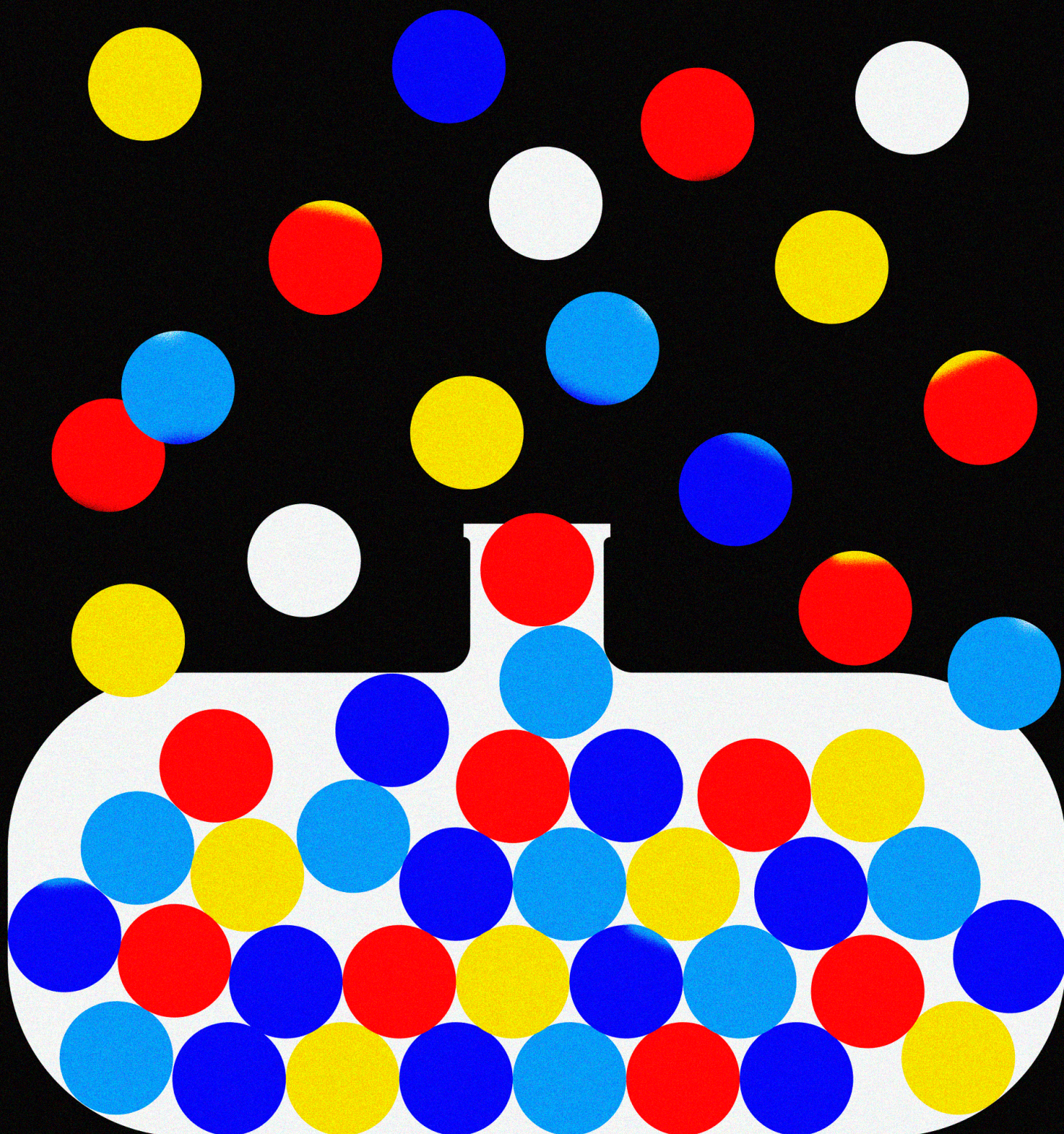


Impresa Sociale

Analisi e proposte per le imprese sociali che vogliono essere protagoniste delle transizioni e non limitarsi a subire il cambiamento; le politiche che accompagnano questi processi, gli strumenti che possono facilitarli.

3

2025



Colophon

DIRETTORE RESPONSABILE

Felice Scalvini

DIREZIONE SCIENTIFICA

Luca Fazzi

COMITATO SCIENTIFICO

Gregorio Arena, *professore ordinario di Diritto amministrativo, Università degli Studi di Trento*
Luca Bagnoli, *professore ordinario di Economia aziendale, Università degli Studi di Firenze*
Paolo Boccagni, *professore ordinario di Sociologia, Università degli Studi di Trento*
Andrea Bassi, *professore associato di Sociologia generale, Università di Bologna*
Antonio Fici, *professore ordinario di Diritto privato, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*
Cristiano Gori, *professore ordinario di Sociologia generale, Università degli Studi di Trento*
Benedetto Gui, *professore ordinario di Economia Civile e di Comunione, Istituto Universitario Sophia, Loppiano (FI)*
Michele Mosca, *professore associato di Politica Economica, Università degli Studi di Napoli "Federico II"*
Giancarlo Provasi, *professore senior di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università degli Studi di Brescia*
Silvia Sacchetti, *professore associato di Politica Economica, Università degli Studi di Trento*
Lorenzo Sacconi, *professore ordinario di Politica Economica, Università degli Studi di Milano*

DIREZIONE

Luca Fazzi, Giulia Galera, Gianfranco Marocchi

REDAZIONE

Carlo Andorlini, *Esperto di innovazione nelle organizzazioni del terzo settore*
Andrea Bernardoni, *Legacoopsociali*
Carola Carazzone, *Assifero e Philea*
Virginia Cecchini Manara, *Università degli Studi di Milano*
Luigi Corvo, *Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*
Sara Depedri, *Euricse*
Federica D'Isanto, *Università degli Studi di Napoli "Federico II"*
Elisabetta Donati, *Fondazione Casa Industria*
Alessandro Fabbri, *Università di Bologna*
Luca Gori, *Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa*
Alberto Ianes, *Fondazione Museo Storico del Trentino*
Luigi Martignetti, *Reves Network*
Massimo Novarino, *Forum Nazionale del Terzo Settore*
Francesca Paini, *Consorzio Eureka*
Silvia Pellizzari, *Università degli Studi di Trento*
Sara Petricciuolo, *Università degli Studi di Napoli "Federico II"*
Simone Poledrini, *Università degli Studi di Genova*
Alceste Santuari, *Università degli Studi di Bologna*
Melania Verde, *Università degli Studi di Napoli "Federico II"*
Maura Viezzoli, *CISP*

Illustrazione in copertina di Matteo Signorelli

Registrazione presso il Tribunale di Trento n. 21/2012 del 27/11/12 - ISSN 2282-1694

La rivista *Impresa Sociale* e il sito www.rivistaimpresa.it sono curati da Iris Network.
Editore Iris Network. *Impresa Sociale* è un marchio di proprietà del Gruppo Cooperativo CGM

Impresa Sociale è riconosciuta dall'Anvur come rivista scientifica per l'Area 12 (Diritto), l'Area 13 (Scienze Economiche e Statistiche), l'Area 14 (Scienze Politiche e Sociali) e l'Area 8 (Architettura)

	4	Le imprese sociali, le politiche, gli strumenti Redazione
Imprese sociali	7	Cooperative sociali: oltre la resilienza, esplorare il futuro imprevedibile? Massimo Campedelli
	20	Il Progetto di Vita e le sfide per il Terzo settore: criticità e strategie per l'implementazione del d.lgs. 62/2024 Salvatore Semeraro, Luigi Croce
	33	Un approccio integrato per lo studio della diffusione di Intelligenza Artificiale e Piattaforme di Crowdfunding negli Enti del Terzo settore Maurizio Busacca, Giacomo Buzzao, Valentina Lovato, Marco Tubaro
	51	Le cooperative di comunità siciliane come soggetti del Terzo settore e laboratorio di sviluppo territoriale Desiree Saladino
	65	Nuovi modelli organizzativi e modalità di intervento sociale: alcuni tratti distintivi del welfare di prossimità Carlo Andorlini, Laura Bongiovanni
Politiche	73	Dare voce ai bisogni: l'esperienza della co-programmazione sulla domiciliarità in provincia di Trento Luca Fazzi, Sara Datres, Francesca Scardella
	81	Concorrenza e imprese sociali: lezioni da una recente sentenza del TAR Sicilia Alceste Santuari
	89	L'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e svantaggiate: il ruolo strategico del <i>public procurement</i> Luca Ferrucci, Andrea Bernardoni
Strumenti	98	Con il pensiero sistemico il business diventa sostenibile Habib Sedehi, Mauro Moretto
	117	La valutazione di impatto sociale come scelta culturale e strategica Massimo Ronchini
	132	Iris Network e la sua eredità Felice Scalvini, Marco Musella
	136	Autori Numero 3/2025

Le imprese sociali, le politiche, gli strumenti

Redazione

Il numero 3/2025 di Impresa Sociale si sviluppa su tre differenti sezioni: le imprese sociali, le politiche, gli strumenti.

La prima sezione offre alcune riflessioni sull'**impresa sociale**, in particolare analizzando, seppure in modo parziale e non sistematico, alcune sfide di cambiamento.

Il punto di partenza è rappresentato dal contributo di **Campedelli** che evidenzia la necessità di comprendere le molteplici transizioni - digitale, ambientale, politica, economica, demografica, sanitaria e del welfare - che stiamo attraversando, le discontinuità che esse comportano per tracciare degli scenari possibili e definire in modo consapevole strategie di sviluppo per le imprese sociali; in sostanza, si tratta di pensare all'evoluzione delle imprese sociali nei prossimi anni a partire dall'analisi del diverso contesto in cui saranno chiamate ad operare.

I quattro articoli che seguono rappresentano altrettanti ambiti concreti in cui le imprese sociali stanno esplorando queste frontiere di cambiamento.

Il primo, a firma di **Semeraro e Croce**, sviluppa il tema del cambio di prospettiva introdotto dal d.lgs. 62/2024, che riforma in modo radicale l'approccio verso le persone con disabilità, prevedendo il diritto per ciascuno alla definizione di un progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato. Questo richiede un significativo cambio di mentalità e di organizzazione da parte delle imprese sociali, chiamate a passare dall'erogazione di prestazioni definite alla co-costruzione di interventi flessibili e su misura per ogni persona. L'articolo individua e analizza specifiche aree tematiche in cui il nuovo approccio comporta la necessità di ripensare aspetti economici e organizzativi delle imprese sociali, così da individuare strade adeguate e giocare un ruolo trasformativo, anziché rincorrere con fatica il cambiamento.

Nel secondo articolo **Busacca, Buzzao, Lovato e Tubaro** espongono gli esiti di una ricerca empirica realizzata in Veneto, relativa all'atteggiamento delle imprese sociali di fronte alle tecnologie. Gli autori si chiedono quali siano i fattori - aspettative di risultato, sforzo per l'introduzione, influenze sociali e altre condizioni - che ostacolano o favoriscono l'intenzione d'uso da parte degli ETS di nuove tecnologie, soffermandosi, in questa fase, in particolare sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale e delle piattaforme di *crowdfunding*.

Dal Veneto alla Sicilia, **Saladino** propone gli esiti di una ricerca empirica che riguarda un altro ambito in cui le imprese sociali possono giocare un esito trasformativo, quello del rilancio delle aree interne. La ricerca infatti riguarda le cooperative di comunità siciliane e come esse, combinando impresa e partecipazione, contribuiscono alla rigenerazione socioeconomica dei territori; l'articolo inoltre si interroga sulle politiche di sostegno e auspica strategie collaborative che possono consolidare e diffondere queste esperienze.

Ha una base empirica anche l'ultimo articolo di questa sezione, proposto da **Andorlini e Bongiovanni**. Si tratta della sintesi del lavoro svolto dall'Osservatorio sulla prossimità realizzato nell'ambito della Biennale della Prossimità, che giunge ora alla VI edizione. A partire da sedici studi di caso, sono ricostruiti gli aspetti tra-

sversali che accomunano le pratiche di prossimità, dai modelli organizzativi alla valutazione di impatto, alle competenze, fino alle indicazioni per ETS e pubbliche amministrazioni per costruire un ecosistema di prossimità.

La seconda sezione della rivista riguarda le **politiche** e il modo in cui esse si intrecciano con i percorsi delle imprese sociali.

Il tema è aperto dalla riflessione di **Fazzi, Datres e Scardella**, elaborata a partire da un'esperienza di coprogrammazione sulla domiciliarità che gli autori hanno guidato a Trento. Emerge come il solo confronto tra operatori pubblici e di Terzo settore rischia di non superare la dipendenza da percorso e quindi la tendenza a ripetere l'assetto dei servizi già noto e sperimentato; al contrario, l'ascolto dei beneficiari e delle loro famiglie apre alla possibilità di concepire interventi innovativi.

Segue il contributo di **Santuari**, che prende a pretesto una sentenza del TAR Sicilia per ripercorrere le norme del Codice dei Contratti pubblici che riconoscono le specificità delle cooperative sociali e dei settori, welfare e l'inserimento lavorativo, dove esse operano. Ne emerge un quadro che evidenzia, pur tra alcune timidezze normative, il riconoscimento della funzione sociale delle cooperative sociali.

L'ultimo articolo della sezione di **Bernardoni e Ferrucci** che fanno il punto sulle politiche che il nostro paese ha adottato per favorire l'occupazione dei lavoratori svantaggiati passando in rassegna le norme sul collocamento obbligatorio, la legislazione sulle cooperative sociali, il collocamento mirato, l'art. 14 della cosiddetta "Legge Biagi" e quindi la relazione tra imprese for profit e cooperative sociali e infine i contratti riservati, con un approfondimento sulla recente legislazione umbra in materia.

La terza sezione è relativa agli **strumenti** che accompagnano le imprese sociali e le politiche.

Nel primo articolo **Sedei e Moretto** elaborano una proposta, oggetto di sperimentazioni concrete da parte degli autori nella loro attività di supporto a imprese sociali, per sviluppare il Business Model Canvas combinando i quadri classici di questo modello con gli obiettivi di sostenibilità e considerando l'impresa in logica sistemica all'interno di una rete di stakeholder. Si tratta di una revisione del BMI che pare coerente con la fase di transizione che stiamo percorrendo.

Ronchini, a partire da una review delle pubblicazioni scientifiche, riflette sulla Valutazione di Impatto Sociale. Senza nascondere le tensioni concettuali che attraversano questo tema, più volte sviluppate nelle pagine di Impresa Sociale, l'autore evidenzia come la VIS vada considerata come leva strategica per sostenere l'azione trasformativa delle imprese sociali, chiamate a sviluppare un uso critico delle evidenze valutative e a fare propria una cultura orientata all'apprendimento.

Dopo queste tre sezioni, il numero è chiuso da un contributo di **Scalvini** e da un intervento di **Musella** – in cui si ripercorre il percorso di IRIS Network, per molti anni editore di questa rivista e tra i protagonisti negli ultimi due decenni della riflessione che ha portato al progressivo riconoscimento dell'impresa sociale nel nostro paese. Oggi IRIS termina la sua attività, ma quanto esso ha portato avanti – e in primo luogo Impresa Sociale – rimane come patrimonio capace di svilupparsi e accompagnare, come si è cercato di fare in questo numero, i processi trasformativi in cui le imprese sociali sono immerse.

Numero 3/2025

Le imprese sociali

Cooperative sociali: oltre la resilienza, esplorare il futuro imprevedibile?

Massimo Campedelli

1. Introduzione

Da anni, con prospettive diverse e in occasione di eventi o situazioni altrettanto diversificate, il mondo della cooperazione sociale è oggetto di accese discussioni.

Come elenco, parziale, degli argomenti di ricerca scientifica e di dibattito pubblico che lo hanno riguardato, possiamo richiamare: le criticità delle condizioni di lavoro offerte e l'effettività della governance partecipativa (Fazzi 2024), l'ibridazione organizzativa (Venturi e Zandonai 2014) e l'indebolimento dei caratteri distintivi propri¹, l'instabilità nell'equilibrio tra finalità economiche e finalità sociali, la residualità nell'agenda delle politiche economiche in particolare nel PNRR (FTS e Openpolis 2025; Ascoli e Campedelli 2021; FDD e IrisNetwork 2021), il limitato se non nullo riconoscimento nei confronti dell'opinione pubblica e dei potenziali target di utenti/clienti (Ipsos 2024)², la vulnerabilità nei confronti delle economie criminali (Vesco e Belloni 2024) e/o l'adozione di comportamenti illegali, la debolezza nella comprensione e azione di un ruolo politico specifico (Morniroli e Scancarello 2025), ecc.

Una agenda di policies di per sé già alquanto corposa.

Alla luce delle grandi transizioni – *demografica, sociale (disuguaglianze e convivenze tra diversi), democratica-politica, digitale, ambientale* – che, per usare le parole di papa Bergoglio, segnano il *cambio d'epoca* che stiamo vivendo (Campedelli 2021), questi temi pongono la necessità di essere riconfigurati e/o rideclinati: hanno cioè bisogno di essere interrogati in profondità, ovvero di più riflessività sia da parte degli studiosi che da chi è attore protagonista della cooperazione sociale.

Scopo di questo contributo è quello di istruire un possibile perimetro di un programma di ricerca che abbia al centro l'impatto di tali transizioni sul mondo della cooperazione sociale, indicando non solo o tanto alcune soluzioni specifiche o generali (CGM 2024), quanto un metodo per affrontarle.

Pur tenendo ferma l'attenzione sulla cooperazione sociale, l'analisi toccherà campi contigui normalmente ad essa associati, quali le politiche di welfare, l'implementazione della riforma del Terzo settore, le policy relative all'economia sociale.

Al contempo, proprio per la finalità indicata, questa riflessione potrà *debordare* per accennare alle implicazioni relative a temi quali la governance multilivello delle politiche pubbliche (Campedelli, Carrozza e Pepino 2010), le politiche di spesa e le esigenze che gli scenari di guerra stanno imponendo (Ansalone 2025; Aresu 2025; Ican 2025; Sipri 2025), i cambiamenti in atto nel mercato del lavoro, ecc. Ovvero, a quelle problematiche che, anche nella comunità degli esperti, sembrano essere considerate secondarie (Maino e colleghi 2025).

Al fine di garantire il carattere istruttorio, a partire dal lavoro di analisi dei bilanci di Gianfranco Marocchi pubblicato in questa rivista (Marocchi 2024), insieme ad una selezione della letteratura disponibile, si utilizzeranno ulteriori fonti statistiche e documentali inerenti alle tematiche via via evidenziate.

Particolare attenzione verrà rivolta alla *metodologia degli scenari* (Wilkinson 1995; Delvecchio, Lega e Longo 2010) ovvero alla *esplorazione del futuro imprevedibile*, qui assunta come esempio di strumento pertinente a strutturare il programma di ricerca appena richiamato.

La ratio su cui si fonda è legata all'esigenza di anticipazione delle *discontinuità strutturali* che una serie di indicatori – anche se *deboli*, colti come segnali per le conseguenze rilevanti che comportano – riescono a manifestare al fine di favorire la predisposizione di alternative possibili e di modalità *flessibili e adattabili* utili a mettere in atto, con tempistiche appropriate, le decisioni necessarie.

Nella consapevolezza che lo sguardo su un'esperienza quasi cinquantennale come quella della cooperazione sociale (Dell'Acqua 2022), non può che essere *rapportato al futuro che ci e la attende* e misurato rispetto a *ruoli e funzioni che essa potrà ancora svolgere in scenari diversi, forse completamente nuovi, da quelli fin qui conosciuti*. Questo richiede di evitare, nei limiti del possibile sia sguardi *nostalgici* rivolti ad un passato idealizzato, *retrotopico* per dirla con l'ultimo Bauman (2020), sia le letture che nascondono o tendono a rimuovere *"discontinuities and invisible continuities"* (Laville 2025).

I quattro paragrafi su cui si sviluppa il presente contributo rappresentano quattro tappe di *avvicinamento* alla necessità di aprire, meglio, riaprire, su una prospettiva di medio lungo periodo, la discussione attorno al futuro della cooperazione sociale, a partire dal nostro Paese, ma non fermandosi ad esso.

¹ Fazzi (2024,62) definisce tale processo come una *"ibridazione alla rovescia"*.

² Una dimostrazione di tale stato di cose, ad esempio, è riscontrabile nella polemica sui medi-

ci "gettonisti", in cui non si fa differenza tra essi e le cooperative di sanitari convenzionate con il SSN, cfr. *IlSole24Ore* dell'11 agosto 2025 - [https://www.ilsole24ore.com/art/gettonisti-e-cooperati-](https://www.ilsole24ore.com/art/gettonisti-e-cooperati-ve-ecco-perche-serve-chiarzza-ruolo-terzo-settore-AH0M2p8B)

[ve-ecco-perche-serve-chiarzza-ruolo-terzo-settore-AH0M2p8B](https://www.ilsole24ore.com/art/gettonisti-e-cooperati-ve-ecco-perche-serve-chiarzza-ruolo-terzo-settore-AH0M2p8B)

Nel prossimo paragrafo, il secondo, viene descritta la situazione di questo articolato modello imprenditoriale argomentando l'interrogativo, a fronte delle grandi transizioni in atto, sulla sua capacità di resilienza davanti ai segnali che sempre più sembrano intaccare i fondamentali. In quello successivo, il terzo, viene presentata, con una prima esemplificazione, la metodologia degli scenari sopra richiamata. A seguire, nel quarto e quinto, una serie di esemplificazioni di natura qualitativa relative alla *transizione del welfare*, a quella politica e a quella economica e alle prospettive europee in tema di economia sociale.

2. Oltre l'emianopsia: uno sguardo ampio?

In un contesto attraversato da molteplici transizioni – oggetto del prossimo paragrafo – in che misura la cooperazione sociale appare dotata delle caratteristiche di dinamismo, capacità di adattamento e resilienza necessarie per avventurarsi verso un futuro necessariamente diverso dall'oggi? È una domanda che richiede, appunto, di andare oltre l'emianopsia, la patologia della vista che comporta la perdita di una parte rilevante del campo visivo in uno o entrambi gli occhi.

Vi sono elementi che portano a pensare che, come in passato, la cooperazione sociale abbia caratteristiche che le consentono di confrontarsi con le sfide di un contesto in evoluzione: a partire dalle prime esperienze nate a cavallo tra militanza politica, deistituzionalizzazione, imprenditorializzazione del volontariato, riconfigurazione organizzativa di altri enti di solidarietà, esternalizzazione dei servizi pubblici e creazione di quasi-mercati del welfare, ecc. (Laville 2025), questa forma particolare di cooperativa ha via via adottato, integrandole spesso in modo assolutamente originale, molteplici logiche d'azione³, con una notevole capacità di adattamento sia verso l'interno che verso l'ambiente di riferimento. Si potrebbe dire, un attore sociale che si è dimostrato *resiliente per definizione*.

Questo ha permesso di acquisire un posizionamento chiave in alcuni settori, come nei servizi di welfare territoriale (Fazzi 2022) o nell'inserimento lavorativo di persone in condizione di svantaggio (Marocchi 2023); di reagire ad eventi critici fortemente impattanti, come nel caso del Covid (Barbetta e Aii 2021; Ascoli e Campedelli 2021) e prima alle successive crisi del 2008 e del 2011 (Borzaga e Tallarini 2021); e nonostante una sostanziale mancanza di considerazione nell'ambito delle politiche di sviluppo economico e industriale del Paese (UP Umanapersone 2023)⁴, sia di crescere in termini quantitativi sia di rappresentare un attore di cambiamento delle policy che lo riguardano direttamente (Marocchi 2020).

Da qui la domanda: a fronte delle transizioni richiamate, tale capacità di resilienza può permanere nel tempo, per quanto e con quali conseguenze?

La rielaborazione dei dati provenienti da diverse fonti statistiche (Marocchi 2024) offre sia conferme alle ipotesi di persistente resilienza, sia elementi che possono portare a dubitarne; in sintesi, afferma Marocchi *“i diversi dati economici — sul fatturato, sui risultati di esercizio, sul patrimonio netto — restituiscono indicatori aggregati che documentano la tenuta del fenomeno, la sua resilienza, la sua vitalità; ma d'altra parte questi dati sono frutto delle performance di sottogruppi abbastanza limitati di cooperative sociali, assumendo invece valori trascurabili per una quota assai rilevante di cooperative sociali... Si tratta di una normale riorganizzazione interna al mondo cooperativo, che continua a crescere grazie alla capacità di alcune sue unità di ridefinirsi e competere con successo sul mercato? Si tratta al contrario di una manifestazione di fragilità della cooperazione sociale, la cui sorte appare affidata ad un numero limitato di unità in un contesto di fragilità diffusa?”*

Il quadro che emerge, in sintesi, all'interno di indicatori aggregati che dimostrano una buona tenuta complessiva, fa emergere una serie di elementi – la concentrazione del fatturato su un numero limitato di unità, la caduta delle nuove costituzioni, l'invecchiamento dell'età media delle cooperative, la redditività minima – che vanno considerati con attenzione e che sono compatibili anche con letture pessimistiche del fenomeno: meno cooperative sociali, sempre più vecchie quelle solide, in crescita dimensionale ma sempre meno in grado di patrimonializzare, potenzialmente sottoposte alla crescente concorrenza di altre forme di impresa sociale e non solo, come rimarcato anche nella recente sentenza della Corte costituzionale 116/2025 (si veda per un commento Marocchi 2025).

Difficile, quindi, di primo acchito, pensare che la resilienza quale tratto *genetico*, possa garantire, senza rilevanti impatti, una adeguata capacità di misurarsi con le transizioni in atto. Quali sono allora, e se ci sono, i determinanti specifici relativi alle criticità segnalate?

In sintesi, rispetto al tema oggetto di questo paragrafo, possiamo affermare che la indubitabile resilienza della cooperazione sociale, la sua capacità di rilanciarsi di fronte a criticità che portano altri attori economici a soccombere, rappresenta senz'altro un capitale a disposizione; ma, d'altra parte, sarebbe semplicistico, anche a fronte dei dati economici documentati, ritenere che la cooperazione sociale sia senz'altro attrezzata a confrontarsi con successo anche con le nuove sfide che l'attendono. Al contrario, sussistono elementi di debolezza che, in assenza di azioni consapevoli, rischiano di rendere ciò problematico.

3. Immaginare il futuro?

Se dunque alla cooperazione sociale è oggi richiesto un passaggio non scontato di consapevolezza e lungimiranza, la successiva riflessione che è necessario sviluppare riguarda gli scenari di cambiamento che ci attendono. Ciò che condiziona

³ Ricollegandoci a quanto detto in premessa, basti pensare a: la managerializzazione e l'adozione di approcci gestionali di tipo aziendalistico; l'ibridizzazione con profit e public e, recentemente, con la finanza di investimento; lo sviluppo di mo-

delli a rete, a forma di holding e/o di distretto sociale; le ricorrenti modifiche/riconfigurazioni nei rapporti con la pubblica amministrazione; ecc.

⁴ Sulla resilienza del modello cooperativo considerato nel suo insieme cfr. Borzaga e Tallarini

2021; Costa, Delbono e Caselli 2021; Costa e Delbono 2023; Salvatori, Scarpat e Schiavone 2022.

l'evoluzione della cooperazione sociale, è infatti anche legato alle evoluzioni degli ambienti (sistemici) in cui essa opera.

Mantenendo fede al compito istruttorio e metodologico che ci siamo dati, insieme ad una descrizione dei capisaldi della *metodologia degli scenari*, si propongono alcuni schemi in bozza - da completare e validare con opportuni approfondimenti sia qualitativi che quantitativi, eventuali metanalisi nonché revisioni degli studi disponibili - sulle possibili relazioni tra le transizioni in corso, i determinanti che le guidano, i possibili impatti, e alcuni punti di snodo delle e nelle evoluzioni imprenditoriali, quali approssimazioni per affrontare le esigenze qui poste. Tali esemplificazioni non sono proposte e non vanno lette per i contenuti di merito che contengono, ma come esemplificazione delle direzioni cui la metodologia degli scenari può portare.

Prima di tutto ragioniamo su una prospettiva temporale dell'ordine dei 10-15 anni. Un tempo apparentemente lungo, soprattutto per le abitudini programmatiche oramai consolidate in molte imprese sociali. In realtà, necessario e nei fatti tutt'altro che distante rispetto alle decisioni che, comunque, ogni giorno si debbono prendere nella quotidianità di tali imprese.

Nel concreto, ragionare secondo la metodologia degli scenari comporta:

- ricostruire, tra gli attori principali e i diversi stakeholder interessati, una *mappa comune* delle variabili da mettere sotto osservazione;
- allinearsi sulle *questioni strategiche*, ovvero favorire un *meeting of minds* tra i diversi protagonisti che condividono l'ambiente da essi interattivamente agito;
- sistematizzare il *mix di conoscenze di cui dispongono*, tra fatti ed evidenze (ciò che si sa per certo), proiezioni del passato nel futuro (ciò che si presuppone di sapere), domande nei confronti delle quali più che ipotesi di risposta solide disponiamo solo di alternative diversificate (ciò che si vorrebbe sapere), definendo così uno spettro di potenziali futuri;
- individuare i punti di *biforcazione del futuro*, ovvero i pos-

sibili momenti di *rottura e passaggio* a nuove condizioni, in genere *questioni scomode* che si tende a rimuovere o a rinviare;

- consolidare il *coinvolgimento degli stakeholder*, eventualmente allargando la platea, condividendo via via una *postura strategica*;

Detto altrimenti, si tratta di individuare l'essenza delle questioni strategiche, delineare le coordinate sociopolitiche e le condizioni operativo-strutturali dello spazio strategico co-costruito, favorire il dialogo tra i partecipanti e alimentare e indirizzare verso finalità perseguibili il pensiero condiviso.

Gli esempi che seguono sono così strutturati:

- viene proposta una breve introduzione ad un aspetto della transizione;
- sotto, nella prima colonna, vengono identificate le caratteristiche della transizione in questione;
- nella seconda colonna si evidenziano gli impatti di tale transizione sulle cooperative sociali;
- nella terza colonna si elencano le possibili discontinuità che la transizione porta con sé con riferimento al rapporto tra cooperazione sociale e sistema socioeconomico;
- nella quarta e ultima colonna si elencano le possibili discontinuità che la transizione porta con sé con riferimento alla cooperazione sociale.

Si è consapevoli che ciascuno dei temi trattati presenta aspetti di complessità ulteriori a quelli qui richiamati e richiederebbe una disamina più ampia; ma tali schemi sono qui proposti con un mero intento esemplificativo di un percorso metodologico che la cooperazione sociale è chiamata a compiere per affrontare con consapevolezza le transizioni. Va inoltre considerato che le transizioni sono tra loro interconnesse (si pensi ad esempio alle relazioni tra transizione demografica e sanitaria) e che dunque un'analisi di scenario compiuta richiederebbe di considerare insieme una pluralità di aspetti.

Tabelle simili potrebbero essere redatte per diversi altri aspetti su cui sono in corso evidenti transizioni: la transizione del

Esempio 1 - Transizione demografica

A fronte di un regime demografico che nel passato era caratterizzato da elevati tassi di natalità compensati da altrettanto elevati tassi di mortalità, la situazione attuale, dopo una prima fase di riduzione della mortalità, si caratterizza per una altrettanto forte riduzione della natalità, accompagnate da modifiche strutturali nei modelli familiari e riproduttivi. Per ora, la transizione riguarda i paesi occidentali, mentre quelli del sud del mondo mantengono alti tassi di natalità e differenziati tassi di mortalità. Il dibattito sulle migrazioni, ovviamente non determinate solo da tali asimmetrie demografiche, e sul futuro delle società occidentali trova qui uno dei fattori determinanti. La cooperazione sociale ne è coinvolta sia per quanto riguarda la composizione della sua base sociale che rispetto ai cambiamenti relativi alla domanda di servizi e prestazioni.

Caratteristiche	Possibili impatti sulle c.s.	Discontinuità ambientale/di sistema	Discontinuità di impresa
Le cooperative sociali sono nate a ridosso del baby boom postbellico, tempo in cui la cd. piramide demografica garantiva: ricambio generazionale; sostituzione del personale; welfare familistico e basato sui trasferimenti; in associazione con il boom economico, espansione della spesa sociale; maggiore incidenza delle acuzie vs cronicità. Nell'arco di 2-3 generazioni tali	Invecchiamento della popolazione lavorativa; difficoltà nel ricambio del personale; aumento dell'incidenza dei lavoratori/trici immigrati/e; cambiamento nella concezione e nella reputazione del lavoro sociale e della rilevanza	Riconfigurazione – ponderata in base all'attuale copertura, in genere limitata, e ai cambiamenti nei modelli procreativi e di cura familiari in corso – dei servizi per l'infanzia e educativi vs. aumento di quelli legati all'invecchiamento, ovvero delle disabilità congenite	La disponibilità di personale immigrato vs. la progressiva sostituzione di mansioni anche assistenziali attraverso la digitalizzazione dei servizi. La riduzione della capacità innovativa vs. innovazione trainata da una diversa composizione-governance della base sociale.

dinamiche si sono invertite. Oggi ci troviamo ad affrontare l'inverno demografico; le difficoltà di crescita economica; le difficoltà di reperimento del personale; il welfare che, insieme ai problemi storici del modello italiano, vive la sindrome della "coperta che si restringe".	del mutualismo nella appartenenza all'impresa; modificazioni strutturali della domanda di servizi; irrigidimento della spesa pubblica per trasferimenti, in particolare pensionistici e per altre voci, come la spesa militare.	o acquisite, con progressiva richiesta di personalizzazione e adozione di soluzioni digitali e non istituzionalizzanti per entrambe. Riduzione base sociale vs. ampliamento incidenza dei non lavoratori/trici.	Una strategia consapevole e ponderata per il ricambio dei gruppi dirigenti vs. una dinamica autonoma e differenziata per singola impresa. La riduzione della base sociale e ampliamento lavoro dipendente vs. mutualizzazione estesa/ totale della impresa.
--	---	---	---

Tabella 1

Esempio 2 - Transizione epidemiologica e sanitaria

La riduzione della mortalità si è sviluppata grazie alla "transizione epidemiologica", quale passaggio da una situazione di prevalenza di malattie infettive a patologie croniche e degenerative, con un conseguente slittamento in avanti dell'età di morte. La *transizione sanitaria*, fenomeno collegato ma più ampio, è caratterizzata da tre fattori: (a) il miglioramento del tenore di vita (in particolare dell'alimentazione), conseguente allo sviluppo economico; (b) i progressi della biologia e della medicina; (c) i mutamenti culturali e di comportamento igienico-sanitari. La cooperazione sociale ne è direttamente coinvolta dal punto di vista dei determinanti sociali – o distali – della salute, ovvero rispetto al favorire ambienti, condizioni di lavoro e stili di vita sani per maestranze e utenti/clienti dei servizi e delle produzioni. Questo, soprattutto, in riferimento alla crescita delle disuguaglianze, che *in primis* sono proprio disuguaglianze di salute.

Caratteristiche	Possibili impatti sulle c.s.	Discontinuità ambientale/di sistema	Discontinuità di impresa
A fronte di aumento delle cronicità, insieme ad una maggiore domanda di soluzioni integrate sociosanitarie per via tecnologica, aumenteranno le vulnerabilità epidemiche (zoonosi e non solo) ma anche, per l'aumento delle disuguaglianze, le patologie delle povertà e per l'impatto delle tecnologie le patologie psicologico-psichiatriche connesse.	Le maestranze della cooperazione sociale sono, prioritariamente, esposte ai rischi di salute relativi alle professioni e alle mansioni svolte. Possibili differenze riguardano/riguarderanno: se e come il contesto di lavoro e se e come il tenore di vita dei lavoratori/trici, eventualmente combinati, potranno migliorare o peggiorare tali rischi. Sul lato della domanda/bisogni, potrà essere necessario prevedere nuovi modelli di servizio adattabili alle emergenze e ad alto contenuto tecnologico insieme alla ridefinizione dei contenuti/approcci relazionali mediati dalle tecnologie.	Assunzione vs. non assunzione come temi di policy: - dell'epidemiologia delle maestranze e dei loro familiari; - della flessibilizzazione dei modelli di servizio a fronte di emergenze impreviste o non facilmente prevedibili (es. Covid 19), in combinato disposto con la digitalizzazione delle prestazioni; - della relazionalità in trasformazione per effetto delle tecnologie. Meta-tema, chi e come può assumere i costi/investimenti sia della analisi e definizione delle strategie che della loro attuazione?	Investire sul personale vs. sulla digitalizzazione quale vettore della sostituzione vs. su entrambi con una riconfigurazione nuova delle relative incidenze? Nel concreto: più welfare aziendale finalizzato alla salute delle maestranze vs. più trasformazione delle funzioni non direttamente assistenziali con soluzioni digitali vs. più digitalizzazione orientata al miglioramento delle condizioni di lavoro?

Tabella 2

welfare e della spesa sociale pubblica, la transizione democratica e politica, la transizione digitale e tecnologica, la transizione ambientale, la transizione economica, ecc.

Rimandando ad altri contributi per una trattazione più sistematica, quello che si intende qui evidenziare è la necessità di impegnarsi – con i punti di forza e le fragilità che caratterizzano la cooperazione sociale di oggi – nel tentativo di comprendere e condividere la direzione delle molteplici transizioni che attraversano il contesto socioeconomico: un passaggio fondamentale per una cooperazione sociale che non si limiti a subire il cambiamento, ma si attrezzi per portare un proprio contenuto attivo nell'orientare i processi e, conseguentemente, diventi – magari trasformato – un attore protagonista (e non soccombente) degli scenari futuri.

4. Cambiamenti strutturali in corso: appunti per un approfondimento qualitativo

Come esemplificazione di tipo qualitativo, ci limitiamo a proporre alcune ulteriori considerazioni sulle potenziali implicazioni del combinato disposto tra: l'inversione logica del-

la funzione dei sistemi di welfare (*transizione del welfare*); la riduzione degli spazi di autonomia del composito mondo del TS (*transizione politica*); la difficoltà nel costruire una piattaforma di politica economica per il mondo della cooperazione sociale (*transizione economica*).

4.1 L'inversione logica della funzione dei sistemi di welfare

Una disamina complessiva del welfare italiano e della sua evoluzione non è possibile in questa sede; per quello che qui interessa approfondire, basti dire che, pur nel quadro di un modello di welfare, comune ad altri paesi del sud Europa, fortemente centrato sulla famiglia e sul lavoro femminile (Ferrera 1996) e pur considerando la stratificazione di norme e di misure di fasi ed epoche diverse e taluni evidenti contraddizioni, il welfare italiano si è sviluppato, soprattutto grazie agli impulsi dei "trent'anni gloriosi" post-bellici, in coerenza con il principio inclusivo/emancipatorio/solidaristico riassunto nell'articolo 3 comma 2 della Costituzione, e con il risultato di una progressiva implementazione dei diritti sociali.

Negli ultimi anni, dopo che il binomio “crescita economica – estensione dei diritti sociali” è entrato in crisi a causa di processi sia strutturali (nella globalizzazione, la discrasia tra regimi ordinamentali delle merci e regolazione dei fenomeni migratori), sia culturali (individualismi, razzismi, ecc.) e politici (crisi delle democrazie e crescita delle varie forme di populismo), si sta imponendo una diversa narrazione in cui giorno dopo giorno emerge un potenziale/crescente rifiuto del welfare “cifra di civiltà” (Campedelli 2021) riassunto, per l'appunto nella nostra come in altre Carte dei diritti fondamentali. In altre parole, è come se il welfare diventasse ogni giorno sempre più funzionale a scopi di consenso e di controllo sociale, un welfare insomma che “*mentre cura e controlla, discrimina*”⁵ (Campedelli, Marcello e Tarantino 2025).

Se questo processo di cambiamento della cd. “Costituzione materiale” si consolidasse, è evidente che essi impatterebbero in modo sempre più rilevante sui fondamentali e sulla quotidianità delle cooperative sociali⁶. Quando, per esempio⁷, con il consenso diretto o indiretto della propria cittadinanza, la committenza pubblica modifica la regolazione nell'accesso e nella fruizione di prestazione sociali discriminando, in forma simbolica e/o materiale, i bambini e le bambine le cui famiglie non sono in grado di corrispondere la retta della mensa scolastica, esse come si devono comportare? Aprono un contenzioso, o comunque pongono una questione politica, con la quasi certezza che nella valutazione che otterranno nel successivo bando di gara le chance di vincere saranno minime? Rinunciano alla gestione del servizio, mettendo in crisi posti di lavoro? Oppure accettano e accantonano i principi di solidarietà su cui hanno costruito la propria storia, pur di garantire gli occupati?

O, addirittura, quando la committenza pubblica attribuisce direttamente il compito di riscuotere la retta del servizio alla cooperativa appaltatrice, senza che questa possieda il ruolo di autorità pubblica della PPAA, a vario titolo condiviso con organi di pubblica sicurezza, per cui oltre alla sovrapposizione/confusione di ruoli (p.e. educativo ed esattoriale/sanzionatorio) si scaricano i rischi economici per l'eventuale mancato pagamento, le cooperative come si devono regolare?

In ogni caso, tra tutti gli ETS che hanno rapporti convenzionali con la PPAA, per le caratteristiche proprie di un'impresa *labour intensive*, è evidente che la cooperativa sociale si trova maggiormente vincolata nel non poter agire soluzioni exit, pena il rischio di perdita di posti di lavoro, di capitale umano su cui si è investito, di coesione interna della compagine sociale.

Riguardo a quest'ultimo aspetto, vi è da considerare poi un ulteriore insieme di fattori relativi sia alla struttura del mercato del lavoro di cura, sia al cambio generazionale e alla cultura del lavoro di cui le nuove leve, già da qualche tempo, sono portatrici.

Il retroterra culturale originario di chi opera a vario titolo nel welfare, orientato alla militanza politica e ad istanze di cambiamento, nel corso del tempo non è scomparso⁸, ma – paradossalmente, proprio grazie al ruolo acquisto dalla cooperazione sociale nella gestione dei servizi di welfare – non è infrequente che l'operatore sociale consideri la cooperativa sociale in cui opera un mero datore di lavoro, l'unico possibile – almeno sino a che non venga indetto un concorso pubblico – per svolgere una determinata attività professionale. L'istanza mutualistica che accompagnava il lavoro sociale delle origini – simboleggiata nella adesione a socio o socia – sembra notevolmente scemata (Fondo Sviluppo 2024). Al contempo sembra cambiato anche il sistema di significati che essi ed esse attribuiscono al lavoro sociale⁹. Soprattutto per le figure medio alte, come educatori/tri, assistenti sociali, infermieri, ecc. *l'identità di ruolo e la qualità lavorativa* (Venturi e Baldazzini 2022; Fazzi 2024) sembrano sempre più avere la priorità rispetto ad altre dimensioni *del noi*, condivisibili con i colleghi e le colleghe, con i fruitori e i loro caregiver, con la comunità territoriale di riferimento.

L'impatto che ha avuto l'apertura dei concorsi e delle assunzioni di infermieri e OSS nel SSN a seguito dell'epidemia da Covid-19 è emblematico: a fronte di stipendi più alti, condizioni di lavoro meno incerte, orari e ruoli certi (Bobbà e Sepio 2025), molti hanno optato per tale soluzione.

Tutto questo senza poi dimenticare che l'attrattività del lavoro sociale nei confronti delle nuove generazioni, mediamente, è fortemente calata¹⁰.

E se a questo si aggiunge, come effetto della transizione demografica caratterizzata da denatalità e invecchiamento, che le nuove coorti di riferimento si stanno progressivamente riducendo, il puzzle della trasformazione strutturale del welfare che stiamo vivendo è quantomeno delineato.

4.2 Sussidiarietà senza autonomia

La cooperazione sociale è *genealogicamente*, oltre che giuridicamente, una componente del Terzo settore, a cui le sen-

⁵ Di grande efficacia la raccolta collettanea di inchieste sociali di un gruppo di allievi della Scuola di giornalismo Lelio Basso (Consiglio Direttivo della Scuola di Giornalismo Lelio Basso, a cura di, 2025).

⁶ Su alcuni aspetti di tale questione, la rivista *Impresa Sociale* ha dedicato un Dossier – *Impresa sociale e democrazia* – nel numero 1/2020, cfr. <https://www.rivistaimpresasociale.it/dossier/impresa-sociale-e-democrazia>

⁷ Non è questa la sede per analizzare studi di caso. Gli esempi concreti, raccolti dalla cronaca, non mancano. Tra essi, esempi significativi solo le scelte adottate dal Comune di Monfalcone e da quello di Montevarchi (Ar), solo per citare quelli più conosciuti.

⁸ Significativo l'andamento dell'impegno volontario, cfr. https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/07/REPORT_Il-volontariato-in-Italia_anno-2023.pdf

⁹ Seguendo la riflessione di Salvatore Natoli, per cui il lavoro è sempre stato un mix variabile di *costrizione e creazione* (Natoli 2015), le nuove generazioni, con realismo, cercano di fare i conti con la prima dimensione per valorizzare il più possibile la seconda. In merito alla situazione interna al mondo della cooperazione cfr. il focus di *Impresa Sociale*, n.2/2024, su *Lavorare nel sociale*, <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/numero/rivista-num-2-2024>

¹⁰ Come racconta un giovane ex operatore sociale: “Me ne sono andato perché oramai il mio lavoro era solo rifare i letti e pulire i vecchietti. Senza possibilità di fare nulla di nuovo, di provare a costruire con loro una socialità diversa. Anzi, schiacciato dalle mansioni in un'ottica aziendale. In questo quadro i 1200 euro al mese del mio stipendio erano davvero troppo pochi. Oggi guadagno di più lavorando in un bar di quartiere. Peraltro, quando finisco ho la testa libera e non mi porto a casa la tristezza che mi veniva nel vedere le persone trattate come merce.” Nelle sue parole c'è tutto: rendono chiara perfettamente la necessità di motivazione, democraticità e di trovare altri modi (e non altre metriche) per valutare il lavoro sociale.” (Morniroli e Scancarello 2025, 85).

tenze della Corte costituzionale¹¹ hanno riconosciuto l'essere espressione della autonoma iniziativa dei cittadini proiettata al perseguimento di finalità di interesse generale e insieme attori titolati nel realizzare la *sussidiarietà orizzontale*, come indicato dall'art. 118, quarto comma, della Costituzione. Gli enti di Terzo settore e tra questi la cooperazione sociale sono quindi *"soggetti qualificati, espressivi del pluralismo sociale orientato al perseguimento del principio di solidarietà, come libera e autonoma espressione della socialità dell'uomo; [ciò] li rende sul piano giuridico-costituzionale interlocutori privilegiati e principali di una pubblica amministrazione che intenda non essere più la solitaria espressione autoritativa del potere, ma il partner di una relazione collaborativa improntata al «coinvolgimento attivo» dei cittadini associati."* (Gori 2020, 12).

Tale rilevante riconoscimento, per la verità scaturito soprattutto in tema di attuazione degli art. 55-57 del CTS sulla co-progettazione e co-programmazione (Frediani 2021), sembra però non considerato, se non proprio contrastato, in sede legislativa dal Governo e dal Parlamento. A fronte dell'ormai completata parte fiscale della riforma del TS (Gro e Sepio 2025) non si possono non considerare i segnali emersi, non certo in modo esclusivo (Novarino 2020), nella attuale contingenza politica nazionale e locale. Ci riferiamo, per citarne alcuni:

- ai ritardi, seppur a macchia di leopardo, nei pagamenti dei crediti da parte dello Stato¹² e degli EE.LL. nei confronti degli ETS, ovviamente con maggiori ricadute problematiche in quelli *labour intensive*, come le cooperative sociali¹³;
- al *non riconoscimento* delle scelte del contribuente di destinare il proprio 5 per mille agli ETS¹⁴, con il trattenimento da parte dello Stato di 28€ milioni di sfioramento per il 2023 e di 79 milioni € per il 2024 a seguito della introduzione del tetto a 525 milioni € nel 2022, pari ad una decurtazione di 0,7 (su 5) punti percentuali solo nell'ultimo anno;
- alle modifiche del sistema degli appalti pubblici con il D.LGS. 209 del 31.12.2024 e la decisione di lasciare invariata la revisione dei prezzi per servizi e forniture al 5%, con il riconoscimento solo dell'80% dei costi oggettivi sopraggiunti, e solo sulla cifra eccedente; norma particolarmente impattante per i servizi sociosanitari, socioeducativi e le cooperative sociali di inclusione lavorativa, ulteriore indicatore di un più generale silenzio rispetto ai livelli di remunerazione e alle condizioni di lavoro nel mondo della cooperazione sociale;
- ad una serie di provvedimenti proposti, approvati poi ritirati o successivamente modificati, con la legge di bilancio

2025¹⁵, quali: il controllo diretto da parte del MEF sull'operatività degli ETS che ottengono finanziamenti pubblici per un importo superiore ai 100 mila €; il non rifinanziamento del fondo di contrasto alla povertà educativa *"Con i bambini"*, successivamente reintegrato in minima parte; l'introduzione di un tetto massimo di spesa detraibile per tutti i contribuenti con reddito compreso tra 75mila euro e 100mila euro, con la conseguente vanificazione di molti degli incentivi alla solidarietà ottenuti con la riforma del Terzo Settore; la riduzione dei crediti di imposta di cui fruiscono le fondazioni di origine bancaria per le loro attività erogative; l'eliminazione degli ETS dal regime di esclusione Iva, poi reintrodotta con la proroga di un solo anno, e ora al vaglio della discussione per l'approvazione definitiva della legge delega per la Riforma Fiscale¹⁶;

- alle osservazioni critiche, sia di merito che di metodo, relative all'accordo interistituzionale tra l'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (Anbsc), il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (Mimit) e il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro (Cnel) firmato l'8 aprile 2025, formulate da Libera, Legambiente, Arci, CGIL, Avviso Pubblico, Legacoop e Forum del Terzo Settore; per quanto riguarda il metodo, gli organismi firmatari segnalano la marginalizzazione del TS dal processo decisionale, mentre per le questioni di merito si evidenzia una serie di confusioni definitorie e giuridiche che rischiano di *"allargare l'approccio privatistico anche ai beni immobili, per i quali l'affitto oneroso e la vendita devono rimanere l'estrema ratio."*¹⁷
- alla contrapposizione-conflitto con quegli ETS che intervengono in campi particolarmente critici delle politiche pubbliche del Paese, quali quelle del soccorso ai profughi e della loro accoglienza; conflitto che si esprime allontanamento forzato dai contesti di salvataggio nel Mediterraneo, o comunque alle frontiere, a cui si aggiungono accuse di complicità nel traffico degli esseri umani, la sottoposizione a sistemi di spionaggio da parte dei servizi segreti, ecc.¹⁸; all'utilizzo di eventi drammatici (il naufragio al largo di Cutro del 23 e 24 febbraio 2023; lo stupro di minorenni a Caivano scoperto nell'estate del 2023; ecc.) per ridefinire il profilo delle misure di politica sociale, dentro un quadro sempre più impennato su risposte di cd. populismo penale (Massaro 2024); fenomeno, questo, che ha visto la modifica più complessiva di alcune policies a seguito della decretazione di urgenza adottata, le cui conseguenze hanno impattato sul sistema di protezione internazionale¹⁹, sulla

¹¹ Tra le altre: n. 75 del 1992, n. 500 del 1993, n. 300 del 2003, n. 309 del 2013, n. 185 del 2018, n. 131 del 2020.

¹² Da ultima, la vicenda di una cooperativa sociale impegnata nella accoglienza di profughi e richiedenti asilo, raccontata sulla piattaforma del mensile Vita da A. Moretti il 13 agosto 2025. Cfr. <https://www.vita.it/idee/la-burocrazia-kafka-na-che-soffoca-il-terzo-settore-sulla-pelle-dei-lavoratori-del-sociale/>

¹³ Per un approfondimento sulla situazione toscana, cfr. la tesi di laurea di Tommaso Gabelli, relatrice la professoressa Elena Gori dell'Università di Firenze, dal titolo *"Settore no-profit: prospettive, approcci manageriali e implicazioni dei ritardi nei pagamenti"*, AA 2023-24 <https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2024/07/Tesi-Tommaso-Gabelli.pdf>

¹⁴ È del luglio 2025, promosso da oltre 65 ETS, l'appello rivolto al Presidente del Consiglio in merito a tale problema. Cfr. <https://www.vita.it/tag/5-per-mille-ma-per-davvero/>

¹⁵ Cfr. <https://www.welforum.it/cosa-prevede-la-legge-di-bilancio-2025-su-politiche-sociali-e-terzo-settore/>

¹⁶ Cfr. <https://www.vita.it/tag/iva/>

¹⁷ Cfr. https://www.forumterzosettore.it/files/2025/04/lettera_anbsc_cnel_mimit_8aprile25.pdf

¹⁸ La cronaca è ricchissima di esempi. Basti pensare al cd Decreto Piantadosi (Decreto Legge n.1, 2 gennaio 2023) emanato pochissimi mesi dopo l'insediamento del Governo Meloni, su cui si è espressa ridimensionando il suo carattere punitivo, la Consulta con la sentenza 101/2025 dell'8 luglio 2025; cfr. <https://www.cortecostitu>

zionale.it/documenti/comunicatistampa/CC_CS_20250708132247.pdf. O al cd scandalo Paragon, in cui, tra altri, attivisti di Mediterranean Saving Humans sono stati controllati dai servizi segreti italiani attraverso spyware forniti da una società israeliana, poi ritirati per la mancanza di risposte da parte del Governo italiano in merito a tale uso, cfr. Comitato parlamentare per la sicurezza della Repubblica, resoconto della seduta del 4 giugno 2025. https://documenti.camera.it/_dati/leg19/lavori/documentiparlamentari/IndiceETesti/034/004/INTERO.pdf

¹⁹ Cfr. <https://cir-rifugiati.org/2023/05/12/dl-decreto-cutro-e-legge-cosa-cambia-in-materia-di-procedure-di-riconoscimento-della-protezione-internazionale-e-il-trattenimento-dei-richiedenti-asilo/>

giustizia minorile²⁰, sulla condizione del relativo sistema penitenziario²¹ e sull'aumento del potere repressivo degli apparati di controllo;

- alla tanto attesa approvazione della normativa quadro per le non autosufficienze (Legge n. 23 del 2023), modificata dalla decretazione successiva in modo contraddittorio rispetto agli indirizzi approvati²², priva delle risorse necessarie per la sua attuazione (UPB 2024, 413 e ss. gg.), di fatto svuotata rispetto agli indirizzi che aveva stabilito²³.

Se questa sintetica e necessariamente parziale ricostruzione legittima l'affermazione da cui siamo partiti, insieme alle ricadute dirette sulla operatività delle cooperative sociali, ne conseguono due interrogativi, in parte tra loro sovrapponibili:

- si sta delineando una prassi che trasforma la sussidiarietà in *subalternità funzionale* alle decisioni di una *politica sempre più decisionista*, ovvero indisponibile a condividere, nella pluralità di ruoli, la definizione e costruzione delle scelte per la collettività?
- vi è l'obiettivo, più o meno dichiarato, di perseguire lo *svuotamento* di questa parte della Carta fondamentale in quanto espressione di una stagione culturale e politica, peraltro non sedimentata nella opinione pubblica, che si intende cancellare secondo un disegno egemonico di ben altra impostazione?

4.3 Alla ricerca di una politica industriale per l'impresa sociale

Il terzo tema riguarda un insieme di quesiti relativi al fatto che nel nostro Paese ci sia, con quali contenuti, all'interno di quali piattaforme politico-culturali, una politica industriale per l'impresa sociale.

Da una parte, la o le risposte rinviano alle politiche comunitarie in tema di impresa sociale e alla loro prossima ricaduta nell'ambito nazionale (vedi paragrafo successivo). Dall'altra, più o meno implicitamente, la risposta non può che essere positiva: organismi di rappresentanza, reti di varia natura, centri studi specializzati, istituzioni finanziarie, istituzioni pubbliche, ecc., sono di fatto promotrici di policy che riguardano lo sviluppo della cooperazione sociale.

Al contempo, da punti di vista differenti, il tema è a vario titolo direttamente sollevato, o quantomeno evocato, in non pochi degli interventi fino ad ora citati²⁴ (tra cui: Filippini 2014; Marocchi 2020; Novarino 2020; UP Umanapersone 2023; Borzaga e Salvatori 2024; Bobba e Sepio 2025; Laville 2025). Come se, sintetizzando, malgrado l'oggettiva rilevanza dell'impresa sociale, il dibattito pubblico e scientifico non riuscisse a focalizzare direttamente la questione. Ovvero, si

parla di policies ma non, questa è la nostra ipotesi, di politica industriale.

Ciò avviene in un contesto in cui di una politica industriale vi sarebbe un effettivo bisogno, anche considerando che, pur a fronte di numeri di tutto rispetto, la cooperazione sociale si trova, almeno in talune aree, in una posizione di *svantaggio competitivo*. Ad esempio, un grande competitor delle cooperative di tipo A, nonostante il trend calante riscontrato negli ultimi anni²⁵, è il composito mondo delle assistenti familiari e delle colf, rappresentato da poco più di 800 mila persone con almeno un contratto registrato all'Inps e, secondo altre stime, di 6-700 mila lavoratori irregolari, per una spesa complessiva a carico delle famiglie di circa 13 miliardi €, pari ai 2/3 del fatturato complessivo delle cooperative sociali.

Rispetto a cosa significhi definire una politica industriale, riprendendo la definizione di Bianchi (2012) almeno tre ne sono i capisaldi:

- è concepita come un fattore di sviluppo economico del Paese (Borgomeo 2013 e 2022), avendo di conseguenza come interlocutrici principali le istituzioni pubbliche che ne definiscono le strategie (i ministeri economici e della funzione pubblica, il Cnel, la Conferenza delle Regioni con gli assessorati alle attività produttive, ecc.);
- è negoziata con l'insieme degli stakeholder interessati, dalle già citate istituzioni alle rappresentanze sindacali e alle associazioni economiche;
- è organica, ovvero tesa a ridisegnare quanto si sta già facendo dentro un quadro che contempli le articolazioni dei temi di sviluppo di una visione di medio periodo.

Su questo ultimo punto, alcune esemplificazioni per una possibile agenda:

- nella fase in cui si impostano le scelte riguardanti la PPAA. (dalla politica di spesa a quella del personale), vanno considerati il ruolo e le funzioni garantite da queste imprese;
- va affrontata la questione della regolazione dei rapporti tra PPAA. e ETS evitando derive subdole di *sostituzione dei fornitori* a puri fini di riduzione di spesa;
- le cooperative sociali vanno considerate un interlocutore per altri settori a domanda crescente solo apparentemente distanti dal loro ambito di attività consolidato, come nel caso del *turismo accessibile e assistito*, rivolto a persone anziane, disabili e ai loro familiari;
- esse vanno inoltre considerate in un'ottica di emersione e qualificazione del lavoro informale²⁶ in ambito di cura domiciliare, anche rimettendo in gioco le risorse trasferite dallo Stato in varie forme quali l'indennità di accompagnamento (Campedelli 2018);
- i problemi che si incontrano quando le cooperative sociali si cimentano con una domanda privata pagante (Fazzi 2025)

²⁰ Cfr. <https://lavalibera.it/it-schede-2146-giustizia-minorile-corte-costituzionale-valuta-decreto-caivano-su-stop-messa-alla-prova>

²¹ Cfr. l'audizione di Antonio Sangermano, Capo del Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul degrado materiale, morale e culturale nella condizione dei minori, con focus sulla diffusione di alcool, nuove droghe, aggressività e violenza, da parte della Commissione parlamentare per l'infanzia e l'adolescenza, seduta n. 20 del 2 luglio 2024, <https://www.governo.it/Documenti/2024/07/02/1668849043688>

[tps://documenti.camera.it/leg19/resoconti/commissioni/stenografici/html/36/indag/c36_condizione_minori/2024/07/02/indice_stenografico.0020.html](https://documenti.camera.it/leg19/resoconti/commissioni/stenografici/html/36/indag/c36_condizione_minori/2024/07/02/indice_stenografico.0020.html)

²² Cfr.: https://www.camera.it/temi/documentazione/temi/pdf/1354643.pdf?_1668849043688; <https://www.welforum.it/fuoridacoro/riforma-non-autosufficienza-tradimenti-e-rinvii/>

²³ Cfr. <https://lavoce.info/archives/107460/assistenza-agli-anziani-una-riforma-svuotata/>

²⁴ A partire, peraltro, anche dalle ultime sentenze in ordine di tempo della Corte costituzionale.

Cfr. il commento di G. Marocchi sulla sentenza 116 del 2025 <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/la-sentenza-che-carlo-borzaga-avrebbe-amato>

²⁵ Cfr. <https://www.welforum.it/meno-badanti-e-il-tramonto-del-welfare-low-cost/>

²⁶ Cfr. <https://www.secondowelfare.it/primowelfare/per-una-riforma-che-riforma-la-sperimentazione-della-dote-di-cura/>

- necessitano di una strategia comune;
- il fabbisogno di risorse umane qualificate necessita la messa a fuoco, tra i molti, di due punti nevralgici: la programmazione (professionale e universitaria) e i contenuti (p.e. in tema di digitalizzazione delle prestazioni e dei servizi) della formazione delle figure professionali future;
- i percorsi per la digitalizzazione delle imprese sociali a partire dall'impatto che l'Intelligenza artificiale potrà avere su di esse, non solo rispetto alla digitalizzazione nella gestione amministrativa, ma anche e soprattutto con riferimento alle prestazioni erogate.

4.4 In sintesi

In questo capitolo si è cercato di proporre, seppure come mera esemplificazione del percorso sino ad ora sviluppato, un esempio di come “pensare per scenari” – in particolare con riferimento al welfare, alle politiche e all'economia – porti alla luce elementi rilevanti per definire il contesto in cui la cooperazione sociale opera e le sue trasformazioni:

- l'involuzione del welfare, che obbliga la cooperazione sociale a posizionarsi entro un “welfare che mentre cura e controlla, discrimina”, con tutte le complessità connesse all'essere al contempo un soggetto portatore di istanze ideali e un soggetto economico che assicura la remunerazione dei propri lavoratori, sottoposti peraltro essi stessi ad una mutazione di aspettative e di istanze rispetto al passato;
- la contraddizione tra l'enfasi sulla sussidiarietà e sul ruolo di interesse generale del Terzo settore e i molteplici casi di politiche disattente e ostili;
- la contraddizione tra le indicazioni da parte di molti soggetti (di rappresentanza, di ricerca, ecc.) di policy sulle cooperative sociali e l'assenza di una vera e propria politica industriale che la promuova, considerandola come *asset* del paese e avviando pertanto a tal fine una interlocuzione tra istituzioni e cooperative sociali finalizzata a delineare percorsi di sviluppo di medio periodo.

5. Guardando all'Europa

C'è infine un quarto elemento che merita un approfondimento specifico ed è quello che considera il futuro della cooperazione sociale correlato alla implementazione del *Piano d'azione europeo per l'economia sociale*, un piano decennale approvato nel 2021 relativo ad un l'ecosistema²⁷ composto da cooperative, società di mutuo soccorso, associazioni, fondazioni e imprese sociali (Salvatori, Scarpato e Schiavone 2022). Il piano è frutto di un lungo percorso. È del 1989 la comunicazione al Consiglio europeo dal titolo *Le imprese dell'economia sociale e la realizzazione del mercato europeo senza frontiere*, in cui la Commissione sostiene la necessità di creare la base giuridica europea per le cooperative, le associazioni e le mutue e la successiva l'istituzione dell'Unità Economia Sociale

presso la Direzione generale XXIII della Commissione. Nel 2009 il Parlamento europeo adotta la *Relazione sull'economia sociale*, nella quale l'economia sociale viene riconosciuta come partner sociale per la realizzazione degli obiettivi della strategia di Lisbona. Nel 2011 la *Social Business Initiative* (SBI), rappresenta il primo vero e proprio piano d'azione per sviluppare l'economia sociale, seguito appunto dieci anni dopo dal citato *Social Economy Action Plan* (Salvatori 2022). Nel 2023 la proposta di Raccomandazione (Fondazione Terzjus ETS 2024) del Consiglio dell'Unione Europea elaborata dalla Commissione – coerente con gli orientamenti dell'Oil²⁸, delle Nazioni Unite²⁹ e dell'Ocse³⁰ – invita gli Stati membri a mettere in atto strategie e politiche proprie e flessibili riguardanti l'economia sociale con riferimento (Bertulesi 2024)³¹.

In Europa, l'economia sociale conta oltre 4,3 milioni di organizzazioni o imprese, con almeno 11,5 milioni di occupati, il 6,3% della popolazione occupata nell'Ue. Circa un terzo sono impiegate nel settore della sanità e dell'assistenza sociale. A seguire, 702 mila nell'istruzione e 622 mila nel settore delle arti, cultura e intrattenimento. Considerando solo 19 Stati membri Ue, il fatturato aggregato raggiunge i 912,9 miliardi di euro (European Commission 2024).

In Italia, secondo i dati riferiti al 2021-2022³², siamo in presenza di 400 mila organizzazioni con oltre 1,5 milioni di occupati e 4,7 milioni di volontari. Nei settori della assistenza e sanità, abbiamo 47mila organizzazioni con 540mila occupati. Le cooperative sociali qui considerate, circa 15mila (3,7% del totale delle organizzazioni censite), occupano 473 mila persone (31% del totale).

Da una parte l'approvazione del piano rappresenta un passaggio di grande rilievo di legittimazione dell'economia sociale, cui è stata riconosciuta la “capacità risolutiva degli attori di mercato tradizionali; e dall'altro [di mitigare] la solitudine dei poteri pubblici, che hanno grande forza decisionale ma scarso consenso. L'economia sociale nasce quindi come un progetto dal carattere politico forte, più o meno esplicito, e va a occuparsi di un problema altrettanto politico che è quello della costruzione del consenso attorno alle strategie di sviluppo.” (Salvatori 2025 a).

Dall'altra, più osservatori ritengono che il percorso del Piano sia entrato in una fase critica. Il trasferimento, in seno alla nuova Commissione Europea, dalla Direzione generale Grow (Mercato interno, dell'industria, dell'imprenditoria e delle PMI) alla Direzione generale Empl (Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione) dell'unità dedicata all'economia sociale, recepito con grande preoccupazione da molte organizzazioni coinvolte³³, apre interrogativi non indifferenti relativamente al rischio di perdita delle competenze istituzionali acquisite nell'arco di un decennio e al declassamento, nel sistema delle politiche di sviluppo comunitarie, del contributo di questo ecosistema³⁴.

²⁷ Esso è rappresentato da Social Economy Europe, un organismo di coordinamento delle rappresentanze nazionali e di supporto alle istituzioni europee, Cfr. <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>

²⁸ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-europe/-ro-geneva/-ilo-rome/documents/publication/wcms_864920.pdf

²⁹ Cfr. <https://docs.un.org/en/A/RES/77/281>

³⁰ <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=ocse%2C+economia+sociale&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

³¹ <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/sfruttare-il-potenziale-dell-economia-sociale-la-raccomandazione-del-consiglio>

³² Per i dati in dettaglio cfr. Euricse <https://euricse.eu/it/economia-sociale-italia/>. Per un approfondimento cfr. Borzaga C., Calzaroni M., Fontana-

ri E. e Lori M., L'economia sociale in Italia: dimensioni ed evoluzione, *Impresa sociale*, n.2, 2022

³³ Cfr. <https://www.socialeconomy.eu.org/2025/04/30/the-implications-of-dg-grow-abandoning-the-social-economy-at-a-critical-juncture/>

³⁴ Tenuto anche conto dell'indebolimento, con la nuova Commissione Van der Leyen, della strategia sociale della Unione, cfr. <https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/europa-sociale-unione-euro->

A questo si aggiungono i segnali di insofferenza e di delegittimazione provenienti da altre istituzioni europee nei confronti del mondo delle organizzazioni della società civile, in buona parte sovrapponibili a quelle dell'economia sociale³⁵. Inoltre, la rimodulazione della politica finanziaria, recentemente indicata dalla Commissione, evidenzia nuove priorità di spesa e sottovaluta le politiche di coesione e, quindi, degli attori chiamati ad attuarle (Salvatori 2025 b).

In questo scenario, le politiche nazionali hanno reagito diversamente. Paesi come la Spagna³⁶ da tempo hanno sviluppato una propria strategia per l'economia sociale³⁷; in Italia solo nei mesi scorsi si è costituito un tavolo di lavoro presso il MEF i cui lavori non hanno ancora portato, alla data di pubblicazione di questo articolo, ad esiti compiuti, anche se vi è da notare come vi siano amministrazioni locali - Bologna³⁸, Milano³⁹, Torino⁴⁰, Provincia Autonoma di Trento⁴¹ - che non hanno atteso tale documento ed hanno già elaborato o stanno elaborando propri piani locali⁴², così come attori del Terzo Settore che stanno co-programmando possibili implementazioni⁴³.

6. Conclusioni

Malgrado la sua lunga storia, malgrado la capacità di superare le successive fasi di crisi che hanno interessato il nostro Paese, la cooperazione sociale deve oggi guardarsi dal rischio del "pensiero corto": di una tendenza a lavorare sull'imminente, sui problemi dell'oggi, senza elaborare un pensiero compiuto sulle transizioni in cui è immersa. Ripercorrendo i capitoli di questo saggio:

- nel capitolo 2 si sono richiamate le caratteristiche della cooperazione sociale e della sua evoluzione, evidenziando gli elementi che rafforzano e quelli che rendono fragile la capacità di adattamento, resilienza e innovazione della cooperazione sociale;
- nel capitolo 3 si è contestualizzato tutto ciò nell'ambito delle molteplici transizioni in corso, tra loro interrelate, proponendo uno schema metodologico di lavoro basato sulla formulazione di scenari nei quali individuare i punti di discontinuità e le possibili evoluzioni della cooperazione sociale;
- nel capitolo 4 si sono sviluppate a titolo esemplificativo, tre questioni derivanti dalla combinazione degli scenari negli ambiti del welfare, delle politiche e dell'economia, e cioè l'evoluzione del welfare, le ambivalenze dell'enfasi sulla sussidiarietà, l'urgenza di una politica industriale per la cooperazione sociale;
- nel capitolo 5 ci si è aperti alla considerazione dello scenario europeo e dei suoi riflessi a livello nazionale, considerando da una parte la significativa progressiva legittimazione dell'economia sociale, dall'altra alcuni segnali preoccupanti circa l'accantonamento di tale tematica a livello comunitario.

Il passaggio successivo, lasciato a chi vorrà raccogliere lo sforzo di questo contributo, è sviluppare nel merito una strategia per la cooperazione sociale che tenga conto di tutto ciò, proiettandosi nei prossimi decenni, con la capacità di mettere a frutto le potenzialità e di contrastare le criticità degli scenari qui abbozzati.

DOI 10.7425/IS.2025.03.02

Bibliografia

Ansalone G., 2025, *La guerra e una nuova politica industriale*, Affarinternazionali, 5 agosto 2025, <https://www.affarinternazionali.it/la-guerra-e-una-nuova-politica-industriale/>.

Aresu A., 2025, *La frontiera infinita*, Aspenia, n.2, 2025.

Ascoli U. e Campedelli M. 2021, *Insostituibilità, riconoscenza, integrazione funzionale: la parabola del Terzo Settore nella pandemia*, Politiche sociali/Social Policies, VII,2,2021, maggio agosto, Bologna, Il Mulino.

Bauman Z., 2020, *Retrotopie*, Laterza, Bari-Roma.

Barbetta G., Canino P., Cima S. e Gallo B., 2021, *L'Impatto del Covid-19 sugli enti di Terzo settore. Prime stime sui dati delle candidature al Bando LETS GO!*, Collana "Quaderni dell'Osservatorio" n. 35, Anno 2021, Fondazione Cariplo, Milano.

[pea-nuova-commissione-politiche-sociali/](https://www.euromedrights.org/publication/unprecedented-attacks-on-ngos-in-the-eu-we-call-on-all-democratic-forces-to-act-for-a-strong-and-independent-civil-society/)

³⁵ Cfr. <https://euromedrights.org/publication/unprecedented-attacks-on-ngos-in-the-eu-we-call-on-all-democratic-forces-to-act-for-a-strong-and-independent-civil-society/>

³⁶ Cfr. <https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/index.html>

³⁷ Oltre alla Spagna, altri paesi che hanno normato e stanno attuando piani specifici per l'economia sociale e/o per le imprese sociali, abbiamo il Portogallo, la Francia, la Grecia, la Polonia, la Slovacchia, la Romania e la Bulgaria, cfr. Euro-

pean Commission 2024, 37 e ss.gg.

³⁸ Cfr. <https://economiasocialebologna.it>

³⁹ Cfr. <https://economiasocialebologna.it/index.php/news/tag/economia-sociale>

⁴⁰ Cfr. <https://www.torinosocialimpact.it/attivita/il-piano-metropolitano-di-torino-per-leconomia-sociale-a-partire-dalle-strategie-europee-e-nazionali/>

⁴¹ Cfr. <https://www.economiasocialeterrentina.it/centro-economia-solidale/>

⁴² Per una rassegna cfr. <https://www.pandoravista.it/?s=economia+sociale>

⁴³ Il 25 luglio 2025, Fondazione Terzjus ETS e Cassa Depositi e Prestiti (Cdp) hanno siglato un Protocollo d'Intesa che mira a sostenere e valorizzare il Terzo settore attraverso l'attivazione di strumenti innovativi di finanza sociale, la promozione del volontariato d'impresa e la creazione di un Osservatorio dedicato al monitoraggio del Piano Nazionale per l'Economia Sociale. Cfr. <https://terzjus.it/articoli/fondazione-terzjus-e-cdp-protocollo-intesa-terzo-settore/>

Blangiardo G.C., Brugnoli A., Fattore M., Maggino F. e Vittadini G., (a cura di), 2022, *Sussidiarietà e ... sviluppo sociale. Rapporto sulla sussidiarietà 2021/2022*, Milano, Fondazione Sussidiarietà.

Bianchi P., 2012, *Politica industriale*, Dizionario di economia e finanza, Fondazione Treccani, [https://www.treccani.it/enciclopedia/politica-industriale_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/politica-industriale_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/).

Bertulesi S., 2024, *Una raccomandazione per sfruttare il potenziale dell'economia sociale*, Impresa sociale 1/2024.

Bobba L. e Sepio G., 2025, *Terzo settore, occupati in crescita ma redditi bassi*, Il Sole 24 Ore, 17 luglio, pag. 23.

Borgomeo C., 2013, *L'equivoco del Sud. Sviluppo e coesione sociale*, Roma-Bari, Laterza.

Borgomeo C., 2022, *Sud. Il capitale che serve*, Milano, Vita e Pensiero.

Borzaga C., Calzaroni M., Fontanari E. e Lori M., 2022, *L'economia sociale in Italia: dimensioni ed evoluzione*, Impresa sociale 2/2022.

Borzaga C. e Salvatori G., 2024, *La cooperazione in Italia tra realtà e narrazioni*, Vita e Pensiero, 1, 2024.

Borzaga C. e Tallarini G., 2021, *Social Enterprises and COVID-19: Navigating between Difficulty and Resilience*, JEOD - Vol. 10, Issue 1 (2021).

Campedelli M., 2018, *La governance dei fondi sanitari integrativi: un ruolo per le Regioni?*, Milano, Franco Angeli.

Campedelli M., 2021, «*I poveri li avete sempre con voi*» (Mt. 26,11) - *Un inquadramento concettuale e metodologico del welfare religioso cattolico*, in M. Campedelli, G. Marcello, R. Marinaro, F. Marsico e S. Tanzarella (a cura di), *Dentro il welfare che cambia. 50 anni di Caritas, al servizio dei poveri e della chiesa*, Vol. 1, Prospettive teologico pastorali del ministero della carità, pp. 17-322, https://archivio.caritas.it/home_page/area_stampa/00009527_Rapporto_Dentro_il_Welfare_che_cambia.

Campedelli M., Carrozza P. e Pepino L., 2010, (a cura di), *Diritto di welfare. Manuale di cittadinanza e istituzioni sociali*, Bologna, Il Mulino.

Campedelli M., Marcello G. e Tarantino C., 2025, (a cura di), «*Perseguire i gruppi impotenti*». *Sul welfare controintuitivo*, Politiche sociali/Social policies, XI, 3/2025, settembre-dicembre, Bologna, Il Mulino, in corso di pubblicazione.

CGM – Consorzio Nazionale Gino Mattarelli, 2024, *Direzioni. Intelligenze collettive per una nuova economia sociale: position paper della XV Convention CGM*, PandoraRivista, 5 giugno 2024, <https://www.pandorarivista.it/articoli/direzioni-position-paper-della-xv-convention-cgm/>.

Consiglio Direttivo della Scuola di Giornalismo Lelio Basso (a cura di), 2025, *Fuori classe. Vent'anni di scuola di giornalismo Lelio Basso*, Milano, Altraeconomia edizioni.

Costa M. and Delbono F. (2023), *Regional resilience and the role of cooperative firms*, *Social Enterprise Journal*, Vol. 19 No. 5, pp. 435-458. <https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2022-0064>.

Costa M., Delbono F. e Caselli G., 2021, *What do cooperative firms maximize, if at all? Evidence from Emilia-Romagna in the pre-Covid decade*, *AnnPublicCoopEcon*.2021;1-27. wileyonlinelibrary.com/journal/apce.

Delvecchio M., Lega F., Longo F., 2010, *La sanità futura. Come cambieranno gli utenti, le istituzioni, i servizi e le tecnologie*, Milano, Università Bocconi Editore.

Dell'Acqua P. 2022, *Il lavoro e la cura. Dall'ergoterapia alla cittadinanza*, in Nuova Secondaria – n. 2, ottobre 2022, anno XL.

European Commission: European Innovation Council and SMEs Executive Agency, CIRIEC, Euricse, Spatial Foresight, Carini, C. et al., *Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy – Improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2826/880860>.

Fazzi L., 2022, *Il welfare mix*, in C. Gori (a cura di) *Le politiche del welfare locale*, Mondadori, Milano.

Fazzi L., 2024, *Lavorare stanca: chi va e chi resta nelle cooperative sociali?*, Impresa sociale 2/2024.

Fazzi L., 2025, *La mercatizzazione strisciante. Ibridazione, Terzo settore e welfare locale in Italia*, Politiche sociali/Social policies, XI, 3/2025, settembre-dicembre, Bologna, Il Mulino, in corso di pubblicazione.

Ferrera M., 1996, *The "Southern model" of welfare in social Europe*, in Journal of European Social Policy, 6, 1, pp. 82-107.

Filippini M., (a cura di), 2014, *Politica e discipline della cooperazione*, Scienza e Politica, XXVI, n. 50, 2014.

Fondazione Terzjus ETS (a cura di), 2024, *Verso un diritto europeo del Terzo settore. 1° Rapporto sul quadro giuridico dell'Economia sociale in Europa*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Fondo Sviluppo, 2024, *I soci lavoratori nelle cooperative (2014-2023)*, Studi & Ricerche 270, novembre 2024, <https://fondosviluppo.it/Portals/0/Studi%20e%20Ricerche/Studi%20e%20Ricerche%20n.%20270%20Novembre%202024.pdf>.

FDD Forum-Disuguaglianze Diversità e IrisNetwork, 2021, *Quale ruolo dell'impresa sociale nel potenziamento e democratizzazione dell'offerta di servizi di welfare*, https://www.forumdisuguaglianzediversita.org/wp-content/uploads/2021/03/Doc-ForumDD_IrisNetwork.x72864.pdf.

Frediani E., 2021, *La co-progettazione dei servizi sociali. Un itinerario amministrativo*, Torino, Giappichelli.

FTS – Forum Terzo Settore - e Openpolis, 2025, *Il Pnrr a un anno dalla conclusione. Il punto del Terzo settore*, in www.pnrr.forumterzosettore.it.

Gori L., 2020, Inquadramento generale, in Gori L. e Monceri F., *Collaborare, non competere. Co-programmazione, co-progettazione, convenzioni nel Codice del Terzo settore*, I Quaderni Quadrimestrale n. 85 giugno 2020, Firenze, Cesis.

Gro D. e Sepio G., 2025, *Enti del Terzo settore, passaggio morbido per la non commercialità*, in Il Sole 24 Ore, sabato 19 luglio 2025, pag. 23.

Ican - International Campaign to Abolish Nuclear Weapons, 2025, *Hidden costs: nuclear weapons spending in 2024. Report*, icanw.org.

IPSOS, 2024, *UP Umanapersone. E-commerce e servizi sociosanitari. Risultati dell'indagine*, dicembre 2024, in corso di pubblicazione sul sito www.umanapersone.it.

Laville J.L., 2025, *Cooperatives: A Historical and Theoretical Perspective*, JEOD, Vol. 14 (2025).

- Maino F., Rizzini C.L., Fanelli A.S., Florio R. e Legante G., 2025, *L'economia sociale in Italia. Traiettorie, criticità e prospettive secondo esperti ed esperte*, Percorsi di Secondo Welfare, <https://www.secondowelfare.it/expert-survey/economia-sociale-in-italia/>.
- Marocchi G., 2020, *L'impresa sociale fa politica?*, Impresa sociale 1/2020.
- Marocchi G., 2023, *Molte delle cose che credevamo sull'inserimento lavorativo sono false. E, quindi, quali sfide ci aspettano per il futuro*, Impresa sociale 1/2023.
- Marocchi G., 2024, *Le cooperative sociali, tra dati e narrazioni*, Working Paper n. 134 | 24, Trento, Euricse.
- Marocchi G., 2025, *La sentenza che Carlo Borzaga avrebbe amato*, Forum di Impresa sociale, <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/la-sentenza-che-carlo-borzaga-avrebbe-amato>.
- Massaro A., 2024, *La risposta punitiva a disagio giovanile, povertà educativa e criminalità minorile: profili penalistici del c.d. Decreto Caivano*, in *Processo Penale e Giustizia*, fascicolo 2/2024, Torino, Giappichelli.
- Morniroli A. e Scancarella G., 2025, *Non facciamo del bene. Inchiesta sul Lavoro sociale tra agire politico e funzione pubblica*, Roma, Donzelli.
- Natoli S., 2015, *Il buon uso del mondo. Agire nell'età del rischio*, Milano, Mondadori.
- Nazioni Unite, 2024, *Promoting the social and solidarity economy for sustainable development*. Note by General Secretary, General Assembly, N. York, 23 september 2024.
- Novarino M., 2020, *Il Terzo settore e l'impresa sociale nella cultura politica del Paese*, in *Dossier Impresa sociale e democrazia*, 30 marzo 2020, Impresa sociale, <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/terzo-settore-e-cultura-politica>.
- Salvatori G., 2022, *Imprese sociali, economia sociale e le politiche dell'Unione Europea*, in Bobba L., Fici A., Gagliardi C. (a cura di).
- Salvatori G., 2025 a, *L'economia sociale tra Europa e Italia*, intervista a cura di Daniele Molteni, PandoraRivista, 14 giugno 2025, <https://www.pandorarivista.it/articoli/l-economia-sociale-tra-europa-e-italia-intervista-a-gianluca-salvatori/>.
- Salvatori G., Scarpato F. e Schiavone A., 2022, *La rilevanza dell'economia sociale in Italia*, in Blangiardo e A.ii, 2022.
- SIPRI, 2025, *Trends in world military expenditure 2024*, SIPRI Fact Sheet April 2025, curato da X.Liang, N.Tian, D.Lopes da Silva, L.Scarazzato, Z.Karim, J.G.Ricard, <https://doi.org/10.55163/AVEC8366>.
- UP Umanapersone, 2023, *Per una politica industriale dell'impresa sociale*, Impresa Sociale 3/2023.
- UPB Ufficio Parlamentare di Bilancio, 2024, *Rapporto sulla politica di bilancio 2024*, 7 giugno 2024, Roma, https://www.upbilancio.it/wp-content/uploads/2024/06/Rapporto_2024_pol_bil.pdf.
- Venturi P. e Baldazzini, 2022, *Il Lavoro come opera. Aspirazioni ed aspettative dei giovani operatori sociali nei principali risultati dell'indagine Aiccon*, Shortpaper 25/2022, Bologna-Forel, AICCON <https://www.aiccon.it/pubblicazione/il-lavoro-come-opera/>.
- Venturi P. e Zandonai F., 2014, *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Consorzio CGM*, Bologna, Il Mulino.

Vesco A. e Belloni G. (a cura di), 2024, *L'assedio del sociale. Il Terzo settore tra criminalità, mercato e politica*, Sesto San Giovanni (Mi), Mimesis.

Wilkinson L., 1995, *How To Build Scenarios*, Wired, november 1, 1995, <https://www.wired.com/1995/11/how-to-build-scenarios/>.

Il Progetto di Vita e le sfide per il Terzo settore: criticità e strategie per l'implementazione del d.lgs. 62/2024

Salvatore Semeraro, Luigi Croce

Abstract

Il Decreto Legislativo 62/2024 introduce un cambiamento radicale nel sistema di welfare per le persone con disabilità, ponendo al centro il Progetto di Vita Individuale, Personalizzato e Partecipato (PdVIPP). Per gli enti gestori e le imprese sociali del Terzo Settore, storicamente protagonisti nell'erogazione dei servizi, questa trasformazione rappresenta una sfida complessa che richiede il ripensamento dei modelli organizzativi, delle competenze professionali e delle modalità di relazione con la Pubblica Amministrazione. L'articolo analizza le criticità specifiche che il mondo del Terzo Settore gestore deve affrontare nell'implementare il nuovo paradigma, evidenziando le difficoltà operative, amministrative ed economiche, proponendo strategie concrete per accompagnare la transizione nell'applicazione della riforma. Particolare attenzione viene dedicata alla ridefinizione del ruolo degli enti gestori da meri erogatori di prestazioni a partner strategici nella co-progettazione del Progetto di Vita, con tutte le implicazioni che questo comporta in termini di riorganizzazione dei servizi e sviluppo di nuove competenze.

1. Il nuovo scenario per gli enti gestori: da erogatori a co-progettisti

1.1. La trasformazione del ruolo degli enti del Terzo Settore

Il Decreto Legislativo 62/2024 ridefinisce profondamente il ruolo degli enti del Terzo Settore gestori nel sistema di welfare per la disabilità, operando una vera e propria svolta culturale nel rapporto tra servizi e persona e determinando un passaggio dalla tradizionale funzione di erogatori di prestazioni standardizzate, regolata da accreditamenti, convenzioni e appalti, in favore di un modello di partnership strategica nella costruzione del Progetto di Vita.

L'evoluzione da logica prestazionale a logica progettuale rappresenta il cuore di questa trasformazione. Mentre il modello pre-riforma si basava sulla fornitura di servizi predefiniti – ad esempio dal centro diurno alla comunità alloggio – il nuovo paradigma richiederà agli enti gestori di entrare nella fase più delicata del processo: la co-costruzione degli obiettivi esistenziali (c.d. Progetto di Vita) della persona con disabilità. Questo passaggio implica una capacità di ascolto profondo, di facilitazione dei processi decisionali e di traduzione dei desideri in progetti concreti e sostenibili. Non si tratta più di applicare protocolli standardizzati e procedure amministrative rigide bensì di accompagnare ogni persona nel definire cosa significa per lei “vivere bene” e come raggiungere questo obiettivo attraverso un percorso personalizzato.

La **partecipazione alle Unità di Valutazione Multidimensionale degli Enti del Terzo Settore**, pur se eventuale poiché deve essere richiesta ai sensi dell'articolo 24 comma 3 lettera c), costituisce un altro elemento di profonda novità. Gli enti gestori non sono più chiamati semplicemente a “ricevere” la persona dopo che altri hanno stabilito i suoi

bisogni, ma possono contribuire attivamente al processo valutativo, mettendo a disposizione le proprie competenze specifiche e la conoscenza diretta della persona e del suo contesto. Questo richiede la destinazione di risorse professionali qualificate ai processi valutativi, spesso senza un riconoscimento economico specifico, creando un paradosso: maggiori responsabilità e impegno senza corrispondente remunerazione. La **flessibilità organizzativa** diventa quindi una necessità imprescindibile. Gli enti gestori devono sviluppare la capacità di adattare i servizi alle esigenze individuali emergenti dal PdVIPP, superando completamente la standardizzazione delle prestazioni. Ciò significa ripensare orari, spazi, metodologie, competenze professionali, funzioni e modalità organizzative connesse alle specifiche esigenze di ogni progetto di vita, con non semplici implicazioni sulla gestione del personale, sulla sostenibilità economica e sulla complessità operativa quotidiana.

1.2. Le criticità emergenti per gli enti gestori

La transizione al nuovo modello presenta possibili difficoltà per gli enti gestori: queste criticità non sono semplici problemi tecnici da risolvere, ma sfide sistemiche che richiedono una ristrutturazione complessiva del modello di impianto di intervento sociale e sociosanitario.

L'analisi di queste criticità rivela come il d.lgs. 62/2024 non sia semplicemente una riforma normativa, ma richieda una vera e propria metamorfosi organizzativa per i servizi gestiti dalle imprese sociali e dalle altre organizzazioni del Terzo Settore. La sostenibilità economica emerge come il nodo più critico: gli enti gestori si trovano a dover investire risorse significative in attività di co-progettazione e riorganizzazione senza avere garanzie di *return on investment* e certezza del *payback*. Questo paradosso rischia di penaliz-

Area di criticità	Problematiche specifiche	Impatto operativo	Rischi per la sostenibilità
Sostenibilità economica	Costi della transizione non coperti, attività di coprogettazione non remunerate incertezza sui flussi di finanziamento	Necessità di investimenti, difficoltà nella pianificazione economica	Rischi di deficit operativi, possibile riduzione della qualità dei servizi
Riorganizzazione dei servizi	Superamento della standardizzazione, necessità della personalizzazione, integrazione con altri soggetti	Aumento dei costi di coordinamento, complessità gestionale crescente	Difficoltà nel mantenere economie di scala, possibile aumento dei costi unitari
Competenze professionali	Gap formativo del personale, necessità di figure specializzate nella progettazione esistenziale	Costi di formazione aggiuntivi, difficoltà nel reperire professionalità adeguate	Turn over del personale, perdita di competenze consolidate
Rapporti con la PPAA	Incerteza normativa, ritardi nell'adeguamento amministrativo degli enti pubblici locali	Difficoltà operative quotidiane, rallentamento dei processi	Rischio di contenziosi, criticità rendicontative e ritardi nei pagamenti
Sistemi Informativi	Necessità di integrazione con piattaforme pubbliche, investimenti tecnologici non previsti	Costo di implementazione, formazione del personale	Digitale divide organizzativo, esclusione da processi innovativi

Tabella 1: Principali criticità per gli enti gestori nell'implementazione del D.lgs. 62/2024

zare proprio quegli enti più virtuosi e innovativi, che per primi si impegneranno nella transizione dalla standardizzazione alla personalizzazione. Le economie di scala, che costituivano uno dei pilastri della sostenibilità economica degli enti gestori, potrebbero essere messe in discussione. Come può un centro diurno che ha costruito la propria efficienza su routine standardizzate adattarsi a progetti di vita completamente individualizzati? Come possono gli operatori, formati su approcci categoriali alla disabilità, sviluppare competenze di progettazione esistenziale?

2. La sfida del budget di progetto: implicazioni per la gestione economico-finanziaria

2.1 Dal finanziamento per prestazioni al budget integrato

Il passaggio al budget di progetto, previsto dall'articolo 28 del d.lgs. 62/2024 rappresenta uno dei nodi più complessi per gli enti gestori, perché il nuovo impianto normativo determina una trasformazione che non è solo tecnica-operativa ma anche concettuale, richiedendo una revisione del modello economico-finanziario che ha caratterizzato, per decenni, la gestione dei servizi per gli enti del Terzo Settore.

Lo schema tradizionale (ed attuale), basato su rette giornaliere o prestazioni orarie, offre agli enti gestori importanti certezze di sostenibilità economica dei servizi. La prevedibilità dei ricavi, determinati dai budget annuali contrattualizzati con le Aziende Sanitarie o con gli Ambiti Territoriali, permette una pianificazione economica accurata: sapere che per ogni utente del centro diurno si genera una retta giornaliera fissa consente di calcolare con precisione i ricavi annuali e di dimensionare, di conseguenza, i relativi costi. La possibilità di pianificazione economica si estende anche agli investimenti strutturali: un contratto pluriennale con rette garantite permette di accendere mutui, di assumere personale a tempo indeterminato, di programmare interventi di miglioramento delle strutture. Le economie di scala nella gestione dei servizi hanno rappresentato il terzo pilastro di

questo schema amministrativo: il numero di persone presenti in un servizio determinano costi fissi certi, maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse, possibilità di sviluppare competenze specialistiche.

Il nuovo modello, previsto dall'articolo 28 del d.lgs. 62/2024, potrebbe introdurre invece elementi di incertezza mettendo in discussione i criteri di efficienza organica e strutturale. I budget variabili legati ai singoli progetti di vita potrebbero creare un sistema di ricavi non prevedibili: ogni progetto ha una sua specificità, una sua durata, un suo budget che dipende da variabili non controllabili sia per l'ente pubblico sia per l'ente gestore. L'integrazione (o come viene definita dalla norma "l'interoperabilità") di fonti di finanziamento diverse – fondi sanitari, sociali, scolastici, delle politiche attive del lavoro, così come riporta la Relazione al decreto legislativo – potrebbe complicare ulteriormente il quadro, richiedendo competenze amministrative specifiche e creando possibili potenziali ritardi e contenziosi amministrativi. Le tempistiche di erogazione non standardizzate potrebbero aggiungere un ulteriore elemento di complessità, costringendo, probabilmente, gli enti a gestire flussi di cassa potenzialmente critici.

2.2 Strategie di adattamento economico-finanziario

Di fronte a questo possibile nuovo quadro di conduzione dei servizi, gli enti del Terzo Settore gestori devono, quindi, sviluppare nuove competenze e strumenti per navigare in uno scenario nuovo. La sfida è strategica: come mantenere la sostenibilità economica in un contesto nuovo non standardizzato? Come trasformare le criticità in opportunità di sviluppo?

L'interoperabilità delle fonti di finanziamento emerge come strategia prioritaria per ridurre la segmentazione dell'offerta. Questo significa sviluppare competenze specialistiche di management, sperimentare strumenti di finanza sociale e di marketing. Tuttavia, questa diversificazione richiede investimenti significativi in competenze specifiche e personale dedicato, oltre a un cambio di mentalità che veda negli enti

Strategia	Azioni concrete	Benefici attesi	Investimenti necessari
Diversificazione delle fonti	Interoperabilità delle risorse (sociali, sociosanitarie, sanitarie e formative)	L'unicità del budget e vantaggi dei servizi in filiera	Personale dedicato, competenze specifiche
Controllo di gestione avanzato	Implementazione contabilità analitica per progetto, dashboard real-time	Monitoraggio puntuale, decisioni <i>data driven</i>	Software gestionali, formazione amministrativa, riorganizzazione amministrativa
Alleanze strategiche	Contratti di rete territoriali, partnership pubblico-privato	Condivisione rischi e competenze, economie di rete	Tempo per governance condivisa, costi di coordinamento
Innovazione dei servizi	Sviluppo servizi complementari (innovazione adiacente), offerta integrata di filiera	Maggiore sostenibilità	R&D Sociale, marketing sociale

Tabella 2: Principali criticità per gli enti gestori nell'implementazione del D.lgs. 62/2024

gestori non solo fornitori di servizi bensì imprese sociali capaci di generare, in ottica di sostenibilità, valore economico e sociale.

Il controllo di gestione avanzato diventa indispensabile per navigare in un sistema di ricavi variabili e complessi. Non è più sufficiente una contabilità generale che misuri i risultati complessivi dell'ente o anche per singola unità di offerta, ma è necessaria una contabilità analitica per progetto che permetta di monitorare in tempo ogni singolo progetto di vita ed insieme dei sostegni. Questo richiede investimenti in software gestionali specifici e formazione del personale amministrativo in modo da permettere decisioni *data-driven* che possono fare la differenza tra sostenibilità e crisi.

Le alleanze strategiche rappresentano una risposta naturale alla maggiore complessità del sistema. Accordi di reti territoriali, partnership pubblico-privato permettono di condividere rischi e competenze, di raggiungere le economie di rete che compensano la perdita delle economie di scala. Tuttavia, queste alleanze richiedono tempo per la governance condivisa e costi di coordinamento che devono essere attentamente valutati.

L'innovazione dei servizi emerge come opportunità per creare nuove fonti di sostenibilità che compensino l'incertezza di quelle tradizionali. Sviluppare servizi complementari, offrire prestazioni integrative (sia in regime privato che pubblico), creare prodotti e servizi innovativi che rispondano ai bisogni emergenti dal nuovo paradigma del progetto di vita può aprire segmenti non ancora esplorati dal Terzo Settore.

3. La riorganizzazione operativa: dalla standardizzazione alla personalizzazione

3.1 Ripensare i modelli organizzativi

La personalizzazione richiesta dal PdVIPP impone, dunque, agli enti gestori una rimodulazione radicale dei modelli organizzativi consolidati. Questa trasformazione tocca tutti gli aspetti dell'organizzazione, dalla struttura operativa ai sistemi di controllo, dalla gestione del personale alla definizione degli spazi.

Il superamento della logica dei "centri di costo" rappresenta forse la sfida organizzativa più complessa. Il modello tradi-

zionale organizzava i servizi per tipologia standardizzata - centro diurno, comunità alloggio, assistenza domiciliare - ognuno con i propri costi, i propri ricavi, i propri indicatori di performance. Questo approccio permette una gestione relativamente semplice: ogni servizio ha i suoi operatori, i suoi spazi, le sue routine consolidate. Il nuovo paradigma richiede invece che questi servizi si integrino fluidamente secondo le esigenze del progetto di vita, creando configurazioni sempre diverse e personalizzate. Cosa significa concretamente questo cambiamento? Un utente del centro diurno potrebbe aver bisogno di alcune ore di assistenza domiciliare per sviluppare competenze di vita indipendente, di supporto per attività sociali in ambienti esterni, di accompagnamento per attività ricreative serali. Tradizionalmente, questo richiederebbe l'intervento di tre servizi diversi, con procedure amministrative separate, operatori diversi, logiche di finanziamento differenti. Nel nuovo modello, tutti questi interventi devono essere coordinati all'interno di un unico progetto di vita, richiedendo una flessibilità organizzativa che mette in discussione le strutture consolidate.

La flessibilità degli orari e delle prestazioni diventa una necessità operativa quotidiana. Il personale deve essere disponibile a lavorare secondo modalità non standardizzate, adattandosi ai ritmi e alle esigenze di ogni progetto di vita. Questo ha evidenti implicazioni contrattuali - come gestire orari non standardizzati nel rispetto della normativa del lavoro? - e organizzative - come garantire la continuità e la sostenibilità del servizio con orari flessibili?

L'integrazione multiprofessionale rappresenta un ulteriore elemento di complessità e di opportunità. I team trasversali che superano le tradizionali divisioni per servizio possono offrire un approccio più olistico e personalizzato, richiedendo competenze di coordinamento, sistemi di comunicazione efficaci, modalità di lavoro collaborative che non sempre sono presenti nelle organizzazioni del Terzo Settore.

3.2 Strumenti attuativi per la transizione

La transizione verso modelli organizzativi flessibili richiede strumenti operativi specifici che permettano di gestire la complessità senza perdere efficacia ed efficienza.

La gestione del personale in un sistema flessibile richiede modalità innovative che permettano di ottimizzare l'utilizzo

Ambito	Strumento	Modalità di implementazione	Criticità da gestire
Gestione del personale	<i>Job rotation</i> , formazione continua	Piani formativi personalizzati	Resistenze del personale, costi della flessibilità
Coordinamento dei servizi	Case management cooperativo, piattaforme digitali condivise	Investimento in figure di coordinamento, sistemi informativi integrati	Costi di direzione e coordinamento, complessità gestionale
Qualità e monitoraggio	Indicatori di <i>outcome</i> personalizzati, valutazione partecipata	Riprogettazione sistema di gestione della qualità, coinvolgimento utenti e famiglie	Abbandono standard consolidati, formazione valutatori
Relazioni territoriali	Tavoli di co-progettazione permanenti, protocolli operativi condivisi	Partecipazione attiva a reti territoriali, advocacy istituzionale	Tempo dedicato non remunerato, possibili conflitti di interesse

Tabella 3: Strumenti operativi per la riorganizzazione dei servizi.

delle competenze professionali. La *job rotation* può arricchire le competenze professionali e aumentare la flessibilità, gestita con attenzione per non creare disorientamento o perdita di specializzazione. La formazione continua diventa indispensabile per mantenere aggiornate le competenze in un contesto in continua evoluzione e trasformazione che mette al centro non più il servizio bensì il PdVPP.

Il coordinamento dei servizi è una funzione strategica che richiede competenze specifiche e strumenti adeguati. Il *case management* cooperativo permette di gestire la complessità dei progetti di vita mantenendo una visione unitaria, seppur richiede investimenti in figure professionali specializzate. Le piattaforme digitali condivise possono facilitare la comunicazione e il coordinamento tra i diversi operatori, ma richiedono investimenti tecnologici e formazione del personale.

Il monitoraggio della qualità deve essere ripensato per adattarsi alla logica della personalizzazione. Gli indicatori di *outcome* personalizzati permettono di valutare l'efficacia degli interventi in relazione agli obiettivi specifici di ogni progetto di vita; tuttavia, richiedono competenze valutative specialistiche e sistemi di raccolta dati più sofisticati. La valutazione partecipata coinvolge utenti e famiglie nel processo di valutazione e necessita di metodologie specifiche e formazione degli operatori.

Le relazioni territoriali assumono un ruolo fondamentale nella logica della co-progettazione. I tavoli permanenti della co-progettazione permettono di costruire alleanze stabili con gli altri attori del territorio. I protocolli operativi condivisi possono facilitare la collaborazione tra enti diversi, facilitando processi partecipativi che necessitano di competenze specifiche nel *problem solving* e nella negoziazione e mediazione.

4. Le competenze professionali: investire nel capitale umano

4.1. Il gap di competenze da colmare

Il nuovo sistema dei sostegni necessita di *skills* professionali che vanno oltre quelle tradizionalmente presenti, oggi, negli enti gestori e nella Pubblica Amministrazione. Questo gap non è solo quantitativo, bensì qualitativo perché richiede

una ristrutturazione, anche solo parziale, dei profili professionali e dei percorsi formativi ad oggi esistenti ovvero un aggiornamento dei corsi di Laurea nelle professioni di cura e di educazione.

Il *design skill* esistenziale rappresenta forse la novità più significativa. Mentre le competenze tradizionali del settore si concentravano sulla gestione dei bisogni e dei deficit, oggi è necessario sviluppare capacità che facilitino l'emersione di desideri e aspettative, che supportino le persone nel definire i propri obiettivi di vita e nel tradurli in progetti concreti e sostenibili. Questo richiede un ascolto attivo che vada oltre l'intervista strutturata, tecniche di facilitazione capaci di favorire l'espressione dei desideri anche in presenza di difficoltà comunicative, e un approccio di progettazione partecipata che coinvolga la persona e la sua rete relazionale.

Le competenze valutative multidimensionali richiedono una padronanza approfondita dell'ICF (*International Classification of Functioning, Disability and Health*) e degli strumenti di valutazione bio-psico-sociale (Croce, 2008). Non si tratta solo di conoscere classificazioni e scale valutative, quanto di saperle utilizzare in modo dinamico e partecipativo, integrando la valutazione professionale con l'autovalutazione della persona e con l'analisi del contesto. Queste abilità devono, inoltre, consentire di tradurre i risultati della valutazione in obiettivi concreti e misurabili del progetto di vita.

Le abilità di rete (Venturi e Baldazzini, 2025) diventano fondamentali in un sistema che richiede la collaborazione (Como e Battistoni, 2015) tra soggetti diversi. Significa saper operare in contesti multi-stakeholder, dove ogni attore ha la propria logica, i propri vincoli e i propri obiettivi. Sono quindi indispensabili la mediazione per gestire conflitti inter-organizzativi, la negoziazione per trovare soluzioni condivise e una comunicazione efficace per favorire la comprensione reciproca tra professionisti con linguaggi e culture differenti.

Le competenze digitali avanzate non sono più facoltative, diventano una necessità operativa. L'uso di piattaforme collaborative per la gestione dei progetti di vita, l'analisi dei dati per il monitoraggio degli *outcome* e la documentazione digitale per la condivisione delle informazioni tra i diversi attori richiedono capacità professionali che vanno ben oltre l'uso quotidiano degli strumenti informatici.

4.2. Strategie formative per il Terzo Settore

La trasformazione del sistema richiede, anche, una strategia formativa articolata che vada oltre i tradizionali corsi di aggiornamento, costruendo nuovi percorsi formativi (anche riformando i percorsi accademici attuali) che permettano una vera e propria riconversione professionale del capitale umano delle figure educative e di cura direttamente coinvolte nella costruzione e gestione dei progetti di vita personalizzati e partecipati.

La progettazione centrata sulla persona implica l'utilizzo di metodologie formative che consentano di sperimentare in modo diretto gli approcci partecipativi. I workshop esperienziali offrono l'opportunità di vivere le dinamiche del co-design, sviluppando competenze sia tecniche che relazionali. Il *learning by doing* favorisce l'applicazione immediata delle competenze acquisite, mentre la supervisione offre uno spazio per riflessioni critiche e consolidamento degli apprendimenti. La valutazione multidimensionale necessita di una formazione certificata in *soft skills* per la multidisciplinarietà, tecniche di *design thinking* e *project planning*, e tecniche di ascolto attivo e *motivational interviewing*, assicurando così alti standard qualitativi. La pratica guidata consente l'applicazione degli strumenti valutativi sotto la supervisione di esperti, mentre il *peer learning* stimola la condivisione delle esperienze e la costruzione di comunità professionali. Il management innovativo deve integrare le competenze gestionali tradizionali con le specificità del nuovo paradigma. Il project management sociale richiede un'adeguata preparazione per affrontare la complessità dei progetti di vita. Il fundraising può rappresentare una competenza strategica per la sostenibilità economica dei servizi innovativi complementari (quella che potremmo definire "innovazione adiacente", Venturi e Zandonai 2022), mentre il controllo di gestione dovrà evolversi per allinearsi alla logica del budget di progetto e dei singoli sostegni rendicontabili. Infine, le competenze digitali richiedono una formazione pratica che consenta l'uso efficace degli strumenti tecnologici.

5. I rapporti con la Pubblica Amministrazione: verso una nuova governance

5.1 Criticità nel rapporto con gli enti pubblici

Il d.lgs. 62/2024 presuppone, anche, una profonda trasformazione della Pubblica Amministrazione, che tuttavia

procede a velocità diverse nei vari territori, creando un disallineamento che genera criticità significative per gli enti gestori.

Il disallineamento temporale rappresenta una delle criticità più evidenti. Mentre alcuni enti gestori del Terzo Settore si sono già attrezzati per implementare il nuovo paradigma, investendo in formazione, riorganizzazione interna e sviluppo di nuove competenze, molte amministrazioni pubbliche mantengono logiche operative tradizionali. Questo crea una situazione paradossale: enti gestori pronti al cambiamento che si scontrano con procedure amministrative obsolete, sistemi informativi non integrati, personale pubblico non formato sui nuovi strumenti. Da ciò conseguono la frustrazione degli operatori più innovativi e i ritardi nell'implementazione del nuovo sistema. L'incertezza normativa costituisce un ulteriore elemento di complessità: la mancanza di un'interpretazione univoca ed il disallineamento applicativo normativo a livello regionale e territoriale potrebbe creare possibili attuazioni divergenti e differenziate della stessa normativa, con amministrazioni che adottano criteri diversi per le medesime fattispecie. Questa incertezza potrebbe tradursi in difficoltà operative quotidiane per gli enti gestori, che si troveranno a dover gestire procedure differenti in territori diversi, con evidenti impatti sui costi e sulla qualità dei servizi. Le procedure amministrative per la liquidazione dei budget (derivanti dall'interoperabilità delle risorse) potrebbero essere, in termini rendicontativi, più complesse di quelle tradizionali, richiedendo la verifica di documentazione proveniente dalle diverse fonti di finanziamento. Tutto ciò potrebbe generare ritardi nei controlli delle rendicontazioni e conseguentemente nei pagamenti, mettendo a rischio la sostenibilità economica degli enti gestori.

Le resistenze culturali rappresentano forse l'ostacolo più difficile da superare. Il rapporto committente - fornitore, che ha caratterizzato per decenni la relazione tra PA e Terzo Settore, ha creato culture organizzative e modalità operative che non si cambiano facilmente e velocemente. La transizione verso gli istituti dell'amministrazione condivisa (coprogrammazione *in primis* e coprogettazione), più volte richiamata dal Decreto Legislativo 62/2024 negli articoli 24, 28 e 30, richiede un cambio di mentalità che coinvolge sia i funzionari pubblici che gli operatori del Terzo Settore, ma questo processo, ancora poco maturo, richiede tempo e investimenti specifici, evitando gli effetti distorsivi delle procedure selettive.

Area formativa	Contenuti prioritari	Modalità didattiche	Partnership formativa
Progettazione centrata sulla persona	Metodologie di co-design, facilitazioni gruppi, tecniche narrative	Workshop esperienziali, <i>learning by doing</i> , supervisione	Università, centri di formazione accreditati ECM, organizzazione di advocacy
Valutazione multidimensionale	ICF, Scale valutative, approccio bio-psico-sociale	Formazione certificata, pratica guidata, <i>peer learning</i>	ATS e ASL. Equipe specialistiche, formatori accreditati
Management innovativo	Project management sociale, controllo di gestione	Blended learning, mentoring, study visit	Business school, fondazioni bancarie, enti di secondo livello
Competenze digitali	Piattaforme collaborative, <i>data analysis</i> , documentazione digitale	e-learning, laboratori pratici on the job, certificazioni	Provider tecnologici, università, enti di formazione accreditati ECM

Tabella 4: Piano formativo strategico per gli enti gestori.

5.2 L'amministrazione condivisa come possibile soluzione alle criticità?

Gli istituti dell'amministrazione condivisa, disciplinati dal Codice del Terzo Settore (d.lgs. 117/2017) ed ormai consolidati dalla prassi giurisprudenziale costituzionale (Corte costituzionale, sentenza 131/2020) oltre che operativa, sono richiamati dagli articoli 24 comma 6¹, dall'articolo 28 comma 2 e dall'articolo 30 comma 1² del d.lgs. 62/2024. Se risulta chiara l'interpretazione dei richiami alla coprogrammazione negli articoli 24 e 30, risulta interpretabile, almeno ad un primo impatto, il riferimento dell'articolo 28 comma 2 (Santuari 2024): "La predisposizione del budget di progetto è effettuata secondo i principi della co-programmazione, della coprogettazione con gli enti del terzo settore, dell'integrazione e dell'interoperabilità nell'impiego delle risorse e degli interventi pubblici e, se disponibili, degli interventi privati". Bisogna riconoscere che la specificazione della norma e la sua collocazione (all'interno del titolo dedicato al Budget di Progetto, e non nella parte relativa alla costruzione del progetto di vita) potrebbe apparire, almeno a prima lettura, una scelta infelice o quanto meno ambigua. Tuttavia, proprio questa collocazione si presta a una lettura ermeneutica che apre a una interpretazione sistemica della norma, capace di cogliere il suo significato più profondo e la sua portata trasformatrice sull'intero impianto dei servizi. L'art. 28 del d.lgs. 62/2024, intitolato "Budget di progetto", nell'introdurre gli istituti della coprogettazione e coprogrammazione, non si limita a codificare mere tecniche collaborative di gestione dei servizi, ma delinea un paradigma costituzionalmente orientato di attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale ex art. 118, comma 4, della Costituzione e secondo i principi della sussidiarietà circolare (Zamagni, 2024; Becchetti e Zamagni, 2019; Venturi e Zandonai, 2022; Fazzi, 2020) e dell'amministrazione condivisa.

5.3. Ratio legis della collocazione sistematica

La collocazione normativa della coprogrammazione e coprogettazione, all'interno dell'articolo 28 comma 2 del d.lgs. 62/2024, rivela la volontà del legislatore di conferire significanza giuridica strutturale alla sussidiarietà circolare, configurando il Terzo Settore quale soggetto abilitato alla co-determinazione dell'offerta pubblica. Nella lettura combinata della normativa del Codice del Terzo Settore (art. 55) e degli articoli 24 comma 6, dell'articolo 28 comma 2 e dell'articolo 30 comma del d.lgs. 62/2024, possiamo distinguere tre differenti forme di collaborazione tra Pubblica Amministrazione e Terzo Settore, ciascuna con una propria funzione e portata:

- 1) **La coprogrammazione come sistema:** È il livello politico-strategico, in cui PA e Terzo Settore si incontrano per definire l'evoluzione dei bisogni, leggere le trasformazioni sociali, valutare la tenuta e l'adeguatezza dei servizi esistenti ovvero avviare nuove risposte e nuovi servizi ed allocare le risorse necessarie. È qui che si programmano

le politiche pubbliche, si immaginano nuovi modelli di intervento, in maniera coerente con gli obiettivi generali di welfare. La coprogrammazione non guarda al singolo, bensì al sistema. Non personalizza, ma rende possibile la personalizzazione.

- 2) **La coprogettazione come meta servizio:** È il livello di ridisegno organizzativo e funzionale dell'offerta di servizi. A partire da quanto emerso nella coprogrammazione, si avvia un processo collaborativo che coinvolge gli enti del Terzo Settore, nelle sue articolazioni gestorie e di advocacy maggiormente rappresentative, nella progettazione condivisa di nuove tipologie di servizi, di modelli gestionali, di protocolli operativi, capaci di rispondere ai bisogni con maggiore appropriatezza, efficacia e sostenibilità. La coprogettazione, come meta servizio, non si applica al singolo progetto di vita, bensì serve a riconfigurare i servizi nel loro complesso: standard e personalizzazione, procedure, ruoli, indicatori, strumenti. È una forma di governance adattiva.
- 3) **La coprogettazione individuale:** È il livello micro, quello della persona, della sua storia, delle sue preferenze e del suo progetto di vita. Qui PA e l'ente gestore, singolo o in rete, laddove la sua presenza è ritenuta fondamentale dall'Unità di Valutazione Multidimensionale, non coprogettano un sistema, quanto un percorso personale, basato sul budget di progetto della singola persona con disabilità, ossia su un paniere di sostegni modulabili e integrabili. È la traduzione concreta del principio di autodeterminazione e personalizzazione. La coprogettazione individuale è il luogo in cui l'amministrazione si fa alleata della persona. È il welfare che prende forma su misura, nel rispetto del desiderio e dell'unicità. Pertanto, la portata individuale spetta alla coprogettazione del progetto di vita individuale, che è il momento in cui la PA e il Terzo Settore si siedono accanto alla persona, alla sua famiglia e alla sua rete per dire: "Alla luce del budget di progetto, quale combinazione di sostegni possiamo costruire, in base ai tuoi desideri, alle tue preferenze, al tuo contesto di vita?"

5.4. Portata sistematica degli istituti: la coprogrammazione come strumento di policy design

La coprogrammazione è il momento costituente, in cui si stabilisce che cosa può essere progettato: è un atto di "urbanistica del welfare", mentre la coprogettazione meta servizio è "architettura della singola casa".

Se così configurata, la coprogrammazione, inserita nel contesto del budget di progetto, acquisisce funzione ricognitiva e riprogettuale dell'esistente sistema di offerta. Il Terzo Settore viene chiamato a partecipare alla fase strategica di individuazione dei bisogni, alla definizione delle modalità di risposta ed allocazione delle risorse, contribuendo alla revisione degli indirizzi dell'architettura complessiva dei servizi. Tale partecipazione non si configura come mera consultazione,

¹ Articolo 28 comma 6 del Dlgs 62/24 "Il riordino e l'unificazione di cui al comma 4 avvengono nel rispetto dei principi di razionalizzazione, efficienza e coprogrammazione con gli enti del terzo settore, nonché nel rispetto dei livelli essenziali richiesti dalle singole discipline e di quanto disposto dall'articolo 1, comma 163, della legge 30 dicembre 2021, n. 234. Le regioni stabiliscono le moda-

lità con le quali le medesime unità garantiscono, con il proprio personale, il supporto di cui all'articolo 22, qualora la persona con disabilità non effettui la nomina di cui al comma 2, lettera c)."

² Articolo 30 comma 1 "Le regioni sulla base della rilevazione dei fabbisogni emersi dalle valutazioni multidimensionali e delle verifiche dell'adeguatezza delle prestazioni rese, anche tenendo

conto di quanto richiesto come risorse integrative a valere sul Fondo di cui all'articolo 31, coprogrammano annualmente, nell'ambito dei loro modelli organizzativi, con gli enti del terzo settore gli strumenti correttivi di integrazione degli interventi sociali e sanitari."

ma come co-determinazione degli obiettivi e delle metodologie di intervento, in ragione dell'expertise specialistica e della prossimità territoriale degli enti del Terzo Settore. Da qui gli istituti dell'amministrazione condivisa richiamati nell'articolo del budget di progetto, in combinato disposto con gli articolo 24 comma 6 e dell'articolo 30 comma 1 del d.lgs. 62/2024 e dell'articolo 55 del d.lgs. 117/2017, assumono valenza di strumento metodologico attraverso cui formalizzare processi partecipativi di definizione, revisione e riprogettazione dei servizi di interesse generale.

5.5. La coprogettazione come strumento di innovazione collaborativa, fuori dalla logica di mercato

La coprogettazione potrebbe assumere, invece in tale contesto, valenza di laboratorio istituzionale per l'evoluzione continua dell'offerta pubblica. Attraverso questo strumento, l'amministrazione può attivare processi di innovazione endogena, valorizzando l'apporto creativo e metodologico del privato sociale per la sperimentazione di nuove modalità di gestione servizio, attraverso la revisione delle unità di offerta. L'interpretazione sistematica, dei combinati disposti di cui sopra, comporta il superamento della logica del mercato dei servizi, sostituendola con un modello di co-governance dove la definizione dell'offerta pubblica avviene attraverso processi collaborativi strutturati (Santuari, 2023). La coprogettazione e il budget del valore dei singoli sostegni diventano così sede sistemica di negoziazione istituzionale tra amministrazione e Terzo Settore per la costruzione condivisa di risposte ai bisogni sociali. La norma riconosce al Terzo Settore non solo capacità operative, ma altresì competenze strategiche nella lettura dei bisogni e nella progettazione di risposte innovative aderenti ad una sostenibilità economica. Tale riconoscimento legittima la partecipazione degli enti del Terzo Settore ai processi decisionali relativi alla riconfigurazione dei servizi e delle nuove unità di offerta.

5.6. Revisione delle unità di offerta e meccanismi di democrazia amministrativa: co-evoluzione delle politiche pubbliche

L'art. 28 comma 2 e l'articolo 24 comma 6, dunque, possono configurarsi come strumenti di democrazia amministrati-

va (Allegretti, 2007; Allegretti 2010) che consentono la partecipazione qualificata dei soggetti della società civile ai processi di definizione delle politiche pubbliche, in attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale circolare. La coprogrammazione abilita processi di revisione collaborativa delle unità di offerta esistenti, permettendo l'adeguamento continuo dei servizi all'evoluzione dei bisogni e delle metodologie di intervento. Il sistema delineato dagli art. 28 comma 2, 24 comma 6 e 30 comma 1 del d.lgs. 62/2024 consente una co-evoluzione delle politiche pubbliche attraverso l'integrazione sistematica dell'expertise del Terzo Settore nei processi di riprogrammazione dei servizi. Pertanto, tali articoli, se ben interpretati al di fuori dalla logica distorsiva e/o riduzionista (trasformando di fatto le procedure di co-progettazione in meri appalti, gestiti con una logica quasi-concorrenziale e di mercato ovvero di vuote procedure amministrative di assegnazione di singole attività o servizi) (Boschetti, 2024) che caratterizza oggi gran parte delle procedure dell'amministrazione condivisa su diversi territori, si configurano come un modello di *governance* collaborativa sostanziale che attua operativamente il principio costituzionale di sussidiarietà circolare. La coprogettazione e coprogrammazione sono strumenti di metodo per la costruzione partecipata delle politiche pubbliche (Fazzi, 2021), attraverso cui si realizza l'integrazione strutturale tra amministrazione pubblica e Terzo settore nella definizione e revisione dell'offerta di servizi di interesse generale, dando vita a percorsi e processi di coprogettazione meta servizio ed individuale. Un aspetto fondamentale del d.lgs. 62/2024 è proprio l'evoluzione del progetto di vita, che assume una dimensione sia collettiva che personalizzata. La co-progettazione collettiva meta servizio si concentra sullo sviluppo di progetti che rispondano ai bisogni di una comunità nel suo complesso, mentre la co-progettazione personalizzata si concentra sulla realizzazione di progetti adatti ai singoli individui, tenendo conto delle specifiche necessità di ciascuno. La sfida per le imprese sociali e gli enti del terzo settore gestori, in questo nuovo contesto, è quella di bilanciare questi due aspetti e trovare modalità efficaci di attuazione che non solo rispettino i principi normativi, ma che siano anche capaci di adattarsi alla complessità e diversità dei bisogni che caratterizzano la realtà locale. Tale interpretazione valorizza la portata innovativa della riforma, configurando, anche lo strumento del budget di progetto quale contenitore metodologico per l'attuazione di forme avan-

Istituto	Applicazione al Decreto Legislativo 62/24	Benefici per gli enti gestori	Superamento criticità
Co-programmazione (art. 55 del CTS)	Definizione condivisa delle priorità territoriali per i Progetti di vita, attraverso una valutazione ed analisi dei bisogni della comunità e co-design dei servizi personalizzati	Partecipazione alla fase strategica di ridisegno dei servizi, influenza sulle policy locali	Supera frammentazione programmatoria, garantisce visione unitaria
Co-progettazione (art.55 del CTS)	Costruzione congiunta dei modelli di intervento, re-design dei servizi e dei sostegni, costruzione del PdVPP	Partnership paritaria con la PPAA, valorizzazione know how del TS nel re-design dei servizi e dei sostegni, criteri per l'accreditamento istituzionale	Elimina logica cliente-fornitore, riduce incertezza operativa
Accreditamento, convenzionamento e/o contrattualizzazione	Sistema di qualificazione per partecipare all'attuazione del PdVPP	Semplificazione procedurale, focus sui sostegni e qualità dei servizi	Riduce burocrazia, valorizza competenze specifiche

Tabella 5.A: Gli strumenti dell'amministrazione condivisa per l'implementazione del PdVIPP.

zate di democrazia amministrativa e di co-determinazione dell'interesse pubblico.

La co-programmazione assume, perciò, nel contesto del d.lgs. 62/2024 una valenza strategica fondamentale che deve configurarsi come processo strutturato di rilevazione dei bisogni in evoluzione sulle diverse disabilità (ad esempio l'evoluzione del quadro epidemiologico), superando le logiche categoriali tradizionali per abbracciare una visione dinamica e personalizzata dei bisogni emergenti, ridisegnando i servizi, il processo di accreditamento socio sanitario e sociale e pianificando l'allocazione delle risorse (la co-pianificazione delle allocazioni) in una logica di garanzia della sostenibilità e di interoperabilità dei fondi di finanziamento.

In questa prospettiva, l'istituto coprogrammatico diventa il momento in cui enti locali, enti gestori, organizzazioni di rappresentanza delle persone con disabilità e delle famiglie analizzano congiuntamente l'evoluzione dei bisogni territoriali, determinano i sostegni che possano dare risposta a tali bisogni, allocando le risorse necessarie. Non si tratta più di quantificare quanti "posti" servono nei centri diurni o nelle comunità alloggio, ma di comprendere come stanno cambiando le aspettative di vita delle persone con disabilità (oggi, ad esempio, abbiamo tante persone anziane che hanno acquisito una disabilità), quali nuovi desideri emergono, come si evolvono i contesti familiari e sociali, quali sono le opportunità e le barriere presenti nel territorio. Questo processo di rilevazione deve necessariamente essere partecipativo e inclusivo, coinvolgendo direttamente le persone con disabilità e le loro famiglie attraverso metodologie appropriate (focus group accessibili, interviste narrative, tecniche di *easy reading*, comunicazione aumentativa alternativa). Solo attraverso questa partecipazione diretta è possibile cogliere i bisogni emergenti che, spesso, non trovano risposta nei servizi tradizionali: il desiderio di vita indipendente, l'aspirazione al lavoro in ambienti inclusivi, il bisogno di relazioni affettive e sessuali, la volontà di partecipazione alla vita culturale e sportiva del territorio.

5.7. La co-progettazione meta servizio: ripensare l'architettura del welfare

Il vero salto di qualità nell'implementazione del d.lgs. 62/2024 richiede un livello di co-progettazione che prelude e orienta la costruzione dei singoli progetti di vita individuali. Si tratta della co-progettazione meta-servizio: un processo strategico che ridefinisce l'architettura complessiva del sistema di welfare territoriale, abbandonando la logica dei servizi standardizzati per costruire un ecosistema flessibile e adattivo. Questa co-progettazione è, di per sé, collettiva, perché riguarda principalmente il lavoro di rete tra i diversi soggetti del territorio (enti pubblici, terzo settore, imprese sociali e cittadini) per definire e realizzare progetti che possano avere un impatto ampio sulla comunità. Gli enti del terzo settore possono giocare un ruolo fondamentale in questo processo, sia come progettisti diretti sia come facilitatori delle relazioni tra i vari attori. Un esempio potrebbe essere la creazione di progetti di inclusione sociale che coinvolgano gruppi vulnerabili, come persone con disabilità, immigrati o anziani, rispondendo a bisogni sociali collettivi attraverso azioni integrate che prendano in

considerazione sia l'aspetto educativo, sia quello lavorativo, sanitario e relazionale.

Tuttavia, la co-progettazione collettiva/meta servizio non si limita alla semplice progettazione di servizi o azioni. Deve anche tenere conto della capacità del progetto di adattarsi alle evoluzioni del contesto e dei bisogni della comunità (in una logica ecologica). Un approccio che permetta un continuo monitoraggio e revisione delle azioni, in modo che il progetto possa rimanere efficace e rispondente ai cambiamenti del territorio, è un elemento fondamentale. Le imprese sociali, per esempio, possono attivare percorsi di monitoraggio partecipativo in cui la comunità stessa, attraverso feedback e analisi, può contribuire alla definizione continua del progetto. Questa co-progettazione "meta-servizio" non riguarda la definizione del singolo progetto di vita di Mario o di Giulia, bensì la progettazione congiunta del sistema di opportunità (c.d. sostegni) che il territorio deve mettere a disposizione per rispondere alla varietà infinita dei progetti di vita possibili. È il momento in cui ente locale, enti gestori, famiglie e persone con disabilità definiscono insieme "come vogliamo che sia organizzato il welfare della disabilità nel nostro territorio e quali sostegni si mettono a disposizione per la persona, considerando i diversi e differenziati contesti territoriali".

5.7.1 La progettazione di servizi non standardizzati

Il cuore della co-progettazione collettiva /meta-servizio è la definizione di sostegni intrinsecamente flessibili che superino le categorie tradizionali, ridefinendo "il sistema di opportunità", i cosiddetti sostegni, che può configurarsi diversamente per tipologia di bisogni: alcune ore di attività di gruppo, alcune ore di accompagnamento individuale, alcune ore di tirocinio lavorativo, alcune ore di attività culturali nel territorio ovvero opportunità residenziali specifiche e personalizzate. Questo approccio richiede una revisione radicale della nozione di servizio: non più un contenitore fisico e organizzativo standardizzato, bensì un insieme di funzioni e competenze che possono essere aggregate in modo diverso per ogni progetto di vita. Questa co-progettazione definisce quindi:

- le funzioni essenziali che il sistema deve garantire (accompagnamento educativo, supporto sanitario, mediazione sociale, formazione lavorativa, servizio residenziale personalizzato, servizio diurno personalizzato, etc.);
- le competenze professionali necessarie per svolgere queste funzioni;
- le modalità organizzative che permettono di aggregare funzioni e competenze in modo flessibile;
- i criteri di qualità che devono caratterizzare ogni configurazione funzionale;
- i meccanismi di adattamento che permettono di modificare la configurazione in base all'evoluzione del singolo progetto di vita.

5.7.2 I criteri per l'accREDITAMENTO flessibile

Lo strumento della co-progettazione collettiva/meta-servizio dovrà, per forza di cose, ridefinire criteri di accreditamento completamente nuovi, che non abbandonano, necessariamente, i parametri strutturali tradizionali (metri quadri,

rapporti numerici operatore/utente) bensì costruiscono, insieme al sistema degli standard, meccanismi adattivi dei servizi alla personalizzazione dei sostegni all'interno di un quadro regolatorio specifico.

I criteri strutturali devono essere ripensati in termini di potenzialità adattiva: non “20 metri quadri per utente”, quanto “spazi configurabili per attività diverse”, “accessibilità universale”, “possibilità di utilizzo flessibile, ma regolata, degli ambienti”. Non “1 operatore ogni 5 utenti”, quanto “équipe multiprofessionale con competenze specialistiche differenziate”, “capacità di lavoro in rete”, “flessibilità oraria e organizzativa”. Da qui, i criteri di processo diventano centrali: capacità di co-progettazione partecipata, competenze nella valutazione multidimensionale, esperienza nel lavoro di rete, capacità di documentazione e monitoraggio personalizzato. Gli enti accreditati non sono più quelli che gestiscono bene un servizio standardizzato, ma quelli che, dentro un sistema ed un quadro regolatorio determinato con la coprogrammazione, dimostrano di saper costruire risposte personalizzate attraverso processi partecipativi.

I criteri di *outcome* si spostano, perciò, dall'efficienza nella gestione del servizio all'efficacia nel supportare i progetti di vita: non “tasso di presenza al centro diurno”, bensì “grado di soddisfazione della persona rispetto ai propri obiettivi di vita”, “livello di inclusione sociale raggiunto”, “qualità delle relazioni sviluppate”.

5.7.3 I meccanismi di flessibilità adattiva

La caratteristica distintiva della co-progettazione collettiva meta-servizio è la definizione di meccanismi sistematici di adattamento che permettono al sistema di modificarsi continuamente in base all'evoluzione dei bisogni e dei desideri delle persone con disabilità, pur dentro un sistema regolatorio di accreditamento dei servizi. Questi meccanismi includono:

- Revisione adattiva in una logica evolutiva del sistema di servizi, coinvolgendo tutti gli stakeholder nella valutazione dell'adeguatezza delle risposte offerte e nella definizione di eventuali modifiche. Non si tratta di semplici verifiche amministrative, ma di veri e propri processi partecipativi di riprogettazione continua (*iterative redesign*).
- Sperimentazioni autorizzate che permettono di testare nuove modalità di intervento al di fuori dei parametri standard, con procedure semplificate e tempi definiti per la valutazione dei risultati. La co-progettazione meta-servizio deve prevedere spazi protetti per l'innovazione, dove sia possibile sperimentare risposte inedite a bisogni emergenti.
- Meccanismi di feedback sistematico dalle persone con disabilità e dalle loro famiglie, non limitati alla soddisfazione per il servizio ricevuto, ma estesi alla valutazione dell'adeguatezza complessiva del sistema di opportunità territoriale. Questo feedback deve essere raccolto con metodologie appropriate e deve alimentare processi strutturati di miglioramento continuo.
- Procedure di adattamento rapido che permettono di modificare le configurazioni di servizio senza passare attraverso

lunghe procedure burocratiche, pur rimanendo in quadro regolatorio accreditante. Se il progetto di vita di una persona evolve, il sistema deve essere in grado di adattarsi rapidamente, modificando orari, spazi, competenze professionali coinvolte.

5.7.4 Dalla co-progettazione meta servizio alla co-progettazione individuale, personalizzata e partecipata

Solo a valle di questo processo di co-progettazione meta-servizio può svilupparsi efficacemente la co-progettazione del singolo progetto di vita. Quando il territorio ha definito un sistema flessibile di opportunità, quando ha chiarito i criteri di accesso e di adattamento, quando ha formato gli operatori alle competenze necessarie, allora la co-progettazione individuale, personalizzata e partecipata può attingere a questo ecosistema per costruire risposte veramente personalizzate. La co-progettazione individuale, personalizzata e partecipata non parte quindi dal vuoto o dalla semplice disponibilità di servizi esistenti, bensì da un sistema progettato per essere personalizzabile. Questo ribalta completamente l'approccio tradizionale: non è più la persona che deve adattarsi ai servizi disponibili, ma è il sistema che si configura intorno ai desideri e ai bisogni della persona. In questa prospettiva, la co-progettazione individuale, personalizzata e partecipata diventa un processo più agile ed efficace, perché può concentrarsi sulla personalizzazione di un sistema già pensato per essere flessibile, piuttosto che dover forzare servizi rigidi a adattarsi a esigenze individuali.

Questo nuovo approccio alla co-progettazione personalizzata richiede un investimento iniziale significativo in termini di tempo, risorse e competenze, permettendo di costruire un sistema di welfare territoriale veramente centrato sulla persona, capace di adattarsi continuamente ai bisogni emergenti e di valorizzare appieno le potenzialità degli strumenti dell'amministrazione condivisa previsti dal Codice del Terzo Settore.

5.8. Oltre la concorrenza: il valore politico dell'amministrazione condivisa

La co-progettazione rappresenta lo strumento principe per l'implementazione del nuovo paradigma (De Ambrogio e Marocchi, 2023), così come confermato dalla recente giurisprudenza del Consiglio di Stato³, in quanto supera definitivamente la logica concorrenziale, garantisce continuità progettuale, valorizza l'apporto del Terzo Settore e facilita l'integrazione delle risorse.

Il superamento della logica concorrenziale non è solo una questione procedurale bensì rappresenta un cambio di paradigma culturale. Non più gare o procedure selettive, come prevede la Legge 188/2022 (Semeraro e altri, 2024) e successive modificazioni, ma accreditamento di partners qualificati per competenze specifiche e radicamento territoriale. Questo permette di valorizzare quegli elementi qualitativi

³ Sentenza 22 maggio 2024, n. 4540 (Sez. IV) Specifica i confini tra co-progettazione e appalto: evidenziando come la coprogettazione pre-

supponga una vera collaborazione nel ciclo progettuale, non una forma “mascherata” di appalto

Dimensione	Approccio tradizionale	Co-progettazione meta servizio	Impatto sulla co-progettazione individuale
Punto di partenza	Servizi esistenti standardizzati	Sistema flessibili progettato <i>ex novo</i> in un quadro regolatorio definito con la coprogrammazione	Maggiori opzioni di personalizzazione
Criteri di accesso	Categorie diagnostiche	Progetti di vita, desideri individuali e preferenze	Accesso basato su obiettivi esistenziali
Modalità organizzative	Strutture fisse	Configurazioni adattive, dentro quadro regolatorio	Servizi e sostegni che si modellano sulla persona
Competenze professionali	Specializzazione per servizio	Competenze trasversali e collaborative	Equipe multidisciplinari flessibili
Meccanismi di controllo	Verifiche di conformità	Monitoraggio dell'adattamento	Focus su <i>outcome</i> personalizzati
Capacità di evoluzione	Cambiamenti lenti e burocratici	Adattamento continuo e partecipato	Progetti di vita dinamici

Tabella 5.B: Confronto tra approcci di co-progettazione.

- esperienza, innovazione, capacità relazionale - che sono essenziali per la realizzazione di progetti di vita personalizzati seppur difficilmente quantificabili in un capitolato d'appalto o in procedure selettive che fanno della "spersonalizzazione" il tratto distintivo prestazionale.

La garanzia di continuità progettuale attraverso accordi contrattuali pluriennali, all'interno di quadro regolatorio accreditante, assicura quella stabilità necessaria per accompagnare percorsi di vita che richiedono tempo per svilupparsi. I progetti di vita non possono essere interrotti ogni anno per rinnovare appalti o avviare nuove procedure selettive: richiedono relazioni stabili, conoscenza approfondita della persona, investimenti a lungo termine che solo la co-progettazione può garantire.

La valorizzazione dell'apporto del Terzo Settore trova nella co-programmazione e co-progettazione collettiva il suo strumento naturale. Il riconoscimento del valore aggiunto in termini di innovazione, flessibilità e prossimità non rimane solo dichiarato ma diventa praticato attraverso la partnership paritaria con la PA. Gli enti gestori non sono più semplici esecutori quanto co-decisi e co-responsabili del raggiungimento degli obiettivi (Pellegrino e Rodeschini, 2024). La facilitazione dell'integrazione delle risorse rappresenta uno dei vantaggi più concreti della co-progettazione nel contesto del d.lgs. 62/2024. La possibilità di mettere a sistema risorse pubbliche, private e del Terzo Settore permette di costruire budget di progetto più ricchi e diversificati, aumentando le opportunità di personalizzazione e riducendo la dipendenza dai soli finanziamenti pubblici.

—— **6. Sostenibilità e innovazione: ripensare il modello di gestione economico e sociale**

La sostenibilità economica degli enti gestori nel nuovo scenario richiede un riaggiornamento del modello di gestione sociale tradizionale. Questo non è solo una necessità contingente legata ai cambiamenti normativi ma rappresenta un'opportunità per rafforzare l'identità e l'autonomia del Terzo Settore. L'economia di scopo vs. economia di scala rappresenta un cambio di paradigma economico fondamentale. Mentre

il modello tradizionale puntava all'efficienza attraverso la standardizzazione e la massimizzazione dei volumi, il nuovo modello deve valorizzare la personalizzazione come elemento di valore aggiunto. Questo richiede competenze diverse, investimenti diversi, metriche di valutazione diverse, ma può generare valore economico superiore attraverso la differenziazione qualitativa. L'investimento in innovazione sociale diventa un fattore competitivo decisivo: lo sviluppo di nuovi servizi e modalità di intervento non è più solo una possibilità ma una necessità per rimanere rilevanti in un sistema che cambia rapidamente. Gli enti gestori che sapranno innovare costantemente saranno quelli che riusciranno a cogliere le opportunità del nuovo sistema. La valorizzazione degli asset intangibili - competenze, relazioni, reputazione - come elementi di vantaggio competitivo richiede un approccio strategico innovativo (Pisani, 2023) e di "capacità dinamica".

Lo sviluppo di servizi innovativi (anche in una logica di innovazione adiacente (Venturi e Zandonai, 2022) almeno in una prima fase) rappresenta probabilmente l'opportunità più significativa: il coaching esistenziale per persone con disabilità, l'integrazione di tecnologie assistive avanzate, lo sviluppo di soluzioni domotiche per l'autonomia domestica sono esempi di servizi che nascono direttamente dalla logica del progetto di vita e che possono trovare mercati sia nel settore pubblico che in quello privato.

La formazione e consulenza ad altri enti del Terzo Settore o alle pubbliche amministrazioni permette di capitalizzare il know-how sviluppato nell'implementazione del d.lgs. 62/2024. Gli enti gestori più avanzati nell'innovazione possono diventare consulenti per quelli che sono ancora in fase di transizione, favorendo economie di rete e un neo-mutualismo di comunità.

—— **Conclusioni: il Terzo Settore come cinghia di distribuzione del cambiamento attraverso l'amministrazione condivisa**

Il d.lgs. 62/2024 rappresenta per gli enti gestori e le imprese sociali una sfida che richiede coraggio, visione e capacità di innovazione. Le difficoltà sono reali e non devono essere sottovalutate: sostenibilità economica, complessità organizzativa crescente, investimenti non garantiti, relazioni isti-

tuzionali da ricostruire. Tuttavia, gli strumenti dell'amministrazione condivisa, in questo contesto normativo, possono offrire una via concreta per trasformare queste criticità in opportunità. La co-programmazione come processo di rilevazione partecipata per il ridisegno politico complessivo del welfare per le persone con disabilità, la co-progettazione collettiva - meta-servizio - come ridefinizione dell'architettura territoriale dei servizi in quadro regolatorio specifico, la co-progettazione individuale, personalizzata e partecipata come personalizzazione reale dei progetti di vita, gli accreditamenti flessibili e le contrattualizzazioni come strumenti di stabilizzazione delle relazioni non sono solo strumenti amministrativi, seppur rappresentano un paradigma rinnovato di relazione tra pubblico e Terzo Settore, perfettamente allineato con la filosofia del Progetto di Vita. Alcuni vantaggi strategici che l'amministrazione condivisa può apportare per l'implementazione del d.lgs. 62/2024, tra loro interconnessi, possono essere:

- 1) Il superamento della precarietà attraverso accordi contrattuali, nella tipicità dei procedimenti *ex lege* 241/90, di lungo periodo possono garantire quella stabilità necessaria per investimenti strutturali e per la costruzione di relazioni significative con le persone con disabilità. Non è possibile costruire progetti di vita in un contesto di incertezza contrattuale permanente e sulla base della logica concorrenziale;
- 2) La valorizzazione delle competenze del Terzo settore attraverso il riconoscimento del ruolo di partner strategico, non di mero esecutore, permette di capitalizzare decenni di esperienza e innovazione sociale, trasformando il know-how accumulato in una catena di valore generativa e trasformativa del welfare, dentro i principi della sussidiarietà orizzontale circolare;
- 3) L'innovazione dinamica, resa possibile dagli accreditamenti flessibili, permette sperimentazione e adattamento costante, elementi essenziali in un settore dove i bisogni evolvono rapidamente e dove la personalizzazione è la regola, non l'eccezione.
- 4) La corresponsabilità nella governance condivisa riduce conflitti e aumenta l'efficacia degli interventi, creando un clima di collaborazione che beneficia tutti gli attori coinvolti, ma soprattutto le persone con disabilità e le loro famiglie.

Il mondo degli enti gestori del Terzo Settore ha dimostrato storicamente una straordinaria capacità di adattamento e innovazione. La transizione al nuovo paradigma del Progetto di Vita, supportata anche dagli strumenti dell'amministrazione condivisa, può diventare l'occasione per riaffermare i valori fondanti del Terzo Settore attraverso modalità operative che li incarnano concretamente, sviluppare nuove competenze in co-progettazione e gestione collaborativa che ne rafforzino il ruolo nel panorama del welfare italiano, costruire alleanze strutturali con la PA basate su fiducia e corresponsabilità che superino definitivamente logiche conflittuali obsolete, e innovare contenuti formativi ed i modelli di intervento

in modo partecipato e condiviso con tutti gli stakeholder. Il successo di questa *transformation chain* dipenderà dalla capacità di promuovere attivamente un cambiamento culturale, non attendendo passivamente l'evoluzione del quadro normativo, ma proponendo e sperimentando concretamente nuove modalità di economie di rete. Sarà fondamentale investire in competenze collaborative, formando il personale non solo sui contenuti tecnici, ma sulle modalità relazionali che rendono efficace la co-progettazione del sistema. Fare rete per il cambiamento sistemico, superando la frammentazione che ha spesso caratterizzato, e che ancora caratterizza, il Terzo settore, sarà indispensabile per influenzare le policy a tutti i livelli. L'amministrazione condivisa, in questa logica, non è solo un istituto giuridico, quanto una filosofia operativa che trasforma gli enti gestori del Terzo settore da fornitori di servizi a costruttori di comunità inclusive (Gotti, 2024), in perfetta sintonia con lo spirito del d.lgs. 62/2024. La strada è complessa, ma ciononostante gli strumenti ci sono. Il Codice del Terzo Settore (d.lgs. 117/2017), la giurisprudenza costituzionale consolidata e le esperienze positive già realizzate sul territorio indicano chiaramente la via da percorrere. Tutto questo ci porta a una conclusione importante: l'attuazione della riforma non è un processo tecnico, bensì un progetto politico. Solo se PA e Terzo settore sapranno allearsi in modo strutturale e generativo, sarà possibile costruire territori intelligenti, capaci di includere, adattarsi, apprendere. Questa alleanza deve fondarsi su quattro pilastri fondamentali:

- 1) Il riconoscimento reciproco delle competenze e dei saperi, istituzionali e comunitari, formali e situati;
- 2) La co produzione non solo di servizi, ma di significati e di visioni condivise del vivere insieme;
- 3) La volontà comune di rigenerare le comunità locali, trasformando i bisogni più fragili in occasioni di cittadinanza attiva e trasformazione sociale;
- 4) L'impegno a costruire piattaforme di collaborazione permanente, capaci di apprendere anche dalle situazioni critiche (Donati, 2011; Stoppa, 2014), valorizzare l'innovazione, e mettere la persona con disabilità al centro come co-autrice della propria vita.

Se da una parte il Terzo Settore deve raccogliere questa sfida con determinazione, trasformando le difficoltà in occasioni di crescita e affermando definitivamente il proprio ruolo di partner strategico e corresponsabile nella costruzione di una comunità inclusiva, dall'altra la Pubblica Amministrazione deve giocare una leadership istituzionale che, oggi, non si misura più nella capacità di dirigere da soli, quanto in quella di generare alleanze trasformative (Omizzolo, 2013). Chi saprà cogliere le opportunità sarà protagonista della trasformazione. Chi invece rimarrà ancorato alle logiche del passato rischierà di trovarsi progressivamente marginalizzato in un sistema che cambia rapidamente e che premia l'innovazione, la collaborazione e la capacità di mettere veramente al centro la persona con i suoi desideri di vita.

DOI 10.7425/IS.2025.03.03

Bibliografia

Allegretti U., (2007), *Procedura, procedimento, processo. Un'ottica di democrazia partecipativa*, in *Diritto amministrativo* 4/2007.

Allegretti U., (2010), *Democrazia partecipativa. Esperienze e prospettive in Italia e in Europa*, Rivista AIC 1/2011, disponibile online all'indirizzo <https://www.rivistaaic.it/images/rivista/pdf/ALLEGRETTI.pdf>

- Becchetti L., Zamagni S., (2019), *Economia civile e sviluppo sostenibile*, Ecra, Roma.
- Bellin N., Marocchi G., Rossetti S., Santuari A., (2025), *La collaborazione, da esperienza a strategia di sistema*, in Welforum del 12/5/2025, disponibile online all'indirizzo <https://www.welforum.it/la-collaborazione-da-esperienza-a-strategia-di-sistema/>.
- Boschetti B., (2004), *Per un laboratorio dell'amministrazione condivisa. Primi risultati di una ricerca multidisciplinare*, Quaderni Terzjus 4/2024.
- Benevelli L. (2008), *Sguardi sulla neuropsichiatria*, Quaderno 1 dell'Osservatorio sociale della Provincia di Mantova, disponibile online all'indirizzo https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/1481_Quaderno1.pdf
- Como E., Battistoni F., (2015), *Economia collaborativa e innovazione nelle imprese cooperative: opportunità emergenti e sfide per il futuro*, in Impresa Sociale 6/2015, disponibile online all'indirizzo <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/economia-collaborativa-e-innovazione-nelle-imprese-cooperative>
- Croce L., (2008), *La valutazione della disabilità intellettiva in età evolutiva: applicazione del modello biopsicosociale*, in Benevelli L. (2008).
- De Ambrogio U., & Marocchi G. (a cura di), (2023). *Coproprogrammare e coprogettare. Amministrazione condivisa e buone pratiche*, Carocci, Roma.
- Donati P., (2011), *Sociologia della riflessività. Come si entra nel dopo-moderno*, Il Mulino, Bologna.
- Fazzi L. (2007), *Gli scenari di evoluzione del terzo settore in Italia*, in Appunti sulle politiche sociali 5/2007, disponibile online all'indirizzo <https://www.grusol.it/informazioni/17-12-08.PDF>
- Fazzi L., (2013), *Terzo Settore e nuovo welfare in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Fazzi L., (2021), *Coprogettare e coprogrammare: i vecchi dilemmi di una nuova stagione del welfare locale*, in Impresa Sociale 3/2021, disponibile online all'indirizzo <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/coprogettare-e-coprogrammare-i-vecchi-dilemmi-di-una-nuova-stazione-del-welfare-locale>
- Gotti G., (2024), *La co-programmazione tra politica e amministrazione*, in Federalismi 8/2024, disponibile online all'indirizzo <https://www.federalismi.it/AppOpenFilePDF.cfm?artid=50370&dpath=document&dfile=03042024193336.pdf&content=La%2Bco%2Dprogrammazione%2Btra%2Bpolitica%2Be%2Bamministrazione%2B%2D%2Bstato%2B%2D%2Bdottrina%2B%2D%2B>
- Marocchi G., (2025), *Amministrazione condivisa: prima, dopo e a fianco del procedimento*, in Welforum 18/6/2025, disponibile online all'indirizzo <https://www.welforum.it/amministrazione-condivisa-prima-dopo-e-a-fianco-del-procedimento/>.
- Omizzolo M., (2013), *Il welfare circolare, la nuova dimensione dello Stato sociale*, in Immigrazione luglio – agosto 2013, disponibile online all'indirizzo https://www.immigrazione.it/userfiles/file/76_il%20welfare%20circolare.pdf.
- Pellegrino V., Rodeschini G., (a cura di), (2024), *Il Welfare Pubblico Partecipativo: pratiche di riflessività collettiva sulle trasformazioni dello Stato Sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Posani G., Dacorte J., (2023), *Da Schumpeter all'impresa sociale. L'apertura e la relazionalità alla base della creatività e dell'innovazione*, in Impresa Sociale 2/2023, disponibile online all'indirizzo <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-innovazione-da-schumpeter-all-impresa-sociale>.
- Santuari A., (2023), *I rapporti giuridici cooperativi tra pubbliche amministrazioni e ETS/imprese sociali. Potenzialità e criticità*, in Impresa Sociale 4/2023, disponibile

online all'indirizzo <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/i-rapporti-giuridici-cooperativi-potenzialita-e-criticita>

Santuari A., (2024), *Schema di decreto legislativo in materia di disabilità: una prima analisi degli strumenti giuridici previsti*, in Welforum 5/2/2024, disponibile online all'indirizzo <https://www.welforum.it/schema-di-decreto-legislativo-in-materia-di-disabilita-una-prima-analisi-degli-strumenti-giuridici-previsti/>.

Santuari A., (2024), *Il Budget di Salute: uno strumento innovativo di partenariato pubblico-privato (anche alla luce della Riforma della disabilità)*, in Rivista Sanità Pubblica e Privata, 2-2024.

Semeraro S., Di Rago P., Malè M., Radaelli F., (2024), *La concorrenza disegnata dal Legge 118/22 e dal Decreto del Ministero della Salute del 19 dicembre 2022: rischi, opportunità e strategie di mitigazione*, in Impresa Sociale 4/2024, disponibile online all'indirizzo <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/accreditamento-e-concorrenza-tra-rischi-opportunita-e-strategie-di-mitigazione>.

Stoppa F., (2014), *Istituire la vita*, Vita e pensiero, Milano.

Venturi P., Baldazzini A., (2025), *Il valore dell'economia sociale nel modello di sviluppo territoriale: sostenibilità e impatto comunitario*, Pandora, 13/6/2025, disponibile online all'indirizzo <https://www.pandorarivista.it/articoli/il-valore-dell-economia-sociale-nel-modello-di-sviluppo-territoriale-sostenibilita-e-impatto-comunitario/>

Venturi P., Zandonai F., (2022), *Neomutualismo: ri-disegnare dal basso competitività e welfare*, Egea, Milano.

Zamagni S., (2022), *Dell'origine e del fondamento del principio di sussidiarietà circolare*, in politicainsieme 22/3/2022, disponibile online all'indirizzo <https://www.politicainsieme.com/dellorigine-e-del-fondamento-del-principio-di-sussidiarieta-circolare-di-stefano-zamagni/>.

Zamagni S., (2024), *Disuguali e solidali. Una nuova visione della sussidiarietà*, Il Mulino, Bologna.

Un approccio integrato per lo studio della diffusione di Intelligenza Artificiale e Piattaforme di Crowdfunding negli Enti del Terzo settore

Maurizio Busacca, Giacomo Buzzao, Valentina Lovato, Marco Tubaro

Abstract

Negli ultimi decenni il Terzo Settore italiano ha attraversato profondi cambiamenti, dando luogo a una duplice sfida: da un lato, una crisi "politica" legata ai valori fondativi del non profit; dall'altro, difficoltà nel raggiungere un'efficienza organizzativa adeguata a rispondere a bisogni sociali crescenti con risorse limitate. In questo contesto, le tecnologie digitali vengono spesso presentate come strumenti risolutivi. Tuttavia, il dibattito accademico e professionale tende a darne per scontata l'utilità, senza interrogarsi sulla loro natura sociale e sulle dinamiche della loro adozione effettiva. Il paper si inserisce in questo contesto con l'obiettivo di colmare questo gap conoscitivo, approfondendo l'adozione individuale di due tecnologie digitali all'interno degli Enti del Terzo Settore (ETS) veneti: le piattaforme di crowdfunding (PdC) e i sistemi di intelligenza artificiale (AI). La domanda di ricerca guida è: quali fattori ostacolano o favoriscono l'intenzione d'uso da parte degli operatori degli ETS di queste due tecnologie? Lo studio si basa sul modello teorico UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) (Venkatesh, 2003), ampiamente utilizzato per analizzare l'adozione tecnologica in ambito organizzativo. Nel complesso, questo studio, pur limitandosi a un'azione esplorativa e limitata ad un'area geografica specifica, offre una base per lo sviluppo di programmi e strategie di transizione digitale più consapevoli e responsabili nel Terzo Settore, contribuendo a spostare l'attenzione dalla "tecnologia come soluzione" alle "tecnologie come prodotti sociali", il cui uso è plasmato da percezioni, aspettative e contesto organizzativo.

Keywords: Terzo Settore, innovazione digitale, crowdfunding, intelligenza artificiale, adozione tecnologica, modello UTAUT, organizzazioni non profit, tecnologia e società, transizione digitale

1. Introduzione

Il crowdfunding e l'intelligenza artificiale (AI) sono due tecnologie che, pur condividendo livelli simili di complessità, hanno seguito percorsi di diffusione profondamente differenti. Il crowdfunding, malgrado abbia radici antiche fin dalle prime forme di "colletta" organizzata, è nato nella sua forma moderna attorno alla fine degli anni '90 in ambito artistico-culturale per finanziare progetti musicali indipendenti. Rapidamente si è poi compreso come non avesse solo la capacità di raccogliere denaro ma potesse agire anche come un potente strumento di marketing per entrare in relazione con un ampio pubblico. Supportato dalla diffusione dei social media e di piattaforme dedicate, questa pratica si è via via fatta spazio anche in altri contesti, tra i quali il Terzo Settore. Pur non avendo raggiunto i livelli di diffusione di altre pratiche usate nel settore per ottenere risorse economiche – vendita diretta, acquisizione di servizi, appalti pubblici, ecc. – rappresenta uno strumento conosciuto e utilizzato da molte organizzazioni anche in Italia, tanto che anche alcuni municipi lo stanno impiegando per testare e sostenere iniziative sociali promosse da gruppi di cittadini o imprese sociali. I casi più noti sono forse quelli di Milano, Bologna e Venezia, dove il civic crowdfunding è diventato ormai uno strumento di policy per le amministrazioni locali. Diversamente, la diffusione delle Intelligenze Artificiali è molto più recente, ma al tempo stesso è già diventata ampia e capillare, sebbene il loro utiliz-

zo sia per lo più affidato all'iniziativa individuale. Oggi sono utilizzate principalmente per velocizzare lo svolgimento di compiti elementari e sotto il controllo umano, per generare e modificare testi, effettuare ricerche e predisporre contenuti social. Di recente, il [Sole 24 Ore](#) ha pubblicato i risultati di uno studio che mostrano che il 28% degli italiani utilizzatori del web ha utilizzato almeno un'applicazione di intelligenza artificiale generativa durante il mese di aprile 2025. Dati coerenti sono confermati dall'[Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano](#). Supponendo che la platea degli operatori del Terzo Settore assomigli alla popolazione italiana, pur in assenza di ricerche dedicate, possiamo immaginare di registrare anche qui una simile diffusione.

Allora una domanda sorge spontanea: perché una tecnologia che gode di maggior sostegno in termini di policy e presente da più tempo fatica a diffondersi più di una tecnologia recente e finora meno compresa? Da questa domanda è nata la ricerca i cui risultati sono presentati in questo paper.

2. Terzo Settore e Digitalizzazione: un primo stato dell'arte

Negli ultimi decenni il Terzo Settore italiano ha attraversato profondi cambiamenti, dando luogo a una condizione di duplice criticità. Da un lato, si osserva una crisi "politica", legata

ai valori fondativi del mondo del non profit: questi, pur mantenendo una certa rilevanza, appaiono oggi più eterogenei per le nuove generazioni di lavoratori rispetto ai suoi momenti pionieristici, contribuendo a difficoltà nel reclutamento, alti livelli di turnover e scarsa attrattività per i giovani (Fazzi, 2024). Parallelamente, anche all'esterno cresce lo scetticismo dell'opinione pubblica e la distanza tra Enti del Terzo Settore (ETS) e base sociale (Reggiardo, 2020). Dall'altro lato, il settore fatica a raggiungere un'efficienza organizzativa adeguata per rispondere a bisogni sociali crescenti con risorse sempre più limitate, soprattutto in contesti di welfare frammentati e sotto-finanziati, come quello italiano, e in un contesto di più generale "mercattizzazione" del non profit (Busso, 2017; Maino et al., 2019; Mikołajczak, 2019).

In questo scenario, le tecnologie digitali vengono spesso invocate come strumenti utili per affrontare entrambe le sfide (Cipriano & Za, 2025). Coerentemente, in pochi anni (Busacca, 2022) il numero di studi sulla transizione digitale negli enti non profit ha registrato una rapida crescita (Muthukrishnan & Bhattacharyya, 2025), contribuendo a colmare parte del gap di conoscenza sul ruolo delle tecnologie digitali nel settore sociale (Marciano, 2022). Sebbene una spinta eccessiva alla digitalizzazione in questo campo presenti criticità non indifferenti — in particolare per il ruolo centrale della relazione umana nel lavoro sociale e il rischio di marginalizzazione dei beneficiari più vulnerabili (Schou & Pors, 2019) —, diversi studi evidenziano come il digitale possa offrire risposte innovative a diversi bisogni sociali, migliorare l'efficienza organizzativa, nonché rafforzare la comunicazione dell'impatto con donatori e stakeholders, rinvigorendone il rapporto di fiducia e legittimità (Cavotta et al., 2022).

Parallelamente, le osservazioni empiriche condotte in Italia mostrano che il livello di digitalizzazione degli ETS appare ancora limitato. Il "Rapporto sulla digitalizzazione" di Italia Non Profit (2024) evidenzia una panoramica in cui buona parte degli ETS italiani utilizza il digitale, ma riconoscendo di non concepirlo in termini strategici (44,0%). Solo il 13,1% degli enti afferma di aver pienamente incorporato il digitale nell'operatività e nella cultura della propria organizzazione, mentre una minoranza non insignificante (5,2%) segnala difficoltà nell'accesso anche agli strumenti digitali di base. Anche restringendo il campo alle sole cooperative sociali emerge un quadro simile, con circa il 72% delle cooperative aderenti a Legacoop (Legacoop, 2024) che si colloca nella fascia di organizzazioni con un livello basso o molto basso di intensità di digitale.

Nell'ambito di questa ricognizione emerge che tanto il dibattito scientifico quanto quello professionale tendono a considerare a priori le tecnologie come soluzioni. Di conseguenza, cercano risposte a domande come quali tecnologie adottare, e quanto velocemente queste si diffondano, oppure indagano le capacità delle organizzazioni di integrare le nuove tecnologie nel proprio lavoro, chiedendosi in che modo gli ETS approccino (o non approccino) la transizione digitale. In entrambi i casi viene data per scontata l'utilità delle nuove tecnologie, generando così un gap di conoscenza in merito al modo in cui le tecnologie vengono concepite come soluzioni e si diffondono mediante adozione da parte delle persone e delle organizzazioni. In altre parole, manca il tentativo di riconoscere lo sviluppo e la diffusione della tecnologia come

un prodotto sociale e quindi di ricercare l'influenza sociale sul suo processo di creazione e diffusione (Luise, 2020). Il paper cerca di colmare questo gap focalizzandosi sulla seconda parte del problema, cercando cioè di studiare i fattori che ostacolano o facilitano l'intenzione degli operatori degli ETS veneti di utilizzare due specifici strumenti digitali — le piattaforme di Crowdfunding (PdC) e i sistemi di Intelligenza Artificiale (AI). Tali tecnologie sono state scelte strategicamente per due ragioni: da un lato perché gli studi le presentano come le tecnologie tra le meno adottate negli ETS; dall'altro lato perché sono diffusamente riconosciute come capaci di rispondere alle criticità politiche e operative specifiche del Terzo Settore. Il crowdfunding, infatti, può attivare forme di partecipazione diretta e trasparente, rafforzando i legami sociali e diversificando le fonti di finanziamento (Colombo et al., 2015). I sistemi di AI invece possono contribuire all'efficienza organizzativa, ottimizzando processi, gestione dei dati e riducendo attività ripetitive (Huang & Rust, 2018).

3. Framework teorico

Da sempre, gli studi sulla diffusione delle innovazioni si sono interrogati su quali fossero i fattori che favorivano o ostacolavano la diffusione di tecnologie digitali. Il punto di convergenza delle numerose teorie, elaborate già a partire dagli anni '70, è che, per diffondersi, le innovazioni tecnologiche devono essere riconosciute e accettate, e che l'accettazione influisce sull'intenzione d'uso degli operatori. Gli studi, allora, si sono concentrati proprio sull'intenzione d'uso, che è stata collegata a diversi fattori: l'atteggiamento personale degli individui e l'influenza delle opinioni altrui (Theory of Reasoned Action, cfr. Ajzen & Fishbein, 1980); l'utilità d'uso e la facilità d'uso percepite (Technology Acceptance Model, cfr. Davis, 1989); la possibilità percepita di controllo del processo da parte degli individui stessi (Theory of Planned Behaviour, cfr. (Ajzen, 1991).

Nei primi anni 2000 Venkatesh et al. (2003) effettuano il tentativo di integrare tra loro queste diverse spiegazioni ed elaborano il modello della Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). Il punto centrale di questo modello teorico si basa sulla relazione tra l'uso effettivo delle tecnologie e la cosiddetta intenzione comportamentale: l'uso dipende direttamente dall'intenzione individuale all'utilizzo, ed entrambi questi costrutti sono influenzati da altri fattori e moderatori (Figura 1). Nato per spiegare l'accettazione e l'uso di nuove tecnologie all'interno di imprese private e pubbliche, successivamente questo approccio è stato ampiamente utilizzato e aggiornato (Gupta et al., 2024; Venkatesh et al., 2012), a testimonianza di una grande flessibilità d'uso, pari all'ampio consenso maturato dal modello teorico, tanto che il paper fondativo di questo filone di studi conta oggi 61.131 citazioni (ultima rilevazione il 06.06.2025).

Nel modello UTAUT, la probabilità di adottare la tecnologia dipende dall'effetto diretto di quattro costrutti, definiti predittori: aspettative di prestazione, aspettative di sforzo, influenza sociale e condizioni facilitanti. Secondo il modello UTAUT, i primi tre costrutti influenzano l'intenzione d'uso, che a sua volta influenza il comportamento effettivo, mentre il quarto influenza direttamente quest'ultimo. Il loro impatto è inoltre "moderato" da quattro ulteriori fattori: genere, età, esperienza e volontarietà d'uso.

L'aspettativa di prestazione è la convinzione dell'utente che la tecnologia possa migliorare le proprie performance lavorative ed è il predittore più forte dell'intenzione d'uso, rilevante sia in contesti di utilizzo volontario che obbligatorio. L'aspettativa di sforzo si riferisce alla percezione della facilità d'uso della tecnologia; il suo impatto tende a diminuire con l'uso prolungato. L'influenza sociale descrive il condizionamento del potenziale utilizzatore da parte di persone importanti (amici, familiari e colleghi), che rendono l'uso della tecnologia socialmente atteso. Infine, le condizioni facilitanti comprendono le risorse e il supporto disponibili, come formazione, assistenza tecnica e infrastrutture, che supportano l'uso del sistema. Il modello UTAUT considera anche fattori moderatori come l'età, che influenza tutti e quattro i predittori. Il genere modera l'aspettativa di sforzo, l'aspettativa di prestazione e l'influenza sociale. L'esperienza acquisita modera l'aspettativa di sforzo, l'influenza sociale e le condizioni facilitanti. La volontarietà d'uso modera specificamente la relazione tra influenza sociale e intenzione comportamentale. Questi moderatori definiscono l'intensità con cui i predittori influenzano l'intenzione d'uso. Così articolato, il modello UTAUT fornisce uno schema per comprendere e predire l'adozione e l'utilizzo delle tecnologie, considerando sia i fattori individuali che quelli contestuali.

UTAUT è già stato impiegato per studiare la relazione tra ETS e nuove tecnologie, in particolare per studiare la diffusione dei social media (Albanna et al., 2022; Curtis et al., 2010; Lim et al., 2019), la capacità degli ETS di promuovere comportamenti prosociali attraverso internet (Cano Murillo et al., 2016), l'adozione di ICT e piattaforme digitali (Kabra et al., 2017; Saura et al., 2020). Ciononostante, la sua diffusione è ancora limitata, malgrado rappresenti un modello che ha interessanti risvolti pratici oltre che analitici. Per le organizzazioni, infatti, comprendere quali sono i fattori che fungono da barriera o incentivo può rappresentare il punto di partenza per lo sviluppo di programmi e strategie di transizione digitali più consapevoli e responsabili.

4. Metodologia

4.1 Disegno di ricerca

Il disegno di ricerca pensato per approcciare la *research question* – come e perché i lavoratori accettano o resistono all'introduzione di nuove tecnologie all'interno degli ETS – muove da una preoccupazione teorica e pratica spesso trascurata negli studi sull'adozione tecnologica: il punto di vista dei lavoratori e delle lavoratrici dell'economia sociale. Gran parte della letteratura si concentra, infatti, sulle scelte strategiche a livello organizzativo o sugli impatti aggregati delle innovazioni, lasciando sullo sfondo il modo in cui queste tecnologie sono comprese, incorporate o rifiutate da parte di chi le utilizza, o potrebbe utilizzarle, quotidianamente. Si è scelto quindi di focalizzare l'analisi sul livello individuale, ponendo attenzione alla percezione soggettiva dei lavoratori rispetto all'adozione di specifiche tecnologie digitali.

La domanda di ricerca ha portato a basare lo studio su una comparazione tra due diverse tecnologie, intese come casi di studio emblematici. In particolare, l'AI e il crowdfunding sono state scelte perché rappresentano, rispettivamente, due fronti distinti ma strategici dell'innovazione nel mondo ETS: la semplificazione e l'efficientamento dei processi di lavoro, da un lato, e la partecipazione della comunità e la raccolta fondi dal basso dall'altro. Nonostante le differenze funzionali, queste tecnologie sono comparabili perché pongono entrambe questioni cruciali sul piano valoriale, operativo e relazionale: ridefiniscono i ruoli e le competenze dei lavoratori, richiedono nuove forme di coordinamento, sollevano interrogativi su inclusione, controllo e finalità del lavoro sociale.

La scelta di tali tecnologie e del livello individuale d'analisi è stata guidata da una fase iniziale qualitativa esplorativa, che ha previsto momenti di osservazione partecipante e interviste preliminari con tre diversi ETS attivi nel veneziano: SCS Sumo, ODV Corte del Forner e SCS Comunità di Venezia. Da queste interazioni, verificatesi nell'autunno 2024, è emerso

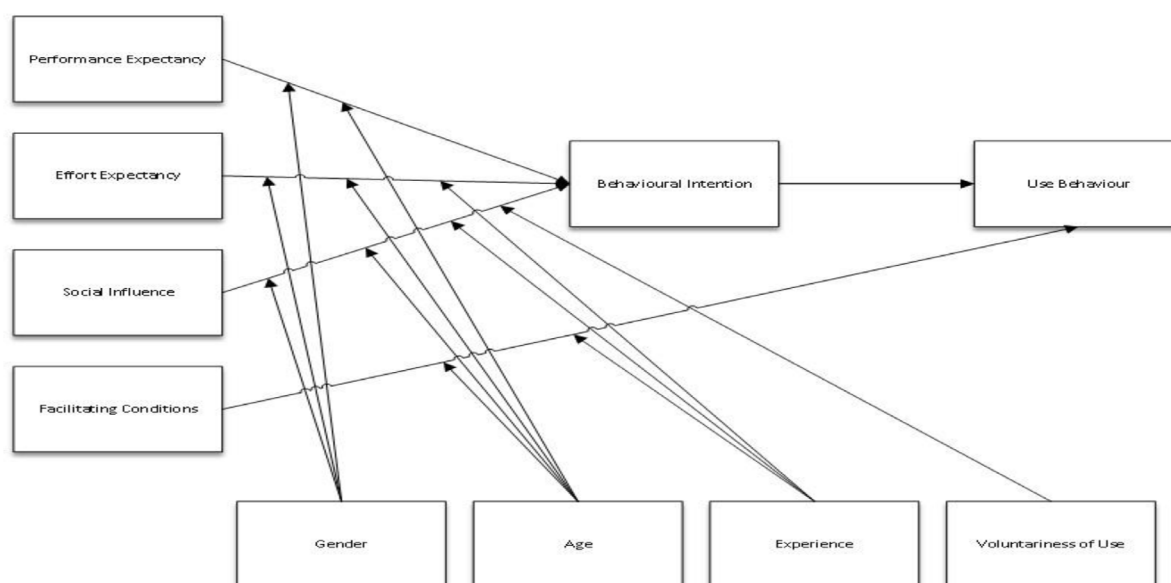


Figura 1: Il modello UTAUT 1 di Venkatesh et al. (2003).

come AI e crowdfunding siano percepiti come strumenti particolarmente promettenti per il futuro dell'economia sociale, in quanto potenzialmente in grado di favorire la sostenibilità economica e promuovere l'innovazione nei servizi offerti. Al tempo stesso, tuttavia, tali tecnologie risultano ancora poco diffuse e non strutturalmente integrate nei processi organizzativi quotidiani, confermando così le difficoltà già segnalate dalla letteratura nazionale in merito alla digitalizzazione del terzo settore.

Sebbene il nostro studio si concentri sulle intenzioni di adozione piuttosto che sulle applicazioni concrete, è opportuno sottolineare che alcuni degli ETS coinvolti nella ricerca hanno già avviato, seppur in modo parziale e sperimentale, l'esplorazione di queste tecnologie. L'intelligenza artificiale viene utilizzata, ad esempio, per snellire pratiche amministrative, supportare la fase di progettazione di interventi e progetti da sottoporre a bandi di gara o, più spesso, per generare testi per la comunicazione e la sensibilizzazione del pubblico. Il crowdfunding, invece, seppur poco sperimentato, non viene solamente considerato come una forma alternativa di finanziamento, ma anche come uno strumento per rafforzare il rapporto con la comunità locale. Alcuni enti lo hanno impiegato, seppure sporadicamente o in modo non strutturato, per organizzare eventi pubblici, finanziare l'acquisto di mezzi di trasporto o macchinari, o per lanciare nuove linee produttive a forte impatto sociale, utilizzando la campagna di crowdfunding come cassa di risonanza per la comunicazione delle proprie attività e bisogni. Questi primi approcci confermano quanto evidenziato anche da recenti contributi teorici, secondo cui le tecnologie digitali – pur incontrando barriere culturali e organizzative – possono abilitare nuove forme di partecipazione, co-produzione e sostenibilità nel terzo settore (Cavotta et al., 2022; D'Alessandro et al., 2022).

A partire da questa prima fase esplorativa e qualitativa della ricerca, si è poi deciso di sviluppare un questionario strutturato. La sua costruzione si è basata, da un lato, sulle suggestioni emerse nella fase precedente della ricerca, che hanno permesso di restringere il campo alle due tecnologie di cui si è discusso finora; dall'altro, sul modello UTAUT, per approfondire in modo sistematico i fattori che influenzano l'accettazione o il rifiuto di queste due tecnologie da parte degli operatori degli ETS.

4.2 Setting, campione, costruzione del questionario e raccolta dati

Nell'ambito della ricerca si è scelto di concentrare l'analisi empirica sugli ETS attivi nella Città Metropolitana di Venezia, la quale presenta caratteristiche di distribuzione del fenomeno del tutto comparabili con quelli delle aree italiane di maggiore diffusione (Borzaga & Musella, 2020; ISTAT, 2023). Inoltre, lo studio nasce come sviluppo di due progetti di ricerca applicata finanziati dalla Regione Veneto tramite fondi europei FSE+, all'interno dei quali è stato costruito un rapporto stabile con una rete locale di cooperative sociali. Questo ha reso possibile l'applicazione del modello UTAUT in un contesto accessibile, collaborativo e metodologicamente solido.

La raccolta dati è avvenuta tramite somministrazione di questionari online (in alcuni casi cartacei) autocompilati da

lavoratori e lavoratrici. Per assicurare una buona qualità delle risposte, sono stati esclusi/e i rispondenti e le rispondenti che nelle loro mansioni lavorative non si interfacciano in alcun modo con delle tecnologie digitali. Si vedano le Tabelle 1 e 2 per il dettaglio della composizione del campione.

Lo studio ha natura esplorativo-descrittiva e ha adottato una strategia di campionamento non probabilistico (puramente intenzionale). Il questionario è stato diffuso all'indirizzo degli enti registrati presso il RUNTS. Complessivamente sono state inviate email a 1280 ETS, contenenti un link di accesso ai due questionari. Il messaggio includeva informazioni dettagliate sugli obiettivi dell'indagine, le modalità di partecipazione, e le garanzie relative all'anonimato e alla riservatezza dei dati (Chung & Monroe, 2003).

La costruzione del questionario ha seguito criteri metodologici volti a minimizzare i bias tipici delle indagini survey. In particolare, sono state adottate misure procedurali per prevenire la varianza di metodo comune, tra cui l'inclusione di *marker variables* (Podsakoff et al., 2003), la randomizzazione parziale dell'ordine delle domande e la garanzia dell'anonimato nella compilazione. Le domande sono state formulate utilizzando un linguaggio semplice, diretto e privo di ambiguità (King & Bruner, 2000). Il questionario è stato validato attraverso una fase di pre-test, che ha coinvolto ricercatori e ricercatrici del settore nonché operatori delle cooperative e che ha portato a revisioni testuali per chiarire alcune formulazioni.

La versione finale dei due questionari si articola in quattro sezioni principali. Una sezione è dedicata alla raccolta di informazioni utili a definire il campione di riferimento, includendo dati sul profilo professionale e sociodemografico delle persone rispondenti, oltre che sulle caratteristiche generali delle organizzazioni di appartenenza (10 domande). Un'altra sezione esplora l'intensità d'uso di diverse tecnologie e strumenti digitali adottati all'interno delle organizzazioni (17 domande), come e-mail, social media, software gestionali, piattaforme di crowdfunding e strumenti basati sull'intelligenza artificiale. Segue una sezione che approfondisce il livello di conoscenza e l'effettivo utilizzo di piattaforme di crowdfunding e intelligenza artificiale nelle organizzazioni di riferimento (7 domande). Infine, una sezione composta da 45 domande si basa sul modello UTAUT (Albanna et al., 2022; Greenfield, 2014; Venkatesh, 2003), adattato al contesto degli Enti del Terzo Settore (ETS), di cui 4 focalizzate sull'intenzione d'uso e sempre in riferimento a PdC e AI.

Seguendo le raccomandazioni della letteratura metodologica più recente (Lietz, 2010), le domande a minor carico cognitivo sono state posizionate al termine del questionario, per ridurre il rischio di dropout e aumentare la qualità delle risposte alle sezioni centrali più analitiche.

Sono stati inizialmente contattati 1.280 enti del Terzo Settore. Di questi, 68 hanno fornito un riscontro formale, indicando una disponibilità complessiva a compilare 309 questionari per ciascuna delle due versioni (AI e CF). Il questionario è rimasto accessibile su piattaforma digitale da ottobre 2024 fino alla fine di febbraio 2025. Durante questo periodo sono stati inviati promemoria circa ogni tre settimane per sollecitare la compilazione. Al termine della raccolta dati, sono

stati registrati 162 questionari compilati per il modulo sull'intelligenza artificiale e 165 per quello sul crowdfunding. Dopo l'esclusione dei questionari incompleti (contenenti valori mancanti superiori al 10%), il campione finale analizzato comprende 158 risposte complete per l'AI e 158 per il crowdfunding. Considerando le risposte effettive e valide il tasso di risposta è stato quindi pari al 51,1% rispetto alle compilazioni attese. Si tratta di un tasso relativamente elevato per studi di questo tipo, soprattutto considerando la natura volontaria e non incentivata della partecipazione. È plausibile che tale risultato sia anche attribuibile alla reputazione dell'Università Ca' Foscari all'interno del tessuto locale degli ETS. Numerosi gruppi di ricerca, infatti, intrattengono relazioni consolidate con il Terzo Settore, attraverso indagini periodiche e progetti collaborativi. Questo capitale relazionale può aver contribuito ad accrescere la legittimità dell'indagine e la fiducia nei suoi confronti.

4.3 Costrutti e misure

Le misure adottate riflettono le percezioni soggettive dei rispondenti, raccolte con variabili categoriche-ordinali misurate su una scala Likert a 7 punti (da "totalmente in disaccordo" a "totalmente d'accordo"), come comunemente avviene negli studi empirici sull'adozione tecnologica. In particolare, i costrutti indipendenti si basano sul modello UTAUT. Le misure relative a questi costrutti sono state adattate dalla letteratura esistente, garantendone validità teorica e rilevanza applicativa, in linea con le raccomandazioni metodologiche di Ketokivi e Schroeder (2004).

Ciascun costrutto riflette una dimensione concettualmente distinta ma interrelata, che concorre a spiegare l'intenzione d'uso e, indirettamente, l'adozione effettiva della tecnologia. L'intenzione d'uso è stata pertanto operativizzata come variabile dipendente, sulla base della definizione originaria fornita nel modello UTAUT. La costruzione degli item ha seguito una procedura rigorosa: adattamento semantico delle definizioni operative, purificazione delle scale tramite analisi fattoriale esplorativa, e successiva conferma del modello attraverso analisi fattoriale confermativa (Kump et al., 2018). Tutte le formulazioni sono state mantenute volutamente generiche, per garantire l'applicabilità delle misure a organizzazioni differenti per dimensione, settore e livello di digitalizzazione.

In fase di analisi, alcune dimensioni teoriche affini sono state aggregate in *metadimensioni*, coerentemente con la letteratura e in base alla coerenza concettuale e statistica osservata nelle analisi preliminari. In particolare, le dimensioni legate all'utilità percepita, all'atteggiamento e alla performance organizzativa sono state incluse in "Aspettative di Risultato"; le misure relative all'ansia e allo sforzo sono state riunite sotto "Aspettative di Sforzo"; infine, il costrutto "Condizioni Facilitanti" comprende tre sottodimensioni riferite all'autoefficacia, alla disponibilità di strumenti e al supporto organizzativo.

L'affidabilità interna delle scale è stata valutata mediante il coefficiente α di Cronbach, un indice che misura la coerenza interna degli item che compongono un costrutto. Valori superiori a 0.70 sono generalmente considerati accettabili, mentre valori superiori a 0.80 o 0.90 indicano una buona

o ottima affidabilità (Nunnally & Bernstein, 1994). Come riportato nella Tabella 1, i risultati ottenuti sono complessivamente soddisfacenti e confermano la solidità delle scale utilizzate.

Il dettaglio delle misure e dei relativi indicatori psicometrici per i due questionari è riportato nella Tabella 1. Il questionario completo, comprensivo delle formulazioni finali degli item, è disponibile in allegato.

Metadimensione / Costrutti	α (Questionario AI)	α (Questionario PdC)	N. item
Aspettativa di Risultato	0.9451	0.9575	19
Aspettativa di risultato	0.8698	0.8452	4
Aspettativa di risultato (livello organizzativo)	0.9529	0.9698	10
Approccio all'uso	0.9072	0.8713	4
Aspettativa di Sforzo	0.8206	0.7709	8
Aspettativa di sforzo	0.9424	0.8983	4
Ansia (item rovesciati)	0.7645	0.7984	4
Condizioni Facilitanti	0.8750	0.8458	11
Autoefficacia	0.8128	0.6489	3
Condizioni facilitanti	0.6401	0.5836	4
Supporto organizzativo	0.9029	0.8954	4
Influenza Sociale	0.8733	0.8257	4
Intenzione d'Uso	0.9356	0.9251	4

Tabella 1: Risultati modello di misurazione questionari UTAUT AI e PdC.

5. Risultati

5.1 Presentazione del Campione

Il campione dell'indagine è composto da un totale di 158 rispondenti per quanto riguarda il questionario che approfondisce le Piattaforme di Crowdfunding e 158 per quello sull'Intelligenza Artificiale.

Le organizzazioni di riferimento mostrano una presenza consolidata nel tempo, con il 70,99% delle organizzazioni operative da oltre 15 anni per il questionario sul Crowdfunding (Tabella 2). Analogamente, per il questionario sull'AI, il 75,16% delle organizzazioni è operativo da più di 15 anni (Tabella 3). La dimensione delle organizzazioni è piuttosto variegata, con una predominanza di enti con 11-20 dipendenti/volontari (24,69% per il Crowdfunding e 23,60% per l'AI). I settori più rappresentati sono l'assistenza sociale e protezione civile (19,14% per il Crowdfunding) e la sanità (24,69% per il Crowdfunding), mentre per l'AI la sanità (21,12%) e "altro" (21,74%) sono i settori più significativi (Tabella 3).

Caratteristiche dell'organizzazione di riferimento						
Da quanto tempo è operativa la tua organizzazione	<5 anni	5-9 anni	10-15 anni	15+ anni		
	3.7%	11.73%	13.58%	70.99%		
Quanti dipendenti / volontari lavorano attualmente nell'organizzazione	1-5	6-10	11-20	21-50	51-100	100+
	14.81%	17.28%	24.69%	20.99%	12.96%	9.26%
Settore	Assistenza sociale e protezione civile	Attività culturali, artistiche, sportive, ricreative e di socializzazione	Relazioni sindacali, rappresentanza di interessi e attività politica	Sanità	Sviluppo economico e coesione sociale	Altro
	19.14%	14.2%	12.96%	24.69%	14.81%	14.19%

Tabella 2: Profilo del campione (organizzazioni) – Questionario Piattaforme di Crowdfunding

Caratteristiche dell'organizzazione di riferimento						
Da quanto tempo è operativa la tua organizzazione	<5 anni	5-9 anni	10-15 anni	15+ anni		
	3.11%	6.83%	14.91%	75.16%		
Quanti dipendenti / volontari lavorano attualmente nell'organizzazione	1-5	6-10	11-20	21-50	51-100	100+
	12.42%	16.15%	23.60%	21.74%	13.66%	12.42%
Settore	Assistenza sociale e protezione civile	Attività culturali, artistiche, sportive, ricreative e di socializzazione	Relazioni sindacali, rappresentanza di interessi e attività politica	Sanità	Sviluppo economico e coesione sociale	Altro
	13.66%	13.67%	13.04%	21.12%	16.77%	21.74%

Tabella 3: Profilo del campione (organizzazioni) – Questionario Intelligenza Artificiale

Il profilo dei rispondenti rivela una prevalenza di laureati (53,71% per il Crowdfunding e 53,41% per l'AI) (Tabella 4 e Tabella 5), con una distribuzione equilibrata nelle fasce d'età, sebbene la categoria 50-64 anni sia la più numerosa per entrambi i questionari (29,63% per il Crowdfunding e 29,19% per l'AI). La maggior parte dei rispondenti proviene dal settore privato (59,88% per il Crowdfunding e 54,66% per l'AI) e ricopre un ruolo operativo all'interno dell'organizzazione (53,70% per

il Crowdfunding e 53,42% per l'AI). Si registra una sostanziale parità tra personale dipendente e volontario nell'ambito del Crowdfunding (48,15% ciascuno), mentre per l'AI i dipendenti sono leggermente più numerosi (54,04%) rispetto ai volontari (40,99%). Il genere femminile è più rappresentato nel campione (56,17% per il Crowdfunding e 51,55% per l'AI). La maggioranza dei rispondenti lavora per l'organizzazione da 0-5 anni (46,30% per il Crowdfunding e 45,34% per l'AI) (Tabella 4 e Tabella 5).

Profilo delle persone rispondenti					
Titolo di studio	Nessun diploma	Diploma o qualifica professionale	Laurea triennale, magistrale o master	Dottorato	
	/	44.42%	53.71%	1.85%	
Età	<25	25-34	35-49	50-64	65+
	3.70%	18.52%	27.16%	29.63%	20.99%
Precedente impiego	Settore privato	Settore pubblico	Non profit	Ho sempre prestato servizio in questa organizzazione	
	59.88%	13.58%	11.11%	15.43%	
Ruolo attuale	Amministrativo		Operativo	Dirigenziale	
	17.28%		53.70%	29.01%	
Inquadramento	Personale dipendente		Volontario/a	Entrambi	
	48.15%		48.15%	3.70%	
Genere	Uomo		Donna	Altro	
	43.83%		56.17%	/	

Da quanto tempo lavori per questa organizzazione	0-5 anni	6-10 anni	11-15 anni	16-20 anni	20+ anni
	46.30%	25.31%	8.02%	12.35%	8.02%

Tabella 4: Profilo del campione (persone rispondenti) – Questionario Piattaforme di Crowdfunding

Profilo delle persone rispondenti					
Titolo di studio	Nessun diploma	Diploma o qualifica professionale	Laurea triennale, magistrale o master	Dottorato	
	0.62%	43.48%	53.41%	2.48%	
Età	<25	25-34	35-49	50-64	65+
	5.59%	19.25%	26.09%	29.19%	19.88%
Precedente impiego	Settore privato	Settore pubblico	Non profit	Ho sempre prestato servizio in questa organizzazione	
	54.66%	13.04%	14.91%	17.39%	
Ruolo attuale	Operativo		Amministrativo	Dirigenziale	
	53.42%		16.15%	30.43%	
Inquadramento	Volontario		Dipendente	Entrambi	
	40.99%		54.04%	4.97%	
Genere	Uomo		Donna	Altro	
	48.45%		51.55%		
Da quanto tempo lavori per questa organizzazione	0-5 anni	6-10 anni	11-15 anni	16-20 anni	20+ anni
	45.34%	26.09%	8.07%	8.70%	11.80%

Tabella 5: Profilo del campione (persone rispondenti) – Questionario Intelligenza Artificiale

5.2 Tecnologie utilizzate e intensità d'uso

L'analisi delle tecnologie utilizzate e della loro intensità d'uso (Tabella 6 e Tabella 7) rivela un panorama differenziato tra gli enti del terzo settore. Whatsapp ed e-mail sono gli strumenti di comunicazione più ampiamente utilizzati, con percentuali superiori al 75% per entrambi i questionari (Whatsapp: 75,62% / 75,31%; Email: 88,75% / 90,57%). Sistemi gestionali, sistemi di e-payment, Facebook e i siti internet/blog sono anch'essi molto utilizzati da una quota significativa di organizzazioni. Altri strumenti più specialistici come Instagram e Youtube mostrano un utilizzo moderato, mentre Twitter/X, LinkedIn e Tik Tok sono poco

utilizzati o non utilizzati dalla stragrande maggioranza degli enti.

Concentrandosi specificamente sulle tecnologie oggetto di questa indagine, le Piattaforme di Crowdfunding sono ancora poco diffuse: il 77,16% dei rispondenti al questionario sul Crowdfunding dichiara che la propria organizzazione non ne fa uso (Tabella 6). Similmente, per i Sistemi di Intelligenza Artificiale e Machine Learning, il 67,50% degli enti rappresentati nel questionario su Intelligenza Artificiale non li utilizza (Tabella 7). Questa lieve differenza tra le due tecnologie sembrerebbe suggerire una fase iniziale e ascendente di adozione dell'Intelligenza Artificiale da parte degli enti del Terzo Settore.

	Molto utilizzato	Moderatamente utilizzato	Poco utilizzato	Non utilizzato
Whatsapp	75.62%	11.25%	6.25%	6.88%
Telegram	8.02%	3.09%	9.26%	79.63%
Email	88.75%	8.75%	2.50%	/
Facebook	44.44%	17.90%	19.75%	17.90%
Twitter / X	0.62%	3.09%	11.73%	84.57%
LinkedIn	6.18%	8.64%	14.20%	70.99%
Tik Tok	3.7%	1.85%	4.94%	89.51%
Instagram	29.62%	10.49%	12.96%	46.91%
Youtube	14.91%	12.42%	21.12%	51.55%
SEO / Advertising Online	4.97%	4.35%	8.07%	82.61%
Email Marketing / Newsletter	24.69%	12.35%	13.58%	49.38%
Sito Internet / Blog	43.21%	17.28%	16.05%	23.46%

Piattaforme di Crowdfunding	1.23%	5.56%	16.05%	77.16%
Sistemi Intelligenza Artificiale e Machine Learning (Gemini, ChatGPT, ecc)	9.88%	6.17%	9.88%	74.07%
Software gestionali	52.17%	13.04%	8.07%	26.71%
Sistemi di pagamento digitale	35.4%	18.63%	11.80%	34.16%
Google Drive o altri Cloud	43.75%	14.37%	11.88%	30.0%

Tabella 6: Diffusione della tecnologia - Questionario Crowdfunding

	Molto utilizzato	Moderatamente utilizzato	Poco utilizzato	Non utilizzato
Whatsapp	75.31%	8.86%	8.86%	6.96%
Telegram	3.78%	6.29%	11.32%	78.62%
Email	90.57%	5.03%	4.40%	/
Facebook	48.75%	18.12%	12.50%	20.62%
Twitter / X	0.62%	3.11%	11.18%	85.09%
Linkedin	8.76%	6.25%	15.0%	70.0%
Tik Tok	1.25%	4.38%	4.38%	90.0%
Instagram	33.96%	13.21%	6.92%	45.91%
Youtube	9.32%	16.15%	21.74%	52.80%
SEO / Advertising Online	4.96%	3.73%	8.07%	83.23%
Email Marketing / Newsletter	31.88%	11.88%	14.37%	41.88%
Sito Internet / Blog	46.54%	17.61%	13.84%	22.01%
Piattaforme di Crowdfunding	3.73%	4.97%	14.29%	77.02%
Sistemi Intelligenza Artificiale e Machine Learning (Gemini, ChatGPT, ecc)	7.5%	11.88%	13.12%	67.50%
Software gestionali	49.06%	13.66%	9.94%	27.33%
Sistemi di pagamento digitale	32.5%	19.38%	8.12%	40.0%
Google Drive o altri Cloud	41.26%	12.50%	13.75%	32.50%

Tabella 7: Diffusione della tecnologia - Questionario AI

5.3 Conoscenza e uso di Crowdfunding e AI

La sezione sulla conoscenza e l'uso delle PdC e dell'AI (Tabella 8 e Tabella 9) fornisce un quadro del livello di familiarità e adozione di queste tecnologie.

Per quanto riguarda le PdC, il 69,14% dei rispondenti dichiara di sapere cosa sono ma di non averle mai utilizzate o di non sapere come funzionano (Tabella 8). Solo il 14,20% le conosce e le ha utilizzate, mentre il 16,67% non ne ha mai sentito parlare. La presenza di personale dedicato alla gestione di piattaforme di Crowdfunding è molto limitata (11,11%) e solo il 23,46% delle organizzazioni ha un dipartimento che si occupa di raccolta fondi, che quindi potrebbe fornire la struttura necessaria per implementare campagne di fundraising tramite piattaforme strutturate. Coerentemente con questo, il 61,73% delle organizzazioni non organizza raccolte fondi tramite Crowdfunding, e tra quelle che lo fanno, solo una piccola percentuale le utilizza da più di 5 anni (6,17%). L'uso individuale delle PdC è prevalentemente per scopi personali (6,79%), con un'alta percentuale (87,04%) che dichiara di non utilizzarle affatto. La frequenza d'uso individuale è prevalentemente "mai" (87,04%) (Tabella 8).

Per i Sistemi di AI, l'uso è significativamente più alto: il 47,20% dei rispondenti li conosce e li ha utilizzati e un ulteriore 50,93% sa cosa sono ma non li ha mai utilizzati o non sa come funzionano (Tabella 9). Solo l'1,86% non ne ha mai sentito parlare. Nonostante questa maggiore consapevolezza, la presenza di personale o dipartimenti dedicati all'AI nelle organizzazioni è estremamente bassa (6,21% e 1,86% rispettivamente). La maggior parte dei rispondenti dedica del tempo "quasi mai" (32,92%) o "mai" (47,20%) a strumenti di AI durante la giornata. Il 62,11% delle organizzazioni non utilizza strumenti di Intelligenza Artificiale e, tra quelle che lo fanno, il 25,47% li ha adottati da meno di un anno, indicando una recente introduzione per molti (Tabella 9). L'uso dei sistemi di AI è equamente ripartito tra lavoro (13,66%), scopi personali (17,39%) e entrambi (19,25%), ma quasi la metà dei rispondenti (49,69%) non li usa affatto.

Conoscenza Piattaforme di Crowdfunding	Le conosco e le ho utilizzate		So cosa sono ma non le ho mai utilizzate o non so come funzionano	Non ne ho mai sentito parlare
	14.20%		69.14%	16.67%
Presenza di personale dedicato alla gestione di piattaforme di Crowdfunding nell'organizzazione	Sì		No	
	11.11%		88.89%	
Presenza di un dipartimento che si occupa di raccolta fondi nell'organizzazione	Sì		No	
	23.46%		76.54%	
Media delle raccolte fondi realizzate all'anno nell'organizzazione	Almeno 1	Da 1 a 5	Più di 5	Non le organizza
	16.67%	14.20%	7.41%	61.73%
Da quanti anni l'organizzazione utilizza piattaforme di Crowdfunding	Meno di 1 anno	1-5 anni	Più di 5 anni	Non le utilizza
	6.17%	9.88%	6.17%	77.78%
Scopo d'uso (individuale) delle piattaforme di Crowdfunding	Per lavoro	Per scopi personali	Per lavoro e scopi personali	Non le uso
	4.94%	6.79%	1.23%	87.04%
Frequenza d'uso (individuale) delle piattaforme di Crowdfunding	Più volte al mese	Almeno 1 volta all'anno	Più volte all'anno	Mai
	/	9.88%	3.09%	87.04%

Tabella 8: Conoscenza e utilizzo delle Piattaforme di Crowdfunding

Conoscenza dei Sistemi di Intelligenza Artificiale	Li conosco e li ho utilizzati		So cosa sono ma non le ho mai utilizzate o non so come funzionano	Non ne ho mai sentito parlare
	47.20%		50.93%	1.86%
Presenza di personale dedicato agli strumenti di Intelligenza Artificiale nell'organizzazione	Sì		No	
	6.21%		93.79%	
Presenza di un dipartimento dedicato a sistemi informatici legati all'Intelligenza Artificiale	Sì		No	
	1.86%		98.14%	
Quanto tempo trascorri su AI durante la giornata	Più ore al giorno		Quasi mai	Mai
	19.87%		32.92%	47.20%
Da quanti anni l'organizzazione utilizza strumenti di Intelligenza Artificiale	Meno di 1 anno	Da più di un anno	Non le utilizza	Non lo so
	25.47%	5.59%	62.11%	6.83%
Uso i sistemi di Intelligenza Artificiale (scopo)	Per lavoro	Per scopi personali	Per lavoro e scopi personali	Non li uso
	13.66%	17.39%	19.25%	49.69%
Frequenza d'uso dei sistemi di Intelligenza Artificiale	Su base giornaliera o settimanale	Più volte al mese	Almeno una volta all'anno	Mai
	21.74%	11.18%	18.63%	48.45%

Tabella 9: Conoscenza e utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale

5.4 Aspettative di risultato

Le aspettative di risultato relative all'adozione delle PdC e dell'AI (Tabella 10 e Tabella 11) rivelano percezioni diverse sulla loro utilità e impatto da parte degli operatori degli ETS.

Per le PdC, una quota significativa di rispondenti si trova in disaccordo con l'affermazione che siano utili nel proprio lavoro (51,85%), che possano aumentare l'efficacia (54,94%) o la produttività (58,02%) (Tabella 10). Anche l'idea che facilitino un aumento di stipendio riscontra un forte disaccordo

(63,58%). Tuttavia, il 41,98% concorda sul fatto che utilizzare le PdC sia una buona idea, suggerendo una potenziale apertura nonostante le attuali percezioni negative sull'impatto diretto sul lavoro individuale. Riguardo l'aspetto più esperienziale, la maggior parte dei rispondenti è in disaccordo sul fatto che le PdC rendano il lavoro più interessante (50,62%), divertente (61,73%) o che piaccia lavorare con esse (61,73%) (Tabella 10).

In relazione agli impatti organizzativi, il 38,27% concorda che il Crowdfunding aiuti la raccolta fondi, e il 45,68% che aiuti

ad aumentare i donatori. Vi è un accordo più diffuso sul fatto che l'uso del Crowdfunding aiuti a diffondere le informazioni in modo più ampio (43,21%), migliori l'immagine pubblica (42,59%) e aumenti la consapevolezza dei programmi e delle attività dell'organizzazione (46,91%) (Tabella 10).

Per l'AI, le aspettative di risultato sono generalmente più positive. Il 42,86% dei rispondenti concorda che l'AI sia utile nel proprio lavoro, e il 47,83% ritiene che possa rendere i compiti più efficaci (Tabella 11). Il 38,51% concorda anche sull'aumento della produttività grazie all'AI. Similmente al Crowdfunding, l'idea che l'AI possa facilitare un aumento di

stipendio è accolta con ampio disaccordo (68,32%). Il 47,83% concorda che utilizzare l'AI sia una buona idea (Tabella 11). Circa un terzo dei rispondenti (33,54%) ritiene che l'AI renda il lavoro più interessante, e percentuali simili (31,68%) la trovano divertente o gradiscono lavorare con essa.

In termini di impatti organizzativi, la maggioranza è in disaccordo sul fatto che l'AI aiuti la raccolta fondi (54,04%), aumenti il senso di appartenenza all'organizzazione (68,94%) o permetta di aumentare il numero di clienti (48,45%) e donatori (51,55%) (Tabella 11). Tuttavia, il 40,37% concorda che l'AI supporti la circolazione delle informazioni.

	Disaccordo	Neutro	Accordo
Le PdC sono utili nel mio lavoro	51.85	24.69	23.46
Con PdC posso portare a termine i compiti più efficacemente	54.94	25.31	19.75
Con le PdC aumento la mia produttività	58.02	24.07	17.90
Con PdC è più facile ottenere un aumento	63.58	25.31	11.11
Utilizzare le P. di C. è una buona idea	27.78	30.25	41.98
Le P. di C. rendono il lavoro più interessante	50.62	30.86	18.52
Lavorare con P. di C. è divertente	61.73	27.78	10.49
Mi piace lavorare con P. di C	61.73	30.25	8.02
Il Crowdfunding aiuta a raccogliere fondi da parte dell'organizzazione.	37.65	24.07	38.27
L'uso di Crowdfunding aiuta ad aumentare il senso di appartenenza all'organizzazione.	50.62	22.22	27.16
L'uso di Crowdfunding aiuta ad aumentare i nuovi clienti.	43.21	27.16	29.63
L'uso di Crowdfunding aiuta ad aumentare i donatori.	30.86	23.46	45.68
L'uso di Crowdfunding migliora la relazione tra l'organizzazione, stakeholders e la comunità.	38.27	28.40	33.33
L'uso di Crowdfunding dà l'opportunità di comunicare con diverse persone e organizzazioni.	31.48	27.16	41.36
L'uso di Crowdfunding aumenta la fiducia e le connessioni con i cittadini.	33.95	32.10	33.95
Il Crowdfunding aiuta a diffondere le informazioni in modo più ampio.	29.63	27.16	43.21
L'uso di Crowdfunding migliora l'immagine pubblica e il riconoscimento dell'organizzazione.	33.33	24.07	42.59
L'uso di Crowdfunding aumenta la consapevolezza dei programmi e delle attività dell'organizzazione.	31.48	21.60	46.91

Tabella 10: Aspettative di risultato Piattaforme di Crowdfunding

	Disaccordo	Neutro	Accordo
Penso che AI siano utili nel mio lavoro	34.16	22.98	42.86
Con AI posso portare a termine i compiti più efficacemente	29.81	22.36	47.83
Con AI aumento la mia produttività	37.89	23.60	38.51
Con AI è più facile ottenere un aumento	68.32	20.50	11.18
Utilizzare AI è una buona idea	20.50	31.68	47.83
AI rendono il lavoro più interessante	41.61	24.84	33.54
Lavorare con AI è divertente	37.89	30.43	31.68
Mi piace lavorare con AI	37.89	30.43	31.68
L'Intelligenza Artificiale aiuta la raccolta fondi da parte dell'organizzazione	54.04	27.95	18.01
L'Intelligenza Artificiale aiuta ad aumentare il senso di appartenenza	68.94	22.98	8.07
L'uso di Intelligenza Artificiale aiuta ad aumentare i clienti.	48.45	24.22	27.33
L'uso di Intelligenza Artificiale aiuta ad aumentare i donatori.	51.55	25.47	22.98
L'Intelligenza Artificiale migliora la relazione tra l'organizzazione, gli stakeholders e la comunità.	52.80	26.71	20.50
L'uso di Intelligenza Artificiale permette di comunicare con diverse persone e organizzazioni.	44.72	21.74	33.54
L'uso di Intelligenza Artificiale aumenta la fiducia e le connessioni con i cittadini.	58.39	23.60	18.01

L'uso di Intelligenza Artificiale aiuta la diffusione di informazioni	34.16	25.47	40.37
L'uso di Intelligenza Artificiale migliora l'immagine pubblica e il riconoscimento dell'organizzazione.	47.83	24.22	27.95
L'uso di Intelligenza Artificiale aumenta la consapevolezza dei programmi e delle attività dell'organizzazione	47.20	27.33	25.47

Tabella 11: Aspettative di risultato Intelligenza Artificiale

5.5 Aspettative di sforzo

Le aspettative di sforzo (Tabella 12 e Tabella 13) esaminano la percezione della difficoltà d'uso e dei timori associati all'uso delle PdC e dell'AI.

Per le PdC, una percentuale elevata di rispondenti è in disaccordo sul fatto che l'interazione con esse sia chiara e comprensibile (62,96%) (Tabella 12). Inoltre, circa la metà dei rispondenti ritiene che non sia facile imparare a usarle (50,62%) o diventare competenti nel loro uso (45,06%), mentre il 52,47% dichiara che attualmente non siano facili da usare. Una parte significativa dei rispondenti esprime preoccupazione per l'uso delle PdC (66,05%), spesso legate alla paura di perdere informazioni (69,14%) o di commettere errori (58,02%), e si sente intimidita da un loro uso potenziale (59,26%) (Tabella 12). Questi dati suggeriscono una percezione di complessità e un certo grado di ansia nell'approccio alle Piattaforme di Crowdfunding.

Per l'AI, le aspettative di sforzo sono meno negative. Sebbene quasi la metà dei rispondenti sia in disaccordo sul fatto che l'interazione con l'AI sia chiara e comprensibile (49,69%), il 44,72% ritiene che imparare a usare l'AI sarà

facile, mentre il 34,78% considera facile anche diventare competente nel suo uso. Il 36,65% dei rispondenti considerano AI già facile da usare (Tabella 13). Le preoccupazioni riguardo all'uso dell'AI sono presenti, ma in misura minore rispetto al Crowdfunding: il 49,07% si preoccupa dell'uso dell'AI, il 67,70% teme di perdere informazioni e il 70,19% esita per paura di commettere errori. La percentuale di coloro che si sentono intimiditi dall'AI è del 60,25% (Tabella 13). Questi risultati indicano che, pur essendoci alcune barriere percepite, l'AI è considerata meno complessa e intimidatoria rispetto alle Piattaforme di Crowdfunding.

5.6 Influenza sociale

L'influenza sociale (Tabella 14 e Tabella 15) esplora la percezione dell'incoraggiamento da parte di colleghi, superiori e dell'organizzazione stessa riguardo all'uso delle PdC e dell'AI.

Per le PdC, l'influenza sociale è prevalentemente negativa. La maggioranza dei rispondenti è in disaccordo sul fatto che colleghi e superiori (64,81%), o persone importanti (64,81%), pensino che si debbano usare le PdC (Tabella 14).

	Disaccordo	Neutro	Accordo
La mia interazione con le PdC è chiara e comprensibile	62.96	26.54	10.49
È facile per me diventare competente nell'uso delle PdC	45.06	30.25	24.69
Trovo le PdC facili da usare	52.47	28.40	19.14
Imparare a usare le PdC è facile per me	50.62	27.16	22.22
Mi preoccupa l'uso delle P. di C	66.05	20.99	12.96
Mi spaventa pensare che potrei perdere molte informazioni usando le P. di C	69.14	17.90	12.96
Esito a usare le P. di C. per paura di commettere errori che non posso correggere	58.02	22.22	19.75
Le P. di C. mi intimidiscono	59.26	16.05	24.69

Tabella 12: Aspettative di sforzo – Piattaforme di Crowdfunding

	Disaccordo	Neutro	Accordo
La mia interazione con AI è chiara e comprensibile	49.69	23.60	26.71
È facile per me diventare competente nell'uso di AI	38.51	26.71	34.78
Trovo AI facili da usare	38.51	24.84	36.65
Imparare a usare AI sarà facile per me	30.43	24.84	44.72
Mi preoccupa l'uso di AI	49.07	22.98	27.95
Mi spaventa pensare che potrei perdere molte informazioni usando AI	67.70	15.53	16.77
Esito a usare AI per paura di commettere errori	70.19	17.39	12.42
Il sistema di AI mi intimidisce	60.25	14.91	24.84

Tabella 13: Aspettative di sforzo – Intelligenza Artificiale

	Disaccordo	Neutro	Accordo
I colleghi e superiori pensano che io debba usare le PdC	64.81	26.54	8.64
Le persone importanti per me pensano che io debba usare le PdC	64.81	26.54	8.64
I dirigenti della mia organizzazione sono d'aiuto nell'uso le PdC	63.58	27.16	9.26
L'organizzazione facilita l'uso delle PdC	52.47	34.57	12.96

Tabella 14: L'influenza sociale nell'uso di Piattaforme di Crowdfunding

	Disaccordo	Neutro	Accordo
I colleghi e superiori pensano che io debba usare AI	65.84	22.36	11.80
Le persone importanti per me pensano che io debba usare AI	61.49	22.36	16.15
I dirigenti della mia organizzazione sono d'aiuto nell'uso di AI	72.67	19.88	7.45
L'organizzazione ha supportato uso di AI	68.32	19.25	12.42

Tabella 15: L'influenza sociale nell'uso di sistemi di Intelligenza artificiale

Analogamente, il 63,58% non ritiene che i dirigenti siano d'aiuto nell'uso delle PdC, e il 52,47% non percepisce che l'organizzazione faciliti il loro utilizzo (Tabella 14). Questi dati suggeriscono una mancanza di spinta sociale e organizzativa all'adozione del Crowdfunding.

Per l'AI, l'influenza sociale presenta un quadro simile di scarso incoraggiamento. Il 65,84% dei rispondenti è in disaccordo sul fatto che colleghi e superiori pensino che si debba usare l'AI (Tabella 15). Il 61,49% non ritiene che persone importanti pensino che si debba usare l'AI. Una percentuale ancora più alta, il 72,67%, è in disaccordo sul fatto che i dirigenti siano d'aiuto nell'uso dell'AI e il 68,32% non percepisce un supporto all'uso dell'AI da parte dell'organizzazione (Tabella 15). Questi dati indicano che, nonostante la maggiore consapevolezza circa i possibili usi di AI, l'ambiente sociale e organizzativo non ne sta ancora attivamente promuovendo l'adozione nel Terzo Settore.

5.7 Condizioni facilitanti

Le condizioni facilitanti (Tabella 16 e Tabella 17) esaminano la disponibilità di risorse, conoscenze e supporto organizzativo per l'utilizzo delle PdC e dell'AI.

Per le PdC, la percezione delle condizioni facilitanti è in gran parte negativa. La maggioranza dei rispondenti è in disaccordo sull'aver gli strumenti necessari (58,64%) e le conoscenze necessarie (55,56%) per usarle nel proprio lavoro (Tabella 16). Inoltre, una quota significativa (63,58%) concorda sul fatto che le PdC non siano compatibili con altri strumenti digitali utilizzati al lavoro. Sebbene il 21,60%

concordi sull'aver a disposizione qualcuno che possa aiutare con le PdC, la maggioranza è in disaccordo sulla capacità di completare un lavoro autonomamente anche senza una guida esterna (58,02%). Riguardo al supporto organizzativo, il 55,56% è in disaccordo sul fatto che l'organizzazione consideri l'uso del Crowdfunding strategicamente importante, il 57,41% non percepisce entusiasmo nel supporto e il 46,30% non ritiene che l'organizzazione sia consapevole dei benefici. La percentuale più alta di disaccordo si riscontra nell'allocatione di risorse finanziarie e non finanziarie adeguate all'uso del Crowdfunding (77,78%) (Tabella 16). Questi risultati suggeriscono una carenza di risorse, conoscenze e supporto organizzativo per l'adozione del Crowdfunding.

Per l'AI, le condizioni facilitanti sono percepite in modo leggermente più favorevole, sebbene persistano delle criticità. Il 58,39% è in disaccordo sull'aver gli strumenti necessari, e il 49,69% sulle conoscenze necessarie per usare l'AI (Tabella 17). La non compatibilità dell'AI con altri sistemi digitali è percepita come un problema da una quota significativa (67,08%). Tuttavia, il 42,86% concorda sul fatto che qualcuno che conoscono possa aiutarli con l'AI. C'è una maggiore fiducia nella capacità di completare un lavoro con l'AI autonomamente (34,16% concorda), soprattutto se tali strumenti prevedessero funzioni di aiuto integrato (41,61% concorda). Riguardo al supporto organizzativo, il 52,80% è in disaccordo sul fatto che l'organizzazione consideri l'adozione dell'AI strategicamente importante, il 48,45% non percepisce entusiasmo nel supporto e il 42,86% non ritiene che l'organizzazione sia consapevole dei benefici. Anche per l'AI, l'allocatione di risorse finanziarie e non finanziarie adeguate è percepita come insufficiente dalla stragrande maggioranza (73,29%) (Tabella 17).

	Disaccordo	Neutro	Accordo
Ho gli strumenti necessari per usare P. di C. nel mio lavoro	58.64	24.07	17.28
Ho le conoscenze necessarie per utilizzare le P. di C	55.56	26.54	17.90
Le P. di C. non sono compatibili con altri strumenti digitali che utilizzo al lavoro	63.58	27.16	9.26

Qualcuno che conosco può aiutarmi ad utilizzare le P. di C	53.09	25.31	21.60
Potrei completare un lavoro con P. di C. anche se non ci fosse nessuno a dirmi cosa fare	58.02	25.31	16.67
Se avessi tempo, potrei completare un lavoro o un'attività utilizzando le P. di C. in autonomia	44.44	32.10	23.46
Potrei completare un lavoro o un'attività utilizzando le P. di C. se avessero una funzione di aiuto integrato	44.44	26.54	29.01
La mia organizzazione considera l'uso di Crowdfunding come strategicamente importante.	55.56	25.93	18.52
La mia organizzazione supporta con entusiasmo l'uso di Crowdfunding	57.41	27.78	14.81
La mia organizzazione è consapevole dei benefici del Crowdfunding	46.30	25.93	27.78
La direzione ha allocato risorse finanziarie e non finanziarie adeguate all'uso di Crowdfunding	77.78	17.90	4.32

Tabella 16: Condizioni facilitanti per l'uso di Piattaforme di Crowdfunding

	Disaccordo	Neutro	Accordo
Ho gli strumenti necessari per usare AI nel mio lavoro	58.39	16.77	24.84
Ho le conoscenze necessarie per utilizzare AI	49.69	20.50	29.81
AI non sono compatibili con altri sistemi digitali che utilizzo al lavoro	67.08	19.88	13.04
Qualcuno che conosco può aiutarmi ad usare AI	39.75	17.39	42.86
Potrei completare un lavoro con AI anche se non ci fosse nessuno a dirmi cosa fare	44.72	21.12	34.16
Se avessi tempo, potrei completare un lavoro o un'attività utilizzando AI in autonomia	38.51	24.84	36.65
Potrei completare un lavoro o un'attività utilizzando AI se avesse una funzione di aiuto integrato	31.06	27.33	41.61
La mia organizzazione considera l'adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale come strategicamente importante.	52.80	24.84	22.36
La mia organizzazione supporta con entusiasmo i sistemi di Intelligenza Artificiale	48.45	30.43	21.12
La mia organizzazione è consapevole dei benefici di sistemi di Intelligenza Artificiale	42.86	23.60	33.54
La mia organizzazione ha allocato risorse finanziarie e non finanziarie adeguate per l'adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale	73.29	20.50	6.21

Tabella 17: Condizioni facilitanti per l'uso di sistemi di Intelligenza Artificiale

5.8 Intenzioni d'uso

Le intenzioni d'uso future da parte dei lavoratori e delle lavoratrici degli ETS (Tabella 18 e Tabella 19) forniscono una visione prospettica sull'adozione delle PdC e dell'AI in questo settore.

Per le PdC, l'intenzione d'uso futura è relativamente bassa. Il 44,44% dei rispondenti è in disaccordo sull'intenzione di usarle in futuro, il 41,98% non prevede di usarle e il 51,85% non ha in programma di usarle (Tabella 18). Solo il 22,22% esprimerebbe il desiderio di usarle in futuro, mentre una percentuale significativa (54,94%) si dichiara neutrale su questo aspetto (Tabella 18). Questi dati suggeriscono una generale resistenza o mancanza di interesse nell'adozione futura delle PdC.

Per l'AI, le intenzioni d'uso future sono notevolmente più elevate. Il 57,14% dei rispondenti ha intenzione di usare l'AI in futuro, il 58,39% prevede di usarla e il 55,90% ha in programma di usarla (Tabella 19). Inoltre, il 54,04% esprimerebbe il desiderio di usare l'AI in futuro (Tabella 19). Questi risultati indicano una chiara apertura e una propensione all'adozione dell'AI nel terzo settore, nonostante le attuali limitazioni in termini di risorse e supporto.

I risultati, quindi, mostrano che, mentre le PdC affrontano sfide significative in termini di conoscenza, percezione di

utilità, facilità d'uso e supporto organizzativo, l'Intelligenza Artificiale mostra un potenziale di adozione molto più elevato, trainato da una maggiore conoscenza e da aspettative di risultato più positive, sebbene anch'essa necessiti di un maggiore supporto in termini di risorse e integrazione organizzativa.

6. Discussione e conclusioni

Questa sezione mira a discutere i risultati emersi dall'indagine sulla diffusione dell'AI e delle PdC negli Enti del Terzo Settore della Provincia di Venezia, ponendoli in relazione con la letteratura esistente e sottolineando le implicazioni organizzative.

Dal momento che, nel modello UTAUT, l'uso effettivo delle tecnologie è concepito in termini di variabile dipendente dall'intenzione d'uso e dalle condizioni facilitanti, appare utile discutere fin da subito questo aspetto. L'intenzione d'uso presenta una netta dicotomia per le due tecnologie indagate: positiva per l'AI, negativa per le PdC. Questo è il risultato più lampante della ricerca e riassume le dinamiche osservate. Con un'anticipazione su queste, che tra poco discuteremo, è possibile affermare che, nonostante le sfide legate alle condizioni facilitanti e all'influenza sociale, la percezione di maggiore utilità e facilità d'uso dell'AI si traduce in una maggiore intenzione di adottarla in futuro. Al contrario, le PdC, perce-

	Disaccordo	Neutro	Accordo
Ho intenzione di usare le P. di C. in futuro	44.44	24.07	31.48
Prevedo che dovrò usare le P. di C. in futuro	41.98	23.46	34.57
Ho in programma di usare le P. di C. in futuro	51.85	22.84	25.31
Mi piacerebbe usare le P. di C. in futuro	22.84	54.94	22.22

Tabella 18: Intenzione d'uso PdC

	Disaccordo	Neutro	Accordo
Ho intenzione di usare AI in futuro	27.33	15.53	57.14
Prevedo che dovrò usare AI in futuro	25.47	16.15	58.39
Ho in programma di usare AI in futuro	24.84	19.25	55.90
Mi piacerebbe usare AI in futuro	28.57	17.39	54.04

Tabella 19: Intenzione d'uso sistemi di Intelligenza Artificiale

pite come complesse e di limitata utilità diretta, riscontrano una resistenza generale all'adozione futura.

Più in generale, i risultati relativi alla digitalizzazione di base degli ETS mostrano un quadro incoraggiante. Strumenti come Whatsapp, e-mail, sistemi gestionali, sistemi di e-payment e siti internet/blog sono ampiamente e quotidianamente utilizzati. Questa elevata adozione di tecnologie di base è in linea con le osservazioni empiriche condotte in Italia, come il "Rapporto sulla digitalizzazione" di Italia Non Profit (2024) e le ricerche di Legacoop (2024), che, pur evidenziando un livello complessivo di digitalizzazione ancora limitato, suggeriscono che gli ETS non siano intrinsecamente resistenti alla tecnologia. Questo suggerisce che, quando le condizioni sono favorevoli e gli strumenti sono percepiti come utili e facili da usare, l'adozione avviene. Tuttavia, la bassa specializzazione nell'uso di tecnologie più avanzate come AI, PdC e SEO, come emerso dall'indagine, conferma la necessità di un approccio più strategico alla digitalizzazione, al di là degli strumenti di comunicazione quotidiana.

Il profilo del campione analizzato rivela alcune caratteristiche salienti. Sebbene la maggior parte dei rispondenti si collochi nella fascia d'età 50-64 anni, con un elevato livello di scolarizzazione (prevalenza di laureati), e una distribuzione di genere equilibrata, è interessante notare che una porzione significativa del personale lavora per l'organizzazione da 0 a 5 anni. Questo dato, che indica un turnover medio-alto, può rappresentare una barriera alla diffusione tecnologica. La letteratura sull'adozione delle innovazioni, inclusi i modelli come l'UTAUT, evidenzia come l'età e la stabilità del personale possano influenzare l'apertura verso nuove tecnologie; un personale più anziano e un elevato turnover possono creare una resistenza intrinseca al cambiamento, rendendo più complessa l'introduzione e l'integrazione di strumenti innovativi (Meyer, 2008).

Un dato particolarmente interessante e innovativo emerso da questo studio è il maggiore potenziale di diffusione dell'Intelligenza Artificiale rispetto alle Piattaforme di Crowdfunding, nonostante l'AI sia una tecnologia più re-

cente. Questo risultato invita a esplorare più a fondo i fattori che favoriscono o ostacolano i processi di adozione, spostando l'attenzione oltre la mera anzianità della tecnologia. In tal senso, le aspettative di risultato giocano un ruolo cruciale. Sebbene gli ETS colgano il potenziale di entrambe le tecnologie, l'AI è percepita come maggiormente utile e capace di migliorare le performance lavorative, l'efficacia e la produttività. Questo contrasta nettamente con le percezioni sulle PdC, che sono considerate meno utili e meno impattanti sul lavoro individuale. Tale differenza nelle aspettative di risultato, come suggerito dal modello UTAUT, è un predittore significativo dell'intenzione d'uso e del comportamento effettivo di adozione. Il fatto che le aspettative di risultato per l'AI siano più positive, nonostante il suo scarso utilizzo attuale, suggerisce che la percezione dell'utilità intrinseca di una tecnologia possa superare, almeno in parte, le barriere legate alla sua novità o alla mancanza di infrastrutture dedicate.

Un altro aspetto fondamentale riguarda le aspettative di sforzo. I risultati evidenziano che le PdC sono percepite come significativamente più complicate da usare rispetto all'AI. Questo dato è cruciale, poiché la facilità d'uso percepita è un fattore chiave nella diffusione di una tecnologia, come sottolineato dal Technology Acceptance Model (TAM) e integrato nel modello UTAUT. La maggiore distanza tra le due tecnologie in termini di aspettativa di sforzo per le PdC rispetto all'AI, suggerisce che la complessità percepita nell'interazione con una tecnologia può rappresentare una barriera più significativa della sua utilità potenziale.

L'analisi dell'influenza sociale rivela un quadro di limitato radicamento per entrambe le tecnologie. Per le PdC, la maggior parte dei rispondenti non percepisce un incoraggiamento significativo da parte di colleghi, superiori o dell'organizzazione stessa per l'utilizzo. Anche per l'AI, nonostante una maggiore consapevolezza, l'ambiente sociale e organizzativo non sembra promuoverne attivamente l'adozione. Questa mancanza di spinta sociale è un fattore critico, poiché l'influenza di persone importanti per il lavoratore (soprattutto colleghi e superiori) è considerato un predittore significativo dell'intenzione d'uso, specialmente in contesti dove l'uso

della tecnologia non è obbligatorio. La scarsa influenza sociale per entrambe le tecnologie indica che non sono ancora pienamente integrate nella cultura organizzativa degli ETS, e che la loro adozione non è ancora percepita come una norma o un comportamento atteso all'interno del contesto lavorativo, come potrebbe avvenire invece per altri strumenti come e-mail, piattaforme di comunicazione e messaggistica o software gestionali.

Le condizioni facilitanti, ovvero le risorse e il supporto disponibili, sono un'ulteriore area di criticità. Per le PdC, la percezione è prevalentemente negativa: la maggioranza dei rispondenti non ha gli strumenti né le conoscenze necessarie e le risorse finanziarie e non finanziarie dedicate sono palesemente insufficienti. Le condizioni facilitanti per l'AI sono leggermente migliori, ma rimangono comunque negative. Questo risultato si collega direttamente alla mancanza di personale dedicato e di investimenti mirati da parte degli ETS, come evidenziato nei dati raccolti. La letteratura sull'adozione tecnologica enfatizza l'importanza delle condizioni facilitanti, quali formazione, assistenza tecnica e infrastrutture, come elementi che supportano l'uso effettivo degli strumenti digitali. L'assenza di tali condizioni di base impedisce la piena diffusione delle tecnologie, indipendentemente dalla loro utilità percepita. In questo quadro, non avere personale qualificato e non investire adeguatamente in queste tecnologie equivale a chiedere a un non-chirurgo di svolgere un'operazione chirurgica complessa senza gli strumenti necessari per realizzarla: in altre parole, si riconosce la necessità dell'operazione, ma non si creano le precondizioni professionali e infrastrutturali per il suo successo.

Nel loro complesso i risultati evidenziano quindi che, nonostante le barriere demografiche e di turnover del personale, gli ETS non sono intrinsecamente avversi alla tecnologia. L'adozione risulta invece fortemente influenzata dalle aspettative di risultato e di sforzo. La maggiore propensione all'AI rispetto alle PdC, pur trattandosi di una tecnologia più recente, suggerisce che la percezione di utilità e facilità d'uso sono fattori predittivi più rilevanti rispetto alla pura familiarità con lo strumento o le sue tempistiche di diffusione.

Alcune implicazioni organizzative sono ricavabili da tali risultati. Per favorire la diffusione di queste (e altre) tecnologie nel Terzo Settore è fondamentale che le organizzazioni non solo investano in infrastrutture tecnologiche, ma anche e soprattutto creino le condizioni abilitanti a livello umano e organizzativo. Ciò include:

- 1) Formazione e sviluppo delle competenze: superare la percezione di difficoltà d'uso richiede programmi di formazione mirati che non solo insegnino l'utilizzo tecnico, ma che anche evidenzino i benefici concreti delle tecnologie per il lavoro quotidiano degli operatori.
- 2) Supporto organizzativo e risorse dedicate: la mancanza di personale dedicato e di investimenti mirati rappresenta una barriera difficile da superare. È necessario che gli ETS riconoscano strategicamente il valore delle tecnologie emergenti e allochino risorse umane e finanziarie adeguate alla loro implementazione e gestione.
- 3) Promozione di una cultura digitale: l'influenza sociale gioca un ruolo limitato. Le leadership organizzative devono promuovere attivamente l'adozione delle tecnologie, integrando il digitale nella visione e nei valori dell'organizzazione e mostrando un supporto visibile e costante. Questo può mitigare la resistenza e favorire un ambiente in cui l'uso delle tecnologie è percepito come un vantaggio collettivo e individuale.
- 4) Enfatizzare l'utilità e la facilità d'uso: dato che le aspettative di risultato e di sforzo sono determinanti, è cruciale comunicare chiaramente i benefici e semplificare l'interazione con le nuove tecnologie. Per le PdC, ad esempio, ciò potrebbe significare sviluppare piattaforme più intuitive o fornire casi d'uso più pertinenti alle specifiche attività degli ETS.

Infine, questo studio, pur limitandosi a un'azione esplorativa e limitata ad un'area geografica specifica, offre una base per lo sviluppo di programmi e strategie di transizione digitale più consapevoli e responsabili nel Terzo Settore, contribuendo a spostare l'attenzione dalla "tecnologia come soluzione" alle "tecnologie come prodotti sociali", il cui uso è plasmato da percezioni, aspettative e contesto organizzativo.

DOI 10.7425/IS.2025.03.04

Bibliografia

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior* (Transferred to digital print on demand). Prentice-Hall.
- Albanna, H., Alalwan, A. A., & Al-Emran, M. (2022). An integrated model for using social media applications in non-profit organizations. *International Journal of Information Management*, 63, 102452. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102452>
- Borzaga, C., & Musella, M. (2020). *L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza* (No. IV Rapporto Iris Network).
- Busacca, M. (2022). Imprese sociali e transizione digitale. *Impresa Sociale*, 4. <https://doi.org/10.7425/IS.2022.04.02>

- Busso, S. (2017). Quarant'anni (e due crisi) dopo. L'equilibrio fragile tra ruolo economico e politico del Terzo settore. *Autonomie locali e servizi sociali*, 3, 483–502. <https://doi.org/10.1447/89538>
- Cano Murillo, D. E., Kang, J., & Yoon, S. (2016). Factors influencing pro-social consumer behavior through non-profit organizations. *Internet Research*, 26(3), 626–643. <https://doi.org/10.1108/IntR-10-2014-0253>
- Cavotta, V., Grassi, E., & Toschi, L. (2022). Uso delle tecnologie digitali da parte degli imprenditori e innovatori sociali: Potenzialità e limiti. *Impresa Sociale*, 4, 29–35. <https://doi.org/10.7425/IS.2022.04.03>
- Chung, J., & Monroe, G. S. (2003). Exploring Social Desirability Bias. *Journal of Business Ethics*, 44(4), 291–302. <https://doi.org/10.1023/A:1023648703356>
- Cipriano, M., & Za, S. (2025). Digital Transformation of Non-profit Organizations: A Research Agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 56, 1118–1190. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05643>
- Colombo, M. G., Franzoni, C., & Rossi-Lamastra, C. (2015). Internal Social Capital and the Attraction of Early Contributions in Crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 75–100. <https://doi.org/10.1111/etap.12118>
- Curtis, L., Edwards, C., Fraser, K. L., Gudelsky, S., Holmquist, J., Thornton, K., & Sweetser, K. D. (2010). Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations. *Public Relations Review*, 36(1), 90–92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.003>
- D'Alessandro, F., Landoni, P., & Marocchi, G. (2022). Le imprese sociali di inserimento lavorativo: Che rapporto hanno con le tecnologie? *Impresa Sociale*, 36. <https://doi.org/10.7425/IS.2022.04.06>
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Fazzi, L. (2024). Lavorare stanca: Chi va e chi resta nelle cooperative sociali? *Impresa Sociale*, 2.
- Greenfield, G. J. (2014). *Technology and not-for-profit workers: A longitudinal study, testing and extending the UTAUT model in the not-for-profit environment*. [PhD Thesis, The University of Queensland]. <https://doi.org/10.14264/uql.2015.46>
- Gupta, S., Prusty, S., & Srivastava, M. (2024). Unravelling e-governance adoption drivers: Insights from the UTAUT 3 model. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 14(3), 286–307. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2024.142157>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- ISTAT. (2023). *Censimento permanente delle istituzioni non profit* [Tavole di dati]. <https://www.istat.it/tavole-di-dati/censimento-permanente-delle-istituzioni-non-profit-2/#>
- Italia Non Profit. (2024). *Terzo Settore & Digitale. Verso un futuro digitale*. <https://italianonprofit.it/studi/terzo-settore-e-digitale/report>
- Kabra, G., Ramesh, A., Akhtar, P., & Dash, M. K. (2017). Understanding behavioural intention to use information technology: Insights from humanitarian practitioners. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1250–1261. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.010>

- Ketokivi, M. A., & Schroeder, R. G. (2004). Perceptual measures of performance: Fact or fiction? *Journal of Operations Management*, 22(3), 247–264. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2002.07.001>
- King, M. F., & Bruner, G. C. (2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. *Psychology and Marketing*, 17(2), 79–103. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(200002\)17:2<79::AID-MAR2>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(200002)17:2<79::AID-MAR2>3.0.CO;2-0)
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2018). Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Legacoop. (2024). *Indagine sulla digitalizzazione nelle imprese cooperative*. 2023.
- Lietz, P. (2010). Research into Questionnaire Design: A Summary of the Literature. *International Journal of Market Research*, 52(2), 249–272. <https://doi.org/10.2501/S147078530920120X>
- Lim, W. M., Lim, A. L., & Phang, C. S. C. (2019). Toward a conceptual framework for social media adoption by non-urban communities for non-profit activities: Insights from an integration of grand theories of technology acceptance. *Australasian Journal of Information Systems*, 23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1835>
- Luise, V. (2020). L'approccio sociologico allo studio dell'innovazione economica e sociale nei lavori di Francesco Ramella, Filippo Barbera, Tania Parisi e Carolina Bandinelli. *Sociologia del lavoro*, 157(2), 259–276.
- Maino, F., Barazzetta, E., & Santoni, V. (2019). Il welfare aziendale: Opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il Terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM. *Politiche Sociali*, 2, 271–288. <https://doi.org/10.7389/94312>
- Marciano, C. (2022). Ma le imprese sociali sognano un welfare digitale? Il progetto I3S a Torino tra digitalizzazione, mercantizzazione e co-progettazione. *Impresa Sociale*, 45. <https://doi.org/10.7425/IS.2022.04.04>
- Meyer, J. (2008). The Adoption of New Technologies and the Age Structure of the Workforce. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1210162>
- Mikołajczak, P. (2019). Becoming business-like: The determinants of NGOs' marketization turning into social enterprises in Poland. *Oeconomia Copernicana*, 10(3), 537–559. <https://doi.org/10.24136/oc.2019.026>
- Muthukrishnan, U., & Bhattacharyya, S. S. (2025). Charting the boundaries of digital social entrepreneurship and proposing an outlook. *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2024-0174>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. Tata McGraw Hill Education Private Ltd.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Reggiardo, A. (2020). Fiducia e mutamenti nel Terzo settore. *Cahiers di Scienze Sociali*, VII(14), 166–186.
- Saura, J. R., Palos-Sanchez, P., & Velicia-Martin, F. (2020). What Drives Volunteers to Accept a Digital Platform That Supports NGO Projects? *Frontiers in Psychology*, 11, 429. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00429>

Schou, J., & Pors, A. S. (2019). Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. *Social Policy & Administration*, 53(3), 464–477. <https://doi.org/10.1111/spol.12470>

Venkatesh, V., Thong, J., & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157. <https://doi.org/10.2307/41410412>

Venkatesh, V. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.

Le cooperative di comunità siciliane come soggetti del Terzo settore e laboratorio di sviluppo territoriale

Desiree Saladino

Abstract

Lo studio esplora le cooperative di comunità (CdC) siciliane, presentandole come possibili modelli imprenditoriali innovativi che uniscono la partecipazione civica e il radicamento territoriale per rispondere ai bisogni collettivi e contrastare il degrado. Vengono analizzate le loro origini, spesso legate a contesti di crisi e al declino del welfare, e si evidenzia come possano fungere da sostituto – provvisorio – ai servizi mancanti o da catalizzatore per la rigenerazione sociale e territoriale. Il ruolo delle CdC viene contestualizzato all'interno del Terzo Settore, sottolineando la loro capacità di agire come attori-ponte tra pubblico, privato e società civile, promuovendo lo sviluppo locale e l'innovazione sociale. L'indagine si basa su un approccio qualitativo integrato che combina questionari strutturati, interviste semi-strutturate, analisi documentale, al fine di esplorare il radicamento territoriale e le modalità di azione di nove cooperative attive in Sicilia. L'obiettivo è indagare come queste realtà contribuiscano alla rigenerazione socioeconomica dei territori, evidenziando differenze e convergenze, nonché criticità, potenzialità e forme di innovazione emergenti. Ci si interroga sulla necessità di politiche di sostegno e di strategie collaborative per consolidare e ampliare l'impatto di queste esperienze, posizionandole come laboratori di innovazione sociale capaci di trasformare la marginalità in opportunità di sviluppo territoriale.

Keywords: Cooperative di comunità, sviluppo locale, approccio place-based, innovazione sociale, Terzo Settore, bottom-up, rigenerazione urbana e sociale, welfare

Introduzione

Negli ultimi anni, le cooperative di comunità stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante all'interno dei processi di sviluppo locale in Italia, configurandosi come forme di auto-organizzazione capaci di attivare risorse endogene e rispondere ai bisogni delle collettività territoriali. Nate dall'iniziativa di cittadini, associazioni e amministrazioni locali, esse sono imprese collettive fondate sull'auto-organizzazione degli individui, capaci di rispondere a bisogni comuni attraverso strumenti mutualistici, contrastando al contempo il degrado e favorendo la valorizzazione delle comunità locali (LegaCoop, 2011). Si presentano, quindi, come dispositivi ibridi in cui si intrecciano obiettivi economici, sociali e culturali, attraverso un'azione condivisa orientata alla cura, alla valorizzazione e alla rigenerazione dei territori.

La loro diffusione, particolarmente rilevante nelle aree interne e marginali, risponde a sfide strutturali di lungo periodo come lo spopolamento, il declino dei servizi pubblici e le crescenti disuguaglianze sociali (Dumont, 2016; Balante, Giagnacovo e Pazzagli, 2020). Il presente studio si inserisce in questo quadro, approfondendo il ruolo delle CdC come strumenti *place-based* capaci di attivare dinamiche di innovazione sociale e governance partecipativa, integrando dimensioni economiche, sociali e culturali. In assenza di una normativa nazionale unitaria, si evidenzia come le differenze regionali producano un mosaico complesso che influisce sulle traiettorie di sviluppo e sulle potenzialità trasformatrici di queste realtà (Saladino, 2024). La ricerca intende quindi contribuire al dibattito scientifico e politico sul potenziale

delle cooperative di comunità nel promuovere uno sviluppo territoriale sostenibile e inclusivo, ponendo particolare attenzione ai contesti fragili del Sud Italia.

Nel contesto siciliano, caratterizzato da marcate disuguaglianze territoriali, da fenomeni persistenti di spopolamento e da condizioni strutturali di svantaggio legate all'insularità, le cooperative di comunità assumono una valenza particolare. In questi territori, spesso definiti marginali, ma ricchi di risorse latenti, esse rappresentano laboratori di sperimentazione sociale e istituzionale, capaci di generare nuove forme di governance locale e innovazione sociale.

L'articolo si propone di analizzare il ruolo delle cooperative di comunità siciliane nei processi di sviluppo locale, approfondendo le specificità organizzative, strutturali e territoriali che le caratterizzano. In particolare, si intende:

- indagare le modalità attraverso cui queste esperienze contribuiscono alla rigenerazione socioeconomica dei contesti in cui operano, sia rurali che urbani;
- esaminare le differenze e le convergenze tra cooperative attive in territori periferici e quelle situate in contesti urbani o semi-urbani;
- evidenziare criticità, potenzialità e forme di innovazione che emergono da tali pratiche;
- esplorare il rapporto tra le cooperative di comunità e le politiche pubbliche a livello locale e regionale.

A partire da questi obiettivi, l'articolo si interroga su come le cooperative di comunità siciliane contribuiscano alla costruzione di percorsi di sviluppo locale e di rigenerazione so-

cioeconomica, in che misura tali esperienze si radichino nei territori e quali forme di innovazione istituzionale e sociale siano in grado di attivare.

La riflessione si basa sull'analisi di nove casi studio di cooperative di comunità operanti in Sicilia, selezionate sulla base della loro varietà territoriale e del grado di consolidamento. La metodologia adottata combina strumenti quantitativi e qualitativi, attraverso la somministrazione di questionari strutturati e la realizzazione di interviste semistrutturate con referenti delle cooperative e stakeholder territoriali.

Il contributo si articola in sette sezioni. Dopo questo paragrafo introduttivo, viene delineato il quadro teorico di riferimento; si specifica il contesto normativo. Segue una sezione metodologica in cui si esplicitano approccio, strumenti e criteri di selezione dei casi studio. Nella parte centrale, sono illustrati i risultati emersi dall'indagine empirica, che vengono poi discussi criticamente nella sezione successiva. L'articolo si chiude con alcune riflessioni conclusive e indicazioni per ulteriori approfondimenti, nel quadro di una ricerca dottorale ancora in corso.

Le cooperative di comunità

Negli ultimi anni, il fenomeno delle cooperative di comunità ha attirato crescente attenzione anche in termini di mappatura e quantificazione. Diverse indagini e iniziative di ricerca hanno tentato di restituire una stima aggiornata e strutturata della loro diffusione a livello nazionale.

Una delle ricostruzioni più rilevanti è quella proposta da AICCON attraverso il progetto "Economie di luogo. Mappatura delle cooperative di comunità", promosso nell'ambito della Scuola delle Cooperative di Comunità e sostenuto da Legacoop Nazionale e Legacoop Emilia-Romagna. Tale progetto ha permesso di sistematizzare per la prima volta, in un quadro unitario, le esperienze esistenti, evidenziandone caratteristiche organizzative e specificità territoriali. La mappa interattiva risultante dal lavoro censisce attualmente circa 220 cooperative attive (dato aggiornato al 2025).

Anche Euricse (2024) ha fornito un'analisi evolutiva del fenomeno, evidenziando una crescita significativa nel tempo: da circa 50 cooperative nel 2004 si è passati a quasi 300 unità tra il 2022 e il 2024. La distribuzione geografica conferma una presenza diffusa in tutte le macro-aree del Paese, con una maggiore concentrazione nel Nord-est, seguito dal Nord-ovest, dal Centro e dal Sud, mentre le Isole risultano l'area meno rappresentata.

Ulteriori elementi quantitativi emergono dall'ultima mappatura condotta da Legacoop, come riportato da Paolo Scaramuccia, responsabile nazionale per lo sviluppo locale, le cooperative di comunità e i servizi associativi. Secondo questa rilevazione, le cooperative di comunità attive sarebbero oltre 300, di cui 110 aderenti a Legacoop. Di queste, oltre il 90% opera in contesti fragili, piccoli comuni a rischio spopolamento e aree interne. Tuttavia, il modello risulta in espansione anche in contesti urbani, confermando la versatilità dello strumento in relazione ai diversi bisogni locali.

Accanto alla dimensione quantitativa del fenomeno, è emersa una ricca riflessione teorica che consente di approfondire la natura e il ruolo delle cooperative di comunità.

Le cooperative di comunità (CdC) si configurano come forme imprenditoriali emergenti che combinano la partecipazione attiva dei cittadini, un forte radicamento territoriale e finalità di mutualità allargata, agendo in favore non solo dei soci ma dell'intera comunità locale. Esse sono imprese collettive fondate sull'auto-organizzazione degli individui, capaci di rispondere a bisogni comuni attraverso strumenti mutualistici, contrastando al contempo il degrado e favorendo la valorizzazione delle comunità locali (LegaCoop, 2011).

Il contesto in cui si sviluppano è spesso segnato da condizioni di crisi strutturale (Dumont, 2016): esse emergono in scenari segnati dall'affaticamento del *welfare*, dall'invecchiamento demografico, dal mutamento delle strutture familiari e dalle difficoltà occupazionali, soprattutto tra i giovani. In questa prospettiva, la cooperativa di comunità può assumere sia un ruolo di supplenza rispetto ai vuoti lasciati dalle istituzioni, sia una funzione di rigenerazione sociale e territoriale. Alcune letture più critiche ne sottolineano la natura contingente e talvolta fragile, definendo la CdC come una "pillola palliativa momentanea". Secondo tali interpretazioni, solo se inserita in processi multiscalari e multi-attore, essa può contrastare il declino funzionale dei territori riconoscendone il potenziale trasformativo capace non solo di generare beni e servizi, ma anche nuove identità e reti sociali e attivando percorsi di territorializzazione auto-sostenibili (Pezzi, Urso, 2018).

In una lettura più radicale, le cooperative di comunità sono assimilabili ad una «reazione sovversiva e consapevole», capace di attivare nuove traiettorie di cittadinanza economica, fuori dai circuiti canonici del mercato e della pubblica amministrazione (Teneggi, 2018). In modo complementare, sono considerate come attori centrali di sviluppo cooperativo e inclusivo, orientate alla generazione di reddito e lavoro attraverso la valorizzazione delle risorse locali e il protagonismo civico (Alfonsi, 2020); risposta concreta allo spopolamento delle aree interne e al degrado urbano, fondata sulla partecipazione dei cittadini e sull'interesse collettivo (Balante, Giagnacovo e Pazzagli, 2020).

Sul piano giuridico e costituzionale, le CdC sono piena espressione dei principi cooperativi, capaci di promuovere l'azione solidale dei cittadini e lo sviluppo locale (Iacobelli, Scaramuccia, 2024). Il legame tra impresa e territorio è imprescindibile: esse sono "organizzazioni economiche radicate ai luoghi", sottolineando il loro modello di *governance* inclusivo, orientato al benessere collettivo e alla mobilitazione delle risorse dormienti (Euricse, 2024). In una precedente analisi, Euricse (2016) già evidenziava il carattere distintivo di queste imprese, capaci di servire l'interesse generale attraverso forme di gestione democratica e pratiche redistributive.

La dimensione trasformativa delle cooperative di comunità, descritte come esperienze nate "dai cittadini per i cittadini", avvia processi di fornitura di servizi multifunzionali, rivitalizzazione dei territori marginalizzati, e reinvestimenti degli utili per il bene comune e generare impatti positivi sia sul piano economico che ambientale e culturale (LegaCoop,

2024). L'evoluzione delle CdC si colloca quindi in un'area di confine sempre più sfumata rispetto alle cooperative tradizionali distinguendosi per l'ampiezza e la trasversalità dei bisogni a cui queste ultime rispondono, rivolgendosi all'intera comunità e contribuendo attivamente allo sviluppo territoriale attraverso la valorizzazione delle risorse locali (Depedri, Turri, 2015). Solo di recente, questo modello è stato esplicitamente riconosciuto all'interno del paradigma dello sviluppo locale evidenziandone la capacità di integrare dimensioni economiche e sociali in una prospettiva territoriale (Mori, Sforzi, 2018) come potenziale strumento ibrido tra economia civile e rigenerazione territoriale (Bianchi, 2021). Le motivazioni alla base della nascita delle cooperative di comunità (CdC) differiscono significativamente tra le aree interne e i centri urbani. Nelle aree interne, queste realtà emergono prevalentemente con l'obiettivo di riattivare servizi essenziali e valorizzare il patrimonio locale, rispondendo a forme di marginalità e spopolamento; nei contesti urbani, fenomeno più recente, le cooperative di comunità si costituiscono soprattutto per promuovere nuove forme di aggregazione sociale, finalizzate a incentivare il coinvolgimento collettivo in progetti condivisi (Iacobelli, Scaramuccia, 2024).

Le posizioni teoriche sulle cooperative di comunità (CdC) emerse nel dibattito scientifico italiano offrono letture molteplici e talvolta complementari. In primo luogo, è stata sottolineata la natura relazionale e territoriale delle CdC, evidenziandone la capacità di valorizzare le risorse latenti di contesti periferici attraverso processi di auto-organizzazione collettiva (Bandini, Medei, Travaglini, 2015). In questa prospettiva, la CdC non è semplicemente un soggetto economico, ma si configura come un dispositivo di attivazione civica e di coesione sociale, fondato sull'interdipendenza tra comunità locale e impresa.

Esse sono espressione di innovazione dal basso, capaci di generare nuove economie territoriali mediante processi ibridi che integrano pratiche sociali, culturali e produttive (Calvarresi, Pacchi, Zanoni, 2015). Queste esperienze sono state lette come risposte concrete all'erosione delle reti tradizionali di welfare e come forme di cittadinanza attiva che ridefiniscono il rapporto tra abitanti e spazio vissuto.

Una prospettiva orientata al concetto di resilienza descrive le CdC come reazioni emergenti a shock economici, sociali e ambientali (Colucci, Cottino, 2015). Tali imprese, lungi dall'essere soluzioni tecniche o meri strumenti di sostituzione pubblica, attivano risorse simboliche e materiali attraverso un processo di ri-significazione collettiva dello spazio locale. Il riferimento alla resilienza, in questa chiave, non è inteso come adattamento passivo, ma come possibilità di trasformazione attiva delle condizioni di marginalità.

Partendo da un'analisi di caso, è stata posta l'attenzione sulla natura ambivalente delle cooperative di comunità, collocandole in un'area di confine tra finalità mutualistiche e interesse generale (Depedri e Turri, 2015). Tali forme organizzative si distaccano dal modello cooperativo classico, configurandosi come soggetti plurali in grado di combinare in modo flessibile esigenze economiche, sociali e culturali.

Sul piano dell'analisi dei processi generativi, alcune letture superano la retorica della "buona pratica" per concentrarsi sulle

condizioni strutturali che favoriscono l'emergere delle CdC (Borzaga, Zandonai, 2015). Le cooperative di comunità non sono entità isolate, bensì esiti di dinamiche complesse che coinvolgono reti locali, soggetti intermedi e istituzioni. Il loro potenziale generativo risiede nella capacità di articolare bisogni collettivi, risorse endogene e pratiche di innovazione sociale.

Dal punto di vista giuridico, le CdC sono state inquadrare all'interno del più ampio processo di riforma del Terzo Settore italiano, come una possibile declinazione dell'impresa sociale (Fici, 2015). In tal senso, è stata sottolineata la necessità di una cornice legislativa adeguata che riconosca e valorizzi la specificità di queste esperienze.

Infine, è stato approfondito il rapporto tra cooperazione di comunità e gestione partecipata dei servizi pubblici, mettendo in luce come le CdC possano rappresentare uno strumento efficace per promuovere modelli di amministrazione condivisa (Mori, 2015). La partecipazione dei cittadini, in questo quadro, non si limita alla fase di erogazione del servizio, ma si estende alla sua progettazione e valutazione, rafforzando così la dimensione democratica dell'azione collettiva.

In tale contesto, è opportuno interrogarsi sul ruolo delle cooperative di comunità (CdC) entro l'ecosistema del Terzo Settore, cui potenzialmente possono appartenere, rappresentandone una forma innovativa e potenzialmente strategica. Ai sensi del Codice del Terzo Settore (art. 4, d.lgs. 117/2017), rientrano infatti tra gli Enti del Terzo Settore (ETS) – se iscritti al RUNTS – diversi soggetti quali ODV, APS, enti filantropici, imprese sociali (incluse le cooperative sociali), reti associative, SOMS e altri enti privati senza scopo di lucro impegnati in attività di interesse generale (art. 5). In questo quadro, la sentenza n. 131/2020 della Corte costituzionale ha evidenziato che le CdC, laddove siano riconosciute come imprese sociali, possono conseguentemente essere parte del Terzo Settore, e pertanto relazionarsi in modo collaborativo ai sensi dell'art. 55 del d.lgs. 117/2017 con la pubblica amministrazione nella gestione condivisa di servizi di interesse generale e nello sviluppo locale. Ciò alimenta un dibattito aperto sulla varietà dei modelli giuridici regionali e sulla prospettiva di inquadrarle come imprese sociali, riconoscendone le finalità di interesse generale al pari di quanto avviene per le cooperative sociali e ponendo al centro la necessità di un sistema di valutazione delle loro *performance* e del loro ciclo di vita. Questa posizione pone a sua volta la questione dei termini in cui le CdC – che attualmente non dispongono di un inquadramento normativo univoco a livello nazionale – possono essere riconosciute come imprese sociali e pertanto come ETS (su questo, si veda ad esempio Borzaga e Sforzi 2019).

All'interno di tale cornice interpretativa, le cooperative di comunità (CdC) possono essere lette come autentiche espressioni di innovazione sociale, in quanto capaci di attivarsi nei territori più fragili per affrontare disuguaglianze e ingiustizie spaziali (Dumont, 2014). La loro azione non si limita all'erogazione di nuovi servizi e opportunità, ma mira anche alla costruzione di forme di cittadinanza attiva e alla promozione della gestione collettiva delle risorse territoriali (Pezzi, Urso, 2018).

In questa prospettiva, le cooperative di comunità si distinguono non solo per la loro capacità operativa, ma anche per

la loro carica trasformativa. Esse attivano nuove forme di governance dal basso, promuovono inclusione sociale, stimolano la cooperazione tra attori eterogenei e contribuiscono alla costruzione di nuovi significati, pratiche e relazioni spaziali. Tale azione rispecchia la definizione di innovazione sociale come un processo che genera risposte nuove ed efficaci a bisogni collettivi, attivando risorse latenti e costruendo relazioni di fiducia in contesti spesso marginali (Moulaert et al., 2013). Le CdC sfruttano il “potere della marginalità” come leva trasformativa, convertendo le condizioni di esclusione sociale in occasioni per sviluppare nuove reti relazionali e forme di governance collaborativa (Moulaert et al., 2013). La dimensione territoriale, intesa come un rapporto biunivoco tra spazio, luogo e ricadute territoriali (Carta, Lino e Macaluso, 2018), rende il fenomeno delle CdC intrinsecamente radicato nei contesti locali e trasformativo proprio in tali ambiti (Moulaert et al., 2013; Dax et al., 2016; Carta, Lino, Orlando, 2018). In tal modo, le CdC si configurano come veri e propri laboratori di innovazione sociale su scala locale. L'approccio teorico più recente interpreta l'innovazione sociale come un concetto multidimensionale: essa è al tempo stesso oggetto di ricerca, riferimento normativo e categoria operativa (Marques et al., 2018). In questo panorama, le imprese sociali, come le CdC, assumono un ruolo particolarmente rilevante, essendo identificate come attori chiave nei processi innovativi (Zivojinovic et al., 2019; Best, Myers, 2021; Slee et al., 2022; Vercher, 2022).

In sintesi, le CdC rappresentano un fenomeno ibrido e in continua evoluzione, situato all'intersezione tra economia sociale, politiche di rigenerazione territoriale e innovazione sociale. Nonostante la frammentazione normativa e le criticità emerse, esse si delineano come strumenti potenzialmente trasformativi, capaci di ridefinire le logiche del welfare locale. Il presente contributo intende inserirsi in questo dibattito, approfondendo il ruolo di tali realtà nei processi di rigenerazione urbana.

Il quadro normativo

In Italia, l'assenza di una normativa nazionale unitaria in materia di cooperazione comunitaria ha lasciato ampio spazio all'iniziativa delle singole Regioni, le quali, esercitando la propria autonomia legislativa, hanno adottato provvedimenti differenti per disciplinare il fenomeno. Questa situazione ha portato alla nascita di un mosaico normativo eterogeneo, in cui ogni Regione definisce in modo autonomo i criteri di costituzione, funzionamento e regolamentazione di tali realtà. Ne deriva un contesto disomogeneo che può influenzare l'efficacia e l'uniformità delle pratiche cooperative a livello nazionale (Saladino, 2024). Inoltre, non tutte le Regioni hanno ancora legiferato in materia, rendendo il quadro complessivo ancora incompleto.

Inoltre, le imprese di comunità sembrerebbero compatibili con la disciplina dell'impresa sociale (d.lgs. 112/2017), motivo per cui secondo alcuni autori (Sforzi, Borzaga, 2019) potrebbe essere ragionevole intervenire modificando e ampliando la disciplina sull'impresa sociale piuttosto che istituendo una nuova qualifica *ad hoc*. Secondo questa posizione, sarebbe sufficiente intervenire con taluni aggiustamenti normativi – come una governance più inclusiva, la valorizzazione del

lavoro volontario e un legame territoriale esplicito – per garantire il riconoscimento di queste realtà senza aumentare la complessità legislativa e mantenendo il focus sul benessere delle comunità.

In questo quadro normativo frammentato, l'esperienza della Regione Siciliana rappresenta un esempio significativo di regolamentazione specifica, che consente di osservare come le singole legislazioni regionali declinino in modo autonomo finalità, strumenti e ambiti di applicazione del modello cooperativo di comunità. Le cooperative di comunità, secondo quanto stabilito dalla Legge regionale della Sicilia n. 25 del 27 dicembre 2018, costituiscono un soggetto pensato per favorire lo sviluppo economico, la coesione e la solidarietà sociale in territori soggetti a rischio di spopolamento o in situazioni di disagio sociale, incluse le aree urbane. Tale legge ne definisce l'inquadramento giuridico, specificando che devono essere costituite ai sensi degli articoli 2511 e seguenti del Codice civile e iscritte all'albo delle cooperative. Le finalità attribuite dalla normativa regionale comprendono il soddisfacimento dei bisogni collettivi delle comunità locali, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita in termini sia sociali sia economici. In coerenza con quanto previsto dalla Legge, le CdC operano attraverso la valorizzazione delle competenze della popolazione residente, delle tradizioni culturali e delle risorse territoriali. Le attività previste dalla norma si basano su criteri di sostenibilità e includono la produzione di beni e servizi, il recupero e la gestione di beni ambientali e culturali, nonché la promozione di opportunità occupazionali rivolte agli abitanti del territorio.

Una normativa nazionale unitaria in materia di cooperative di comunità permetterebbe di superare l'attuale frammentazione normativa regionale, garantendo un quadro giuridico omogeneo e un riconoscimento certo su tutto il territorio nazionale. Ciò renderebbe più semplice la costituzione e la gestione delle cooperative di comunità, rafforzandone il ruolo, la legittimazione istituzionale e l'accesso ai finanziamenti pubblici e privati. Infatti, la proliferazione di leggi eterogenee rende sempre più necessaria una disciplina nazionale unitaria (Della Croce, 2021). La crescita quantitativa delle imprese di comunità suggerisce indirettamente che, data la loro espansione e diffusione quasi omogenea tra regioni, una disciplina nazionale aiuterebbe a tutelarne e promuoverne meglio il ruolo (Sforzi, 2022). Dal punto di vista territoriale, una legge quadro nazionale assicurerebbe pari opportunità a tutte le comunità, comprese quelle dei contesti più marginali e rurali, evitando disuguaglianze legate alla presenza o assenza di una legge regionale e supportando un più equo sviluppo locale. Un impianto normativo nazionale, però, rischierebbe di risultare troppo rigido e generico, poco aderente alle diversità sociali ed economiche dei territori. Potrebbe inoltre rallentare i processi di innovazione locale e bloccare sperimentazioni virtuose già avviate in alcune Regioni, riducendo la capacità delle cooperative di adattarsi ai bisogni specifici delle comunità.

Al contrario, alcuni autori ritengono che la frammentazione legislativa regionale rappresenti una forma di adattabilità positiva, in quanto consente alle Regioni di interpretare il modello della cooperativa di comunità in relazione alle specificità sociali, culturali ed economiche dei propri territori

(Medei, Travaglini, 2015). Un approccio differenziato favorisce sperimentazioni normative e istituzionali che possono rispondere meglio alle esigenze locali e generare modelli innovativi di cooperazione (Bianchi, 2021). Le regolamentazioni regionali rappresentino laboratori normativi, utili per sperimentare forme innovative di cooperazione (Della Croce, 2021). In termini territoriali, ciò permette di valorizzare le peculiarità dei contesti interni o periferici, elaborando strumenti normativi più vicini ai bisogni reali delle comunità. Ne consegue che l'eccessiva differenziazione normativa potrebbe generare disuguaglianze territoriali significative, con Regioni più avanzate e altre completamente sprovviste di una disciplina di riferimento. Ciò creerebbe incertezza giuridica, disparità nell'accesso ai finanziamenti e ostacolerebbe la comparabilità dei modelli, rendendo più difficile definire indicatori comuni di impatto o costruire politiche pubbliche coordinate a livello nazionale.

In un'ottica di sviluppo multilivello, si potrebbe auspicare una soluzione intermedia che preveda una legge quadro nazionale di inquadramento generale delle cooperative di comunità, accompagnata dalla possibilità per le Regioni di declinare la normativa secondo le caratteristiche dei propri territori. Questo approccio permetterebbe di garantire una base giuridica uniforme – utile per l'accesso ai finanziamenti e per la misurazione degli impatti – senza rinunciare alla flessibilità e alla capacità di adattamento territoriale già sperimentate a livello regionale. Tale modello integrato potrebbe favorire sia l'equità tra territori sia l'innovazione locale, rafforzando il ruolo delle cooperative di comunità nelle politiche di coesione territoriale.

Metodologia

L'indagine si fonda su un approccio qualitativo integrato, finalizzato ad analizzare le caratteristiche strutturali, organizzative e territoriali delle cooperative di comunità siciliane, nonché il ruolo che esse svolgono nei processi di sviluppo locale. La raccolta dei dati è avvenuta attraverso una combinazione di strumenti e tecniche: la somministrazione di questionari strutturati, realizzati tramite la piattaforma Google Forms, ha permesso di acquisire informazioni sistematiche relative all'organizzazione interna, agli ambiti di intervento, alle modalità di coinvolgimento comunitario e ai rapporti con gli enti pubblici. A tale rilevazione si è affiancata la conduzione di interviste semi-strutturate rivolte ai referenti delle cooperative, volte ad approfondire gli aspetti più qualitativi e contestuali dell'azione territoriale, i processi decisionali, le pratiche partecipative e le forme di innovazione attivate.

Il percorso di ricerca è stato inoltre supportato da un'attività di analisi documentale, basata sull'esame di materiali istituzionali, statuti, regolamenti interni, contenuti digitali e fonti giornalistiche. A questa si è aggiunta una restituzione cartografica delle informazioni raccolte, effettuata attraverso l'uso del software QGIS, che ha consentito di spazializzare i dati e di indagare il radicamento territoriale delle cooperative. L'organizzazione e la sistematizzazione dei dati sono state facilitate dall'impiego di tabelle comparative in formato Excel, utili alla costruzione di una lettura trasversale dei casi studio.

La selezione dei nove casi analizzati è avvenuta sulla base di un criterio di esaustività territoriale e di attendibilità delle fonti. Le cooperative considerate rappresentano, infatti, l'insieme delle esperienze attive in Sicilia al momento della rilevazione, identificate attraverso il registro regionale delle cooperative sociali, il database nazionale AICCON e un'attività di ricognizione on-desk condotta tra il 2023 e il 2024. Sebbene eterogenee per forma giuridica, ambito di intervento e livello di maturità, tutte le realtà selezionate si configurano come cooperative di comunità riconosciute o autodefinite, con un'esplicita vocazione alla valorizzazione del territorio e al coinvolgimento della comunità locale.

L'analisi è stata guidata da una griglia interpretativa costruita *ad hoc*, che ha consentito di comparare in maniera sistematica gli elementi salienti delle esperienze osservate. Tra gli assi principali della griglia vi sono la tipologia giuridica, lo stadio di sviluppo, la missione dichiarata, gli impatti generati – sia materiali che immateriali – e le relazioni attivate con soggetti istituzionali. Tale impostazione ha permesso di mettere in luce convergenze e differenze tra le cooperative analizzate, nonché di evidenziare le potenzialità e i limiti dei modelli adottati nei diversi contesti territoriali.

I casi studio

Le nove cooperative di comunità attive in Sicilia sono distribuite in una pluralità di contesti territoriali: aree interne e marginali, territori urbani e realtà insulari. Pur differenziandosi per forme giuridiche, funzioni esercitate e modalità di relazione con gli attori locali, i casi selezionati condividono una comune tensione verso la produzione di impatti spaziali e territoriali in risposta a bisogni collettivi. Le cooperative analizzate sono: Terra delle Balestrate (Balestrate), Trame di Quartiere (Catania), Agricola Mpidusa (Lampedusa e Linosa), Prospettiva 180 (Mazzarrone), Parco Laudato Sì (tra Piazza Armerina e Gela), Leontinoi e Badia Lost & Found (Lentini), Valli Basiliane (Messina) e Identità e Bellezza (Sciacca).

Aspetti / Cooperative	Terra delle Balestrate	Trame Quartiere	Agricola Mpidusa	Prospettiva 180	Parco Laudato Sì	Leontinoi	Badia Lost & Found	Valli Basiliane	Identità e Bellezza
1 Panoramica sintetica									
Nome	Terra delle Balestrate	Trame Quartiere	Agricola Mpidusa	Prospettiva 180	Parco Laudato Sì	Leontinoi	Badia Lost & Found	Valli Basiliane	Identità e Bellezza
Anno istituzione	2023	2020	2020	2023	2020	2019	2020	2019	2023

Comune	Balestrate	Catania	Lampedusa Linosa	Mazzarrone	Piazza Armerina / Gela	Lentini	Lentini	Messina	Sciacca
Aree di intervento	Interna – comune costiero	Urbano	Isola	Interna	Interna	Interna	Interna	Urbana – comune costiero	Interna – comune costiero
Popolazione (circa 2023)	~6.000	>280.000	~6.500	~3.900	~70.000	~21.000	~21.000	>200.000	~40.000
Area interna (sì/no)	Sì	No	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	No	Sì
2 Tipologie giuridiche e classificazione									
Prima forma giuridica	Cooperativa di Comunità	Cooperativa di Comunità	Cooperativa sociale agricola di Comunità	Cooperativa di Comunità	Cooperativa di Comunità	Cooperativa di Comunità	Cooperativa di Produzione e Lavoro	Cooperativa di Comunità	Cooperativa di Comunità
Attuale forma giuridica	Cooperativa di Comunità	Cooperativa di Comunità	Cooperativa sociale agricola di Comunità	Cooperativa di Comunità	Cooperativa di Comunità	Cambiata a Cooperativa Sociale (2023)	Cooperativa di Produzione e Lavoro	Cooperativa di Comunità	Cooperativa di Comunità
Reputazione percepita	Positiva, dinamica	Positiva, radicata	Positiva, attiva	Limitata	Media	Limitata	Positiva, radicata	Limitata	Positiva, ben inserita
3 Fasi di sviluppo									
Stato fase	In sviluppo	Matura	In sviluppo	Embrionale	Matura	Rallentata e trasformata	Matura	In sviluppo	Matura
Fattori acceleranti	Bandi città metropolitana di Palermo, partecipazione comunitaria	Progetti culturali e sociali, partecipazione	Progetti PNRR, agricoltura sociale	-	Coinvolgimento scuole, educazione	Iniziative sociali, inserimento ex detenuti	Progetti culturali, murali, teatro	Ripristino sentieri, turismo lento	Museo diffuso, rete associazioni
Fattori rallentanti	Risorse finanziarie limitate	Difficoltà con amministrazione	Difficoltà infrastrutturali	Limitata sostenibilità finanziaria	Problemathe infrastrutturali	Limite ancoraggio territoriale, mancanza finanziamenti	Rapporti altalenanti con Comune, ambiguità giuridica	Problemi burocratici, infrastrutturali	-
4 Innovazione sociale									
Cosa innovano?	Spazi sociali di aggregazione	Rigenerazione spazi urbani, partecipazione	Agricoltura sociale e inclusione	-	Educazione ambientale, comunità educante	Inclusione ex detenuti, eventi	Rigenerazione urbana e culturale	Turismo lento integrato	Museo diffuso, narrazione digitale, sostenibilità
Valore generato	Inclusione sociale e culturale	Partecipazione attiva, rigenerazione	Occupazione, sviluppo rurale	-	Educazione, benessere comunità	Inclusione sociale, servizi sociali	Valorizzazione culturale, coesione	Turismo sostenibile, comunità attiva	Sviluppo locale, occupazione, coesione sociale
Coinvolgimento cittadini e istituzioni	Alto, con scuole e associazioni	Alto, con artisti, cittadini	Medio, con enti locali e scuole	Medio, con tribunale e scuole	Alto, con scuole e istituzioni	Limitato, comunicazione debole	Medio, con Comune e istituzioni	Limitato, difficoltà rapporti	Alto, rete ampia di associazioni e enti
5 Relazione con territorio e politiche									
Rapporti con enti locali	Collaborativi ma con risorse limitate	Variabili, rapporti altalenanti	Collaborazione con enti locali	Protocollo con Tribunale, relazioni limitate	Collaborazione con scuole e istituzioni	Scarsa collaborazione, protocolli sociali	Altalenanti con Comune, collaborazioni esterne	Difficili con amministrazione	Collaborazione stabile con Comune e Fondazioni
Finanziamenti ricevuti	Bandi regionali, autofinanziamento	Bandi culturali, autofinanziamento	PNRR, bandi regionali, autofinanziamento	Autofinanziamento, pochi bandi	Fondi regionali, progetti educativi, autofinanziamento	Autofinanziamento, assenza fondi specifici	Bandi pubblici, autofinanziamento	Finanziamenti regionali, autofinanziamento	Finanziamenti pubblici, Invitalia, Resto al Sud

Tabella 1: Cooperative di Comunità in Sicilia.

Nelle cooperative di comunità siciliane analizzate, l'aspetto della valorizzazione territoriale e del coinvolgimento diretto della popolazione locale costituisce un tratto distintivo che ne definisce la natura "di comunità" ben oltre la dimensione giuridica. La loro azione, infatti, nasce dall'intreccio tra bisogni locali e risorse specifiche dei luoghi: a Balestrate la cooperativa *Terra delle Balestrate* ha ricostruito legami comunitari attraverso il recupero di spazi urbani abbandonati; *Trame di Quartiere* a Catania ha avviato processi di rigenerazione urbana nel quartiere di San Berillo con un forte coinvolgimento degli abitanti; l'*Agricola Mpidusa* opera a Lampedusa e Linosa promuovendo modelli produttivi legati all'agricoltura e al turismo sostenibile per contrastare fenomeni di marginalità; *Prospettiva 180* a Mazzarrone e il *Parco Laudato Sì* tra Piazza Armerina e Gela hanno posto al centro la cura dei beni comuni; mentre *Leontinoi* e *Badia Lost & Found* a Lentini hanno attivato processi di riappropriazione culturale e identitaria. A Messina, la cooperativa *Valli Basiliene* valorizza antiche pratiche agricole e saperi tradizionali, e a Sciacca *Identità e Bellezza* incentiva percorsi di memoria e di narrazione collettiva.

In tutti questi casi, il coinvolgimento della comunità non si esaurisce nella partecipazione formale dei soci, ma si traduce in pratiche concrete di co-produzione, recupero di patrimoni materiali e immateriali, rigenerazione di spazi e rafforzamento di legami sociali. È in questa dimensione sostanziale, radicata nei luoghi e nelle relazioni, che tali esperienze assumono a pieno titolo la connotazione di "cooperative di comunità".

Dal punto di vista temporale, tutte le cooperative sono state istituite nell'ultimo quinquennio, segno di un fermento recente che testimonia l'affermazione del modello *place-based* anche nei contesti meridionali. La maggior parte delle iniziative è stata avviata tra il 2019 e il 2023. Un caso peculiare è rappresentato da *Leontinoi*, che ha modificato la propria forma giuridica in cooperativa sociale per affrontare alcune difficoltà di natura organizzativa ed economica. Dall'intervista alla presidente è infatti emerso che la delimitazione territoriale prevista dalla legge siciliana per individuare il bacino di riferimento della cooperativa di comunità si è rivelata un vincolo operativo significativo: le attività non erano circoscritte al solo territorio di Lentini, ma includevano collaborazioni e progettualità anche al di fuori del confine comunale. La trasformazione in cooperativa sociale ha quindi permesso di superare questi limiti, ampliando il raggio d'azione e garantendo maggiore flessibilità nell'accesso a reti e opportunità di finanziamento.

Sotto il profilo giuridico, alcune realtà operano formalmente come cooperative di comunità, mentre altre, pur adottando forme istituzionali differenti, si riconoscono nella definizione e nei principi di tale modello. Il numero dei soci, laddove noto (come nel caso di *Badia Lost & Found*, *Valli Basiliene*, *Leontinoi* e *Prospettiva 180*), varia da un minimo di 10 a un massimo di circa 25 unità.

In termini di composizione della base sociale, si tratta per lo più di cittadini attivi con precedenti esperienze nel mondo associativo: diverse cooperative, infatti, rappresentano l'evoluzione di gruppi già organizzati nel terzo settore (come nel caso di *Balestrate*, *Catania* e *Lampedusa*, nate rispettiva-

mente da esperienze associative e/o da un'APS), mentre altre hanno origine da iniziative di giovani attivisti (*Badia Lost & Found*) o da progetti promossi da istituzioni ecclesiali e/o locali (ad esempio il progetto *Policoro* a Messina o l'iniziativa comunale a Mazzarrone). Pur trattandosi in prevalenza di soci che operano professionalmente in altri settori, alcune cooperative hanno saputo attivare opportunità occupazionali dirette: quattro realtà hanno generato tra due e cinque posti di lavoro stabili o a termine, una ha superato tale soglia, mentre tre non sono ancora riuscite a creare occupazione. Ne deriva quindi una base sociale relativamente ristretta, ma con caratteri multi-stakeholder, in quanto capace di includere cittadini, attivisti, istituzioni e talvolta soggetti religiosi. Quanto al coinvolgimento della comunità più ampia, i dati del questionario restituiscono una notevole varietà di pratiche. Alcune cooperative hanno sviluppato percorsi con le scuole (come a *Balestrate*, con attività di narrazione territoriale legate all'iniziativa "Borghi dei Tesori"), altre puntano su canali informali come il passaparola e i social network, strumenti particolarmente efficaci nei piccoli centri dove le relazioni si fondano su prossimità e fiducia reciproca. Dal punto di vista organizzativo, sei cooperative su otto promuovono assemblee periodiche di ascolto rivolte alla comunità, cinque attivano gruppi di lavoro tematici e quattro organizzano consultazioni periodiche o eventi pubblici. Tuttavia, solo due cooperative dichiarano di avvalersi anche di consultazioni occasionali, a conferma di una tendenza generale verso forme di coinvolgimento più strutturate e continuative.

Le fonti di finanziamento evidenziano una significativa eterogeneità: alcune cooperative si sostengono principalmente attraverso attività autofinanziate, ovvero attraverso la vendita di servizi sul mercato privato e mediante quote di autofinanziamento, altre attingono a risorse pubbliche – come i fondi di Invitalia, PNRR, bandi regionali o contributi della Fondazione con il Sud – mentre in diversi casi si registra una forte dipendenza da progetti a termine o sponsorizzazioni. L'assenza di un sostegno finanziario continuativo rappresenta una criticità trasversale, con ricadute negative sulla possibilità di pianificazione a lungo termine, soprattutto per le realtà più piccole e radicate in territori fragili.

Dal punto di vista funzionale, le cooperative assumono ruoli molteplici operando quindi in diversi settori di attività. Si distinguono progetti focalizzati sulla rigenerazione urbana e culturale (*Badia Lost & Found*, *Identità e Bellezza*), sulla produzione agricola sostenibile e l'inclusione lavorativa (*Agricola Mpidusa*, *Prospettiva 180*), sull'erogazione di servizi educativi e sulla promozione di comunità educanti (*Parco Laudato Sì*), sulla valorizzazione del patrimonio naturale e turistico (*Valli Basiliene*), e sulla cura dello spazio pubblico e il contrasto alla marginalità urbana (*Trame di Quartiere*). Particolarmente articolata è l'esperienza della cooperativa *Identità e Bellezza* di Sciacca, che con il progetto del "Museo Diffuso dei 5 Sensi" integra narrazione territoriale, turismo esperienziale e inclusione socioeconomica.

Le relazioni con gli enti locali risultano ambivalenti: se in alcuni contesti (*Balestrate*, *Gela*, *Messina*) la cooperazione appare fragile o marginale, in altri casi (*Sciacca*, *Catania*, *Lampedusa*) le cooperative svolgono un ruolo attivo nella co-progettazione di interventi, seppur con limiti legati a carenze strutturali. In generale, la capacità di costruire reti

multi-attore a livello locale e sovralocale emerge come elemento cruciale per la resilienza delle iniziative. In tal senso, la cooperativa di Sciacca rappresenta un caso emblematico, collaborando stabilmente con oltre 45 tra associazioni e soggetti istituzionali, e configurandosi come un laboratorio di governance territoriale.

I risultati generati da queste esperienze si declinano sia sul piano materiale che immateriale. Si riscontrano interventi di riqualificazione urbana (come il Parco Urbano d'Arte a Lentini o il recupero delle Grotte del Monte Kronio a Sciacca), la creazione di servizi di prossimità (infopoint, mense scolastiche, orti didattici), e la promozione di pratiche di turismo lento e sostenibile. In molte iniziative emerge inoltre una dimensione pedagogica e culturale, legata alla narrazione dei luoghi e alla partecipazione comunitaria, che contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza e l'identità collettiva. In alcuni casi, tali azioni si traducono in veri e propri impatti, come la riattivazione di spazi urbani dismessi, il miglioramento dell'accessibilità ai servizi e la creazione di nuove opportunità di socialità e di economia locale.

Le principali criticità individuate riguardano la fragilità giuridico-finanziaria, la difficoltà di riconoscimento istituzionale e la resistenza al cambiamento da parte delle comunità locali. A queste si aggiunge una percezione spesso ambivalente del ruolo delle cooperative di comunità, sia da parte degli enti pubblici sia della cittadinanza. Da un lato, esse vengono considerate strumenti innovativi di sviluppo locale, capaci di attivare risorse e competenze latenti; dall'altro, possono essere viste con diffidenza, talvolta percepite come iniziative temporanee, legate a specifici bandi o alla volontà di pochi promotori, piuttosto che come soggetti economici stabili e duraturi.

Questa ambivalenza si traduce in conseguenze pratiche: gli enti pubblici non sempre riconoscono pienamente le cooperative come interlocutori affidabili nei processi di programmazione territoriale, mentre all'interno delle comunità locali possono emergere resistenze dovute al timore di delegare a un soggetto collettivo la gestione di beni e servizi condivisi. Tali elementi incidono sulla capacità di radicamento delle cooperative e sulla sostenibilità a lungo termine delle progettualità, rendendo necessario un continuo lavoro di costruzione di fiducia e di legittimazione, sia sul piano istituzionale sia su quello sociale.

L'elaborazione dei dati raccolti attraverso il questionario restituisce un quadro complesso e articolato, nel quale le cooperative operano in contesti caratterizzati da diversi livelli di marginalità territoriale e fragilità sociale. Le nove realtà indagate non si collocano tutte nello stesso tipo di contesto: alcune hanno sede in grandi centri urbani, come Catania e Messina, dove la sfida principale è l'intervento su quartieri marginalizzati o in processi di degrado urbano; altre operano in piccoli comuni e in territori delle aree interne, come Lentini, Sciacca, Mazzarrone, Piazza Armerina, Lampedusa e Linosa, dove la questione centrale riguarda lo spopolamento, la carenza di servizi e la valorizzazione delle risorse locali.

Pur nella loro eterogeneità, tutte le esperienze mostrano una forte attenzione al radicamento territoriale e una capacità variabile di attivare reti di collaborazione con istituzioni, as-

sociazioni e cittadini. Questo conferma come la dimensione comunitaria assuma declinazioni differenti a seconda del contesto — urbano, rurale o insulare — ma resti l'elemento chiave che consente alle cooperative di affrontare condizioni di marginalità e promuovere forme di sviluppo locale partecipato. Circa la metà delle cooperative mantiene collaborazioni stabili con attori locali e sovralocali, contribuendo alla costruzione di reti che favoriscono l'innovazione sociale e la sostenibilità delle iniziative.

La percezione dell'influenza della condizione di area interna è variegata: il 62,5% delle cooperative riconosce un ruolo generativo a tale condizione, in particolare per l'accesso ai finanziamenti pubblici e la creazione di servizi essenziali; il restante 37,5% ne evidenzia invece i limiti, legati a difficoltà logistiche, spopolamento e scarsa partecipazione comunitaria. L'autovalutazione del proprio impatto sulla marginalità territoriale è tendenzialmente prudente: il 75% delle realtà riconosce un'influenza positiva, ma con effetti ancora limitati, a causa della giovane età delle esperienze e delle persistenti criticità strutturali.

Dal punto di vista strategico, si registra una maggiore attenzione verso la collaborazione istituzionale e l'attrazione di nuovi residenti, mentre risultano meno diffuse azioni orientate al potenziamento dei servizi essenziali o all'impiego di tecnologie per superare l'isolamento geografico. Solo il 12,5% delle cooperative considera la marginalità territoriale un fattore determinante nell'adozione di soluzioni innovative, a conferma del fatto che l'innovazione deriva da una pluralità di fattori, non esclusivamente dalla condizione di marginalità.

Le sfide operative maggiormente condivise riguardano la creazione di posti di lavoro e la promozione del turismo locale (75% del campione), seguite dalla valorizzazione del patrimonio culturale e dal supporto all'educazione. Interventi legati al miglioramento infrastrutturale e all'accessibilità risultano invece meno prioritari. Sotto il profilo finanziario, le cooperative si sostengono principalmente attraverso la partecipazione a bandi pubblici e il ricorso a contributi privati, due fonti che interessano circa il 62,5% dei casi analizzati. Questo dato va inteso non in termini di incidenza economica sul bilancio complessivo, ma come frequenza con cui tali canali di finanziamento vengono attivati dalle cooperative. A queste risorse si affiancano, in misura variabile, entrate derivanti dalla vendita di servizi a privati (ad esempio attività turistiche, servizi educativi o culturali) e donazioni da parte di cittadini e associazioni locali. Un ulteriore elemento di sostegno è rappresentato dalla partecipazione attiva dei soci, che in diversi casi contribuiscono non solo con il conferimento di capitale, ma anche attraverso attività volontarie di gestione e organizzazione. Alcune cooperative hanno inoltre avviato iniziative autonome di autofinanziamento, come la promozione di eventi culturali, mercatini o la gestione di spazi comunitari.

Tuttavia, questa forte dipendenza da risorse esterne e discontinue solleva interrogativi sulla sostenibilità a lungo termine delle esperienze, soprattutto alla luce della percezione diffusa dell'insufficienza delle politiche regionali e locali di supporto, che raramente si configurano come strumenti strutturali di accompagnamento alla crescita e al consolidamento delle cooperative.

Il rapporto con la normativa regionale presenta aspetti critici: sebbene la maggioranza delle cooperative rispetti formalmente i criteri previsti, il 25% non si sente tutelato dalla normativa vigente. Questo dato riflette la percezione che la legge, pur riconoscendo la figura della cooperativa di comunità, non offra strumenti concreti di sostegno economico e gestionale, lasciando le realtà più fragili esposte a rischi di discontinuità. Parallelamente, il 62,5% segnala difficoltà applicative legate alla complessità delle procedure burocratiche, all'incertezza nell'interpretazione di alcuni requisiti (ad esempio la delimitazione territoriale di riferimento), e alla mancanza di linee guida operative che traducano i principi normativi in strumenti pratici.

Queste difficoltà richiederebbero un maggior supporto istituzionale, da intendersi non solo come semplificazione amministrativa, ma anche come accompagnamento tecnico, formazione mirata e possibilità di accesso a finanziamenti stabili. Le cooperative evidenziano inoltre la necessità di una normativa nazionale unificata, che possa garantire omogeneità di trattamento e ridurre le disparità attualmente determinate dai diversi approcci legislativi regionali.

Tra i principali ostacoli, oltre alla complessità burocratica, si segnalano la scarsità di risorse economiche, la carenza di competenze specifiche in ambito gestionale e amministrativo, e le difficoltà di instaurare relazioni efficaci con le istituzioni locali, spesso caratterizzate da diffidenza o da un riconoscimento limitato del ruolo delle cooperative. Solo una minoranza delle realtà indagate considera la partecipazione comunitaria una sfida critica, pur sottolineando la necessità di strategie più strutturate per promuovere un coinvolgimento ampio, stabile e intergenerazionale.

In conclusione, l'analisi evidenzia come le cooperative di comunità siciliane rappresentino attori emergenti nel contrasto alla marginalità territoriale e nella rigenerazione socioeconomica dei contesti interni, pur operando all'interno di un quadro istituzionale frammentato e caratterizzato da persistenti criticità strutturali. La loro capacità generativa – espressa attraverso la creazione di valore sociale, la valorizzazione territoriale e l'attivazione di capitale sociale – risulta fortemente condizionata non solo dalle condizioni locali, ma anche dall'efficacia delle politiche di sostegno, dalla semplificazione normativa e dal rafforzamento delle competenze e delle reti collaborative. In questo senso, tali esperienze restituiscono un quadro articolato di sperimentazioni *place-based* che, pur tra contraddizioni e fragilità, si configurano come laboratori di innovazione sociale e territoriale.

— Discussione: interpretazioni e traiettorie emergenti

L'analisi delle nove cooperative di comunità attive in Sicilia conferma e arricchisce le riflessioni emerse precedentemente, evidenziando come tali realtà rappresentino modelli imprenditoriali innovativi capaci di coniugare partecipazione civica, radicamento territoriale e risposta a bisogni collettivi, in contesti segnati da marginalità e crisi del welfare.

In linea con quanto riportato in letteratura, le cooperative siciliane dimostrano di agire come attori-ponte fra società

civile, enti pubblici e privati, generando innovazione sociale e promuovendo lo sviluppo locale in modo *place-based*, cioè fortemente ancorato alle specificità territoriali.

Dal punto di vista territoriale, la pluralità di contesti in cui operano — aree interne, urbane, insulari — conferma la flessibilità dello strumento cooperativo. Le cooperative attive in zone interne e marginali (ad esempio Terra delle Balestrate, Prospettiva 180, Parco Laudato Sì) si concentrano spesso sulla riattivazione di servizi essenziali e sulla rigenerazione sociale e culturale, in risposta a fenomeni di spopolamento e degrado, ribadendo il ruolo di presidio locale previsto dallo stato dell'arte. Al contrario, esperienze come Trame di Quartiere (Catania) e Identità e Bellezza (Sciacca) testimoniano un orientamento più spiccato verso la rigenerazione urbana e la costruzione di reti sociali, declinando la partecipazione e l'aggregazione in modo coerente con le esigenze dei contesti più densamente popolati.

La recente nascita della maggior parte di queste cooperative — tutte attivate nell'ultimo quinquennio — sottolinea un fermento innovativo crescente nel Sud Italia, in particolare in Sicilia, dove il modello *place-based* delle CdC si afferma come una risposta adattabile alle criticità locali, ma anche come laboratorio di sperimentazione sociale.

Dal punto di vista funzionale, la varietà delle attività (rigenerazione urbana, agricoltura sociale, educazione ambientale, turismo lento, inclusione sociale) evidenzia come le cooperative di comunità non solo rispondano a bisogni materiali, ma attivino anche processi immateriali di coesione, narrazione territoriale e costruzione identitaria. Questo duplice impatto, materiale e immateriale, conferma l'interpretazione dello stato dell'arte sulla capacità delle CdC di produrre valore sociale complesso e stratificato.

Le relazioni con le istituzioni locali risultano tuttavia spesso fragili o altalenanti, come emerge da più casi, ad esempio *Leontinoi* e *Valli Basiliene*. Nel primo caso, la cooperativa ha incontrato difficoltà a instaurare un dialogo stabile con l'amministrazione comunale, che ha riconosciuto solo parzialmente il ruolo della cooperativa come soggetto di interesse pubblico, limitandone così l'accesso a collaborazioni e opportunità di co-progettazione. Nel caso di *Valli Basiliene*, invece, le relazioni con gli enti locali si sono sviluppate in maniera intermittente: a momenti di apertura e sostegno, legati a specifiche progettualità, hanno fatto seguito fasi di scarsa interlocuzione e di difficoltà nel consolidare partenariati di lungo periodo. Questi andamenti evidenziano come il rapporto tra cooperative di comunità e istituzioni locali sia fortemente condizionato da variabili politiche e contingenti, e come la mancanza di un riconoscimento strutturato rischi di compromettere la continuità delle iniziative limitando la capacità di pianificazione a lungo termine e la continuità dei progetti. Le eccezioni virtuose, come *Identità e Bellezza* a Sciacca, che collabora stabilmente con una rete ampia di enti e associazioni, rappresentano esempi di *governance* territoriale partecipata e multilivello, in grado di rafforzare la resilienza e l'efficacia delle iniziative.

Le criticità giuridico-finanziarie sono un nodo centrale: la forte dipendenza da risorse pubbliche a termine e autofinanziamenti precari mette a rischio la sostenibilità delle

cooperative, soprattutto in contesti interni e marginali dove l'accesso ai finanziamenti è più complesso. La giovane età delle esperienze e la carenza di un quadro normativo regionale coerente e di un supporto istituzionale adeguato limitano ulteriormente la piena realizzazione del potenziale innovativo delle CdC. In particolare, la percezione diffusa di difficoltà applicative e la richiesta di una normativa nazionale unificata evidenziano il *gap* tra le esigenze concrete degli attori locali e le risposte istituzionali attuali.

Interessante risulta anche la variegata percezione del ruolo della marginalità territoriale: mentre la maggioranza delle cooperative riconosce la marginalità come un fattore generativo di opportunità (ad esempio per l'accesso a fondi e per l'attivazione di servizi essenziali), una parte significativa ne sottolinea i limiti in termini di isolamento, scarsa partecipazione e difficoltà logistiche. Ciò conferma che l'innovazione nelle CdC non è esclusivamente indotta dalla marginalità, ma da un complesso intreccio di fattori locali, sociali e istituzionali.

Infine, la capacità di generare impatti positivi, seppur ancora in fase embrionale per molte cooperative, testimonia la concretezza del modello *place-based* delle CdC come leva di sviluppo territoriale. La dimensione partecipativa e inclusiva, l'attivazione di capitale sociale e la valorizzazione delle risorse locali emergono come elementi chiave per la rigenerazione socioeconomica, confermando la centralità della cooperazione e della governance multilivello.

In conclusione, i casi studio siciliani sembrerebbero confermare che le cooperative di comunità sono laboratori di innovazione sociale che, pur dovendo confrontarsi con limiti strutturali e istituzionali, rappresentano un modello promettente per contrastare la marginalità e favorire uno sviluppo locale sostenibile e inclusivo. È auspicabile che future politiche di sostegno, semplificazioni normative e investimenti in competenze e reti collaborative possano consolidare e ampliare l'impatto di queste esperienze.

Accanto agli aspetti generali già discussi, risulta opportuno approfondire alcune dimensioni specifiche delle traiettorie di sviluppo delle cooperative di comunità siciliane. L'analisi si concentra sul ruolo delle cooperative come attori di strategie adattive, sulla loro maturità organizzativa e sulle diverse traiettorie di sviluppo, nonché sulla reputazione, sul riconoscimento e sulle pratiche di accountability. Particolare attenzione viene inoltre dedicata al radicamento territoriale e alle relazioni di prossimità, con l'obiettivo di proporre una sintesi interpretativa dei modelli emergenti di sviluppo locale.

Le cooperative di comunità siciliane come attori di strategie adattive

Sebbene le cooperative di comunità analizzate si collochino formalmente nell'ambito dell'innovazione sociale, l'evidenza empirica indica che le loro azioni si configurano più spesso come strategie adattive che come progettualità trasformative. In molti casi, le cooperative intervengono per colmare vuoti funzionali legati alla scarsità di servizi e alla debole presenza istituzionale, sviluppando soluzioni pragmatiche e contestualizzate ai bisogni locali.

Le traiettorie operative differiscono nettamente a seconda del contesto: nelle città, le iniziative privilegiano progettualità culturali o creative, spesso sostenute da bandi e reti istituzionali; nei territori rurali e insulari, invece, prevalgono pratiche informali basate sulla mutualità e sulla ricostruzione di legami di prossimità. Queste differenze sottolineano il ruolo della cooperativa come attore che adatta le proprie strategie alle condizioni locali, ma evidenziano anche i limiti di autonomia decisionale e finanziaria: senza un adeguato sostegno istituzionale, le pratiche sviluppate rischiano di riflettere più soluzioni contingenti a vincoli territoriali e istituzionali che scelte progettuali intenzionali volte a innovare sistematicamente il territorio.

Maturità organizzativa e traiettorie di sviluppo

L'analisi dei casi suggerisce che la maturità organizzativa non coincide necessariamente con una maggiore capacità di generare impatti trasformativi. Al contrario, alcune realtà più giovani o in fase embrionale mostrano una maggiore flessibilità e tensione sperimentale, nonostante una debolezza strutturale. Le cooperative mature, sebbene più stabili, risultano spesso ingabbiate in logiche di rendicontazione, vincolate alla partecipazione a bandi e all'adempimento burocratico.

Il nesso tra accesso ai finanziamenti e capacità preesistenti solleva questioni metodologiche rilevanti. Il sistema di finanziamento pubblico (PNRR, fondi europei, bandi regionali) tende a premiare chi possiede già risorse tecniche e capitale relazionale, escludendo le realtà emergenti e più fragili. L'assenza di dispositivi di accompagnamento, tutoraggio o incubazione evidenzia un vuoto istituzionale rispetto alla promozione di nuove progettualità comunitarie.

Reputazione, riconoscimento e accountability

La legittimazione delle cooperative di comunità si costruisce prevalentemente su piani informali, come la reputazione locale, la prossimità relazionale e la capacità di attivare fiducia tra cittadini e stakeholder. Tuttavia, questa visibilità a scala locale non si traduce automaticamente in un riconoscimento sistemico all'interno del Terzo Settore, né garantisce un accesso strutturato a strumenti di valutazione e di rendicontazione. La mancanza di pratiche formalizzate di misurazione dell'impatto può limitare la capacità delle cooperative di comunicare i propri risultati e di sviluppare processi di autovalutazione e apprendimento organizzativo; d'altro canto, l'esperienza empirica mostra che il possesso di strumenti di valutazione disponibili sul mercato non assicura automaticamente un riconoscimento stabile da parte delle istituzioni o delle reti territoriali, confermando come il riconoscimento resti fortemente influenzato da relazioni e contesti locali.

Inoltre, il riconoscimento istituzionale è spesso condizionato dalla capacità di relazionarsi con amministrazioni e reti politiche, riproducendo talvolta meccanismi di selezione opaca. Le cooperative che operano in contesti più isolati e meno connessi si trovano così doppiamente penalizzate: sia dalla fragilità territoriale, sia dalla scarsa accessibilità a risorse, reti e opportunità di legittimazione esterna.

Radicamento territoriale e relazioni di prossimità

Il radicamento territoriale, elemento distintivo del modello delle cooperative di comunità, si presenta in forme molto diversificate. In alcuni casi, esso corrisponde a una reale co-produzione dei progetti con la cittadinanza, alla promozione di pratiche inclusive e al rafforzamento del capitale sociale locale. In altri, si riduce a una dimensione simbolica o a relazioni verticali tra promotori e beneficiari.

Nei contesti urbani, la frammentazione sociale e la mobilità riducono le opportunità di costruzione di prossimità relazionale. Nei territori interni, invece, pur in presenza di reti più dense, prevalgono talvolta dinamiche di autoreferenzialità o chiusura comunitaria. L'efficacia del radicamento, dunque, va misurata non solo in termini di presenza locale, ma anche di capacità inclusiva e di generatività relazionale.

Una lettura di sintesi: quali modelli di sviluppo locale?

Il panorama restituito dall'indagine evidenzia una pluralità di modelli in divenire, che si collocano lungo un *continuum* tra resilienza e innovazione. Le cooperative siciliane oscillano tra funzioni di supplenza istituzionale e sperimentazioni più autonome e visionarie, ma in entrambi i casi risentono dell'assenza di un ecosistema abilitante.

La normativa regionale, pur riconosciuta come riferimento utile, non è percepita come leva di consolidamento o di sviluppo. L'assenza di una cornice nazionale, unita alla disomogeneità delle politiche regionali, contribuisce a rendere il quadro frammentato e incerto. In tale contesto, il potenziale trasformativo delle cooperative rischia di essere limitato dalla precarietà dei dispositivi di supporto, delegando alla sola iniziativa locale la responsabilità di mantenere in vita sperimentazioni che meriterebbero invece un riconoscimento politico e sistemico.

— Conclusione

Le cooperative di comunità siciliane analizzate in questo contributo mostrano come, anche in contesti caratterizzati da marginalità strutturali, sia possibile attivare percorsi locali di rigenerazione sociale, economica e culturale. A partire da pratiche fondate su prossimità, mutualismo e auto-organizzazione, queste esperienze si configurano come strumenti *place-based* capaci di riattivare risorse latenti, ricostruire legami sociali e dare risposte concrete a bisogni collettivi.

Attraverso un'analisi qualitativa integrata – basata su questionari, interviste, materiali documentali e restituzione cartografica – lo studio ha messo in luce una pluralità di traiettorie e modelli organizzativi, distinguendo tra cooperative più consolidate e realtà emergenti. I risultati evidenziano la capacità delle cooperative di generare impatti tanto materiali (servizi, lavoro, riuso di spazi) quanto immateriali (identità, senso di appartenenza, narrazione dei luoghi), pur operando in un contesto segnato da forti criticità: fram-

mentazione normativa, accesso diseguale ai finanziamenti, carenza di strumenti di accompagnamento e riconoscimento istituzionale.

La ricerca ha così permesso di rispondere all'interrogativo di partenza: le cooperative di comunità siciliane non rappresentano un modello uniforme, ma un mosaico di sperimentazioni locali che oscillano tra supplenza istituzionale e innovazione sociale. In particolare, esse contribuiscono alla costruzione di percorsi di sviluppo endogeno soprattutto laddove riescono a intrecciare radicamento territoriale, apertura relazionale e visione progettuale.

I risultati emersi mostrano che la natura trasformativa delle cooperative non risiede unicamente nella loro struttura organizzativa o nella missione dichiarata, ma nella loro capacità situata di rispondere alle criticità locali con soluzioni ancorate al contesto. Questa prospettiva conferma quanto emerso nel dibattito teorico: le cooperative di comunità rappresentano forme di innovazione endogena che mettono in discussione la distinzione rigida tra pubblico, privato e terzo settore.

Inoltre, l'articolazione delle performance cooperative – reputazione territoriale, pluralismo dei servizi, impatti moltiplicatori – suggerisce che sia necessario leggere questi fenomeni secondo logiche multi-scalari e pluridimensionali, in grado di connettere governance, partecipazione e sviluppo locale.

Tuttavia, permangono limiti significativi: la giovane età della maggior parte delle esperienze, la dipendenza da finanziamenti occasionali, la debolezza di alcune reti locali e la mancanza di un'adeguata cultura dell'impatto rappresentano fattori che ne ostacolano la stabilità e la scalabilità. In questo senso, il quadro legislativo regionale – seppur utile per definire un perimetro giuridico – si rivela ancora troppo fragile per sostenere un ecosistema realmente generativo. Le cooperative stesse chiedono maggiore coerenza tra riconoscimento formale e sostegno operativo, auspicando l'adozione di una normativa nazionale in grado di valorizzare le specificità territoriali senza frammentarne il potenziale.

Le prospettive future di approfondimento si muovono in più direzioni. Da un lato, si rende necessario indagare con maggior precisione gli effetti di lungo periodo generati da queste esperienze, anche attraverso strumenti comparativi e metodologie di valutazione d'impatto. Dall'altro, occorre comprendere meglio come le differenze regionali nella regolamentazione incidano sulla vita e sul riconoscimento delle cooperative, esplorando il ruolo delle politiche pubbliche nella costruzione di ambienti abilitanti. Infine, andrebbe approfondito il rapporto tra le cooperative di comunità e altri attori dell'economia sociale e solidale, in un'ottica di integrazione e mutualizzazione delle risorse.

In definitiva, le cooperative di comunità in Sicilia non solo restituiscono un'immagine viva dei territori marginali, ma offrono anche spunti cruciali per ripensare le politiche di sviluppo locale a partire da forme di cittadinanza attiva, protagonismo collettivo e co-produzione del bene comune.

DOI 10.7425/IS.2025.03.05

Bibliografia

- Alfonsi E., (2020), "Prefazione", in Mastronardi L., Romagnoli L. (a cura di, 2020), *Metodologie, percorsi operativi e strumenti per lo sviluppo delle cooperative di comunità nelle aree interne italiane*, Firenze University Press, Firenze, pp. 7-8.
- Balante A., Giagnacovo M., Pazzagli R., (2020), "Il quadro iniziale", in Mastronardi L., Romagnoli L. (a cura di, 2020), *Metodologie, percorsi operativi e strumenti per lo sviluppo delle cooperative di comunità nelle aree interne italiane*, Firenze University Press, Firenze, pp. 15-57.
- Bandini F., Medei R., Travaglini C., (2015), "Territorio e persone co e risorse: le cooperative di comunità", *Impresa Sociale*, 5: 19-35.
- Best, S., Myers, J. (2021), "Prudence or speed: Health and social care innovation in rural Wales", *Journal of Rural Studies*, 70: 198-206.
- Bianchi M. (2021), "Le cooperative di comunità come nuovi agenti di aggregazione sociale e sviluppo locale", *Impresa sociale*, 2: 71-83.
- Borghi E. (2017), *Piccole Italie. Le aree interne e la questione territoriale*, Donzelli Editore, Roma.
- Borzaga C., Zandonai F. (2015), "Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità", *Impresa Sociale*, 5: 1-7.
- Calvaresi C., Pacchi C., Zaroni, D. (2015), "Innovazione dal basso e imprese di comunità", *Impresa Sociale*, 5: 44-52.
- Carta M., Lino B., Orlando M. (2018), "Innovazione sociale e creatività. Nuovi scenari di sviluppo per il territorio sicano", *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, 123: 140-162.
- Colucci A., Cottino P. (2015), "The shock must go on": territori e comunità di fronte all'impresa della resilienza sociale", *Impresa Sociale*, 5: 36-42.
- Corte Costituzionale, Sentenza n. 121 del 2020.
- Dax T., Strahl W., Kirwan J., Maye D. (2016), "The leader programme 2007–2013: Enabling or disabling social innovation and neo-endogenous development? Insights from Austria and Ireland", *European Urban and Regional Studies*, 23: 56-68.
- Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, Codice del Terzo Settore.
- Della Croce F.V. (2021), "Cooperative di comunità. La legislazione regionale vigente e la prospettiva di una normativa generale", *Osservatorio Costituzionale*, 4: 1-31.
- Depedri S., Turri S. (2015), "Dalla funzione sociale alla cooperativa di comunità: un caso studio per discutere sul flebile confine", *Impresa Sociale*, 5: 65-82.
- Dumont I. (2014), "Le cooperative sociali. Una proposta italiana per contrastare l'ingiustizia spaziale", *Rivista Geografica Italiana*, 121: 373-384.
- Dumont I. (2016), "Il successo della cooperazione sociale e i contesti territoriali locali", in A. Gallia (a cura di), *Itinera. Nuove prospettive della ricerca storica e geografica*, CISGE, Roma, pp. 124-135.
- Euricse (2016), *Libro bianco La cooperazione di comunità Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*, Euricse, Trento.
- Euricse (2024), *Le imprese di comunità in Italia. Trattati distintivi e traiettorie di sviluppo*, Euricse, Trento.
- Fici A. (2015), "L'impresa sociale nel progetto di riforma del terzo settore italiano: appunti e spunti", *Impresa Sociale*, 5: 1-7.

Iacobelli D., Scaramuccia P. (2024), "Cooperative di comunità", in Lacorazza P., Lacorazza G. (a cura di), *Comunità Appennino. Superare l'internalità*, Rubbettino, Soveria Mannelli, pp. 195-212.

Legacoop (2011), "Guida alle cooperative di comunità". Testo disponibile all'indirizzo http://www.coopstartup.it/wp-content/uploads/2014/07/GuidaCoopComunita2011_LEGACOOOP.pdf

LegaCoop (2024), "Le Cooperative Di Comunità. Imprese e persone che generano bene comune". Testo disponibile al sito: <https://www.legacoop.coop/quando-le-persone-generano-bene-comune-online-lapprofondimento-di-legacoop-sulle-cooperative-di-comunita/>

Legge Regione Siciliana 27 dicembre 2018, n. 25, "Norme per la promozione, il sostegno e lo sviluppo delle cooperative di comunità nel territorio siciliano"

Marques P., Morgan K., Richardson R. (2018), "Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept", *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36: 496-512.

Mori P. (2015), *Cooperazione di comunità e la partecipazione alla gestione dei servizi pubblici*, in *Impresa Sociale* 5/2015.

Mori P., Sforzi J. (2018), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna.

Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (2013, a cura di), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Actions, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Pezzi M.G., Urso G. (2018), "Innovazione sociale e istituzionalizzazione: l'esempio delle cooperative di comunità nell'area interna dell'Appennino Emiliano", *Geotema*, 56; 13: 93-100.

Pollice F., Rinella A., Epifani F., Sponziello M. (2021), "Le cooperative di comunità come pratica territorializzante: il caso di Biccari", in Bozzato S., (a cura di), *Turismo, comunità, territori. Frontiere di sostenibilità*, Mimesis edizioni, Milano, pp. 37-50.

Saladino D. (2024), "Cooperative di Comunità a sensibilità variabile: un'analisi delle Leggi Regionali", *In Folio*, 44: 90- 99.

Sforzi J., Borzaga C. (2019), "Imprese di comunità e riconoscimento giuridico: è davvero necessaria una nuova legge?", *Impresa Sociale*, 13: 17-30.

Sforzi J. (2022), *Le comunità intraprendenti in Italia*, Euristicse, Trento.

Slee B., Lukesch R., Ravazzoli E. (2022), "Social innovation: The promise and the reality in marginalised rural areas in Europe", *World*, 3: 237-259.

Teneggi G. (2018), "Cooperative di comunità: fare economia nelle aree interne", in De Rossi A. (a cura di), *Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Donzelli, Roma.

Vercher N. (2022), "The role of actors in social innovation in rural areas", *Land*, 11(710): 1-24.

Zivojinovic I., Ludvig A., Hogl K. (2019), "Social innovation to sustain rural communities: Overcoming institutional challenges in Serbia", *Sustainability*, 11, 7248.

Materiali multimediali

AICOON: <https://coopcomunita.aicon.it/il-progetto/>

Intervista a Paolo Scaramuccia, responsabile sviluppo locale, cooperative di comunità e servizi associativi di Legacoop, intervistato da Francesco Ventimiglia di Radio 1 durante la trasmissione Sportello Italia riproducibile all'indirizzo <https://www.raiplaysound.it/audio/2024/12/Sportello-Italia-del-19122024-ed785f4f-7ee4-47f1-8e9b-0ea7acefcaec.html>

Nuovi modelli organizzativi e modalità di intervento sociale: alcuni tratti distintivi del welfare di prossimità

Carlo Andorlini, Laura Bongiovanni

Abstract

Dal 2018 in avanti l'Osservatorio Prossimità Italia realizza, in parallelo con il percorso della Biennale della prossimità¹, un'indagine dedicata alle pratiche di prossimità in Italia. Ad oggi alla sua IV edizione, l'Osservatorio evidenzia come la cifra caratteristica degli interventi sia quella della "densità relazionale", che significa avviare percorsi partecipativi e di coinvolgimento di tutti gli attori in gioco, che diventano così co-protagonisti nella ricerca delle soluzioni richieste dal contesto. È un coinvolgimento che riguarda non soltanto i soggetti che erogano il servizio, ma anche gli stessi beneficiari, tanto che in questo contesto si è orientati a superare la dicotomia erogatore-fruitori per parlare invece in ogni caso di "soggetti partecipanti", a sottolineare così il contributo di idee e di azione che ciascuno soggetto- singolo o organizzativo – offre al percorso. Da quanto appena sottolineato, si evince che ciò che emerge è il processo anziché il modello di intervento: si potrebbe quasi dire che il modello della prossimità si caratterizza proprio per il processo che essa attiva, valorizzando costantemente il carattere di densità relazionale. A partire dai risultati dell'analisi, il paper evidenzia come gli approcci ispirati alla prossimità costituiscano un'innovazione significativa dell'intervento sociale rispetto agli strumenti del welfare istituzionale. È questo un rinnovamento che attraversa sia il livello gestionale, sia quello delle competenze acquisite e infine anche delle capacità di generare reti radicate nei territori. Sono effetti non privi di un ritorno sociale degli investimenti realizzati – come evidenziato dall'indice SROI verificato dall'analisi – un tema caro anche alle pubbliche amministrazioni che si confrontano con la sfida di ottimizzare la relazione benessere sociale e costi connessi. È proprio su questi aspetti che si centra l'ultima edizione dell'Osservatorio, la cui sfida oggi è quella di allargare il dibattito e le evidenze raccolte, rivolgendosi proprio alla parte pubblica, che ha un ruolo strategico nell'accompagnare l'evoluzione dalle singole esperienze all'ecosistema di prossimità, un'evoluzione qui fortemente auspicata.

— Dai modelli ai processi, un nuovo sguardo all'intervento sociale

Stiamo attraversando una fase di profondo cambiamento della società: crisi climatica, pandemica, transizione digitale, migrazioni, progressivo invecchiamento della popolazione, aumento delle povertà e delle disuguaglianze, sono solo alcuni dei fenomeni che stanno generando nuovi bisogni, stili di vita, aspirazioni, paure, che delineano uno scenario a crescente complessità, in cui le soluzioni unidirezionali risultano inefficaci anzitutto nella loro incapacità di accogliere il desiderio di senso e di partecipazione attiva che, anche se messo in secondo piano dalla narrazione dominante, risulta esser vivo e vivace, una forza variamente articolata nei nostri territori², da ascoltare e valorizzare. In questo scenario, le pratiche di prossimità oggetto del presente approfondimento rappresentano veri e propri agenti del cambiamen-

to, una novità rispetto agli approcci consolidati del welfare istituzionale che si è ampiamente affermato nel secondo dopoguerra.

In questo contributo si procederà pertanto a definire preliminarmente i principali concetti utilizzati, tra cui quelli di "prossimità", "pratiche (o interventi) di prossimità" ed "ecosistemi di prossimità". Dopo avere richiamato brevemente l'attività dell'Osservatorio, con particolare riferimento alla metodologia di ricerca utilizzata nell'ultima edizione, si ripercorreranno alcuni elementi comuni riscontrati nelle pratiche studiate. Successivamente si analizzeranno alcune questioni organizzative trasversali alle pratiche di prossimità, per poi proporre alcune conclusioni, sia dal punto di vista dell'analisi di ricerca, sia delle sfide per i diversi soggetti coinvolti nelle pratiche di prossimità.

¹ La Biennale della Prossimità è un evento che si svolge nel nostro paese dal 2015; la prima edizione si è svolta a Genova, poi a Bologna, Taranto, Brescia e nel 2024 a Napoli. La Biennale è un'esperienza fatta di incontri, di scambi e soprattutto di crescita di un sentire comune intorno alla parola prossimità. Fin dalla seconda edizione della Biennale della Prossimità si è costituito un gruppo di lavoro coordinato da Laura Bongiovanni (Presidente di Associazione ISNET) e Carlo Andorlini (Università di Firenze), dedicato alla conoscenza e all'analisi delle caratteristiche e della evoluzione del fenomeno.

² La pandemia Covid 19 anche se ormai archiviata come "brutto ricordo" ha in realtà fatto da spartiacque tra un "prima" e un "dopo", fungendo da acceleratore dei cambiamenti. Le pratiche trasformative delle organizzazioni ispirate ai modelli di prossimità qui descritte ne costituiscono una testimonianza concreta e in merito segnaliamo anche i dati dell'osservatorio sulle previsioni di cambiamento post Covid realizzato da ISNET nel 2020. Un dato emblematico tra gli altri, rivelava che 7 italiani su 10 auspicavano nell'avvio di un forte processo trasformativo di stili di

vita e modelli economici: il distanziamento forzato all'insegna dello slogan "io resto a casa" ha creato un senso di vicinanza, comunità e la riscoperta di una responsabilità civile concreta con la sperimentazione della potenza di un'azione collettiva dal basso, che sta vedendo ogni individuo più coinvolto e ispirato da un orizzonte comune. Un'esperienza che, per la maggior parte degli intervistati, può esser ancora utilizzata e re-indirizzata in una prospettiva di cambiamento ispirata ad un principio di sostenibilità diventando pragmaticamente possibile.

— Di che cosa parliamo: la prossimità, definizione e caratteristiche

Preliminarmente, è utile delineare alcuni dei concetti utilizzati nell'indagine.

Con "prossimità" si intende la capacità di innescare e realizzare pratiche finalizzate al raggiungimento di obiettivi condivisi, coinvolgendo persone, gruppi o sistemi organizzati che appartengono ad una comunità, quasi sempre definita territorialmente.

Con "pratiche di prossimità" ci si riferisce ad azioni, processi, attività concrete generate da persone e/o gruppi formali e informali che si uniscono consapevolmente e intenzionalmente collaborando per rispondere in modo concreto e condiviso ad un problema, un bisogno un desiderio o un progetto, in un contesto spaziale specifico, attivando reciprocità e beni relazionali che i protagonisti stessi generano. La pratica di prossimità opera, quindi, in un contesto territoriale specifico, prende le mosse dalla condivisione iniziale di una finalità esplicita da parte dei promotori, è contraddistinta da un metodo di lavoro – anche "artigianale", spesso spontaneo e talvolta non del tutto consapevole – che esercita però una forza aggregante, nel senso che crea relazioni intorno alla progettualità in costruzione.

Con "ecosistema di prossimità" ci si riferisce a luoghi di dimensioni diverse – può trattarsi di piccole località, parti di città, quartieri, borghi, spazi pubblici, fino ad arrivare a contesti più circoscritti come condomini o luoghi spesso rigenerati anche privati ma ad uso plurale – dove la biodiversità di persone e organizzazioni che li abitano permette la convivenza, la relazione e la collaborazione, e quindi di fatto l'innescare di pratiche di prossimità. Negli ecosistemi di prossimità sono quindi presenti e attive persone che "abitano" questi contesti e che consapevolmente e intenzionalmente alimentano una infrastruttura di socialità, fiducia e collaborazione permanente finalizzata ad affrontare a geometrie variabili bisogni, desideri, progetti in una logica di reciprocità. Sono, in altre parole, contesti abilitanti, che favoriscono l'innescare e lo sviluppo di pratiche di prossimità.

La prima edizione dell'Osservatorio aveva restituito l'immagine della prossimità come un fenomeno fluido a grande capacità di innovazione, ma con forti limiti di strutturazione. Le iniziative di prossimità erano risultate spesso frutto di circostanze molto particolari e durata temporale relativamente breve, con conseguente rischio di dispersione del patrimonio di conoscenza ed esperienza generato. La seconda edizione ha evidenziato la capacità delle iniziative di prossimità di confrontarsi con eventi e processi inaspettati, utilizzando la volatilità e il disordine, persino gli errori, come stimolo all'evoluzione e allo sviluppo delle interconnessioni. La terza edizione ha approfondito questi aspetti e ha osservato alcuni fattori comuni nelle iniziative di prossimità; sono emersi dieci elementi caratteristici riconosciuti come "ricorrenti" nella maggioranza delle esperienze osservate. La quarta edizione, da poco conclusa, ha centrato l'attenzione sull'impatto sociale, ossia sull'analisi degli effetti e dei cambiamenti generati dalle iniziative di prossimità.

In questa edizione, i cui esiti sono illustrati nel presente contributo, sono stati realizzati 16 studi di caso relativi a

esperienze di prossimità. Si tratta di esperienze individuate avendo cura di salvaguardare alcuni aspetti eterogeneità del campione: sono presenti casi del nord Italia, del Centro, del Mezzogiorno e delle Isole; organizzazioni di tipo diverso (associazioni, fondazioni, cooperative) e di dimensioni diverse; il tema della dimensione è stato considerato anche dal punto di vista dell'entità della specifica esperienza di prossimità. Si è cercato inoltre di individuare settori diversi (culturale, sociale, alimentare, rigenerazione, ecc.) e di avere tra i soggetti studiati sia esperienze consolidate, sia di nuova costituzione. Per ciascuno di questi casi, i ricercatori sono stati presenti due o tre giorni in loco, intervistando sia la figura che ricopre i più elevati ruoli di responsabilità, sia altri operatori o membri dell'organizzazione; in alcuni casi, per iniziativa della stessa organizzazione, si sono intervistati anche rappresentanti delle istituzioni pubbliche territoriali coinvolte nell'azione di prossimità. Accanto alle interviste, i ricercatori sono stati presenti sul campo osservando sia il funzionamento quotidiano dell'organizzazione, sia la specifica pratica di prossimità oggetto di approfondimento. In seguito alla visita si è inoltre richiesto di inviare materiali illustrativi e, in alcuni casi, si è proceduto ad un successivo contatto a distanza per sviluppi o chiarimenti. Successivamente, le figure apicali sono state ricontattate per la compilazione di un questionario strutturato, finalizzato alla realizzazione della valutazione di impatto più avanti illustrata.

I risultati di questa analisi sono inoltre stati discussi in un panel svoltosi a Bologna nel dicembre 2024 nell'ambito del Forum Transizioni Giuste che ha coinvolto i soggetti interessati dalla ricerca dell'Osservatorio, rappresentando una sorta di focus group su alcuni dei temi centrali della ricerca.

L'analisi dell'impatto prossimità mira a tracciare le potenzialità degli approcci di prossimità promuovendo una rilettura dei servizi pubblici. L'obiettivo è inquadrare possibili sviluppi organizzativi per ripensare gli stili di intervento di fronte a bisogni emergenti, che mettono in difficoltà gli approcci tradizionali, nel sociale, nell'educazione, nella sanità, nell'urbanistica, nella cultura, nel commercio di vicinato. La ricerca ha fatto emergere importanti risultanze in termini di effetti degli interventi, quantificazione del ritorno sociale degli investimenti, trasformazione dei modelli organizzativi.

— Aspetti trasversali delle pratiche di prossimità

Ciò premesso, cosa hanno in comune le pratiche studiate? Dalla ricerca emergono alcuni elementi – atteggiamenti, capacità, posture, in grado di moltiplicare la densità relazionale – di seguito sintetizzati.

Autopromozione di benessere interno. Nel realizzare la pratica di prossimità, accanto ai risultati sugli ambiti oggetto di lavoro comune, i partecipanti intervistati avvertono un miglioramento del proprio benessere professionale, organizzativo e personale. In sostanza, l'essere coinvolti in pratiche di prossimità fa star bene chi la prossimità la agisce.

Pratiche di prossimità come interlocutrici e co-costruttrici con la pubblica amministrazione. Le pratiche di prossimità studiate si attivano – per risolvere un problema o seguire un

desiderio, per vivere meglio il proprio territorio, per immaginare e costruire nuove infrastrutture sociali – in ambiti centrali per la qualità della vita e il benessere delle persone e così facendo rappresentano un interlocutore naturale della pubblica amministrazione che tende a riconoscere e valorizzare la capacità delle azioni di prossimità di individuare esigenze, bisogni e desideri in modo anche più diretto rispetto a quello delle istituzioni.

Una pluralità di dimensioni e di forme organizzative. Le forme organizzative che gestiscono e animano le pratiche sono tra loro diverse per area geografica, forma, entità e periodo di sviluppo, competenze, storie, anche se tutte hanno elementi che le associano a significati simbolici per la comunità in cui nascono. Vi sono pratiche piccole, semplici, destrutturate ed altre di dimensioni medio grandi, con architetture complesse e articolate. Vi sono esperienze situate in piccoli centri e aree interne, ma anche pratiche di prossimità in grandi aree urbane. La spinta iniziale in alcuni casi proviene da iniziative autonome del tessuto sociale (enti di Terzo settore, ma talvolta anche imprese for profit); altri casi hanno visto un ruolo significativo del soggetto pubblico in alleanza con espressioni della società civile. Hanno forme organizzative diverse: cooperative sociali, cooperative di comunità, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, imprese for profit, gruppi non formali.

Prossimità come cura del tempo. L'ingrediente fondamentale della prossimità è la relazione sociale, contraddistinta dalla presenza di un orientamento reciproco che porta all'agire comune. E questo processo ha come elemento fondamentale nelle pratiche studiate il dedicare tempo all'ascolto attivo, alla conversazione, al dialogo: ci si relaziona reciprocamente, si forma una squadra di persone che partecipano attivamente e che al tempo stesso costruiscono nella relazione la connessione tra singoli in un sistema di gruppo.

La prossimità come gesto politico. Le pratiche di prossimità studiate avvertono di intervenire su dimensioni fondamentali dell'agire politico: sull'etica della cura dell'altro, qualunque sia la sua condizione economica, sociale, culturale, sull'etica pubblica, sulla costruzione di civiltà e di benessere collettivo, sul superamento di situazioni di sofferenza, di isolamento, di separazione, di anaffettività civica, di rinuncia. Questo è realizzato dalle pratiche di prossimità studiate in modo consapevole come un atto politico, costruendo processi virtuosi che fanno nascere risposte in grado di riconoscersi dentro una stessa cornice politico-valoriale.

Prossimità è welfare di comunità. Le pratiche di prossimità costituiscono un modello di intervento basato sull'attivazione delle persone, centrato sulla dimensione locale partecipata, creativa e sostenibile, dove persone e soggetti formali – pubblici e frutto dell'attivazione del tessuto locale – e informali condividono le proprie idee, danno la loro disponibilità, le loro competenze e le loro esperienze per implementare, in forme spesso innovative, le risposte sociali già esistenti o generare nuove risposte a bisogni insoddisfatti. Le pratiche di prossimità partono dalla convinzione che ciascuno abbia la possibilità di contribuire al benessere collettivo, trasformando il proprio network relazionale in una rete attiva di promozione sociale e sviluppo. E questo è quello che succede nelle pratiche osservate.

Prossimità come innovazione. Le pratiche di prossimità studiate presentano tre aspetti connessi con l'innovazione. Il primo è la presenza di un approccio valoriale, sempre ridefinito e in movimento accogliendo gli stimoli delle persone coinvolte nella relazione, che rappresenta da una parte una dimensione identitaria, dall'altra un motore di cambiamento. Il secondo è uno stile di lavoro che comprende forme di ritualità che rinforzano la collaborazione e narrazioni che contribuiscono a prendere coscienza degli obiettivi trasformativi. Il terzo, coerente con i precedenti, è uno sguardo all'orizzonte, una "visione del mondo che vorremmo", del futuro desiderato.

Pratiche di prossimità come catalizzatrici dell'attivismo "di transito". Le esperienze studiate riescono ad attrarre e valorizzare energie e risorse che non si collocano facilmente in esperienze fortemente identitarie e che invece trovano nelle pratiche di prossimità una situazione più confortevole e adattabile. Si tratta, in molti casi, di un attivismo "di transito", messo in atto da persone che si fanno coinvolgere – anche in modo intenso – per un tempo limitato e per uno scopo ben definito. Dunque, una forma di attivismo e di partecipazione molto diversa da quella, tendenzialmente permanente e fortemente identitaria, intercettata dalle grandi strutture associative, che oggi peraltro mostra evidenti segnali di crisi.

Volendo provare ad individuare un elemento che attraversa tutti i precedenti e che è emerso chiaramente in tutti gli studi realizzati sin dal 2018 con l'istituzione dell'Osservatorio Prossimità Italia ad oggi alla sua IV edizione, si può indicare senza dubbio la "densità relazionale": in altre parole le pratiche di prossimità sono centrate su percorsi partecipativi e di coinvolgimento degli attori in gioco, che diventano co-protagonisti nella ricerca delle soluzioni richieste dal contesto. È un coinvolgimento che riguarda non soltanto i soggetti che erogano il servizio, ma anche gli stessi beneficiari, tanto che nel linguaggio della prossimità, è preferibile superare la dicotomia erogatore-fruitori per parlare invece in ogni caso di "soggetti partecipanti", a sottolineare così il contributo di idee e di azione che ciascuno soggetto – singolo o organizzativo – offre al percorso. Pertanto, ciò che risulta qualificante degli interventi di prossimità è essenzialmente un aspetto di processo più che una caratteristica dell'intervento: si potrebbe quasi dire che il modello della prossimità si caratterizza proprio per il processo che essa attiva nella valorizzazione continua del carattere di densità relazionale accennato più sopra.

Focus sui modelli organizzativi

La successiva domanda di ricerca è così riassumibile: a partire dagli elementi che ricorrono trasversalmente nelle pratiche di prossimità richiamati nel precedente paragrafo, è possibile individuare aspetti organizzativi che accomunano la maggior parte delle pratiche di prossimità studiate? Se nel sono individuati tre, di seguito sviluppati:

- la ricerca di equilibrio tra un modello di gestione orizzontale, partecipativo, dialogico e l'efficienza operativa;
- le competenze necessarie a facilitare l'innescare e la conservazione dei processi di prossimità;
- gli strumenti da mettere in campo a supporto delle comunità coinvolte in iniziative di prossimità.

Equilibrio tra gestione orizzontale ed efficienza operativa

In buona parte delle pratiche osservate i processi sono fortemente partecipativi e frutto di un rapporto paritario tra i diversi portatori di interesse coinvolti nell'iniziativa. Lo stile di relazione che ne scaturisce aumenta la fiducia di ciascuno nella possibilità di generare un cambiamento. In questa dinamica anche coloro che – negli schemi ordinari di welfare – sarebbero stati inquadrati come “i beneficiari” si considerano corresponsabili nel trovare soluzioni e superano l'atteggiamento di delega passiva che caratterizza i modelli di welfare consolidati. Si assiste dunque ad un processo di abilitazione con lo sviluppo della convinzione di poter introdurre effetti attraverso l'azione collettiva e l'acquisizione dei mezzi necessari per farlo. Il tratto caratteristico è l'affermazione di un senso di efficacia collettiva, che può esser definito come “la convinzione condivisa di un gruppo riguardo alla capacità congiunta di organizzare ed eseguire i corsi di azione necessari per realizzazioni di vario livello”³. È così che la convinzione collettiva ha come oggetto le capacità operative del gruppo, e quindi è strettamente collegata a parametri di efficacia ed efficienza: uno su due dei protagonisti del Panel Prossimità affermano “C'è più impegno di tutti nel cercare soluzioni, grazie ad un aumento di fiducia verso il cambiamento” (rif. tabella 1, in evidenza i cambiamenti connessi con il tema equilibrio tra gestione orizzontale ed efficienza operativa e percentuale di diffusione).

Ci sono più spazi in cui condividere bisogni e soluzioni	71,4%
Le soluzioni trovate sono più efficaci grazie al rapporto paritario tra i portatori di interesse	50,0%
I beneficiari sono più corresponsabili nel trovare soluzioni	50,0%
C'è più impegno di tutti nel cercare soluzioni, grazie ad un aumento di fiducia verso il cambiamento	50,0%

Tabella 1: Quali cambiamenti in questo ambito sono stati generati grazie alla realizzazione della pratica/esperienza di prossimità sui vari stakeholder del territorio (organizzazione, operatori, beneficiari, cittadini, enti pubblici)? Fonte: Indagine Panel Osservatorio Prossimità IV edizione.

Una volta fotografato il cambiamento, ai partecipanti al tavolo di lavoro è stato chiesto come coniugano la partecipazione con l'efficienza organizzativa. Alcuni operatori protagonisti delle esperienze di prossimità presenti al focus di approfondimento restituiscono l'immagine di una verticalizzazione partecipativa, che tiene insieme una suddivisione di compiti e responsabilità che però non inficia la partecipazione: si lavora tutti insieme “con” l'organizzazione e non “per” l'organizzazione. È lo spirito con cui si fanno le cose che è fondamentale, esistono compiti assegnati specifici ruoli e responsabilità, ma le riunioni sono sempre assembleari, è importante ascoltare il punto di visto di ciascuno che dona un pensiero complesso e articolato su ogni questione. “Certo la dinamica partecipativa richiede tempo, ma ne vale la pena, non è un tempo sprecato ma al contrario, è un tempo capace

di valorizzare e far crescere ogni singola professionalità, che entra in un processo virtuoso ed evolutivo senza mai smettere di formarsi e amplificare visioni e competenze. Un processo che si avvia senza che qualcuno lo chieda, ma in modo assolutamente volontaristico, perché si crede in quello che si fa”.

Competenze per facilitare i processi di prossimità

Le pratiche di prossimità hanno fatto da innesco ad un progressivo aumento delle competenze, sia quelle di tipo trasversale che quelle di tipo tecnico specialistico. Si evidenzia che l'aumento di competenze – e questo è proprio un tratto caratteristico delle esperienze di prossimità – riguarda tutti i soggetti coinvolti, a prescindere dal loro ruolo – nei termini tradizionali, come sopra evidenziato non appropriati agli interventi di prossimità – di operatori o di beneficiari. È aumentata inoltre anche la capacità degli operatori di identificare il reale bisogno dei beneficiari-partecipanti. Dalla testimonianza diretta degli operatori a commento di questi aspetti emerge che “È ovvio che occorrono fortissime conoscenze tecnico-operative, amministrative e tecnologiche, ma questo non basta perché c'è la necessità che ogni operatore sia sempre pronto a rispondere alle nuove sfide con un bel “si può fare”. Lo stile di intervento si caratterizza per la sua capacità di adattamento alle esigenze del territorio con flessibilità operativa e creativa. Le doti che via via vengono affinate sono quelle dell'empatia e dell'ascolto attivo, dell'attenzione alla comunità, dell'etica della cura per la quale ci si cura dell'altro a prescindere dalle sue condizioni di partenza. Sono doti che si concretizzano nelle “miracolose” capacità relazionali che portano l'operatore sociale ad abbandonare il luogo sicuro del mansionario e agire ogni giorno chiedendosi: cosa posso fare io per colmare il vuoto lasciato dal pubblico; come posso sciogliere io per primo i nodi del sistema che ho intorno; come posso creare alleanze generative per il cambiamento?”. La vera sfida che ogni giorno si attualizza è dunque quella di capire come non restare vincolati ad un processo schematico e standardizzato, ma vivere con curiosità e spirito di cambiamento l'agire organizzativo dedicato all'intervento sociale (vedi tabella 2 per l'evidenza dei cambiamenti in questo ambito).

Sono aumentate le competenze trasversali dei beneficiari	85,7%
Sono aumentate le competenze tecnico-specialistiche dei beneficiari	78,6%
Sono aumentate le competenze tecnico-specialistiche degli operatori	78,6%
Sono aumentate le competenze trasversali degli operatori	78,6%
È aumentata la capacità degli operatori di identificare i reali bisogni dei beneficiari	78,6%

Tabella 2: Quali cambiamenti sono stati generati in questo ambito grazie alla realizzazione della pratica/esperienza di prossimità sui vari stakeholder del territorio (organizzazione, operatori, beneficiari, cittadini, enti pubblici)? Fonte: Indagine Panel Osservatorio Prossimità IV edizione.

³ La definizione è tratta da Bandura (2000), pag. 639.

⁴ Il corsivo di ciascuna sezione riporta uno stralcio dell'intervento degli operatori di prossimità che hanno preso parte ai tavoli di lavoro “Ri-

cucire le distanze: approcci e politiche di prossimità” realizzato dalla Biennale della Prossimità nell'ambito del Forum “Alleanza per le Transizio-

ni Giuste”, ospitato nel dicembre 2024 al Palazzo d'Accursio di Bologna, con il coinvolgimento di cittadini, enti di Terzo settore ed enti pubblici.

Strumenti a supporto delle comunità di prossimità

Tra gli effetti degli interventi di prossimità vi è una maggiore diversificazione degli enti in collaborazione, e anche un aumento del numero dei partecipanti e del numero dei volontari. Aumenta anche la frequentazione delle proposte da parte dei beneficiari e in generale si registra un incremento del senso di appartenenza alla comunità, con anche i cittadini più disponibili ad aiutarsi reciprocamente e in modo gratuito e disinteressato. Sono cambiamenti che segnano davvero un cambio prospettico, se pensati a confronto con la narrazione di una società contrassegnata da disincanto, rassegnazione, isolamento. Dalla testimonianza di alcuni degli operatori emerge che in alcuni casi, per favorire l'innescio dei processi, è stata prevista la figura del "facilitatore": *"Il facilitatore viene identificato a partire da alcune caratteristiche distintive ovvero, la volontà di introdurre nuove modalità di relazioni, far interagire un territorio più vasto; avviare un progetto di welfare aziendale; creare sinergie nuove; portare proposte innovative di economia di condivisione. L'attivatore è motivato a sviluppare un sistema innovativo di scambi che sappia diffondere benessere a livello individuale e collettivo, oltre la sola dimensione economica. Il dare-avere favorisce relazioni egualitarie basate sul valore apportato da ciascuno. Il facilitatore intesse la rete territoriale, contatta gli enti, ne verifica i bisogni, identifica i match e le sinergie che si possono creare"*. (vedi tabella 3 per l'evidenza dei cambiamenti in questo ambito).

La rete degli enti in collaborazione è più diversificata (tipologie diverse)	92,9%
È aumentato il numero di partecipanti	71,4%
È aumentato il numero di volontari per le organizzazioni coinvolte	42,9%
È aumentato il senso di appartenenza alla comunità	42,9%
I beneficiari hanno aumentato la frequenza di partecipazione alle proposte	35,7%
I cittadini si confrontano con più frequenza su temi di comune interesse	21,4%
C'è più disponibilità dei cittadini ad aiutarsi reciprocamente in modo gratuito e disinteressato	21,4%

Tabella 3: Quali cambiamenti sono stati generati in questo ambito grazie alla realizzazione della pratica/esperienza di prossimità sui vari stakeholder del territorio (organizzazione, operatori, beneficiari, cittadini, enti pubblici)? Fonte: Indagine Panel Osservatorio Prossimità IV edizione.

La prossimità conviene? Il calcolo dell'impatto monetario attraverso lo SROI

Per valutare il ritorno sociale dell'investimento, è stato stimato l'impatto monetario delle pratiche di prossimità sulla comunità attraverso il calcolo dello SROI (Social Return On Investment). Lo SROI misura la capacità di trasformare le risorse investite in valore economico per la società. Per il

calcolo è stata considerata la sola variabile di *outcome* legata alle attività gratuite degli stakeholder. Per la valorizzazione del cambiamento è stato utilizzato il seguente dato proxy⁵: valorizzazione economica di 1 ora di attività gratuita svolta per aiutare la comunità = 11,7€⁶. Si stima che le attività delle pratiche di prossimità analizzate abbiano generato un impatto sociale pari a 5.247.057,83 €, a fronte di un investimento (al netto degli interventi di ristrutturazione degli immobili) pari a 4.117.525,20 €, ottenendo un valore dello SROI pari a 1,27. Ciò significa che per ogni euro investito nelle pratiche di prossimità si è generato un valore di 1,27 euro per la comunità.

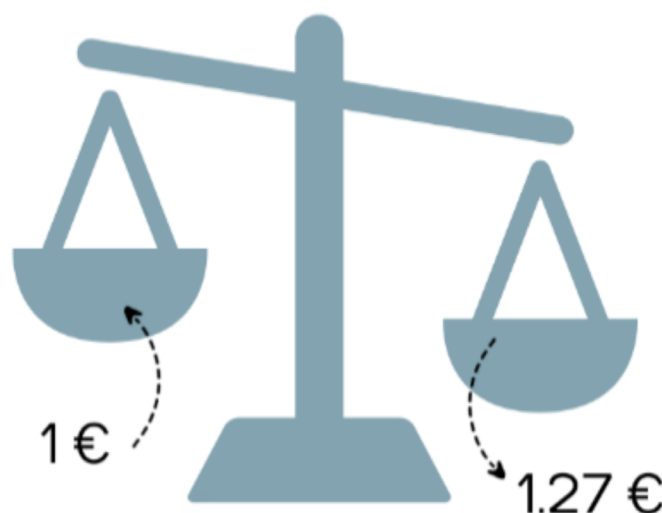


Grafico 1: SROI delle pratiche di prossimità esaminate. Fonte: Indagine Panel Osservatorio Prossimità IV edizione.

Questo calcolo si basa esclusivamente sulla valorizzazione economica delle attività di partecipazione attiva (attività svolte a titolo gratuito da parte di cittadini, beneficiari, volontari e altri stakeholder), che rappresentano, ad oggi, l'impatto più evidente, ed è elemento trasversale a tutte le pratiche di prossimità. Nella stima dello SROI non sono stati considerati gli effetti che queste attività di partecipazione attiva hanno avuto sui destinatari (effetti di secondo livello). Ad esempio, se un gruppo di cittadini decide di attivarsi gratuitamente per controllare la sicurezza di un parco pubblico, questo potrebbe portare a una diminuzione di piccoli reati, con conseguente riduzione dei costi sociali. Quindi, oltre all'effetto di primo livello (attività svolte a titolo gratuito), si potrebbero generare effetti di secondo livello (diminuzione di piccoli reati). Per uno SROI più completo, andrebbero dunque valutati gli effetti delle attività di partecipazione attiva con un approfondimento dedicato alla singola pratica. La ricerca ha inoltre rivelato che sono emersi altri cambiamenti, oltre alle attività di partecipazione attiva, che ad oggi non sono stati monetizzati ma che potrebbero avere un impatto economico rilevante nel medio-lungo termine. Questi benefici, se adeguatamente valo-

⁵ La proxy è un indicatore che stima o sostituisce una variabile non direttamente osservabile o difficile da misurare. Esempi: il costo dell'attività che serve per generare quel cambiamento; costo

sostenuto dal sistema se quel cambiamento non fosse avvenuto; spesa media che si sostiene per quel cambiamento. Per calcolare le proxy si fa riferimento ai tariffari professionali nazionali o re-

gionali, a studi sui costi sostenuti, a studi statistici o ad altre fonti utili all'indagine

⁶ Fonte: Istat – valore economico e sociale del lavoro volontario.

rizzati, potrebbero aumentare significativamente lo SROI. Ad esempio:

- aumento delle competenze (trasversali e tecnico-specialistiche) degli operatori: Queste competenze possono migliorare l'efficacia e l'efficienza del progetto, portando a una riduzione dei costi operativi o a un aumento dei risultati raggiunti, entrambi fattori che incrementano lo SROI.
- aumento delle competenze e dell'occupabilità lavorativa dei beneficiari: un maggiore livello di occupabilità potrebbe portare a una riduzione della disoccupazione, creando impatti positivi sul sistema economico locale attraverso una maggiore spesa per beni e servizi, oltre a generare entrate fiscali e contributive.
- diversificazione della rete di enti in collaborazione: una rete più diversificata potrebbe portare a maggiori opportunità di collaborazione, risorse aggiuntive e soluzioni innovative che potrebbero essere monetizzate.

Conclusioni

La sfida adesso

Da fenomeno estemporaneo con forti tratti di creatività ma con limiti di modellizzazione così come tratteggiato nelle prime rilevazioni, l'Osservatorio, alla sua quarta edizione, testimonia la significativa evoluzione dello stile di intervento di prossimità in Italia. Un'evoluzione che non va a discapito degli aspetti di innovazione, che sono al contrario ulteriormente certificati dall'emersione degli elementi trasformativi. L'analisi d'impatto sociale evidenzia come il processo trasformativo sia già concretamente in atto, e non solo un orizzonte concettuale e ispirativo. Esiste un vissuto esperienziale che ingaggia più attori all'interno di una stessa comunità, con effetti originali e condivisi dalle varie esperienze, benché ciascuna portatrice di caratteristiche e contesti assai diversificati. È l'affermazione di uno stile che propone nuove modalità di risposta ai bisogni e nuovi stili di vita, con una modalità di intervento resa possibile da una nuova percezione di sé e delle proprie capacità all'interno dei contesti comunitari. La cultura del servizio sociale come assistenza standardizzata che, rimarca una distanza tra erogatore e fruitore e forgia un atteggiamento di delega passiva (del pubblico rispetto al privato sociale, dell'utente rispetto all'erogatore) oggi da sola non è più sufficiente. Non è solo un tema di efficacia, ma di necessità di valorizzare quella spinta propulsiva all'eserciti con fare collaborativo nella cura della relazione, che i cittadini e le organizzazioni testimoniano nell'ideare e realizzare gli interventi di prossimità. Si sostanzia un modello organizzativo che assume nella cura delle relazioni il proprio tratto distintivo a partire dalla cura di sé, sviluppando autostima, percezione di possibilità, animando il desiderio di poter incidere anche se a piccoli passi, sui contesti in cui si vive.

Proprio per queste caratteristiche che l'indagine certifica, il modello di intervento merita un adeguato riconoscimento da parte pubblica al fine di valorizzare le esperienze che da pratiche possano assumere sempre più la forma di veri e propri ecosistemi di prossimità.

Indicazioni

Le pratiche di prossimità studiate fanno emergere anche alcune indicazioni sia per il Terzo settore, sia per la pubblica amministrazione, che sono di seguito richiamate.

Rispetto agli **Enti di Terzo settore**, va acquisita la consapevolezza che la prossimità rappresenta una possibilità di dare forza e prospettiva al proprio ruolo. Per interpretare questo ruolo è necessario far sì che progettare e agire relazione diventi un tratto distintivo del proprio operato. Si tratta di agire sulla densità relazionale dei contesti in cui si opera e che facilitano naturalmente il link tra domanda, bisogno, desideri e attivazione di una possibile risposta, di una presa in carico, di un coinvolgimento a geometrie variabili tra le persone. Le pratiche di prossimità sono sostanzialmente densità relazionale agita. Lavorare per creare densità relazionale richiede tempo e competenze, la capacità di creare spazi in cui le persone mettono in comune visioni e creano relazioni di reciprocità, percependo come agire per il bene comune sia al tempo stesso, in ottica di reciprocità, una fonte di benessere personale.

Rispetto alla **pubblica amministrazione**, va acquisita la consapevolezza che le pratiche di prossimità, oltre a contribuire in modo decisivo alle finalità che la stessa pubblica amministrazione ha l'obiettivo di perseguire, possono costituire una fonte di legittimazione del proprio ruolo a fianco dei cittadini.

In sintesi, la creazione di un ecosistema della prossimità richiede la compresenza di un insieme di elementi diversi: l'attivazione in ottica di reciprocità del tessuto sociale, nelle sue diverse componenti – formali e informali, gratuite e imprenditoriali – con un Terzo settore che assume la densità relazionale come elemento fondante della propria azione e una pubblica amministrazione che include la promozione della prossimità nelle proprie strategie. Questa è la sfida impegnativa che si ha di fronte: passare dall'attuale considerazione della prossimità incentrata sulla narrazione di buone prassi, ad un disegno consapevole e condiviso tra attori diversi di costruzione di un **ecosistema di prossimità**.

Ringraziamenti

La ricerca muove sempre da una disponibilità e dalla condivisione di un obiettivo, che le organizzazioni protagoniste dell'indagine confermano e rafforzano. Un grazie speciale a tutte le pratiche protagoniste della quarta edizione dell'Osservatorio sulla prossimità in Italia, con una menzione speciale ad Agora Cooperativa sociale pratica STARTAPPE, Cauto impresa sociale di Brescia pratica Emporio di Comunità, La Sorte Cooperativa di Comunità di Napoli pratica Luce al Rione Sanità; Camilla impresa Sociale di Bologna pratica Emporio di Comunità, le cui testimonianze sono state riprese nei commenti in corsivo inerenti il focus sui modelli organizzativi. Un grazie anche alla Fondazione di Modena e la Fondazione Impresa Sensibile che hanno sostenuto la ricerca, condividendo l'impegno di valorizzare questa modalità di intervento.

DOI 10.7425/IS.2025.03.06

Bibliografia

- Bandura A. (2020), *Autoefficacia. Teoria e Applicazioni*, Erickson.
- Bongiovanni L., (2019), *I tanti volti della prossimità*, in Welfare Oggi n. 4-5 Maggioli editore.
- Bongiovanni L., Andorlini C., (2019), *Le iniziative di prossimità, tra protagonismo, creatività (e criticità)*, in Welforum, 16/07/2019.
- Bongiovanni L., Andorlini C., (2023), *Osservatorio sulla prossimità in Italia. Terza edizione*, in Impresa Sociale 1/2023.
- Bongiovanni L., Andorlini C., (2024), *Verso gli ecosistemi di prossimità*, in Welforum, 28/10/2024.
- Canevaro A., (2020), *La prossimità, il welfare, la società*, Messia F. e Venturelli C. (a cura di), Welfare di prossimità Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità, Erickson.
- Commissione europea Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione Unità C2 (2015), *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.
- Cosentino A., Bongiovanni L., Cesari A., Di Stefano C. (2017), *Social Impact as an Intangible Driver in Assessing Economic Value: An Application to the Italian Third Sector*, American Journal of Applied Sciences, Volume 14 No. 12, 1152-1166.
- Laloux L., (2020), *Reinventare le organizzazioni*, Guerini.
- Marocchi G., Tabacchi G., (2021), *Alla ricerca della prossimità*, ed. Spazio Spadoni.
- Senge P., Sharmer O., Jaworski J. (2016), *Presence. Esplorare il cambiamento profondo nelle persone, nelle organizzazioni e nella società*, Franco Angeli 2016.
- Taleb N. (2024), *Antifragile, prosperare nel disordine*, Il Saggiatore.

Numero 3/2025

Le politiche

Dare voce ai bisogni: l'esperienza della co-programmazione sulla domiciliarità in provincia di Trento

Luca Fazzi, Sara Datres, Francesca Scardella

Introduzione

Da diversi anni ha preso forma l'idea che le politiche del welfare locale debbano essere co-progettate e co-costruite da pubblico e terzo settore. Dopo essere stata inaugurata con la legge 285/97 (Disposizioni per la promozione dei diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza) e con la 328/00 (Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali), l'idea della coprogettazione dei programmi del welfare locale sembrava essere finita in sordina. Con l'approvazione del Codice del terzo settore nel 2017 invece si è aperta una nuova stagione partecipativa che trova la sua compiuta espressione nell'art. 55 che introduce gli istituti della co-programmazione e della co-progettazione (De Ambrogio e Marocchi, 2023; Borzaga et al. 2023). I due dispositivi - uno orientato alla definizione di obiettivi e priorità e l'altro alla concreta progettazione operativa degli interventi - si fondano sul principio della collaborazione tra pubblico e terzo settore nei diversi passaggi di attuazione dei procedimenti (Frediani, 2021).

Mentre per quanto riguarda il terzo settore l'obiettivo del coinvolgimento da parte della nuova normativa è esplicito, al riguardo del ruolo dei cittadini, degli utenti e delle famiglie, la discussione è caratterizzata da più elevati livelli di ambiguità. Ciò che viene dato per acquisito, soprattutto nella giurisprudenza successiva al 2017 (si pensi alla sentenza 131/2020 della Corte costituzionale che riconosce la legittimità del sistema collaborativo come alternativa ordinaria agli appalti), è che il terzo settore sia di per sé un insieme di enti vicini ai bisogni e capaci di intercettare e leggere il territorio con le sue connotazioni sociali e culturali. Partendo da questo principio a cascata i processi di costruzione delle politiche e degli interventi sono istituiti attraverso procedure che non prendono in considerazione l'attivazione e il coinvolgimento dei cittadini assumendo che gli enti di terzo settore in quanto tali incorporino già le loro preferenze e bisogni.

Il coinvolgimento di cittadini, utenti e familiari rappresenta una sfida molto importante per la costruzione di nuove risposte del welfare locale, ma risulta di non facile attuazione per una serie di motivi correlati, richiamando la complessità dell'applicazione dei processi di innovazione, dal punto di vista amministrativo, giuridico e di contenuto, che derivano da un quadro di riferimento di non facile lettura e attuazione, condizionato anche dalle prassi in uso e alla resistenza al cambiamento.

Il dibattito sulla partecipazione di cittadini e utenti negli ultimi due decenni ha mostrato come la voce e il vissuto di cittadini e utenti non è un *optional* per il rinnovamento

delle politiche del welfare locale, ma rappresenta un antidoto molto importante alla *path dependence* e alla tendenza a mantenere il focus sull'offerta dei servizi esistente che soprattutto nei momenti di scarsità di risorse diventa una strategia per garantire la sopravvivenza degli enti erogatori dei servizi (Neshkova e Guo, 2012). I cittadini e gli utenti non sono mere appendici del sistema dei servizi. Essi sono al contrario detentori di conoscenze e portatori di esperienze vitali per garantire che i servizi diventino obsoleti e inefficienti di fronte al cambiamento (Nicholas e Tua, 2017; Kurki et al. 2024). Inoltre, il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti è considerato da molti essere un fondamento della base democratica delle politiche pubbliche (Brandsen et al. 2018). Le nuove evidenze teoriche ed empiriche sulla partecipazione indicano inoltre come non sia necessario per favorire il coinvolgimento di cittadini e utenti la mobilitazione di risorse economiche e organizzative straordinarie e si possa lavorare efficacemente anche con investimenti molto modesti e sostenibili.

Il presente articolo si propone di descrivere e analizzare l'applicazione degli strumenti dell'art. 55 in una prospettiva di coinvolgimento dei cittadini e degli utenti nell'ambito delle politiche per la domiciliarità in provincia di Trento.

Collaborazione e partecipazione

La stagione della collaborazione sancita con l'approvazione del Codice del terzo settore ha superato la fase della sperimentazione e l'uso in particolare della co-progettazione è ormai ampiamente diffuso, soprattutto nelle regioni del nord e centro Italia (Boschetti et al. 2024). La letteratura empirica, nonostante siano trascorsi quasi otto anni dal via libera alla riforma, è tuttavia ancora abbastanza limitata e al suo interno si possono riconoscere due principali filoni: quello consulenziale prodotto da professionisti impegnati in attività sul campo focalizzato soprattutto sulla descrizione di best practices (Stanghellini e colleghi, 2025) e quello più scientifico che mira a abbracciare una più ampia gamma di esperienze e ad analizzare i processi in chiave critico interpretativa (Borzaga e colleghi, 2024; Guarna e Maino, 2024). Il secondo filone di ricerca parte dall'assunto che è rischioso maturare un atteggiamento poco critico e poco attento alle dinamiche che caratterizzano sul piano di realtà i rapporti tra pubblico e terzo settore e mette in luce oltre ai possibili vantaggi anche una serie di tensioni che accompagnano l'introduzione dei nuovi strumenti amministrativi. Tali elementi di fatica o criticità sono collegabili principalmente alla cosiddetta dipendenza dal percorso, ovvero alla difficoltà di sganciare le nuove procedure dagli obiettivi e dalle logiche consolidate

di affidamento dei servizi in cui prevalgono come elementi centrali la pressione sui costi, gli approcci selettivi e difensivi e il controllo burocratico delle procedure (Fazzi, 2023). Un aspetto particolarmente delicato dell'applicazione dell'art 55 concerne la presunta maggiore capacità degli strumenti collaborativi di valorizzare la vicinanza ai bisogni e la capacità di lettura delle problematiche sociali da parte degli enti di terzo settore. Come ribadito dalla sentenza 131/2020 della Corte costituzionale il terzo settore è meritevole di un trattamento che giustifica l'esenzione dal regime competitivo di affidamento dei servizi in forza, tra il resto, della più efficace capacità di lettura dei bisogni e dei risparmi ad essi associati in termini di aumento dell'efficacia degli interventi. Perché gli enti di terzo settore dovrebbero essere in grado di comprendere i bisogni in modo migliore rispetto ad altri soggetti è un interrogativo a cui gli studi faticano a offrire una risposta. Nella letteratura classica sul terzo settore risalente agli anni '80 e ai primi '90, l'elemento peculiare di queste organizzazioni è fatto risalire alle motivazioni allo start-up che si basano sulla volontà di dare risposta a bisogni da parte di gruppi di persone direttamente interessate a specifiche problematiche sociali (Fiorentini, 1996). Anche in Italia, tutta la cosiddetta stagione pionieristica dell'impresa sociale ovvero la fase di trasformazione dalle esperienze di volontariato in forme organizzative più strutturate e professionali di produzione di servizi è stata spesso caratterizzata da una stretta alleanza da gruppi di familiari e utenti con volontari e lavoratori retribuiti soprattutto nell'ambito della disabilità e della psichiatria (Borzaga e Santuari, 2001). A seguito dei processi di integrazione nelle politiche pubbliche, un numero crescente di enti, organizzati prevalentemente in forma di cooperative sociali, ha acquisito tuttavia nel tempo una configurazione più produttiva e occupazionale orientata alla gestione dei servizi e meno a intercettare e leggere l'evoluzione dei bisogni (Donati e Colozzi, 2004). In particolare, soprattutto nell'ultimo decennio, molte cooperative sociali hanno spesso interiorizzato la convinzione di essere fornitori di servizi a una committenza definita per via amministrativa dagli enti pubblici. La tendenza a pensarsi come fornitori, da un lato risponde al bisogno di sicurezza e legittimazione di enti che per esistere hanno necessità di stabilizzare le fonti di finanziamento; dall'altro, si configura come l'esito di dinamiche più articolate che uniscono una specializzazione nella produzione di servizi a basso valore aggiunto poco funzionali a sostenere investimenti, compagini sociali non di rado mono-professionali e tecnostutture povere con difficoltà a orientare uno sviluppo più autonomo dalla domanda pubblica. Un risultato comune di questi processi è la perdita di focus sull'evoluzione dei bisogni e in seconda istanza il depauperamento della capacità di svolgere una funzione di sentinelle sociali sul territorio e promotori di innovazione.

Trasportata sul piano dell'applicazione degli strumenti collaborativi previsti dall'art. 55 impegnati nella produzione di servizi, la configurazione assunta nel tempo da parte di enti di terzo settore a vocazione produttiva come effetto delle dinamiche politiche e regolative emergenti rischia di produrre tre effetti:

- 1) il primo è la tendenza alla conservazione dell'esistente. Essendo enti specializzati in gestione dei servizi e non di analisi dei bisogni, il campo entro cui si muovono e ragionano molti enti è quello di ciò che si conosce e ciò che rap-

presenta un problema per il modo con cui si sanno fare le cose. Nelle procedure collaborative, di conseguenza, le proposte avanzate riguardano spesso prevalentemente miglioramenti incrementali dell'offerta consolidata con la preoccupazione di garantire la continuità dei servizi o del posizionamento degli enti sul territorio con l'ente pubblico che mantiene fermamente una posizione dominante nel decidere priorità e oggetti delle procedure collaborative (Borzaga et al. 2024).

- 2) il secondo effetto del mancato coinvolgimento dei cittadini e degli utenti è il rischio di consolidare una distorsione percettiva che porta il terzo settore a vedere gli strumenti collaborativi non come un mezzo per innovare l'architettura dell'offerta, ma come modalità per preservarla, riducendo lo stress delle gare e il pericolo di perdere la gestione dei servizi e delle posizioni consolidate.
- 3) il terzo effetto è infine la perdita dell'opportunità di rimettere al centro della riflessione sulla progettazione degli interventi i bisogni, e non le definizioni amministrative degli stessi, che alimentano prestazioni specialistiche spesso frammentate e disorganiche che non consentono di strutturare percorsi di supporto ai percorsi di vita delle persone.

In un quadro in cui l'applicazione dell'art 55 appare ancora in mezzo al guado e in cui rischia di prevalere conseguentemente una concettualizzazione dei nuovi strumenti in chiave di procedure codificate (Polizzi, 2023), queste considerazioni evidenziano l'importanza di interrogarsi di queste dinamiche e cercare di capire come è possibile in base ai dispositivi proposti recuperare e rilanciare un modello di progettazione dei servizi e degli interventi sociali capace di intercettare e interagire con le esigenze e i bisogni reali dei cittadini.

—— Come recuperare un focus sui bisogni? L'esperienza della co-programmazione per gli interventi a favore della domiciliarità in Provincia di Trento

L'esperienza della co-programmazione sulla domiciliarità della provincia autonoma di Trento rappresenta un caso indicativo dei rischi di tralasciare il ruolo di cittadini e utenti dalla progettazione degli interventi e delle potenzialità che tale coinvolgimento comporta per rilanciare sia le politiche sociali locali che il ruolo di pubblico e terzo settore. La provincia di Trento è un territorio autonomo caratterizzato da un'alta spesa sociale e da una rete di servizi consolidata nel tempo. Il livello di organizzazione ed erogazione dei servizi è quello delle cosiddette Comunità di Valle che assommano 16 bacini socio geografici omogenei e formano il livello istituzionale intermedio fra i comuni e la provincia autonoma. Nel campo delle politiche sociali, alla provincia competono le linee di programmazione, mentre i singoli territori hanno autonomia di organizzazione e implementazione delle strategie generali.

Il ruolo del terzo settore e in particolare della cooperazione sociale nell'erogazione dei servizi è storicamente molto forte. La Federazione della cooperazione trentina conta oltre centomila soci ed è un soggetto politico capace di condizionare in modo consistente le decisioni politiche provinciali. Il Trentino non a caso è stata una delle prime

aree territoriali a riconoscere gli aumenti del nuovo contratto nazionale dei lavoratori della cooperazione sociale. Il nuovo contratto, che ha avuto decorrenza dal 1° settembre 2024, prevede per la parte economica a partire dal gennaio 2025 un aumento dell'indennità integrativa provinciale del 33% e ad oggi è uno dei più favorevole dell'intero territorio nazionale.

Il processo è stato avviato per istanze ampie legate alla necessità di migliorare il servizio di assistenza domiciliare nel suo complesso al fine di renderlo più congruente ai bisogni. Al riguardo erano state individuate quattro aree di criticità: il costo del servizio, il modello di servizio con l'elevata segmentazione, la difficoltà di reperimento del personale e la limitata offerta rispetto alla domanda potenziale.

Fin da subito la discussione sui servizi domiciliari aveva intersecato il crescente dibattito sull'invecchiamento della popolazione e l'incremento di richieste di servizi avviato al tavolo della programmazione sociale provinciale. In quella sede l'indicazione politica condivisa dai partecipanti istituzionali del comitato compreso i rappresentanti del terzo settore era stata quella di ampliare il tavolo sui servizi domiciliari e fare confluire la tematica in un più ampio processo di co-programmazione riguardante la domiciliarità in senso esteso del termine.

La progettazione del processo inizialmente era stata imposta, oltre che sull'analisi della documentazione statistica e dei report dei servizi sociali e sanitari provinciali, sul classico modello dei tavoli di lavoro a cui invitare responsabili di servizi pubblici ed enti di terzo settore. Il cambio di oggetto di lavoro dai "servizi di assistenza domiciliare"

alla "domiciliarità" in senso ampio ha portato però fin da subito a interrogarsi su quali fossero i soggetti meglio titolati a parlare di un tema dai confini più incerti e permeabili rispetto a quello più definito dei servizi accreditati e formalizzati. In questa prospettiva, si è deciso di procedere con un metodo misto, inserendo nelle più classiche attività dei tavoli con i rappresentanti di pubblico e terzo settore anche un filone di raccolta informazioni e indicazioni relative ai bisogni basata sul coinvolgimento diretto di anziani e familiari/caregivers. È stato costruito un campione qualitativo di profili di anziani in condizioni assistenziali e di familiari caregivers le cui caratteristiche sono riportate nella tab. 1. I profili sono stati identificati attraverso il metodo del campionamento di esperti in collaborazione con i funzionari e i responsabili dei servizi territoriali in modo da coprire le situazioni più diffuse del fenomeno. Il campione individuato per via qualitativa non aveva valore statisticamente rappresentativo, ma si proponeva di focalizzare l'attenzione su situazioni idealtipiche per favorire una successiva discussione dei risultati basata su conoscenze dei cosiddetti "esperti per esperienza".

Una volta definiti i profili di interesse, sono stati individuati i soggetti da intervistare e sono state raccolte le storie del percorso di perdita di autosufficienza e di assistenza, focalizzando l'interesse sugli elementi del vissuto che permettevano di riflettere sul tema domiciliarità. La raccolta delle storie è durata un mese e mezzo sono state realizzate 22 interviste della durata variabile tra una e tre ore e i materiali sono stati elaborati attraverso l'analisi tematica utilizzando il programma ATLAS-T. L'intero processo di co-programmazione comprensivo di sette incontri del tavolo di lavoro è durato da febbraio a giugno 2025.

Anziani	Famigliari/caregivers
Con diagnosi precoce di Alzheimer che vive da solo	Coniuge di un anziano inserito privatamente in struttura
Non autosufficiente con copertura medio-alta di servizi a domicilio (cinque o più giorni a settimana)	Coniuge di un anziano inserito in convenzione in struttura
Non autosufficiente con copertura bassa di servizi a domicilio	Coniuge di un anziano con Alzheimer, non seguito da servizi in zona di periferia/città
Parzialmente non autosufficiente, convivente con persona anziana con problemi di parziale/grave non autosufficienza	Figlia single lavoratrice di un anziano a carico con figli minori
In lista di attesa per entrare in struttura residenziale con un punteggio medio basso	Figlia non lavoratrice con nucleo con anziano a carico e figli piccoli
Parzialmente autosufficiente che vive in cohousing	Figlio di persona anziana residente in zona isolata, non in carico a servizi
Parzialmente non autosufficiente solo abitante in aree periferiche poco coperte da servizi	Coniuge senza reti sociali solo con anziano a carico
Parzialmente autosufficiente con disabile a carico	Figlio lavoratore single con genitore anziano che vive da solo
Parzialmente non autosufficiente che vive in nucleo abitativo con moglie figlia coniuge e nipote	Figlio solo con due genitori a carico, con declino parallelo, zona montana
Malato di Parkinson senza parenti con assistente familiare	Coniuge di anziano con SAD e assistente familiare privato
Anziano non autoctono parzialmente non autosufficiente trasferito da pochi anni in periferia	Familiare di anziano con SAD e Centro Diurno

Tabella 1: Il campione

I principali risultati dell'analisi

Le storie degli anziani e dei loro famigliari e *caregivers* mettono in luce una realtà molto più articolata e complessa rispetto a quella deducibile dai resoconti amministrativi e procedurali dei servizi di assistenza domiciliare.

La domiciliarità come luogo e come spazio

Innanzitutto, attraverso il coinvolgimento di anziani e famigliari il domicilio riacquisisce una centralità analitica che la centratura dell'attenzione sulle prestazioni di assistenza domiciliare rischia di lasciare completamente in sottofondo. Il domicilio può essere inteso in termini sia di *luogo* che di *spazio*. Lo spazio è una dimensione non vitale, privata o impoverita di relazioni umane e sociali che faticano a dispiegarsi o per assenza o per la fatica di prendere forma. Per spazio si intende un riferimento prevalentemente anagrafico che non è riempito di una dimensione umana e relazionale positiva. Il domicilio come luogo, al contrario, è un costrutto antropologico costituito da relazioni vitali, da riferimenti identitari e dalla storia delle persone che pur connotato dalle fatiche dell'assistenza e della malattia non decade in una condizione di stress e burn out permanente. Parlare di domicilio come luogo significa quindi fare riferimento a un ambiente in cui le persone trovano sostegno e gratificazioni e sono in grado di convivere anche con forma di malattia o non autosufficienza molto pesanti.

Le condizioni della domiciliarità

La duplicità dei significati di domiciliarità è specificata nei diversi racconti in base alle condizioni che consentono a anziani e *caregivers* di vedere soddisfatti i loro bisogni oppure di viverli come negati.

I bisogni di cui gli intervistati parlano sono plurali e utilizzando la piramide di Maslow (1954) possono essere distinti in: bisogni fisici, di sicurezza, affettivo relazionali, di autostima e di autorealizzazione.

I bisogni fisici – mangiare, bere, dormire, l'igiene – sono di solito riferiti agli anziani, ma dalle storie dei *caregivers* la prospettiva si amplia molto. Ci sono famigliari che per assistere i propri cari per lunghi periodi di tempo non dormono o sono talmente stressati da non riuscire a prendere sonno. Per quanto riguarda i bisogni di sicurezza il rimando è alle condizioni abitative e alla funzionalità degli alloggi che spesso non sono pensati per persone con gravi problemi di deambulazione e mobilità. I bisogni affettivi sono ancora più articolati. Le relazioni tra famigliari e anziani si basano spesso su rapporti filiali o coniugali che comportano un senso di obbligazione morale all'assistenza. Assistere può dare soddisfazioni e gratificazioni personali, ma anche, se mancano le condizioni, creare dissapori e tensioni interne alla rete primaria. Quando i famigliari non condividono le scelte assistenziali o di gestione della vita quotidiana possono ingenerarsi conflitti tra figli o fratelli che inaspriscono la situazione e rendono l'esperienza dell'assistenza a domicilio un fattore di forte stress personale e sociale. L'assistenza agli anziani, se è poco o insufficientemente supportata, o se i *caregivers*

non sono preparati e capaci di gestire particolari problematiche, come potrebbero essere quelle legate alla demenza o a malattie di lunga durata, invece di supportare l'autostima e la gratificazione dell'aiutare un proprio congiunto rischia di trasformarsi in frustrazione e senso di colpa, andando a deteriorare il clima famigliare. Autostima e autorealizzazione, infine, si rilevano nelle situazioni in cui nonostante le fatiche permangono condizioni di vita e di respiro decenti. Quando c'è un sostegno parentale allargato, un buon rapporto con la comunità e una presenza efficace dei servizi le persone si sentono più sicure e la motivazione a svolgere i compiti di aiuto tende ad aumentare e rinforzarsi.

La domiciliarità, su queste basi, non è una questione che riguarda solo i servizi di assistenza agli anziani conseguenti ad una valutazione multidimensionale centrata solo sulla persona; è invece il sistema di relazioni che coinvolge l'anziano e i *caregivers* all'interno di una situazione domiciliare data a dovere rappresentare il fuoco dell'attenzione e dell'intervento.

La domiciliarità come continuum

Raccogliendo le storie di anziani e *caregivers* durante il percorso di perdita di autosufficienza quello che infine appare centrale è la dimensione dinamica del concetto di domiciliarità. La domiciliarità non è uno spazio asettico, ma un luogo di relazioni significative; questo implica che si possono avere condizioni di domiciliarità non solo nella propria abitazione. Fino a quando si può stare a casa in condizioni soddisfacenti, il domicilio è la soluzione più umana e più soddisfacente, sia per gli anziani che per i *caregivers*. Entrano però in campo, con l'aumento della non autosufficienza, più variabili che possono trasformare l'abitazione in una condizione disagevole o non più sostenibile. Lasciare la propria abitazione non significa tuttavia perdere un'idea di intimità e relazionalità. Alcuni anziani che hanno scelto di condividere il domicilio con altri anziani esprimono soddisfazione per la scelta effettuata soprattutto se i coinquilini sono persone conosciute del luogo o del vicinato. Allo stesso tempo soluzioni di *cohousing* a bassa protezione, se pensate garantendo una continuità di rapporti con la rete delle relazioni significative, possono sortire un effetto di rassicurazione per persone che stiano perdendo la loro autosufficienza. Un'idea di domiciliarità come luogo si può estendere anche alle residenze per anziani lungodegenti nel momento in cui sono garantiti i legami con la storia e le relazioni con la famiglia e le reti sociali comunitarie e tali strutture non si trasformano in spazi asettici di ospedalizzazione forzata.

Dal coinvolgimento alla programmazione

Una volta terminate e elaborate le interviste, i risultati delle storie di anziani e *caregivers* sono stati riportati sui tavoli di lavoro con i rappresentanti del pubblico e del terzo settore, definendo un nuovo perimetro cognitivo per rappresentare e discutere dei programmi di intervento a favore della domiciliarizzazione degli anziani.

Gli esiti sono stati quelli di una riformulazione sostanziale del dibattito.

La riformulazione dell'assistenza domiciliare

In primo luogo, si è cominciato a condividere ai tavoli di lavoro l'idea che nella società contemporanea le reti primarie sono molto più fragili che in passato; quindi, se venti anni fa si poteva organizzare un'assistenza domiciliare centrata sui bisogni dei singoli individui, oggi è indispensabile valutare monitorare e aiutare anche le molte situazioni di *caregivers* e famiglie che rischiano di essere letteralmente schiacciate dalle incombenze dell'assistenza a domicilio. Il passaggio di prospettiva non si limita a considerare le reti primarie come più o meno funzionali all'assistenza all'anziano ma definisce esse stesse come soggetti potenzialmente vulnerabili da monitorare e sostenere. Sono da tale constatazione emerse diverse idee e linee di azione che impattano in modo diretto sull'organizzazione dei servizi e sulla necessità di riprogettare strumenti e interventi. Per esempio, il riconoscimento dei *caregivers* come soggetti fragili ha spinto i rappresentanti del sociale e della sanità a condividere la necessità di elaborare degli strumenti condivisi di valutazione non solo degli anziani, ma anche dei loro nuclei per costruire gli interventi di sostegno in modo integrato. Sul piano dell'organizzazione dei servizi di assistenza domiciliare il nuovo sguardo ha consentito di focalizzare alcuni problemi di gestione dei servizi secondo nuove coordinate. La fatica a reclutare assistenti domiciliari registrata dalla cooperazione sociale è imputabile a diversi fattori, tra i quali il basso salario. Un aspetto molto sottovalutato dell'insoddisfazione dei lavoratori riguarda il rapporto con i famigliari degli assistiti. Nei modelli organizzativi dominanti si rileva una forte rotazione degli operatori. Nel giro di poche settimane presso un medesimo assistito si possono presentare quattro o cinque operatori diversi. Uno degli effetti di questa organizzazione del lavoro non riguarda solo la mancata continuità assistenziale nei confronti dell'anziano, ma anche un cambio continuo di interlocutore per i suoi famigliari. Soprattutto quando le famiglie sono più fragili, preoccupate e con poche risorse, sugli operatori rischia di essere riversata di conseguenza aspettative e tensioni che vanno nella direzione contraria a ciò che un lavoratore sociale dovrebbe ricevere come incentivo intrinseco alla motivazione lavorativa: un sentimento di fiducia, un dialogo e un riconoscimento del lavoro svolto. Inoltre, dai racconti di anziani e *caregivers*, appare chiaro che i soli operatori professionisti in molti casi non sono sufficienti per assicurare una assistenza dignitosa agli anziani; quando i famigliari lavorano gli anziani trascorrono ore da soli e servirebbe promuovere un servizio di monitoraggio, magari leggero, attraverso volontari per garantire la sicurezza e aumentare la protezione. Queste esemplificazioni mostrano come attraverso le storie dei *caregivers* e degli anziani si possono delineare piste di lavoro e coprogettazione che potrebbero forse apparire banali, ma che la specializzazione lavorativa e i modelli di gestione dei servizi dominanti tendono a sottovalutare o a non percepire come inerenti al compito.

Lo sviluppo di forme di abitare condiviso leggero

Un secondo aspetto che le interviste hanno messo in luce, soprattutto attraverso i racconti dell'evoluzione della non autosufficienza, è la possibilità di costruire soluzioni abitative leggere in condivisione come ponte tra una vita indipendente a domicilio resa difficile dal peggiorare delle condizioni

fisiche psicologiche degli anziani e le soluzioni di assistenza residenziale più strutturate. Nel modello istituzionalizzato di politica dei servizi l'assistenza domiciliare è considerata l'anticamera del passaggio in struttura residenziale. Questo passaggio è reso tuttavia sempre più problematico dall'aumento di anziani non autosufficienti e dal numero limitato di posti in struttura. La soluzione dell'investimento sull'assistenza domiciliare anche politicamente diventa in questo scenario un modo per cercare di risolvere un problema strutturale che per costi di gestione delle strutture e numero di posti disponibili non è realisticamente risolvibile. L'esperienza di alcuni anziani intervistati che risiedevano nelle primissime sperimentazioni di *cohousing* a livello provinciale ha rilevato l'importanza dello sviluppo di nuove forme di "abitare possibile" che possono rappresentare anche soluzioni culturalmente e socialmente sostenibili per superare il radicato senso di colpa che porta molti famigliari a tenere gli anziani a domicilio fino a che arriva un punto di rottura delle condizioni di entrambi.

L'abitare in condivisione non può essere pensato tuttavia secondo gli schemi rigidi degli accreditamenti o degli appalti perché deve unire la dimensione della protezione leggera con quella della convivialità e del legame con la comunità. Di conseguenza questa nuova frontiera dei servizi si configura come un ambito privilegiato di coprogettazione che deve sviluppare soluzioni molto locali capaci di fare leva sul senso di appartenenza degli anziani e sulla conoscenza reciproca dei residenti.

L'organizzazione comunitaria delle residenze protette

L'idea di domiciliarità nei racconti degli intervistati portati ai tavoli ha sottolineato, infine, l'esigenza di pensare le strutture non come spazi chiusi, ma come luoghi che tengono vivo un rapporto con la comunità e le reti famigliari di origine dei residenti. Dalle interviste di anziani e famigliari inseriti in struttura, ciò che si desuma è l'esigenza di mantenere vivi i legami con la storia, l'identità e la comunità di origine per fare in modo che un'idea di domicilio come luogo, non più possibile nella propria abitazione, possa replicarsi in qualche forma almeno approssimata nelle nuove residenze. I rappresentanti pubblici e di terzo settore convocati ai tavoli di lavoro, partendo da questi spunti, sono stati portati a enfatizzare azioni innovative di organizzazione e progettazione del funzionamento delle strutture protette sottolineando l'esigenza di costruire ponti con la comunità per tramite dell'associazionismo locale e di ripensare la logica assistenziale in chiave di umanizzazione degli interventi e di progettazione di nuove filiere di servizi per consentire un accompagnamento più efficace e efficiente dei percorsi di invecchiamento dalla casa all'istituzione.

Queste considerazioni delineano un orizzonte di lavoro delle politiche della domiciliarità territoriali molto diverso da quello configurato inizialmente in base alle istanze delle cooperative che erogavano con crescenti fatiche l'assistenza domiciliare e degli enti pubblici responsabili dei procedimenti di affidamento dei servizi.

In primo luogo, lo spazio di riflessione e progettazione degli interventi non sono più i singoli servizi con le loro legittime esigenze, ma i mondi vitali delle persone; questo è un pas-

saggio estremamente importante, perché la scarsa efficacia e la bassa efficienza di molti servizi è legata in questa fase storica al fatto che essi sono stati pensati rispetto a problematiche che oggi sono profondamente mutate. Venti o trenta anni fa, per esempio, gli anziani non autosufficienti erano molti meno e le loro reti primarie risultavano più ampie e solide. Quindi, un'ora di assistenza domiciliare rivolta all'anziano aveva un senso completamente differente rispetto a una situazione in cui sono sia l'anziano sia i suoi famigliari a essere sotto pressione e sono gli equilibri tra questi due soggetti a risultare precari e a rischio.

In secondo luogo, spezzare la logica del welfare orientato ai servizi per riposizionare gli stessi nei confronti dei bisogni è un'azione benefica sia per gli utenti e le loro reti che per gli erogatori che possono individuare strade per rinnovare il proprio protagonismo sociale e per gli operatori che spesso rischiano di essere ingabbiati in procedure e protocolli il cui senso non è sempre facile da trovare.

In terzo luogo, nei processi di immaginazione e costruzione degli interventi, l'introduzione dei punti di vista di chi vive di prima persona le situazioni di difficoltà permette di rappresentare le risposte in una ottica di maggiore ampiezza e integrazione. Se si ragiona su una prestazione di assistenza domiciliare o di un servizio di educativa a domicilio, implicitamente gli attori coinvolti sono quelli contemplati dai protocolli di erogazione dei servizi. Se si parte dai bisogni, al contrario, aumenta la complessità delle questioni in campo ed è più facile ragionare su interventi più ampi e coordinati. Per esempio, riconoscere le fatiche dei famigliari significa dovere ragionare sulla loro formazione, sulla necessità di fornire competenze per gestire i momenti in cui si è da soli con gli anziani, sugli interventi di monitoraggio che possono essere svolti da associazioni di volontariato o sui servizi di respiro che aprono nuove opportunità di sviluppo per il terzo settore economico e occupazionale.

— Discussione e conclusioni

Le traiettorie della partecipazione delineate dall'art. 55 aprono potenzialmente a una stagione di maggiore collaborazione tra pubblico e terzo settore. Come per ogni riforma serve tempo per comprenderne gli effettivi esiti e bisogna considerare sia gli effetti diretti che quelli che si sarebbero verificati se essa non fosse mai stata attuata. Una valutazione complessiva è dunque ancora lontana da potere essere effettuata e quello che si può ragionevolmente fare è cercare di comprendere quali sono le dinamiche in atto, cosa sta funzionando e quali sono i problemi per provare a risolverli. In altre sedi sono stati discussi e affrontati altri aspetti. In questa il punto oggetto di attenzione è stato il ruolo e il coinvolgimento di cittadini, utenti e famigliari nei nuovi processi collaborativi. In base alle argomentazioni e alle esemplificazioni descritte un errore concettuale fondamentale che rischia di ritrovarsi nelle giustificazioni politiche e giuridiche all'introduzione dei nuovi dispositivi collaborativi è di attribuire alla natura intrinseca del terzo settore una maggiore capacità di essere vicini e leggere i bisogni. Il legislatore ha probabilmente voluto essere generico per supportare le sue argomentazioni a favore dell'introduzione dell'art. 55 come strumento ordinario dei rapporti tra pubblico e terzo

settore non cogliendo che gli enti di terzo settore hanno natura eterogenea e le loro caratteristiche comprese quelle di sapere leggere i bisogni e di promuovere innovazione, sono dinamiche e strettamente connesse con l'evoluzione politica e sociale (Colozzi e Bassi, 2004; Fazzi, 2014). Diverse ricerche hanno evidenziato in particolare come il passaggio da terzo settore di tipo tradizionale a configurazioni più occupazionali ed economiche ha profondamente differenziato e trasformato la natura di molte organizzazioni, rinforzando non in modo esclusivo, ma sicuramente molto significativo, la componente di erogazione di servizi a scapito delle funzioni di advocacy e di cambiamento sociale (Borzaga e Fazzi, 2014). La capacità di essere vicini ai bisogni e di leggerne le dinamiche meglio di altri attori per molti enti può essere dunque ancora presente, ma non è una condizione propria alla sola natura giuridica degli enti di terzo settore e costituisce più una forzatura della realtà che la realtà stessa.

Se si analizza l'insieme dell'offerta dei servizi erogati dal terzo settore e dalla cooperazione sociale in particolare in una prospettiva storica, ciò che appare evidente è una strutturazione di uno zoccolo duro di servizi come l'assistenza domiciliare, l'educativa a domicilio o i centri diurni rivolti a target di utenza molto circoscritti che definisce il principale perimetro sia operativo, che in parte anche cognitivo, entro cui gli enti pensano e agiscono. L'innovazione, che pure ancora occasionalmente si registra, appare limitata ed è trascinata da un gruppo di organizzazioni largamente minoritario sul totale.

Questa tendenza è solo parzialmente imputabile alla crescente difficoltà economica in cui si trovano molti enti, perché in realtà anche prima del Covid quando le marginalità della vendita di servizi erano migliori, si registrava una medesima tendenza alla gestione dell'esistente piuttosto che non alla apertura di nuove aree di attività. A indebolire la capacità di lettura dei bisogni sono diversi fattori quali la diffusa specializzazione professionale verso specifiche tipologie di utenza, la carenza di tecnostutture orientate all'innovazione e non solo alla progettazione per bandi, e una modellistica organizzativa di tipo prevalentemente funzionale organizzata per rispondere a criteri di accreditamento o tipologie di domanda standardizzate. Altrettanto chiaro è però che si è assistito nel tempo a una separazione progressiva tra attori potenzialmente legati ad un'unica finalità: gli enti impegnati nell'erogazione di servizi, da un lato, e i cittadini, gli utenti, i loro famigliari ovvero da coloro che vivono sulla loro pelle lo stato di bisogno, dall'altro, che sono diventati da partner a ricettori più passivi dei servizi.

Le principali idee esterne capaci di orientare l'offerta sono state di conseguenza sempre più spesso quelle dei finanziatori pubblici alle prese con problemi di controllo e razionalizzazione della spesa, a discapito delle voci di chi in prima persona vive una condizione di bisogno e che in passato era stato spesso anche direttamente coinvolto, e non solo interlocutore del terzo settore.

In questo quadro, l'introduzione dei dispositivi collaborativi previsti dall'art. 55 del Codice del terzo settore rischia di riprodurre in una chiave formalmente nuova, ma contenutisticamente vecchia, le stesse dinamiche e gli stessi ragionamenti che hanno caratterizzato l'ultima fase di sviluppo dei

rapporti tra pubblico e enti di privato sociale quali il prevalere di atteggiamenti difensivi, il focus sull'esistente, la fatica di immaginare il nuovo con una prospettiva temporale non legata ai finanziamenti estemporanei dei bandi (problema che ha assunto con il PNRR dimensioni molto preoccupanti). Quanto rischi di essere debole la capacità di lettura autonoma da parte del terzo settore dei bisogni sociali, appare evidente dall'attuale esiguo numero di proposte di coprogettazione avanzate direttamente dagli enti del privato sociale e dal permanere di una rappresentazione del nuovo istituto come forma originale di affidamento di servizi da parte pubblica e non di costruito da ideare insieme.

In un'epoca in cui impera anche nei mercati profit l'imperativo della *open innovation* e dei modelli distribuiti che coinvolgono afflussi e deflussi di conoscenza gestiti in modo mirato tra i confini delle organizzazioni (Chesbrough, 2003), sono tanti i segnali che indicano come, anche nella costruzione degli interventi sociali, sia prioritaria la necessità di ricorrere a idee, risorse e competenze esterne ai sistemi consolidati per generare innovazione e risposte coerenti con lo sviluppo dei bisogni. Negli ultimi anni hanno proliferato i progetti di accompagnamento finalizzati all'innovazione offerti a terzo settore e pubbliche amministrazioni da professionisti e società di consulenza spesso per rispondere a criteri di bandi decisi dall'alto. Spesso, anche in questi casi cittadini, utenti e famigliari sono rimasti fuori dai tavoli e dai gruppi di lavoro assumendo implicitamente che non dovessero essere loro gli attori protagonisti del cambiamento e altrettanto spesso questi progetti formalmente ben predisposti sono rimasti terminati i finanziamenti dei bandi lettera morta sul campo.

Come è stato mostrato attraverso la descrizione del processo di co-programmazione per gli interventi a favore della domiciliarità in provincia di Trento, restare ancorati o, peggio, strumentalizzare una immagine retorica del terzo settore come attore capace da solo di leggere i bisogni in forza del suo inserimento nelle reti delle relazioni locali può risultare deludente ai fini dell'efficacia dell'applicazione della nuova normativa. Di fronte a una società in rapidissima e radicale trasformazione non possono essere attori e modelli organizzativi fortemente strutturati e fondamentalmente pensati per un'altra epoca e per un altro contesto storico a dettare da soli il cambio di linea. Ciò che serve è anche il recupero di un rapporto vero con i cittadini, gli utenti e le famiglie, perché

sono loro a essere spesso le prime sentinelle dei bisogni e la riflessione sulla domiciliarità che ha coinvolto anziani e *caregivers* è emblematica del cambiamento di paradigma che si può promuovere facendo dialogare i diversi attori.

Su un piano più direttamente operativo, il coinvolgimento di cittadini, utenti e famigliari nei nuovi processi partecipativi può avere molteplici declinazioni. A titolo esemplificativo, per quanto riguarda le attività di co-programmazione, si possono mettere in atto, oltre a attività di coinvolgimento diretto di cittadini, utenti e famiglie sul facsimile di quello descritte, anche misure che attivamente promuovono e incentivano la partecipazione di associazioni di utenti e famigliari piuttosto che organizzazioni di advocacy. Per quanto concerne invece la co-progettazione sarebbe molto importante introdurre tra i criteri di selezione dei proponenti indicatori relativi alla reale capacità di leggere i bisogni, richiedendo analisi che qualificano effettivamente tale caratteristica e incentivano di conseguenza a attivare percorsi di confronto con i destinatari, oppure alla presenza tra gli enti proponenti (non solo formale ma verificabile nelle interconnessioni progettuali) di associazioni di utenti, cittadini e famigliari. La partecipazione attiva di cittadini e utenti può continuare anche durante il processo di realizzazione degli interventi maturati nel corso della co-progettazione. In una esperienza pilota da poco conclusa a Torino sugli stranieri nella ASL TO4 sulla salute mentale è emerso per esempio come uno degli aspetti significativi circa l'ascolto dei beneficiari sia non solo che possano dare voce nella fase di programmazione ai bisogni, ma anche immaginare forme di governance ordinaria dei servizi (tavolo di programmazione/coordinamento permanenti). Il coinvolgimento non si limita in questa prospettiva all'ascolto, ma dall'ascolto si può prendere spunto per includere la voce dei destinatari anche nei luoghi dove di fanno politiche e strategie.

In conclusione, ciò che può rappresentare un momento di novità sostanziale nello sviluppo delle nuove forme di collaborazione previste dal Codice del terzo settore è ricordarsi che le basi della società civile non possono essere surrogate in forma di rappresentanza non realistiche e che è veramente importante oggi forse più che mai dare valori al vissuto e alla voce di chi quotidianamente sperimenta il bisogno e il rischio di esclusione sulle proprie spalle.

DOI 10.7425/IS.2025.03.07

Bibliografia

Colozzi I., Bassi A. (2004) *Da terzo settore a imprese sociali*, Carocci, Roma

Boschetti B., Cavallaro C., Giachi L., Proia F. (2024) *L'amministrazione condivisa oltre il Codice del terzo settore*, in B. Boschetti (a cura di) *Per un laboratorio dell'amministrazione condivisa*, Editoriale Scientifica, Napoli, pp. 17-60.

Borzaga C., Fazzi L., Rosignoli A. (2023) *Guida pratica alla co-programmazione e alla co-progettazione. Strategie e strumenti per costruire agende collaborative*, Erickson, Trento.

Borzaga C., Fazzi L., Rosignoli A. (2024) *Co-progettare i servizi sociali: nuove traiettorie del welfare locale in Italia?*, in *Politiche Sociali*, 1, pp. 3-24.

Borzaga, C. e Santuari, A. (2001) *Italy. From traditional co-operatives to innovative social enterprises*, in C. Borzaga, J. Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London, pp. 166-181.

Brandsen T., Steen T, Verschuere B. (2018), *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*, New York, Taylor & Francis.

Chesbrough H. (2003) *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting, from technology*, Harvard Business School Press, Boston.

De Ambrogio U. Marocchi G. (2023) *Co-programmare e co-progettare. Amministrazione condivisa e buone pratiche*, Carocci, Roma.

Donati P. Colozzi I. (a cura di) *Il terzo settore: culture e pratiche*, FrancoAngeli, Milano.

Fazzi L. (2014) *Imprenditori sociali innovatori*, FrancoAngeli, Milano.

Fazzi L. (2023) *Co-progettazione e welfare locale in Italia: innovazione o ancora un caso di dipendenza dal percorso?*, in "Autonomie locali e servizi sociali" 1, pp. 119-136.

Fiorentini G. (1996) *Il contributo della teoria economica processi di privatizzazione nei servizi sociali*, in C. Borzaga, G. Fiorentini, A. Maccaceni (a cura di), *Nonprofit e sistemi di welfare*, Nuova Italia Scientifica, Roma., pp. 55-68.

Frediani E. (2021) *La co-progettazione dei servizi sociali. Un itinerario di diritto amministrativo*, Giappichelli, Torino.

Guarna A. Maino F. *Co-progettazione e co-programmazione tra teoria e prassi*, in F. Maino (a cura di) *Agire insieme. Co-progettazione e co-programmazione per cambiare il welfare. Sesto rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare, 2024.

Kurki A.L., Weiste E., Toiviainen H., Käpykangas S., Ylisassi H. (2024) *Co-development of client involvement in health and social care services: examining modes of interaction*, in *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 38, 9, pp. 19-35.

Maslow A. (1954) *Motivation and Personality*, New York; Harper & Row Publishers; trad. it. *Motivazione e personalità*, Armando, Roma, 1973

Neshkova M., Guo H. (2012) *Public Participation and Organizational Performance: Evidence from State Agencies*, in *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 22 (2), pp. 267-288.

Polizzi E. (2023) *Una politica per l'amministrazione condivisa. Gli usi possibili degli strumenti di riforma*, in *Impresa Sociale*, 4.

Stanghellini A., Gillini G. M., Brunod M. (2025) *Co-progettazione sociale e beni comuni. Significati, pratiche e prospettive*, Erickson, Trento.

Nicholas G., Tua T. (2017) *Client-service engagement in social service provision as co-creation of value*, in *International Journal of Integrated Care*, Vol. 17, 3, pp. 1-18.

Concorrenza e imprese sociali: lezioni da una recente sentenza del TAR Sicilia

Alceste Santuari

Introduzione

Lo spunto per la scrittura di questo articolo è offerto da una sentenza del TAR Sicilia rispetto alla scelta di una IPAB di affidare la gestione di una RSA ad una cooperativa sociale. Al di là del caso specifico, questo caso è di interesse perché si colloca all'incrocio di due filoni tematici che meritano di essere approfonditi: da una parte, ci consente di affrontare un tema più generale e cioè gli strumenti del Codice dei contratti pubblici, che, riconoscendo la specificità delle imprese sociali o le peculiarità delle attività da esse realizzate, presentano caratteristiche diverse da quelle generalmente previste; dall'altra, offre la possibilità di ragionare sulle possibili forme gestionali attraverso le quali un servizio può essere realizzato e delle relazioni tra tali forme.

Il caso affrontato dal TAR Sicilia

Il servizio di RSA o di altra locuzione similare,¹ in ragione delle competenze assegnate agli enti locali,² può essere gestito direttamente dagli enti pubblici competenti, attraverso società in house o aziende speciali, IPAB³ ovvero Aziende di servizi alla persona ovvero può essere oggetto di esternalizzazione a favore di operatori economici, in specie di imprese sociali o, ancora, risultare l'esito di un partenariato

pubblico-privato istituzionalizzato, che si realizza, generalmente, nella forma della società mista.⁴

Il caso che qui si analizza merita particolare attenzione, in quanto riguarda la decisione di una IPAB – che come sopra indicato, rappresenta una delle modalità di gestione del servizio di casa di riposo – di affidare il servizio in parola ad una cooperativa sociale ricorrendo alle disposizioni previste nel Codice dei contratti pubblici (d. lgs. n. 36/2023), che legittimano le imprese sociali a risultare affidatarie del servizio di RSA⁵ e che, di seguito, ancorché brevemente, verranno sintetizzate.

L'esternalizzazione dei servizi sociali nel Codice dei contratti pubblici

Prima di analizzare le diverse formule a disposizione degli enti pubblici per realizzare l'esternalizzazione dei servizi sociali, preme ricordare che con la disciplina contenuta negli artt. da 127 a 131, d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36 il legislatore statale, riprendendo, in larga parte, i contenuti dell'abrogato d. lgs. n. 50/2016, ha recepito diverse disposizioni delle direttive europee in materia di concessioni e di appalti del 2014,⁶ integrandole con previsioni volte a garantire esigenze specifiche dei servizi oggetto di analisi. L'Allegato XIV della Direttiva 2014/24 specifica i servizi che sono soggetti a norme più semplici e più

¹ Nella rete dell'offerta sociosanitaria, la coesistenza delle due componenti di assistenza, una sanitaria a rilevanza sociale e una sociale a rilevanza sanitaria (come specificato nel D.lgs. 229/199919, art. 3-septies), rendono le RSA una risorsa importante del sistema integrato, che non viene però riconosciuta con una denominazione univoca, né a livello sanitario, né a livello sociale. Il riferimento alla "struttura residenziale sociosanitaria" spesso è, infatti, generico perché comprende un insieme di più tipologie di strutture di accoglienza per persone fragili o non autosufficienti, di cui le RSA ne fanno parte insieme ad altre strutture a carattere sia di tipo sanitario (come, ad esempio, le strutture residenziali extraospedaliere per trattamenti residenziali intensivi di cura e mantenimento funzionale oppure le Residenze Sanitarie per Disabili). Ogni Regione ha così adottato una definizione diversa di RSA, contribuendo a delineare una classificazione delle strutture in modo eterogeneo, anche in ragione della doppia funzione assistenziale che rende le RSA oggetto di normativa sia sanitaria che sociosanitaria. Sul punto, per tutti, si veda F. Pesaresi, S. Simoncelli "Analisi delle RSA in Italia: mandato e classificazione" Tendenze nuove - 2/2008 nuova serie https://www.academia.edu/36248468/Mandato_classificazione_ed_utenza_delle_RSA_residenze_sanitarie_assistenziali

² Il servizio e le attività di RSA rientrano, ai sensi dell'art. 128, comma 2, d. lgs. n. 112/1997, nella nozione di "servizi sociali", nell'ambito di quali rientrano "tutte le attività relative alla predisposizione ed erogazione di servizi, gratuiti ed a pagamento, o di prestazioni economiche destinate a rimuovere e superare le situazioni di bisogno e di difficoltà che la persona umana incontra nel corso della sua vita, escluse soltanto quelle assicurate dal sistema previdenziale e da quello sanitario, nonché quelle assicurate in sede di amministrazione della giustizia".

³ Si tratta, come è noto, delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza, disciplinate dalla c.d. "legge Crispi" del 1890, abrogata dall'art. 10 della legge n. 328/2000 e dal successivo d. lgs. n. 207/2001, ma che, in talune Regioni, quali il Veneto e la Sicilia, mantengono ancora, in assenza di una disciplina regionale ad hoc riguardante la loro evoluzione e trasformazione, molti dei loro tratti originari.

⁴ La giurisprudenza amministrativa ha ritenuto tale modello, coerentemente con quanto previsto dal diritto comunitario in materia di partenariato pubblico privato, un "paradigma completo" (cfr. Cons. St., 16 marzo 2009, n. 1555), "anche al di fuori del settore dei servizi pubblici locali [...]".

Così, A. Di Giovanni, Il contratto di partenariato pubblico privato tra sussidiarietà e solidarietà, Torino, 2012, p. 120. La società mista è stata considerata una forma di partenariato pubblico privato anche da Cons. St., Sez. V, 1 luglio 2005, n. 3672. In quell'occasione, il giudice amministrativo d'appello ha affermato che "l'affidamento di un servizio pubblico ad una società mista, seppure costituente un modello apparentemente alternativo alla "concessione" [...], a ben riflettere non si pone in radicale antitesi con il più generale e variegato fenomeno, in uno organizzatorio ed autoritativo, di tipo concessorio, qualora i tratti distintivi di quest'ultimo siano ricostruiti interpretando i dati del diritto interno al lume del formante comunitario".

⁵ Per una disamina approfondita degli articoli del Codice dei contratti pubblici in materia di affidamento dei servizi sociali e assimilati, si veda E. Caruso, Appalti nei servizi sociali e di ricerca e sviluppo (artt. 127-128, 129-131, 135), in M. Clarich (a cura di), Commentario al Codice dei contratti pubblici, 2025, Terza edizione, Torino, Giappichelli, pp. 1308 ss.

⁶ I riferimenti sono, rispettivamente, alla Direttiva 23/2014 e alla Direttiva 24/2014.

specifiche, rispetto ai servizi che sono regolati dalla Direttiva nella sua interezza e tra questi sono annoverati i servizi sociali e sanitari. Collocati nella nozione di servizi di interesse generale,⁷ i servizi in parola rientrano nella piena competenza degli Stati membri, chiamati a definirne l'organizzazione, la gestione e l'erogazione. I servizi sociali e sanitari non risultano, dunque, sottratti in termini generali ai principi della libera concorrenza, sia essa comunitaria ovvero nazionale. Tuttavia, le autorità competenti, proprio in ragione della loro specifica "missione" pubblica e delle loro caratteristiche "territoriali", sono autorizzate dal diritto eurolunitario a prevedere procedure che possono sottrarre i servizi sociali (e sanitari) dall'applicazione tout court delle regole concorrenziali. In quest'ottica, la Direttiva 2014/24/UE esprime un "arretramento" del diritto Ue per "disinteresse economico". Così è, ad esempio, per la definizione dell'ambito oggettivo di applicazione della disciplina in esame, ora individuato anche sulla base di un criterio quantitativo: è infatti prevista una soglia ben più elevata rispetto a quella che si applica ad altri servizi (750.000 in luogo di 143.000 euro), giustificata dalla "dimensione limitatamente transfrontaliera" di tali servizi, molti dei quali prestati in contesti che variano tra i vari Stati membri "a causa delle diverse tradizioni culturali" (considerando n. 114).⁸

Ciò premesso, nella prima parte di questo articolo si passeranno in rassegna i casi in cui il Codice dei Contratti pubblici prevede norme specifiche relativamente alle cooperative sociali o ai settori in cui esse operano. Si tratta di un tema di notevole interesse, che evidenzia come, a fianco dell'ampio dibattito sugli strumenti originatisi nell'ambito del Codice del Terzo settore, si trovi traccia del riconoscimento del particolare rilievo di queste forme di impresa anche nel Codice dei Contratti pubblici.

Si affronteranno pertanto l'istituto dei contratti riservati e l'istituto dell'art. 5 della 381/1991, stante la sua natura, seppur in forma derogatoria, di norma riferita al Codice dei contratti pubblici (paragrafo 1 e 2), le specificità previste dal Codice per l'ambito dei servizi sociali (paragrafo 3 e poi paragrafo 5), il modo con cui il principio di rotazione viene declinato in questi servizi (paragrafo 4). Dopo questi approfondimenti, si ritornerà al tema oggetto della sentenza del TAR Sicilia, approfondendo l'altra questione qui trattata, cioè quella relativa alle forme gestionali e delle loro relazioni. Infine, si proporranno alcuni brevi considerazioni finali.

1. Contratti riservati

L'articolo 61 del Codice, rubricato "contratti riservati"⁹, prevede che le stazioni appaltanti e gli enti concedenti possono riservare il diritto di partecipazione alle procedure di appalto e a quelle di concessione o possono riservarne l'esecuzione a operatori economici e a cooperative sociali e loro consorzi il cui scopo principale sia l'integrazione sociale e professionale delle persone con disabilità o svantaggiate, o possono riservarne l'esecuzione nel contesto di programmi di lavoro protetti quando almeno il 30 per cento dei lavoratori sia composto da lavoratori con disabilità o da lavoratori svantaggiati. Si segnala che le ipotesi indicate nell'articolo in parola devono considerarsi alternative tra loro e che nel primo caso non è più obbligatorio quanto previsto dall'art. 20 della Direttiva 2014/24/UE¹⁰. Mentre quest'ultima, infatti, stabilisce che la facoltà di riserva è subordinata al verificarsi di due condizioni cumulative, segnatamente, lo scopo degli operatori economici e il 30 per cento dei suddetti operatori economici deve essere costituito da persone disabili o svantaggiate,¹¹ l'art. 61 di nuovo conio non contempla come necessario che il 30 per cento dei lavoratori degli operatori economici in parola siano persone con disabilità o svantaggiate nella specifica commessa di lavoro oggetto di appalto riservato, fermo restando che tale requisito è soddisfatto dalla cooperativa sociale nel complesso delle sue attività, in osservanza di quanto previsto dall'art. 4 della legge 381/1991. In sostanza, più che uno scambio "meccanico" tra commessa e inserimento della persona svantaggiata, sembra configurarsi un riconoscimento della funzione di inserimento lavorativo in quanto tale. Ne risulta che, ai sensi della nuova formulazione dell'art. 61 del Codice dei contratti pubblici, è oggi sufficiente che lo scopo degli operatori economici sia l'integrazione sociale e professionale delle persone con disabilità o svantaggiate.¹²

2. Appalti riservati alle cooperative sociali ex l. n. 381/1991

Una ulteriore forma di riserva nell'affidamento di attività realizzate da cooperative sociali è quella riconducibile all'art. 5, comma 1 della legge n. 381/1991, che riconosce alle pubbliche amministrazioni il potere discrezionale di conferire alle cooperative sociali di tipo b), mediante la stipulazione di una convenzione, "la fornitura di beni e servizi

⁷ In argomento, sia permesso il rinvio al mio *Le attività di interesse generale degli Enti del Terzo Settore*, in A. Crismani (a cura di), Pacini, 2025, pp. 153 ss., in part. p. 161, ove l'A. sottolinea quanto segue: "I SIG devono sì rispondere alle istanze pro-concorrenziali, ma allo stesso tempo, devono assicurare la tutela dei cittadini-utenti, in specie per quanto riguarda la fruizione di servizi universali e di qualità. Benché la definizione giuridica di SIG non sia in grado di presentarsi quale interpretazione univoca in ambito comunitario, è stata accolta e trasposta anche all'interno delle legislazioni nazionali. I singoli ordinamenti giuridici possono, inter alia, stabilire che i SIG siano erogati non soltanto dalle istituzioni pubbliche, ma anche da soggetti privati, siano essi for profit o non profit. In quest'ottica, lo status di diritto pubblico o di diritto privato delle imprese incaricate dell'erogazione dei servizi in parola deve considerarsi neutro in ordine all'erogazione dei

servizi di interesse generale".

⁸ Così, E. Caruso, *Appalti nei servizi sociali e di ricerca e sviluppo* (artt. 127-128, 129-131, 135), in M. Clarich (a cura di), *Commentario al Codice dei contratti pubblici*, Torino, Giappichelli, Terza edizione, 2025, p. 1314.

⁹ L'articolo è stato novellato ad opera del d. l. gs. 31 dicembre 2024, n. 209.

¹⁰ L'art. 20 della Direttiva 2014/24/UE, rubricato "Appalti riservati", prevede di riservare il diritto di partecipare alle procedure di appalto – o l'esecuzione di un appalto nel contesto di programmi di lavoro protetti – a operatori economici il cui scopo principale è l'integrazione sociale e professionale delle persone con disabilità o in situazione di svantaggio. L'art. 20 della direttiva 2014/24/UE conferma, dunque, in applicazione del principio di tutela della concorrenza, l'istituto giuridico della riserva dell'esecuzione dei contratti nell'ambito di programmi di

lavoro protetti, all'interno dei quali si confrontano operatori for profit e non profit accomunati dallo scopo di realizzare l'appalto con almeno il 30% di lavoratori disabili o svantaggiati. Una tale interpretazione si rivela del tutto aderente all'orientamento interpretativo ormai consolidato della giurisprudenza comunitaria e di quella amministrativa nazionale secondo le quali nel novero degli operatori economici vanno ricompresi anche gli enti non profit che, in applicazione della nuova legislazione, possono diventare legittimamente interlocutori privilegiati della pubblica amministrazione.

¹¹ Cfr. Corte di giustizia dell'Unione europea, sez. V, 6 ottobre 2021, C-598/19 e Cons. St. 1300/2022.

¹² In argomento, si veda l'articolo di E. Cavalleri, *Il pasticcio del Correttivo sull'art. 61 c.1 del Codice (contratti riservati). Va disapplicato?*, in www.giurisprudenzappalti.it, 26 febbraio 2025.

diversi da quelli socio-sanitari ed educativi il cui importo stimato al netto dell'IVA sia inferiore agli importi stabiliti dalle direttive comunitarie in materia di appalti pubblici, purché tali convenzioni siano finalizzate a creare opportunità di lavoro per le persone svantaggiate, sempre nel rispetto "di procedure di selezione idonee ad assicurare il rispetto dei principi di trasparenza, di non discriminazione e di efficienza".¹³

Viene in considerazione dunque l'intenzione del legislatore, da un lato, di mantenere e valorizzare la specificità giuridico-organizzativa delle cooperative sociali e, dall'altro, di inserire le medesime tra i soggetti deputati a realizzare progetti di inserimento lavorativo, che proprio in ragione della loro particolare finalità sono meritevoli di una tutela giuridica "rafforzata". Il *favor legis* per le cooperative sociali di inserimento lavorativo è rinvenibile anche per gli affidamenti di servizi sopra soglia comunitaria. In questo senso, infatti, l'art. 5, comma 4, l. n. 381 del 1991 dispone in ordine alla possibilità per le stazioni appaltanti di inserire, tra le condizioni d'esecuzione dell'appalto, l'obbligo di eseguire il contratto con l'impiego delle persone svantaggiate di cui all'art. 4, comma 1, e con l'adozione di specifici programmi di recupero e inserimento lavorativo.¹⁴

3. Norme applicabili ai servizi sociali e assimilati

Collocato nella Parte VII del d. lgs. n. 36/2023, dedicata alle "Disposizioni particolari per alcuni contratti dei settori ordinari", l'art. 127, rubricato "Norme applicabili ai servizi sociali e assimilati", si apre con il rinvio all'art. 6 del Codice, che recependo i contenuti della sentenza della Corte costituzionale n. 131/2020, conferma la coesistenza di due modelli organizzativi alternativi per l'affidamento dei servizi sociali, segnatamente, quello riconducibile alle regole del mercato e alla concorrenza, basato su contratti a prestazioni corrispettive¹⁵ e quello, invece, definito dai principi di solidarietà e sussidiarietà orizzontale.

L'art. 127 in parola stabilisce le procedure che le stazioni appaltanti devono esperire per l'affidamento della gestione dei servizi sociali e degli altri servizi assimilati (quelli di cui all'Allegato XIV alla direttiva 2014/24/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 febbraio 2014), per valori pari o superiori alla soglia comunitaria (euro 750.000,00). Si tratta di: a) un avviso di pre-informazione periodico, per periodi non superiori a 24 mesi, recante l'avvertenza che l'aggiudicazione avverrà senza ulteriore pubblicazione di un avviso di indizione di gara; b) un bando/avviso; c) una procedura negoziata senza pubblicazione di bando, al ricorrere delle relative condizioni.

Si ritiene utile sottolineare che l'art. 127, in specie per quanto attiene ai contenuti dei commi 1 e 2, conferma quell'allontanamento dalle previsioni dell'art. 6, d.P.C.M. 30 marzo 2001, che peraltro già era rinvenibile nei previgenti artt. 140 e 142 del d. lgs. n. 50/2016. Infatti, il dpcm del 2001, attuativo delle disposizioni di cui alla legge n. 328/2000, si esprimeva a favore del ricorso alle procedure ristrette e negoziate per l'affidamento dei servizi alla persona.¹⁶ Al contrario, infatti, l'art. 127 esprime il proprio *favor* per le procedure aperte (comma 1, lett. a)) o ristrette (comma 1, lett. b)) e, in subordine, negoziate (comma 3), attuabili solo qualora si verifichino i presupposti sub art. 76.¹⁷

Se, da un lato, rispetto alle previsioni della legge n. 328/2000, l'art. 127 del Codice dei contratti pubblici apre ad una maggiore competizione tra operatori economici, dall'altro, il medesimo articolo individua alcuni parametri/requisiti che le imprese sociali, più di altri soggetti giuridici, sono in grado di rispettare e, quindi, possono rafforzare il loro coinvolgimento nella realizzazione dei servizi in parola.

4. I servizi alla persona e il principio di rotazione

L'art. 128 rappresenta la disposizione di riferimento per tutti i servizi sociali affidati mediante appalto e come tale quindi si pone quale norma di inquadramento¹⁸ da applicarsi ai:

1) Servizi sanitari, servizi sociali e servizi connessi;

¹³ "Gli enti pubblici, compresi quelli economici, e le società di capitali a partecipazione pubblica, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della pubblica amministrazione, possono stipulare convenzioni con le cooperative che svolgono le attività di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b), ovvero con analoghi organismi aventi sede negli altri Stati membri della Comunità europea, per la fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi il cui importo stimato al netto dell'IVA sia inferiore agli importi stabiliti dalle direttive comunitarie in materia di appalti pubblici, purché tali convenzioni siano finalizzate a creare opportunità di lavoro per le persone svantaggiate di cui all'articolo 4, comma 1. Le convenzioni di cui al presente comma sono stipulate previo svolgimento di procedure di selezione idonee ad assicurare il rispetto dei principi di trasparenza, di non discriminazione e di efficienza." Legge 381/1991, art. 5, comma 1, così modificato dall'art. 1, comma 610, legge n. 190 del 2014. Appare utile richiamare il fatto che il confronto concorrenziale introdotto dalla l. 190/2014 deve essere ricondotto alla volontà del legislatore di arginare i fenomeni di corruzione, quali quelli riguardanti il Comune di Roma (c.d. Mafia Capi-

tales), che possono derivare dal perpetuarsi di affidamenti a favore di un unico operatore economico selezionato in via diretta. La novella tende dunque a dare vita ad un meccanismo di affidamento del confronto concorrenziale con procedure idonee ad assicurare il rispetto dei principi di trasparenza, non discriminazione, efficienza e rotazione (che è da applicare a fronte di prestazioni standardizzate e con un prezzo uniforme). Sul punto, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), nelle Linee guida per l'affidamento dei servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali (delibera 20 gennaio 2016, n. 32) specificava che, in assenza di previsioni alternative circa la procedura di affidamento da utilizzare, si ritiene che la materia debba essere disciplinata secondo i canoni previsti dal Codice dei Contratti, avendo a riferimento la natura degli affidamenti.

¹⁴ Si tratta dell'inserimento nelle condizioni di esecuzione del contratto della c.d. "clausola sociale" (cfr. artt. 57, 61, 108 e Allegato II.3, d. lgs. n. 36/2023).

¹⁵ Sul punto, si rinvia a A. Santuari, Appaltare o co-progettare: is that (really) the question?, in <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/appaltare-o-co-progettare-is-that-really-the-que->

stion. In vigore dell'abrogato d. lgs. n. 50/2016, ANAC aveva ribadito che le stazioni appaltanti possono decidere di ricorrere alle procedure competitive ovvero agli istituti giuridici di natura collaborativa di cui al Codice del Terzo settore. Così, Linee guida n. 17, recanti "Indicazioni in materia di affidamenti di servizi sociali", approvate dal Consiglio dell'Autorità con Delibera n. 382 del 27 luglio 2022.

¹⁶ In argomento, per tutti, si veda E. Balboni. M. Baroni, A. Mattioni, G. Pastori (a cura di), Il sistema integrato dei servizi sociali. Commento alla legge n.328 del 2000 e ai provvedimenti attuativi dopo la riforma del Titolo V della Costituzione. Seconda edizione, Milano, Giuffrè, 2007.

¹⁷ Sul punto, si rinvia a L. Ferrara, Art. 127, in L. R. Perfetti (a cura di), Codice dei contratti pubblici commentato, Milano, 2023, pp. 1086-1087.

¹⁸ Si esprime positivamente sulla scelta del Codice del 2023, "di dedicare per ragioni di coerenza e di chiarezza, un apposito articolo ai servizi sottoposti al regime c.d. intermedio, come pure la scelta di ricorrere all'espressione servizi alla persona per indicare le attività tassativamente elencate dall'art. 128". Così, Caruso, op. cit., p. 1342.

- 2) Servizi di prestazioni sociali;
- 3) Altri servizi pubblici, sociali e personali, ivi inclusi quelli forniti da associazioni sindacali, da organizzazioni politiche, da associazioni giovanili, nonché altri servizi di organizzazioni associative.

Per quanto attiene le regole di affidamento, il comma 3, precisa che “L'affidamento deve garantire la qualità, la continuità, l'accessibilità, la disponibilità e la completezza dei servizi, tenendo conto delle esigenze specifiche delle diverse categorie di utenti, compresi i gruppi svantaggiati e promuovendo il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli utenti”.¹⁹ I principi sopra indicati si pongono come vere e proprie finalità che la Pubblica Amministrazione ha il dovere di conseguire con l'affidamento dei servizi in parola. Al contempo, in applicazione dei principi generali sull'azione e sul procedimento amministrativo, nonché di ragionevolezza e proporzionalità, la “qualità, la continuità, l'accessibilità, la disponibilità e la completezza dei servizi” assurgono a veri e propri criteri di valutazione delle offerte, da aggiungersi alle previsioni di cui all'art. 108 del Codice dei contratti pubblici in tema di criteri di aggiudicazione.²⁰

Nello specifico, preme evidenziare la necessità di assicurare la continuità assistenziale, specie quando i servizi sociali sono rivolti all'erogazione di servizi i cui beneficiari sono persone fragili o in condizioni di marginalità. La continuità assistenziale, tuttavia, non costituisce per sé un elemento che possa legittimare l'inosservanza di un principio caratterizzante gli affidamenti pubblici di servizi, segnatamente, il principio di rotazione. Quest'ultimo, in termini generali:

- 1) è peculiare per le procedure di gara cd. “negoziata”, alle quali, solitamente, accedono un numero di partecipanti limitato ed inferiore rispetto alle gare “aperte”;
- 2) è posto a presidio dei principi fondanti l'azione amministrativa, che deve rispettare i principi di cui all'art. 97 Costituzione e quindi la P.A. deve evitare che si creino “posizioni privilegiate, in spregio al principio di impar-

zialità, con violazione del principio di rotazione previsto dal legislatore”;

- 3) tutela l'avvicendamento (in primo luogo negli inviti e, conseguentemente, nell'aggiudicazione) fra i diversi operatori economici aspiranti;
- 4) si applica nell'ipotesi in cui, a seguito della pubblicazione dell'avviso di manifestazione di interesse e delle richieste di partecipazione presentate dagli operatori economici, l'amministrazione operi una restrizione della platea dei concorrenti;
- 5) trova applicazione con riferimento alla singola amministrazione aggiudicatrice, anche nel caso di gestione associata delle attività inerenti all'affidamento di contratti pubblici.

Nel nuovo Codice dei contratti pubblici, il principio di rotazione è così disciplinato: “In applicazione del principio di rotazione è vietato l'affidamento o l'aggiudicazione di un appalto al contraente uscente nei casi in cui due consecutivi affidamenti abbiano a oggetto una commessa rientrante nello stesso settore merceologico, oppure nella stessa categoria di opere, oppure nello stesso settore di servizi.”²¹ Il successivo comma 5 esenta le pubbliche amministrazioni dall'applicazione del principio in parola quando gli affidamenti siano inferiori a € 5.000. Escludendo gli affidamenti dei servizi sociali dalla previsione del comma 5, a causa dell'esiguità della somma oggetto dell'attività, i medesimi servizi potrebbero rientrare, almeno in linea teorica, tra quelli cui applicare la previsione del comma 2 sopra richiamato.²²

Per vero, il Codice dei contratti pubblici non stabilisce una vera e propria deroga al principio di rotazione per gli affidamenti dei servizi sociali, bensì una sua attenuazione, che è inferibile dalla lettura combinata delle previsioni contenute nei commi 3 e 8 dell'art. 128.²³ Infatti, mentre tra i principi richiamati nel comma 3 citato non appare il principio di rotazione, il comma 8 ribadisce che gli affidamenti dei servizi sociali possano avvenire anche derogando al principio di rotazione.²⁴

¹⁹ In argomento, si veda ANAC, Linee guida n. 17, recanti “Indicazioni in materia di affidamenti di servizi sociali - 27 luglio 2022”.

²⁰ L'articolo citato, non facendo alcun riferimento alle regole degli affidamenti sottosoglia – come invece avveniva nel codice del 2016 – ha fatto sorgere il dubbio interpretativo circa la possibilità di far ricorso alle procedure semplificate sottosoglia e, in particolare, all'affidamento diretto nel caso di contratti di valore inferiore ad € 140.000. Il dubbio sembra avvalorato anche dal fatto che l'art. 108, comma 2, lett. a), nel confermare che i contratti di servizi sociali “sono aggiudicati esclusivamente sulla base dei criteri dell'offerta economicamente più vantaggiosa individuata sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo” non esclude, come faceva invece l'art. 95, comma 3, lett. a) del previgente codice, gli affidamenti diretti. Al riguardo, il MIT, con il parere n. 2103 del 05 luglio 2023, ha escluso che per i servizi sociali di importo inferiore ad € 140.000 sia possibile far ricorso all'affidamento diretto senza usare i criteri di valutazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, ponendo l'attenzione sul fatto che il legislatore ha scelto di non richiamare nell'ambito delle regole particolari sui servizi sociali la disciplina generale sul sottosoglia. Risulta, tuttavia, opportuno segnalare che il parere del MIT in parola non appare esaustivo e si limita esclusivamente a richiamare la Re-

lazione Illustrativa al Codice che, con riferimento al comma 8 dell'art. 128, rileva come con quest'ultimo “si è scelto di non richiamare, in prospettiva liberalizzante, la disciplina generale degli appalti sotto soglia, ma di imporre (attraverso il richiamo al comma 3) esclusivamente il rispetto dei principi (general) di qualità, continuità, accessibilità, disponibilità e completezza (...)”. È in questo senso che l'interpretazione fornita dal Ministero dei Trasporti non appare del tutto soddisfacente, atteso che la Direttiva europea in materia di appalti e concessioni (Direttiva n. 24/2014) auspica che gli Stati membri abbiano “un'ampia discrezionalità così da organizzare la scelta dei fornitori di servizi nel modo che considerano più adeguato”. Di tal che non si può presumere in capo alle pubbliche amministrazioni l'obbligo di organizzare sempre una procedura competitiva basata sul criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, escludendo l'applicazione dell'affidamento diretto.

²¹ Così recita, l'art. 49, comma 2, d. lgs. n. 36/2023.

²² Sul punto, la giurisprudenza amministrativa, già in vigore del d. lgs. n. 50/2016, aveva sottolineato come le stazioni appaltanti, giustificando con validi argomenti la loro scelta, possano chiamare in gara anche i gestori del servizio di assistenza nel precedente anno scolastico, qualora non siano emerse negatività della gestione. Cfr. Tar La-

zio, Latina, Sez. I, sentenza 6 marzo 2018, n. 105.

²³ In tema di principio di rotazione, è stato fatto notare che la mancata menzione del principio in parola tra quelli che devono informare l'affidamento dei servizi sociali è giustificata nella Relazione del Consiglio di Stato allo schema di Codice, la quale conferma che tale scelta non è casuale, essendo invece frutto della scelta “in prospettiva liberalizzante” di recepire le istanze degli operatori del settore, “con particolare riferimento alla obiettiva criticità dell'attuazione, nei settori in questione, del principio di rotazione”. Si tratta di un'affermazione “strategica” fondamentale per l'organizzazione, gestione ed erogazione dei servizi in parola: essi, infatti, non soltanto richiedono continuità negli interventi, ma – ricordiamolo anche in questa sede – sono finalizzati, in molti casi, a garantire la fruizione dei livelli essenziali delle prestazioni. Fruizione che richiede stabilità, accessibilità qualificata e affidabilità nel tempo del soggetto erogatore, spesso non lucrativo. Così, A. Donato, Il principio di rotazione negli affidamenti di servizi sociali nel nuovo Codice dei contratti pubblici, in Lawforchange, 13 novembre 2023.

²⁴ Il comma 8 prevede che: “Per l'affidamento e l'esecuzione di servizi alla persona di importo inferiore alla soglia di cui all'articolo 14, comma 1, lettera d), si applicano i principi ed i criteri di cui al comma 3 del presente articolo.”.

Il principio di rotazione negli affidamenti dei servizi sociali è stato oggetto di attenzione anche da parte dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, che, nelle Linee guida n. 17 del 27 luglio 2022, per gli importi sotto soglia eurounitaria, ha previsto che "la stazione appaltante specifichi nella motivazione della sua decisione perché le esigenze a questa sottostante non possano essere soddisfatte individuando una durata idonea del contratto o prevedendo, nei documenti di gara, la possibilità del rinnovo del contratto alla scadenza oppure, ancora, attivando la clausola sociale prevista nel contratto collettivo nazionale di riferimento". E, ancora, sul punto, le Linee guida hanno evidenziato come "i servizi sociali dovrebbero essere organizzati in modo da assicurare la continuità del servizio per tutta la durata del bisogno. In particolare, quando i servizi rispondono a necessità di sviluppo ed esigenze di lungo termine, i beneficiari devono poter contare su una serie di interventi, evitando l'impatto negativo dell'interruzione del servizio". Da quanto precede emerge con chiarezza il riconoscimento della funzione pubblica e delle peculiari caratteristiche dei servizi sociali, che, se da un lato, rendono la deroga al principio di rotazione stringente e derogabile soltanto con motivazione vincolata, dall'altro, ne riconoscono la piena legittimità.

Un efficace "antidoto" all'attenuazione del principio di rotazione sembra rinvenirsi nel criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, sulla base del quale (anche) gli affidamenti dei servizi sociali devono essere realizzati.²⁵

L'esclusione, anzi, l'attenuazione del principio di rotazione nel sistema degli affidamenti dei servizi sociali acquista una particolare importanza in un momento storico quale quello che stiamo vivendo, caratterizzato dalla necessità, anche sollecitata dalle Missioni 5 e 6 del PNRR, di trovare soluzioni, interventi e progettualità capaci di farsi carico di percorsi personalizzati e individualizzati delle persone con fragilità. Le procedure di affidamento, pertanto, una volta assicurato il rispetto dei principi fondamentali cui si ispira l'agire amministrativo, possono contemplare clausole e contenuti finalizzati a garantire la continuità assistenziale. In questo senso, il mancato rispetto del principio di rotazione,²⁶ che significa che anche il soggetto incumbent possa prendere parte alla valutazione comparativa delle offerte progettuali, non equivale ad affermare un'automatica forma-

zione di monopoli. Tuttavia, il Codice dei contratti pubblici non sembra legittimare le Stazioni Appaltanti a procedere ad affidamenti reiterati, con conseguente consolidamento di posizioni dominanti, omettendo di motivare le ragioni dell'affidamento ripetuto. Ed è proprio la motivazione che può rappresentare il "punto di equilibrio" tra esigenze competitive e necessità di assicurare la continuità di attività e di servizio, in specie in ambiti, quali l'assistenza e la cura, che, in ragione dei loro destinatari, risultano poco inclini ad accettare continue sostituzioni degli erogatori di quelle attività e di quei servizi.

5. Ulteriore riserva per appalti di servizi sociali e di altri servizi nei settori ordinari

La specificità dei servizi sociali, o meglio, le specifiche caratteristiche dei soggetti giuridici di diritto privato che spesso risultano affidatari / incaricati di gestire ed erogare quei servizi, è rinvenibile in nell'art. 129 del Codice dei contratti pubblici.²⁷ Questa disposizione contempla la facoltà per le stazioni appaltanti di riservare a determinate organizzazioni il diritto di partecipare alle procedure per l'affidamento dei servizi sanitari, sociali e culturali individuati nell'allegato XIV alla direttiva 2014/24/UE.²⁸ Le organizzazioni individuate devono:

- 1) avere come obiettivo statutario il perseguimento di una missione di servizio pubblico legata alla prestazione dei servizi previsti per la riserva;
- 2) prevedere un vincolo di reinvestimento dei profitti, per il conseguimento degli obiettivi statuari e strutture di gestione o proprietà degli enti;
- 3) essere basate su principi partecipativi o di azionariato dei dipendenti, ovvero richiedere la partecipazione attiva di dipendenti, utenti o soggetti interessati.²⁹

I tre requisiti previsti dalla Direttiva europea del 2014 appaiono perfettamente coerenti con la struttura organizzativa delle imprese sociali: queste ultime devono invero essere definite da una governance democratica, dal reinvestimento degli eventuali utili maturati nella realizzazione delle finalità statutarie e dal perseguimento di obiettivi di interesse generale.

²⁵ Art. 108, comma 2, d. lgs. n. 36/2023. In quest'ottica, il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, rispondendo ad un quesito (parere n. 2105 del 5 luglio 2023) sembra aver confermato che nell'affidamento dei servizi sociali il principio di rotazione non rientra tra quelli che le stazioni appaltanti sono chiamate a rispettare.

²⁶ In argomento, da ultimo, si veda Tar Pescara, 7 dicembre 2024, n. 765.

²⁷ L'articolo in questione ripropone i contenuti del Considerando n. 118 e dell'art. 77 della Direttiva 24/2014/UE, che, affermando il riconoscimento nell'ambito del diritto unionale di regole diverse rispetto a quelle concorrenziali, stabiliscono un'ulteriore ipotesi di procedura riservata, e quindi di «competizione limitata» a determinati soggetti.

²⁸ L'art. 129 recepisce l'art. 77 della Direttiva 2014/24/UE, introducendo, rispetto al previgente art. 143, limitati interventi di drafting e di semplificazione normativa. Così, Caruso, op. cit., p.

1355. Sul punto, merita ricordare che la Relazione allo schema del Codice, in relazione all'ambito oggettivo di operatività dell'art. 129, ha evidenziato che le procedure riservate in oggetto possono estendersi anche per l'affidamento di contratti di concessione (la direttiva 2014/23/UE non contiene una previsione corrispondente all'art. 77 della direttiva appalti, ma alla luce del regime «minimo» previsto per le concessioni di servizi sociali, si ritiene che gli Stati membri possano procedere alla suddetta estensione). Come attenta dottrina ha inteso sottolineare, "[t]ale intenzione, tuttavia, si è tradotta in una disciplina poco lineare: un riferimento alle concessioni è infatti contenuto solamente al comma 3 dell'art. 129, mentre la rubrica di tale disposizione fa riferimento ai soli appalti." Caruso, ult. op. cit., nota 233.

²⁹ Sulle tre condizioni sopra richiamate, la giurisprudenza della Corte di giustizia dell'Unione Europea ha chiarito la non equivalenza tra le or-

ganizzazioni e associazioni senza scopo di lucro di cui all'art. 10, par., 1, lett. h) e gli enti considerati dall'art. 77, i quali non possono essere assimilati nemmeno ai destinatari della riserva di cui all'art. 20 (cfr. sentenze Falck e Italy Emergenza Cooperativa sociale, Cause C-465/17 e C-213/21 e C-214/21). In altra occasione, (cfr. sentenza ASADE, 14 luglio 2022, C-436/20), nelle proprie conclusioni, l'Avvocato Generale ha precisato come la riserva ex art. 77 non sia circoscritta a enti senza scopo di lucro, potendo altresì le tre condizioni prima richiamate possono essere soddisfatte da enti commerciali. Di converso, sempre nelle conclusioni della causa ASADE è stato chiarito come l'assenza di finalità lucrativa non sia ex se sufficiente ad assicurare il rispetto dell'art. 77, richiedendo le tre condizioni (in particolare quella di cui alla lett. c) sull'azionariato dei dipendenti) specifici accorgimenti organizzativi che molti enti del terzo settore potrebbero non soddisfare.

La riserva è possibile soltanto a favore di enti che nei 3 anni precedenti all'affidamento non siano stati già aggiudicatari di un appalto o di una concessione per i servizi previsti per la riserva e la durata massima del contratto non può superare i tre anni. Si tratta di una previsione problematica, tanto più che essa si riferisce ai servizi sociali, chiamati, come già sopra richiamato, ad assicurare la continuità degli interventi. Ancorché le stazioni appaltati potrebbero attenuare il rigore di tale previsione tramite opportuni accorgimenti nella formulazione degli atti della successiva gara non riservata³⁰, la previsione in oggetto appare quale contraddizione in termini della necessaria continuità degli interventi e delle attività che i servizi sociali devono assicurare.

— In sintesi

Alla luce del complesso quadro normativo tratteggiato, si può, in ultima analisi, affermare che alle cooperative sociali, in particolare a quelle di inserimento lavorativo, l'ordinamento giuridico, proprio in ragione delle finalità di interesse generale dalle stesse perseguito, stabilisce non tanto un trattamento di favore, quanto un framework regolatore che permetta a queste forme imprenditoriali di esprimere al meglio la propria fisionomia organizzativa e gestionale.³¹

Nel contesto sopra delineato, rimane ferma la competenza e prerogativa della Regioni di favorire il coinvolgimento delle cooperative sociali nell'organizzazione, gestione ed erogazione dei servizi di interesse generale.³²

— Lessons to be learnt ovvero brevi considerazioni in ordine alla sentenza Tar Sicilia, sez. II, 27 maggio 2025, n. 1165

Nella cornice fin qui descritta, si colloca la sentenza del TAR per la Sicilia, sez. II, 27 maggio 2025, n. 1165, con la quale i giudici amministrativi, in parte, hanno accolto il ricorso presentato da una cooperativa sociale avverso la decisione di una IPAB di affidare direttamente la gestione della casa di riposo ad un'altra cooperativa sociale.

La doglianza "madre" della società ricorrente riguarda l'interpretazione della qualificazione giuridica del contratto di gestione del servizio in parola. Infatti, la società cooperativa ricorrente ha contestato che non si trattava di contratto di appalto, bensì di contratto di concessione, definito – come evidenziato nella delibera di affidamento – dall'obbligo imposto in capo al concessionario di versare un canone prefissato. Dalla qualificazione del contratto come concessione, pertanto, deriverebbero le seguenti conseguenze:

- 1) nelle concessioni non è consentito l'affidamento diretto anche se temporaneo di un servizio, neanche quando il valore della concessione è inferiore alla soglia dei 140.000 euro stabilita per gli appalti di servizi dall'art. 50, comma 1, lett. b), del codice dei contratti pubblici, dovendosi invece necessariamente seguire la procedura indicata dall'art. 187 del D.lgs. n. 36/2023;
- 2) sarebbe altresì impossibile fare ricorso al cosiddetto "affidamento ponte" in materia di concessioni, in quanto l'art. 178, comma 5, del codice dei contratti pubblici contempla una tale possibilità solo per la gestione delle tratte autostradali;

³⁰ Caruso, op. cit., p. 1329. Si pensi, al riguardo, alla possibilità che le amministrazioni inseriscano "tra gli elementi di valutazione dell'offerta tecnica, criteri correlati alla pregressa esperienza maturata dai concorrenti, specie se comprovata dall'attestazione (...) circa il buon esito del servizio". Così, A. Magliari, I servizi sociali di interesse generale e appalti pubblici: concordia discors?, in *Munus*, 2, 2019, p. 622.

³¹ Il Tar Abruzzo, sez. I, con la sentenza 18 giugno 2016, n. 380, ha statuito la necessità di esperire una procedura ad evidenza pubblica per l'affidamento, da parte di un ATO (autorità d'ambito territoriale), di un servizio idrico ad una cooperativa sociale. Tralasciando gli altri profili esaminati nella sentenza, in questa sede preme evidenziare quanto i giudici abruzzesi hanno deciso in ordine al rapporto intercorrente tra cooperazione sociale e organismo di diritto pubblico in tema di servizi pubblici locali. Il Tar ha affrontato il tema relativo alle previsioni normative che sarebbero alla base di un rapporto preferenziale a favore delle cooperative sociali. Al riguardo, i giudici hanno inteso segnalare che la disciplina regionale invocata dalla ricorrente non ha previsto un obbligo, ma una semplice possibilità in capo all'ente gestore d'ambito di avvalersi "o comunque di tenere conto nella scelta dei soggetti ausiliari, dei progetti regionali di avvio dei giovani associati in cooperative, e ciò comunque senza neanche delineare affidamenti diretti, ben potendo postularsi simili avallamenti mediante gare pubbliche, riservate a tali cooperative." E tali previsioni, a giudizio del Tar, riguardano comunque la gestione di piccole e medie gestione degli impianti idrici, che fuoriescono dalla fattispecie oggetto del caso in esame,

che infatti attiene a "mega gestioni". Una volta collocati gli interventi della cooperazione sociale, individuata dalla legislazione regionale quale possibile partner per la realizzazione dei servizi idrici, i giudici amministrativi hanno ribadito che un principio fondante dell'Unione Europea è identificato nel rispetto delle regole di concorrenza e di gara pubblica per appalti e/o concessioni conferiti da organismi di diritto pubblico comunitario, con particolare riguardo ad importi, come nella specie, sopra la soglia europea. Le regole della concorrenza, in termini generali, implicano l'indizione di procedure ad evidenza pubblica. Queste ultime possono prevedere, per quanto attiene ai potenziali soggetti affidatari, clausole semplificate e/o riservate alla categoria sociale oggetto di ausilio o di incentivo. Eventuali divergenti previsioni di legge o di contratto restano assoggettate a disapplicazione (e conformazione) comunitaria, ove non risultino praticabili interpretazioni orientate. Chiarito il quadro normativo e giuridico nell'ambito del quale gli organismi di diritto pubblico devono procedere all'affidamento dei servizi, con la possibilità di prevedere condizioni di esecuzione del contratto che tengano in debito conto le caratteristiche dei soggetti partecipanti, il Tar censura la modalità con la quale l'organismo di diritto pubblico ha stabilito di continuare nel rapporto contrattuale con la cooperativa sociale ricorrente, ossia la "proroga tacita" (da ritenersi nulla ex lege), che era stata disposta in attesa del riscontro ad un quesito formulato all'ANAC in ordine alla necessità o meno di gara pubblica per l'affidamento alle cooperative del servizio di manutenzione degli impianti idrici. In ultima analisi, il Tar ha inteso ribadire che le regole

della concorrenza non possono essere derogate da previsioni rivolte a stabilire un rapporto diretto con le cooperative sociali, principio peraltro già presente nella legge n. 381/1991, che – infatti – ha previsto una deroga espressa per le sole cooperative sociali di tipo b) per importi inferiori alla soglia comunitaria. Ma i giudici amministrativi hanno altresì confermato la facoltà per le stazioni appaltanti di prevedere apposite clausole (sociali e ambientali), in linea con le previsioni della Direttiva 2014/24/UE in materia di appalti pubblici, che consentano di specificare le condizioni di esecuzione del contratto. Si tratta di un approccio molto importante per lo sviluppo della cooperazione sociale che alcune Regioni italiane hanno inteso fare proprio attraverso l'adozione di specifici atti di indirizzo agli enti locali.

³² Ne è un esempio la L.R. dell'Emilia-Romagna, 30 luglio 2015, n. 14, il cui art. 25 dispone, tra l'altro, che il Piano integrato e i programmi di attuazione annuale a) stabiliscono una permanente interazione con le cooperative sociali del territorio; b) individuano le condizioni d'inserimento delle persone in condizioni di fragilità e vulnerabilità presso le cooperative sociali, in particolare di tipo B; c) verificano le possibilità di attribuzione e affidamento di servizi, da parte di soggetti istituzionali coinvolti nella elaborazione di entrambi, anche a beneficio delle cooperative sociali di tipo B. Al riguardo, si veda la Deliberazione della Giunta Regionale dell'Emilia-Romagna 27 giugno 2016, n. 969, pubblicata sul BUR 7 luglio 2016 n. 202 recante "Adozione delle linee guida regionali sull'affidamento dei servizi alla cooperazione sociale".

- 3) non sussisterebbero nemmeno i presupposti per l'applicazione dell'art. 76, comma 2, lett. c), del d.lgs. n. 36/2023, per lo svolgimento per ragioni di urgenza della procedura negoziata senza pubblicazione del bando, in relazione ad eventi imprevedibili "non imputabili" alla stazione appaltante e che potrebbero giustificare il ricorso eccezionale alla procedura negoziata;
- 4) l'Amministrazione intimata era ben consapevole della scadenza del contratto di gestione in corso e avrebbe dovuto, pertanto, avviare tempestivamente le procedure selettive previste dalla legge.

Il Tar ha confermato che, nel caso di specie, l'affidamento in oggetto deve ricondursi nell'alveo di un contratto di concessione e non costituisca, pertanto, un appalto di servizi. Sul punto, i giudici amministrativi hanno sottolineato che il Codice dei contratti pubblici ha inteso "regolamentare in via autonoma le concessioni, quali *species* del *genus* del partenariato pubblico-privato di tipo contrattuale, riconoscendone l'autonomia rispetto ai contratti di appalto, non solo per quanto attiene agli aspetti sostanziali, ma anche per quanto di specifica attinenza ai profili procedurali". La conseguenza diretta di una siffatta qualificazione giuridica implica che la procedura di affidamento delle concessioni sotto la soglia di rilevanza europea può avvenire secondo le modalità delineate dal citato art. 187, ovvero mediante procedura negoziata, senza pubblicazione di un bando di gara, previa consultazione, ove esistenti, di almeno 10 operatori economici, ferma restando l'opzione dell'ente concedente di utilizzare le procedure di gara disciplinate, per le concessioni, dalle altre disposizioni del Titolo II, della Parte II, del Libro IV del Codice.³³

La sentenza *de qua* consente di svolgere alcune brevi considerazioni finali, che forse possono risultare interessanti, anche in una prospettiva evolutiva della gestione dei servizi alla persona. La funzione sociale del modello cooperativo si manifesta, in particolare, proprio in relazione al rapporto con la comunità locale di riferimento. In quest'ottica, dunque, la cooperativa si caratterizza per essere un'impresa di

territorio e la vicinanza alla comunità rende più agevole sia l'individuazione delle opportunità e delle criticità connesse alle risorse e alla struttura del territorio, sia la valorizzazione delle potenzialità e delle abilità professionali locali. Forse, proprio nell'ambito dei servizi sociali è possibile comprendere l'evoluzione della formula "funzione sociale" riferita alla cooperazione nell'art. 45 Cost. Invero, la Costituzione, riconoscendo la funzione sociale della cooperazione, ha espresso una valutazione di idoneità del fenomeno rispetto al perseguimento e alla soddisfazione di interessi collettivi. Nel contesto brevemente delineato, si può affermare, in primo luogo, che le cooperative sociali, alla stregua di altre imprese sociali, rappresentano i soggetti economici maggiormente "vocati" a gestire ed erogare i servizi in parola. La loro finalità, le loro caratteristiche interne e le attività di interesse generale che le medesime svolgono ne fanno un partner affidabile delle pubbliche amministrazioni nell'ambito dei servizi sociali. In secondo luogo, viene tuttavia in considerazione il fatto che le cooperative sociali rappresentano una dimensione imprenditoriale, con la quale gli enti pubblici si rapportano attraverso le procedure ad evidenza pubblica di matrice competitiva/concorrenziale. In terzo luogo, proprio in ragione delle loro caratteristiche di governance e in ragione delle finalità da esse perseguite, l'ordinamento giuridico (europeo e nazionale) riconosce alle pubbliche amministrazioni la facoltà di prevedere talune deroghe alle procedure ordinarie di affidamento, in specie allo scopo di valorizzare appieno il contributo che le cooperative sociali possono apportare alla realizzazione dei servizi socioassistenziali e alla persona in generale. Sono questi alcuni dei profili definitori la fattispecie della cooperazione sociale che, tra l'altro, depongono a favore di un ruolo affatto marginale per la stessa nella realizzazione dei servizi, attività e interventi richiesti dalla riforma della disabilità e della non autosufficienza, in specie laddove le pubbliche amministrazioni debbano definire percorsi e soluzioni di intervento che richiedano una specifica "mission" sociale.

DOI 10.7425/IS.2025.03.08

Bibliografia

Balboni E., Baroni M., Mattioni A., Pastori G. (a cura di), (25007), *Il sistema integrato dei servizi sociali. Commento alla legge n.328 del 2000 e ai provvedimenti attuativi dopo la riforma del Titolo V della Costituzione*. Seconda edizione, Milano, Giuffrè.

Caruso E., (2025), *Appalti nei servizi sociali e di ricerca e sviluppo* (artt. 127-128, 129-131, 135), in M. Clarich (a cura di), *Commentario al Codice dei contratti pubblici*, Terza edizione, Torino, Giappichelli, pp. 1308 ss.

Cavalleri E., Il pasticcio del Correttivo sull'art. 61 c.1 del Codice (contratti riservati). Va disapplicato?, in *Giurisprudenza e appalti*, 26 febbraio 2025, disponibile online all'indirizzo <https://www.giurisprudenzappalti.it/approfondimenti/il-pasticcio-del-correttivo-sullart-61-c-1-del-codice-contratti-riservati-va-disapplicato/>

Di Giovanni A., (2012), *Il contratto di partenariato pubblico privato tra sussidiarietà e solidarietà*, Giappichelli, Torino.

Donato A., (2023), *Il principio di rotazione negli affidamenti di servizi sociali nel nuovo Codice dei contratti pubblici*, in *Lawforchange*, 13 novembre 2023

³³ Cfr. TAR Parma, sez. I, 18 giugno 2024, n. 155; TAR Catania, sez. II, 2 dicembre 2024, n. 3956 e, da ultimo, TAR Lazio, sez. II bis, 25 marzo 2025, n. 6043.

Ferrara L., (2023), Art. 127, in L. R. Perfetti (a cura di), Codice dei contratti pubblici commentato, Wolters Kluwer, Milano.

Magliari A., (2019), *I servizi sociali di interesse generale e appalti pubblici: concordia discors?*, in Munus, 2, 2019

Pesaresi F., Simoncelli S., (2008), *Analisi delle RSA in Italia: mandato e classificazione*, in Tendenze nuove, 2/2008 nuova serie - https://www.academia.edu/36248468/Mandato_classificazione_ed_utenza_delle_RSA_residenze_sanitarie_assistenziali

Santuari A., (2024), *Diritto delle organizzazioni socialmente responsabili*, Milano, FrancoAngeli, pp. 561 ss.

Santuari A., (2025), *Le attività di interesse generale degli Enti del Terzo Settore*, in A. Crismani (a cura di), *Il Terzo Settore come organizzazione della solidarietà*, Pacini, Pisa, pp. 153 ss.

Santuari A., (20205), *Appaltare o co-progettare: is that (really) the question?*, Forum di Impresa Sociale, 17/4/2025, <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/appaltare-o-co-progettare-is-that-really-the-question>

L'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e svantaggiate: il ruolo strategico del *public procurement*

Luca Ferrucci, Andrea Bernardoni

Introduzione

Nel nostro paese il tema della regolamentazione dell'inserimento lavorativo delle persone disabili e svantaggiate ha vissuto diverse stagioni, con differenti caratteristiche e implicazioni per il mercato del lavoro e per le imprese.

L'articolo intende descrivere le caratteristiche e gli effetti dei principali interventi normativi in questo ambito; in particolare modo si analizzeranno la legislazione sul collocamento obbligatorio, la legislazione sulle cooperative sociali, la legislazione sul collocamento mirato, il d.lgs. 276/2023 - la cosiddetta "Legge Biagi" - e, infine, la disciplina dei contratti riservati presente nel Codice dei Contratti Pubblici, d.lgs. 36/2023.

Dopo l'analisi delle "stagioni" della regolazione per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e svantaggiate in cui verranno evidenziati i risultati dei singoli interventi ed i limiti degli stessi, l'articolo si concentrerà sul ruolo degli appalti pubblici e su come questi possono essere il mezzo per una «crescita intelligente, sostenibile e inclusiva» - direttiva 24/2014/UE - illustrando anche i contenuti e le potenzialità della L.R. 2/2024 della Regione Umbria che rafforza lo strumento del *public procurement*, per raggiungere l'obiettivo dell'inclusione lavorativa dei lavoratori più fragili.

Fondamentalmente, dopo una lunga stagione dell'irrelevanza di tale segmento del mercato del lavoro, si possono intravedere, in una successione anche cronologica, cinque diverse forme di intervento regolamentativo:

- 1) La legislazione sul collocamento obbligatorio;
- 2) La legislazione sulle cooperative sociali;
- 3) La legislazione sul collocamento mirato;
- 4) La cosiddetta "Legge Biagi";
- 5) I contratti riservati e la legislazione umbra di tipo *demand pull*.

1. Il paradigma pianificatorio e il collocamento obbligatorio del 1968

In una stagione politica e culturale caratterizzata da un profondo rinnovamento, si istituisce, per la prima volta, una legislazione - la Legge n. 482 del 1968 - che prevede il collocamento obbligatorio di soggetti per i quali è più difficile l'inserimento nel mondo del lavoro. La norma prescrive infatti ai soggetti pubblici e privati di assumere obbligatoriamente, nel loro organico, persone con determinate caratteristiche:

- Gli invalidi di guerra;
- Gli invalidi per servizio e lavorativo;

- Gli invalidi civili, ciechi, sordomuti ed ex tubercolotici;
- Orfani e vedove dei caduti in guerra o per servizio di lavoro;
- Profughi.

Già l'indicazione di queste categorie appare, in parte, l'espressione di un particolare contesto storico dove il tema della disabilità fisica e mentale appare espressione di particolari cause di servizio lavorativo o di situazioni di guerra, e non di condizioni di disagio dovute ad altre situazioni.

Questa normativa prevede un'aliquota complessiva da riservare del 15%, per quote rigorosamente fissate, tra quelle precedentemente indicate. Ad esempio, agli invalidi di guerra è riservata la quota del 25%, mentre agli invalidi del lavoro si ha il 15%. Addirittura, la normativa nazionale arriva a prevedere specifici ruoli e mansioni da attribuire a particolari categorie di invalidi: ad esempio, la metà dei posti disponibili di portieri, guardiani e magazzinieri deve essere attribuita a mutilati e invalidi, dando la precedenza a quelli "mutilati agli arti superiori e inferiori".

Questa pianificazione rigida genera ovviamente una distorsione nel mercato del lavoro: taluni invalidi possono trovare spazi occupazionali maggiori di altri, con conseguenze evidenti tra i differenti segmenti. Non solo, i datori di lavoro si possono trovare a procedere ad assunzioni obbligatorie che non generano quegli effetti in termini di produttività che altrimenti avrebbero potuto avere con altre categorie di soggetti invalidi.

Insomma, la "categorizzazione" di queste categorie svantaggiate crea "contenitori" di offerta del lavoro non "comunicanti", irrigidendo le relazioni tra la domanda e l'offerta di lavoro. Tutto questo si traduce in una limitazione della capacità applicativa di questa normativa nella realtà empirica.

Inoltre, un'ampia fascia di soggetti pubblici e privati è esentata da tale normativa, qualora abbiano meno di 35 dipendenti (escludendo dal computo gli apprendisti). Nel caso di sordomuti, tra l'altro, questa soglia sale a 100 dipendenti. In un contesto in cui molte pubbliche amministrazioni (pensiamo ai piccoli Comuni) e moltissime imprese sono di dimensioni assolutamente modeste, questa normativa sul collocamento obbligatorio, di fatto, resta limitata nella sua portata ad una fascia estremamente ridotta dei datori di lavoro.

Ancora, questa normativa non includeva nella sua previsione i disabili psichici, nonché coloro che avessero più di 55 anni. In altri termini, si riteneva che questi gruppi di persone fossero non "collocabili" nel mercato del lavoro e quindi da ritenersi completamente escludibili da esso.

Questa normativa nazionale, con queste lacune e difficoltà applicative, è stata in vigore sino al 1999, ovvero sino alla promulgazione della Legge sul collocamento mirato.

—— 2. La nascita delle cooperative sociali e la legge 381 del 1991

Negli anni Settanta nascono le prime cooperative fondate per inserire al lavoro le persone svantaggiate, come la Cooperativa Lavoratori Uniti, promossa da Franco Basaglia nell'Ospedale Psichiatrico di Trieste che aveva tra i soci fondatori sia i pazienti psichiatrici, sia il personale medico ed infermieristico. Queste realtà, a differenza delle cooperative tradizionali, non perseguono l'esclusivo interesse dei soci, ma hanno finalità solidaristiche e perseguono il benessere generale della comunità in cui operano ideando e gestendo nuovi servizi di welfare o creando opportunità di lavoro per le persone con disabilità e svantaggiate.

Nel 1991 il legislatore con la legge 381 riconosce le prime esperienze pionieristiche ed introduce nell'ordinamento giuridico italiano le "cooperative sociali" che hanno l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate tra le finalità definite dal legislatore ed intervengono anche colmando alcune lacune della legislazione in materia di collocamento obbligatorio.

Le cooperative sociali sono organizzazioni che offrono contesti organizzati e strutturati per realizzare l'azione solidaristica (Borzaga, Ianes 2006); la legge 381 ha definito il profilo identitario ed i confini di questa forma di impresa cooperativa che, anziché perseguire l'esclusivo fine mutualistico, persegue anche finalità solidaristiche.

La legge 381 e poi le leggi regionali che, in molti casi, prevedevano negli albi regionali delle cooperative sociali due distinte sezioni per le cooperative sociali che gestiscono servizi di welfare e per quelle impegnate nell'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, hanno creato un contesto giuridico che ha favorito lo sviluppo autonomo e distinto della cooperazione sociale di inserimento lavorativo rispetto alle altre cooperative sociali. Questo sviluppo, negli anni Novanta e sino ai primi anni Duemila, è stato favorito anche dall'articolo 5 della legge 381/1991 che prevede esplicitamente la possibilità per gli enti pubblici di stipulare convenzioni con le cooperative sociali di inserimento lavorativo.

La possibilità di creare opportunità occupazionali per persone svantaggiate e gli effetti positivi che derivano da una simile prerogativa (Depedri, 2012) rendono questa tipologia di impresa uno strumento indispensabile per perseguire condizioni di giustizia economica e sociale nell'ambito di una comunità (Fazzi, 2012).

Tuttavia, dopo alcuni anni di forte crescita e di attenzione a questo fenomeno, negli ultimi decenni l'interesse verso la cooperazione sociale di inserimento lavorativo sembrava essersi affievolito, anche a causa delle inefficaci e spesso assenti politiche pubbliche che avrebbero dovuto sostenere le iniziative intraprese da questo attore dell'economia sociale (Borzaga e Marocchi, 2022).

Secondo recenti studi (Galera e Tallarini, 2023; Marocchi 2024), vi sono in Italia circa 4500 cooperative sociali di inserimento lavorativo e circa 3500 cooperative sociali che svolgono anche attività di inserimento lavorativo oltre alle attività di servizi alla persona (cooperative sociali cosiddette "a scopo plurimo"); hanno dimostrato di avere una spiccata funzione anticiclica, con una forte attenzione alla tenuta occupazionale e una sostanziale stabilità delle loro condizioni economico-finanziarie (Borzaga e Marocchi, 2022).

La cooperazione sociale di inserimento lavorativo vede la coesistenza di diverse tipologie d'impresa che presentano un'elevata differenziazione nelle finalità perseguite, con la distinzione, in alcune interpretazioni, tra imprese sociali di inserimento lavorativo produttive, sociali e formative (Marocchi, 2023), nelle dimensioni aziendali (presenza di grandi realtà e di piccole imprese "sperimentali") e nei settori economici di appartenenza (settori tradizionali, in cui prevalgono rapporti di fornitura consolidati, spesso con amministrazioni pubbliche, e dinamiche di innovazione in nuovi contesti competitivi, come la ristorazione o l'agricoltura sociale).

I soggetti svantaggiati verso i quali è rivolta l'attenzione delle cooperative sociali sono persone con disabilità fisica o intellettiva; minori a rischio (figli di adulti in condizioni di disagio psichico o sociale); ex-tossicodipendenti; alcolisti; detenuti ed ex-detenuti o invalidi civili.

In particolare, i segmenti di persone svantaggiate da inserire nelle cooperative sociali rappresentano un sottoinsieme specifico con fattori di esclusione più significativi rispetto a quelle riferibili al collocamento obbligatorio. In questo modo, quelli "svantaggiati" e maggiormente problematici, in termini produttivi e di relazionalità, che sarebbero plausibilmente soggetti ad un *crowding out* rispetto a svantaggiati meno problematici, hanno opportunità di lavoro riservati ad essi.

La legge 381, in alcuni casi, ha favorito la diffusione di una logica di "filiera" tra cooperative sociali impegnate nell'erogazione di servizi di welfare e quelle che effettuano inserimento lavorativo, dove alcune categorie di utenti dei servizi sociali completano il percorso di reinserimento sociale grazie alle opportunità di lavoro offerte dalle cooperative di inserimento lavorativo.

Le cooperative sociali di inserimento lavorativo rappresentano un modello di impresa finalizzato ad offrire opportunità di lavoro alle persone svantaggiate. È evidente nella governance di questo modello l'obiettivo non solo strettamente occupazionale (e quindi, da certi punti di vista, mutualistico) ma anche quello di inclusione, valorizzazione e integrazione sociale – nonché rispetto per le diversità – di questi individui, ridando loro una dignità e una reputazione spesso disconosciuta. Queste ultime sono dimensioni evidentemente riferibili ad una sfera di solidarietà, anziché strettamente di mutualità. Nelle cooperative di inserimento lavorativo le persone svantaggiate devono, in base alla legislazione nazionale, rappresentare almeno il 30% del totale dei lavoratori e, se coerente con la loro condizione soggettiva, devono avere lo status di socio. Un elemento tipico delle cooperative sociali è proprio la *governance multistakeholder*, cioè forme di governance in cui sono coinvolti almeno due categorie di portatori di interessi (Borzaga, Fazzi, 2011).

A fronte delle chiare finalità sociali e del vincolo stringente di inserire al lavoro persone svantaggiate il legislatore ha previsto per questa forma di imprese cooperativa diverse misure incentivanti e di sostegno, le principali sono:

- Un annullamento delle aliquote complessive dei contributi dovuti dalle cooperative per l'assicurazione obbligatoria previdenziale e assistenziale in relazione alle retribuzioni corrisposte alle persone svantaggiate;
- La possibilità da parte di enti della pubblica amministrazione di procedere con affidamenti diretti per la produzione di beni e servizi a favore di queste cooperative, senza procedere a fare l'appalto pubblico.
- La possibilità di avvalersi di volontari che prestano gratuitamente la loro prestazione di lavoro all'interno della cooperativa.

I soci volontari hanno, nell'ambito delle cooperative sociali, alcune valenze strategiche. In primo luogo, essi possono contribuire alla riduzione del costo del lavoro complessivo, anche supportando, nel caso di quelle di inserimento lavorativo, direttamente o indirettamente l'eventuale gap di produttività dei soggetti svantaggiati. In secondo luogo, il volontario può portare una carica motivazionale e valoriale rilevante nella cooperativa, contribuendo ad irrobustire una cultura aziendale identitaria e vicina ai soggetti svantaggiati. In terzo luogo, egli è un monitor efficiente in relazione alla dirigenza della cooperativa, anche perché spesso è legato da vincoli affettivi nei confronti dei soggetti svantaggiati presenti. Infine, la presenza di soci volontari facilita il collegamento tra la cooperativa e la comunità locale. I soci volontari hanno avuto – ed in molti casi hanno ancora – un ruolo determinante per la nascita e lo sviluppo di molte cooperative sociali.

In talune circostanze, le cooperative sociali di inserimento lavorativo possono conseguire livelli di competitività di costo o di qualità dei prodotti e delle prestazioni di servizio comparabili con quelle offerte da altri modelli di imprese. In altre circostanze, tuttavia, per problemi di fragilità imprenditoriale oppure per un gap di produttività di alcuni soggetti svantaggiati, il costo medio totale conseguito può essere superiore (oppure con una qualità inferiore) a quello di molti *competitors*. In questi casi, la cooperativa di inserimento lavorativo rischia di essere espulsa dal mercato, salvo che una parte dei clienti privati non assegni un valore etico alle proprie scelte di consumo, privilegiando la sua offerta. Ma qualora ciò non accada o, comunque, non si tratti di un comportamento generalizzato da parte dei clienti privati, ne deriva, per la sostenibilità economica di queste cooperative, la necessità di operare nell'offerta di servizi a favore della pubblica amministrazione. Per queste ragioni, le cooperative di inserimento lavorativo, in diversi casi, si trovano ad operare prevalentemente nel mercato pubblico.

L'arrivo delle cooperative sociali di inserimento lavorativo costituisce un'importante innovazione nel mercato del lavoro per le persone svantaggiate difficilmente inseribili nelle imprese con la legislazione del collocamento obbligatorio. Tuttavia, le cooperative sociali, generano anche alcune distorsioni allocative e di efficienza. Da un lato, esse si trovano, quasi inevitabilmente, a posizionarsi (salvo lodevoli eccezioni) quali *suppliers* di servizi a basso valore aggiunto per conto della pubblica amministrazione (facchinaggio,

manutenzione del verde, pulizie, etc.). Ciò porta ad una loro dinamica "adattiva" che le priva di quelle tensioni competitive capaci di innalzare i loro standard di efficienza, nonché di diversificare in altri ambiti lavorativi maggiormente aperti alla concorrenza, diverse indagini rilevano però che è crescente il fatturato verso le imprese e i cittadini (Borzaga, Borzaga 2023). In effetti, in astratto, queste cooperative possono operare in qualsiasi settore sia della produzione di beni che nell'offerta di servizi. Recenti studi hanno mostrato come le cooperative sociali di inserimento lavorativo operino prevalentemente nel settore terziario (Bernardoni, Picciotti 2023).

A volte, quando queste cooperative si rivolgono alla domanda privata delle famiglie e delle imprese, risultano essere comparativamente meno competitive rispetto ad altri modelli di impresa. L'occupazione di soggetti svantaggiati può portare, infatti, ad avere strutture di costi e livelli di produttività inferiori rispetto a potenziali competitors e, in taluni casi, l'offerta può risultare avere standard qualitativamente inferiori. Se quindi l'entità di una clientela privata eticamente propensa ad acquistare beni e servizi offerti da cooperative sociali è troppo limitata rispetto agli spazi complessivi del mercato, inevitabilmente queste ultime si trovano ad operare in un mercato residuale.

La presenza diffusa e capillare di questa tipologia di cooperative sociali rischia di generare l'aspettativa di un collocamento delle persone svantaggiate unicamente in questo segmento di imprese, ignorando o comunque sottovalutando le potenzialità del collocamento obbligatorio. È possibile che anche le istituzioni pubbliche deputate a promuovere e controllare l'applicazione della normativa sul collocamento obbligatorio possano "adagiarsi" ed essere meno incisive dei controlli.

Infine, non sempre il livello di coordinamento inter-organizzativo in una logica di "filiera" occupazionale tra cooperative sociali appare soddisfacente: le cooperative che erogano servizi di welfare guardano, per la loro sostenibilità economica, al committente pubblico e possono avere "incentivi" alla persistenza di persone disabili da esse assistiti, piuttosto che generare per questi ultimi vere e proprie opportunità occupazionali in collaborazione con le cooperative di inserimento lavorativo. Dall'altro lato, queste ultime possono avere "preferenze" per inserire, nei loro ambiti occupazionali, persone svantaggiate non necessariamente provenienti dai servizi gestiti da altre cooperative sociali.

3. Il collocamento mirato e la "concertazione" occupazionale (1999)

A oltre trenta anni dalla legge sul collocamento obbligatorio e a quasi un decennio dalla nascita delle cooperative sociali, il legislatore ritenne di dover rivedere la normativa sull'inserimento nel mercato del lavoro dei soggetti svantaggiati.

La nuova regolamentazione si basa sul collocamento "mirato" (Legge n. 68 del 12 marzo 1999, con la quale si abroga la precedente legge del 1968 sul collocamento obbligatorio). I principi ispiratori di fondo restano simili: se il mercato del lavoro è efficiente, seleziona le persone maggiormente competenti e produttive rispetto ad un determinato impiego (sia

in ambito privato che in quello pubblico, con i relativi concorsi). Di conseguenza, le persone che sono meno produttive, per cause non imputabili alla loro volontà, si trovano ad essere escluse. Ciò genera situazioni sociali ed economiche a carico di tali persone e delle loro famiglie di particolare disagio. Per cercare di “rendere uguale ciò che è diverso”, si ritiene che la regolamentazione debba intervenire, con un quadro di vincoli, ma, in questa nuova fase, soprattutto di incentivi e di strumenti di “avvicinamento” tra la domanda di lavoro e l’offerta di questi lavoratori.

Con la legge del 1999, la logica pianificatoria del collocamento obbligatorio viene superata da un approccio grazie al quale, anche con opportuni incentivi e opportunità di lavoro *tailored*, le imprese non “subiscono” tali prescrizioni. Il “collocamento mirato” viene inteso quale insieme dei servizi in grado di favorire l’incontro tra le esigenze dell’azienda e la disabilità del lavoratore. Ciò al fine di integrare nel contesto lavorativo le persone disabili, fornendo loro gli strumenti tecnici e di supporto indispensabili per un corretto inserimento nel posto di lavoro più adatto alle loro necessità. Questa legislazione è riservata essenzialmente a tutte le persone con disabilità in età lavorativa, ovvero:

- Invalidi civili: persone affette da minorazioni fisiche, psichiche e sensoriali con una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%, riconosciuta da parte delle Commissioni mediche istituite presso le Aziende Sanitarie Locali a norma dell’articolo 4 della L. 104/1992;
- Invalidi del lavoro con una riduzione della capacità lavorativa superiore al 33% riconosciuta da parte dell’INAIL;
- Non vedenti colpiti da cecità assoluta o con un residuo visivo non superiore ad un decimo ad entrambi gli occhi, con eventuale correzione;
- Sordomuti dalla nascita o prima dell’apprendimento della lingua parlata;
- Invalidi di guerra, invalidi civili di guerra con minorazioni dalla prima all’ottava categoria e invalidi per servizio (ex dipendenti pubblici, compresi i militari).

I datori di lavoro, pubblici e privati, con più di 15 dipendenti, devono riservare una quota delle proprie assunzioni alle persone con disabilità, con percentuale di invalidità uguale o superiore al 46%. Sono esclusi dalla base di computo, per la determinazione della quota di riserva:

- i lavoratori occupati con contratto a tempo determinato di durata fino a 6 mesi;
- i soci di cooperative di produzione e lavoro;
- i dirigenti;
- i lavoratori assunti con contratto di reinserimento;
- i lavoratori con contratto di formazione-lavoro;
- gli apprendisti;
- i lavoratori con contratto di somministrazione presso l’utilizzatore;
- i lavoratori a domicilio;
- i lavoratori assunti per attività lavorativa da svolgersi esclusivamente all’estero per tutta la durata di tale attività;
- i lavoratori assunti ai sensi della L. 68/1999;
- i lavoratori divenuti inabili allo svolgimento delle proprie mansioni per infortunio o malattia che abbiano subito una riduzione della capacità lavorativa inferiore al 60% o che sono divenuti inabili a causa dell’inadempimento da parte del datore di lavoro, accertato in sede giurisdizionale, delle norme in materia di sicurezza e igiene del lavoro;

- i soggetti impegnati in lavori socialmente utili;
- i lavoratori che aderiscono al “programma di emersione”.

L’art. 5, comma 2, della L. 68/1999 prevede l’esclusione totale dall’osservanza dell’obbligo di cui all’articolo 3 da parte di datori di lavoro pubblici e privati operanti in particolari settori.

I datori di lavoro privati e gli enti pubblici economici assumono i lavoratori disabili mediante la chiamata nominativa o la stipula di convenzioni. La stipula di convenzioni è tesa a favorire il raccordo tra le esigenze delle aziende e quelle dei lavoratori disabili, definendo un programma personalizzato di interventi e stabilendo tempi e modalità delle assunzioni.

Per i datori di lavoro che non ottemperano agli obblighi di assunzione della quota riservata ai disabili sono previste, infine, apposite sanzioni amministrative. L’art. 15, comma 4, L. 68/1999 come modificato dal d.lgs. 185/2016, stabilisce la sanzione per ogni giornata lavorativa di mancata assunzione di ciascun disabile in *“una somma pari a cinque volte la misura del contributo esonerativo di cui all’articolo 5, comma 3-bis”*. Pertanto, considerato che attualmente il contributo esonerativo è pari a € 30,64, la sanzione per ogni giorno di mancata assunzione del lavoratore disabile è pari a € 153,20.

Questo quadro regolatorio nazionale sul collocamento “mirato” ha mostrato, ad oggi, alcune limitazioni.

Troppo spesso l’eventuale inserimento lavorativo di queste persone disabile è avvenuto senza tener conto di quanto la Direttiva Europea 2000/78/C prescriveva laddove indicava che *“per garantire il rispetto del principio della parità di trattamento dei disabili, sono previste soluzioni ragionevoli. Ciò significa che il datore di lavoro prende i provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per consentire ai disabili di accedere ad un lavoro, di svolgerlo o di avere una promozione o perché possano ricevere una formazione, a meno che tali provvedimenti richiedano da parte del datore di lavoro un onere finanziario sproporzionato. Tale soluzione non è sproporzionata allorché l’onere è compensato in modo sufficiente da misure esistenti nel quadro della politica dello Stato membro a favore dei disabili”*. In altri termini, il datore di lavoro non ottempera alla normativa solo con il mero inserimento di un soggetto disabile, ma è responsabile di tutte quelle misure di “accompagnamento” necessarie ad esso per vivere dignitosamente questa opportunità sociale e lavorativa. Questa responsabilità del datore di lavoro ha trovato applicazione nel nostro ordinamento giuridico con il recepimento di questa Direttiva Europea a seguito del d.lgs. 28 giugno 2013 n.76.

Inoltre, l’esiguità della sanzione amministrativa, unitamente agli scarsi controlli da parte delle istituzioni pubbliche, ha generato un incentivo a trasgredirla da parte di molte imprese.

Altrove, taluni datori di lavoro indicano profili professionali e culturali talmente specifici che, solo raramente, possono essere rintracciabili, da parte delle agenzie del lavoro, presso persone svantaggiate in possesso di tali requisiti.

Ancora, resta un certo grado di discriminazione nel collocamento “mirato” a favore, ad esempio, di forme di disabilità fisica rispetto a quella psichica.

In definitiva, questa legislazione, per quanto migliorativa rispetto a quella “obbligatoria”, ha trovato applicazione parziale nel mondo del lavoro, privilegiando l'occupazione pubblica a quella privata e, nell'ambito di quest'ultima, nelle grandi imprese rispetto alle medio-piccole.

4. La Legge Biagi e la “leva occupazionale” dell'esternalizzazione

Le due regolamentazioni nazionali precedentemente analizzate hanno generato fondamentalmente due problemi. Da un lato, la legislazione sul collocamento mirato ha “prodotto” esiti occupazionali inferiori a quelli prevedibili. Dall'altro lato, le cooperative sociali sono apparse un “enclave” occupazionale per le persone con disabilità e svantaggiate.

Per cercare, sul piano pragmatico, di generare “incentivi” alle imprese capaci di coniugare queste due normative e far fare un “salto” occupazionale ai soggetti svantaggiati, il Decreto Legislativo n. 276 del 2003 ha previsto, nell'art. 14, la possibilità, per le imprese che esternalizzano lavorazioni e servizi a favore delle cooperative sociali di inserimento lavorativo, di rendere permanente il distacco del lavoratore svantaggiato in cooperativa, computandolo tra l'altro nella quota di riserva dell'azienda committente. In questo modo, le imprese possono affidare lavorazioni e servizi a queste cooperative sociali, generando in modo indiretto un'occupazione “mirata” e, contestualmente, adempiere a quanto previsto dalla Legge n. 68 del 1999. Si tratta ovviamente di una opzione che l'impresa può esercitare, e non di un obbligo.

In questo nuovo quadro normativo, un'importanza fondamentale è assunta dalle convenzioni-quadro. L'applicazione di questa norma nazionale è subordinata alla stipula di convenzioni su base territoriale, validate a livello regionale, tra gli uffici pubblici deputati ai servizi per le persone con disabilità, le associazioni dei datori di lavoro, dei prestatori di lavoro e delle cooperative sociali. Questa logica del decentramento territoriale risponde all'esigenza di generare, su scale territoriali e regionali, uniformità di comportamenti concentrando in questo “quadrilatero” istituzionale (istituzioni pubbliche, datori di lavoro privati, sindacati dei lavoratori, cooperative sociali).

Quali sono però le possibili implicazioni di questa sorta di “federalismo” normativo?

Nel nostro paese, le regioni hanno elaborato tali convenzioni in tempi diversi, “disattivando” indirettamente l'applicazione di questa normativa in taluni ambiti territoriali e, quindi, limitando di fatto le possibilità di crescita occupazionale dei soggetti svantaggiati e delle cooperative sociali.

Si hanno così, inevitabilmente, regioni ad “alta” e altre a “bassa” opportunità occupazionale per tali soggetti. Ciò costituisce una violazione della eguaglianza delle opportunità per tali persone, nonché per le imprese interessate a perseguirle. A distanza di più di venti anni dall'adozione del d.lgs. 276/2003, questo “federalismo normativo” ha generato diverse distorsioni nel mercato del lavoro e nelle possibilità di crescita delle cooperative sociali. Ad oggi, alcune regioni hanno – come l'Emilia-Romagna – hanno elaborato

dei report che monitorano l'applicazione delle convenzioni ex articolo 14, e la relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della legge 68/1999 forniscono alcuni dati – seppure non completi – sull'applicazione della norma a livello nazionale.

5. I contratti riservati e l'innovazione nella regolamentazione ombra: la “leva” del public procurement

Negli ultimi decenni l'Unione Europea ha dedicato grande attenzione al *public procurement*. Questo interesse ha portato la Commissione Europea a adottare, nel 2017, la comunicazione “*Making Public Procurement work in and for Europe*”.

Secondo le stime dell'Unione Europea ogni anno, oltre 250.000 autorità pubbliche nell'UE spendono circa il 14% del PIL per l'acquisto di servizi, lavori e forniture. In molti settori come l'energia, i trasporti, la gestione dei rifiuti, la protezione sociale e la fornitura di servizi sanitari o educativi, le autorità pubbliche sono i principali acquirenti. Per questa ragione, il settore pubblico può utilizzare gli appalti per stimolare l'occupazione, la crescita e gli investimenti e per creare un'economia più innovativa, efficiente in termini di risorse ed energia e socialmente inclusiva.

In Italia, le acquisizioni direttamente imputabili al settore pubblico, con l'esclusione del settore difesa, sono pari al circa l'11% del PIL. È per questa ragione, che, anche nel nostro paese, le pubbliche amministrazioni possono divenire dei *driver* di innovazione e inclusione sociale e il *public procurement* può rappresentare in importante strumento di politica economica.

La possibilità per gli stati membri dell'Unione Europea di utilizzare la domanda pubblica di beni e servizi per raggiungere obiettivi sociali è stata confermata dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea, che ha ricordato (Sez. V, 6 ottobre 2021, C-598/19) come “l'articolo 20, paragrafo 1, della direttiva 2014/24 (recepito dall'art. 61 del D. lgs. 36/2023) conferisce agli Stati membri la facoltà di riservare le procedure di appalto pubblico a determinati enti e subordina tale facoltà al rispetto delle due condizioni cumulative ivi elencate, ossia, da una parte, che i partecipanti alla procedura siano lavoratori protetti o operatori economici il cui scopo principale sia l'integrazione sociale e professionale delle persone disabili o svantaggiate, dall'altra, che almeno il 30% del personale di tali lavoratori e operatori economici sia costituito da tali persone”.

La giurisprudenza della CGUE, ha inoltre precisato che “il legislatore dell'Unione ha inteso promuovere, attraverso l'occupazione e il lavoro, l'inserimento delle persone disabili o svantaggiate nella società, consentendo agli Stati membri di riservare il diritto di partecipare alle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici o di determinati lotti ai lavoratori protetti e agli operatori economici che, in considerazione della finalità sociale che perseguono, intervengono nel mercato con uno svantaggio competitivo”.

Questo orientamento comunitario, già recepito nelle precedenti edizioni del Codice dei contratti pubblici, ha trovato conferma nell'Art. 61 del d.lgs. 36/2023, rubricato “Contratti

riservati”, che, confermando la disciplina dei contratti riservati presente nel precedente codice dei Contratti Pubblici, consente alle stazioni appaltanti di riservare il diritto di partecipazione alle procedure di appalto o di riservarne l'esecuzione a operatori economici il cui scopo principale sia l'integrazione sociale e professionale delle persone con disabilità o svantaggiate. Ciò risulta coerente con il *considerando* n. 2 della direttiva 24/2014/UE, che chiarisce come gli appalti pubblici sono il mezzo per una «*crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*» che deve tendere anche al «*conseguimento di obiettivi condivisi a valenza sociale*» e con il *considerando* n. 36, secondo cui «*lavoro e occupazione contribuiscono all'integrazione nella società e sono elementi chiave per garantire pari opportunità a tutti*».

I *contratti riservati* sono uno strumento amministrativo che, nei fatti, rappresenta un'evoluzione dell'articolo 5 della legge 381/1991: da un lato amplia la platea delle imprese interessate, non solo le cooperative sociali, ma anche le altre tipologie di imprese (S.r.l., S.p.A., cooperative non sociali) che rispettano i vincoli fissati dall'articolo 61 del codice dei Contratti Pubblici; dall'altro lato supera l'affidamento diretto a favore delle cooperative sociali, prevedendo le gare riservate come procedura di evidenza pubblica.

Questo strumento ha l'obiettivo di far crescere sia in numero che in valore le *gare riservate*, creando in questo modo nuove opportunità occupazionali per le persone con disabilità e svantaggiate; tuttavia, a distanza di anni dall'introduzione dei contratti riservati possiamo affermare che l'applicazione dello stesso è stata episodica e gli effetti sulle persone fragili limitati.

Partendo da queste evidenze la Regione Umbria ha approvato un provvedimento di particolare valenza per l'occupazione delle categorie svantaggiate: la L.R. 2 del 2024 “Qualità del lavoro e dei servizi alla persona”.

La norma negli articoli 2, 3 e 4 disciplina le modalità che devono essere utilizzate dalle amministrazioni pubbliche e dalle società controllate e collegate nella costruzione delle gare di appalto relative ai servizi alla persona con l'obiettivo di superare la logica del massimo ribasso assicurando servizi di qualità e il rispetto dei diritti dei lavoratori. L'articolo 5, invece, è dedicato all'applicazione dell'articolo 61 del codice dei Contratti Pubblici ed afferma che “in attuazione e nel rispetto di quanto previsto all'articolo 61 del d.lgs. 36/2023, al fine di garantire l'inserimento nel mercato del lavoro delle persone con disabilità o svantaggiate, come definite al comma 4 del medesimo articolo 61 del d.lgs. 36/2023, le stazioni appaltanti riservano il diritto di partecipazione alle procedure di affidamento, diverse da quelle relative alla fornitura dei servizi alla persona di cui all'articolo 1, comma 3, o ne riservano l'esecuzione ad operatori economici e a cooperative sociali e loro consorzi il cui scopo principale sia l'integrazione sociale e professionale delle persone con disabilità o svantaggiate, o riservano l'esecuzione delle medesime procedure di affidamento nel contesto di programmi di lavoro protetti quando almeno il trenta per cento dei lavoratori dei suddetti operatori economici sia composto da lavoratori con disabilità o da lavoratori svantaggiati”.

Il secondo comma dell'articolo 5 aggiunge che “la Giunta regionale, con proprio regolamento, disciplina le modalità

attuative di quanto previsto dal presente articolo applicando, quale percentuale minima che deve essere rispettata per garantire le riserve di cui al comma 1, quella del venti per cento del valore delle procedure di affidamento da espletare nell'anno solare di riferimento da parte delle stazioni appaltanti, da modulare in base alla natura, all'oggetto e al numero delle procedure medesime”.

Con questa norma la Regione Umbria, prima in Italia, inserisce il supporto all'inclusione lavorativa delle persone con disabilità e svantaggiate tra gli obiettivi perseguiti con la domanda pubblica di beni e servizi stabilendo che l'articolo 61 deve essere applicato in almeno il venti per cento del valore delle procedure di affidamento da espletare nell'anno solare. In questo modo il legislatore regionale dell'Umbria ha rafforzato le disposizioni relative ai *contratti riservati* contenute nel codice dei Contratti Pubblici rendendole vincolanti per tutte le stazioni appaltanti della regione, creando così un ambiente competitivo favorevole all'inclusione lavorativa e, senza costi aggiuntivi per le casse pubbliche di Comuni, USL ed altri enti locali, incentivando tutte le imprese al perseguimento di obiettivi sociali. Sarà importante monitorare l'applicazione della norma umbra per capire gli impatti sugli affidamenti e sulle persone svantaggiate inserite.

La L.R. 2/2024 crea un rafforzamento delle opportunità occupazionali dei soggetti svantaggiati tramite la leva del *public procurement*. In questa logica, la norma della Regione Umbria stabilisce che tutte le amministrazioni pubbliche regionali e le società controllate o collegate riservano il venti per cento delle procedure di gara espletate nell'anno alle imprese che inseriscono al lavoro almeno il trenta per cento di persone con disabilità e svantaggiate. In questo approccio, tutte le imprese, indipendentemente dalla loro forma giuridica potranno partecipare a queste gare di appalto “riservate”, purché rispettino i parametri definiti dall'articolo 61 del codice dei Contratti Pubblici.

Quali possono essere le implicazioni di questa normativa?

La normativa crea uno “spazio” competitivo per l'aggiudicazione delle gare di appalto. Le imprese possono decidere se operare in questo segmento del *public procurement* e, quindi, per farlo dovranno “potenziare” i livelli occupazionali delle categorie svantaggiate o costituire degli *spin-off* a vocazione sociale che rispettino i livelli occupazionali previsti dall'articolo 61. Le stesse cooperative sociali acquisiranno la consapevolezza di dover essere “competitive” rispetto ad imprese private, se entrambe garantiranno i livelli occupazionali previsti. Vi è quindi un impulso in termini di efficienza perfino nelle organizzazioni non profit che, talvolta, hanno logiche “adattive” rispetto al *public procurement*.

Questa normativa regionale si inserisce funzionalmente nella normativa nazionale, da quella sul collocamento mirato sino alla Legge Biagi. In un certo qual modo, le imprese private si trovano di fronte ad un “ventaglio” di opzioni strategiche che possono perseguire in funzione delle loro opportunità: limitarsi a rispettare la quota prevista dal collocamento mirato, ma non con percentuali tali da poter partecipare alle gare riservate; esternalizzare a favore di cooperative sociali una parte delle loro attività, per bene-

ficiarne del computo della quota riservata a soggetti svantaggiati; infine, posizionarsi all'interno delle previsioni della normativa umbra per partecipare alle gare riservate. Le tre opzioni strategiche non sono alternative ma complementari, ad esempio un'impresa che già rispetta gli obblighi di assunzioni previste dalla legge 68 può incrementare le persone con disabilità occupate sino ad avere i requisiti per partecipare alle gare riservate.

La normativa umbra può avere implicazioni anche nel livello di competizione tra imprese localizzate in differenti regioni interessate a partecipare alle gare di appalto pubbliche riservate alle imprese che inseriscono al lavoro almeno il 30% di persone con disabilità o svantaggiate. L'Umbria, tuttavia, è una regione dimensionalmente modesta, per ampliare su scala macroregionale gli effetti della normativa umbra, sarebbe auspicabile che altre regioni si unissero all'Umbria per generare un impatto di "scala" assai più ampio sul sistema delle imprese, generando indirettamente in questo modo un aumento della concorrenza, massimizzando gli impatti positivi sulle persone con disabilità occupate.

È evidente che il valore economico e sociale di questa innovazione normativa regionale andrà valutata nel corso dei prossimi anni in modo da poterne trarre giudizi maggiormente ponderati.

Per rendere efficace questa norma sarà necessario accompagnare il percorso di applicazione con specifici interventi formativi e di supporto al personale pubblico, ripensando anche il ciclo degli appalti pubblici ed innalzando il livello di trasparenza e comunicazione con gli *stakeholder*. Nel dettaglio le amministrazioni pubbliche dovranno:

- 1) Fare una ricognizione delle gare di appalto che saranno effettuate nel triennio successivo;
- 2) Definire quali gare saranno riservate ai sensi dell'Art. 61 del Codice dei Contratti Pubblici nel triennio;
- 3) Comunicare agli *stakeholder* quali sono le gare riservate alle imprese che includono persone con disabilità e svantaggiate nel triennio;
- 4) Verificare annualmente quante delle gare riservate in sede di programmazione sono state effettivamente pubblicate.

Sarà inoltre importante realizzare una "cabina di regia" per monitorare e osservare le dinamiche con le quali le imprese gradualmente si adattano a questa normativa, l'impatto sul mercato del lavoro e le distorsioni che ne possono derivare, in modo da adottare eventuali correttivi.

Conclusioni

In questo articolo, dopo aver effettuato un'analisi delle "stagioni" della regolazione per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità o svantaggiate, ci si è concentrati sul *public procurement*, sottolineando le potenzialità di questo strumento - dal momento che, come si è sopra ricordato, in Italia gli acquisti di beni e servizi da parte delle amministrazioni pubbliche vale l'11% del Pil nazionale - e analizzando le disposizioni comunitarie e la normativa nazionale contenuta nel codice dei Contratti Pubblici relativa ai *contratti riservati*, per poi descrivere le innovazioni apportate dalle L.R. 2/2024 dell'Umbria.

Dall'analisi effettuata emerge la presenza dei presupposti economici e giuridici per percorrere con convinzione questa strada al fine di incrementare le opportunità di lavoro per le persone con disabilità e svantaggiate, anche in considerazione del fatto che:

- 1) nei prossimi anni il Paese dovrà confrontarsi con crescenti vincoli del bilancio pubblico che sommati ad un incremento delle spese militari, che il Governo si è impegnato a realizzare, potrebbero generare una riduzione delle risorse pubbliche destinate ai programmi di welfare;
- 2) la leva del *public procurement* non produce maggiori costi a carico delle "casce pubbliche" in quanto utilizza le risorse già destinate all'acquisto di beni e servizi, non richiedendo quindi risorse aggiuntive;
- 3) l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità e svantaggiate, come hanno dimostrato numerosi studi (Depedri, 2012; Depedri 2015), produce benefici economici diretti per Stato e amministrazioni locali in termini di minori spese per servizi (ad esempio consumo di farmaci, accesso a servizi sociali e sanitari, minori sussidi eccetera) e maggiori entrate fiscali (imposte pagate dai lavoratori con disabilità e svantaggiati, imposta sul valore aggiunto dei beni e servizi prodotti dai lavoratori con disabilità e svantaggiati eccetera).

Per queste ragioni, un maggior numero di persone *fragili*, occupate oltre a generare benefici sociali diretti, produrrà maggiori entrate e minori spese per le casce pubbliche. Sino ad oggi, però, i *contratti riservati* sono stati utilizzati in modo marginale dalle amministrazioni pubbliche ed è per questa ragione che serviranno - a partire dalla Regione Umbria che può rappresentare un laboratorio per il Paese - politici, amministratori e funzionari pubblici innovatori che vogliano mettere al centro delle politiche pubbliche i diritti delle persone con disabilità e svantaggiate.

DOI 10.7425/IS.2025.03.09

Bibliografia

- Borzaga C. e Marocchi G. (2022), *L'inserimento lavorativo, malgrado le politiche*, Impresa Sociale, 2, 3-9.
- Borzaga C. e Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Carocci, Roma.
- Borzaga C. e Ianes A. (2006), *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma.
- Bernardoni A., Picciotti A. (2023), *Le cooperative sociali di inserimento lavorativo in Italia: settori di intervento e dinamiche economico-patrimoniali*, in Impresa Sociale, 4.

Depedri S. (2012), *L'inclusione efficiente. L'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo*, Milano, Franco Angeli.

Depedri S. (2015), *Costi e benefici delle cooperative di inserimento lavorativo*, in *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Euricse, Trento.

Fazzi L. (2012), *Social work in the public and non-profit sectors in Italy: what are the differences?*, in *European Journal of Social Work*, 15(5), 629-644.

Marocchi G. (2023), *Molte delle cose che credevamo sull'inserimento lavorativo sono false. E quindi quali sfide ci aspettano per il futuro*, in *Impresa Sociale*, 1, 23-55.

Numero 3/2025

Gli strumenti

Con il pensiero sistemico il business diventa sostenibile

Un "Business Model Canvas" sistemico e sostenibile

Habib Sedehi, Mauro Moretto

L'economia lineare è figlia primogenita del pensiero meccanicistico che ci ha abituati a concatenare analisi, interpretazioni, decisioni e azioni in una logica di causa-effetto. Una modalità, del tutto o quasi, incurante delle interazioni e delle conseguenze positive o negative che essa induce durante questo percorso, venendo in contatto con altri sistemi. L'economia circolare e rigenerativa è invece figlia del pensiero sistemico, della capacità di leggere, di comprendere ma anche di utilizzare la complessità dei vari sistemi coinvolti, per perseguire i propri obiettivi, che rimangono la produzione di beni o servizi e la generazione di benefici.

1. La consapevolezza della transizione

La complessità è di per sé ricchezza, come lo è la biodiversità per la natura. Nel sistema economico in transizione da lineare a circolare, l'obiettivo di chi intende fare business dovrebbe essere quello di tradurre la complessità in ricchezza, nella consapevolezza che nell'economia circolare e rigenerativa c'è un giacimento ancora inesplorato di opportunità per rendere un'impresa sostenibile sul medio e sul lungo periodo, attraverso il conseguimento di vantaggi competitivi che nell'economia lineare, sono realizzabili ormai solo a caro prezzo¹.

Nell'attuale epoca di cambiamento le imprese che competono sul mercato hanno sempre più chiara la rilevanza per il business della propria *materialità* - con ciò intendendo l'ambito in cui l'azienda, assieme ai suoi stakeholder, misura l'impatto delle sue attività sull'ambiente e sulla società, mette a fuoco i rischi e le opportunità che ne derivano - e quindi dei criteri ESG, *Environmental, Social e Governance*, dell'importanza della *disclosure* per comprovarne la sostenibilità, dell'incidenza della *decarbonizzazione* con i suoi incentivi e disincentivi, del crescente impatto della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)² e dei nuovi standard di rendicontazione e in generale, delle pressanti richieste di clienti, stakeholder e opinione pubblica, per ottenere risposte convincenti sulla coerenza del percorso di innovazione verso la sostenibilità.

In un contesto in cui le organizzazioni devono saper comunicare gli sforzi compiuti nella transizione, il vero problema è l'effettivo livello di consapevolezza degli attori interni alle organizzazioni stesse, del cambiamento in atto e della sua natura. Il percorso è talmente arduo, che la partecipazione piena e consapevole, di tutti nell'intera organizzazione è as-

solutamente imprescindibile. Ma come la possiamo ottenere? Servono nuovi concetti economici e una nuova cultura.

2. Una nuova cultura per un nuovo modello economico

La rappresentazione classica dell'idea di economia ideale e in salute è quella del grafico che contiene la curva del PIL che sale nel tempo a velocità crescente, come l'economia che si espande quasi indefinitamente.

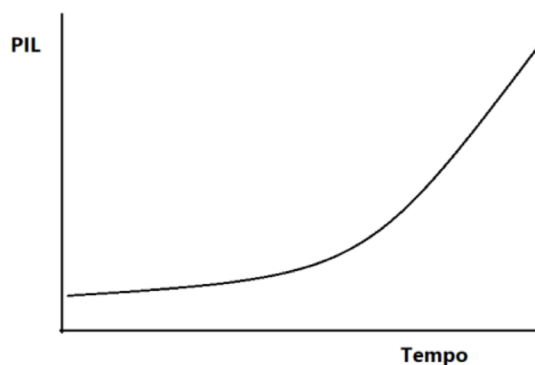


Figura 1: La rappresentazione classica della curva del PIL

Cosa succede veramente nel tempo ad un'economia di questo tipo? Si può espandere fino all'infinito? Sappiamo ormai che la risposta è no, è impossibile: non ci sono le risorse fisiche perché ciò possa verificarsi³. Guardando il grafico successivo, la curva che si interrompe ci conferma la consapevolezza che qualcosa di sgradito e/o limitante possa accadere e che quindi è meglio non rappresentarlo. Quella parte del grafico preoccupa perché conferma l'insostenibilità del modello.

Secondo l'economista Kate Ratworth, quella porzione della curva è per gli economisti come la "Medusa", il mostro mitologico il cui sguardo pietrifica gli esseri umani e quindi non dev'essere evocata, rappresentata, guardata⁴. La curva del PIL interrotta ci dice che il senso del modello è fuori dal grafico. Così come nella tradizione biblica il Dio degli ebrei, si manifesta con l'assenza e comunica con la sua immanenza. Oppure, più laicamente, come l'assassino nei film di Hitchcock: sempre fuori inquadratura e percepibile solo nello sguardo di terrore della vittima.

¹ Pauli (2015)

² Direttiva (UE) 2022/2464 sulla rendicontazione

ne di sostenibilità delle imprese (CSRD), recepita in Italia con il Decreto Legislativo n. 125/2024.

³ IPCC (2023)

⁴ Raworth (2017), p.251

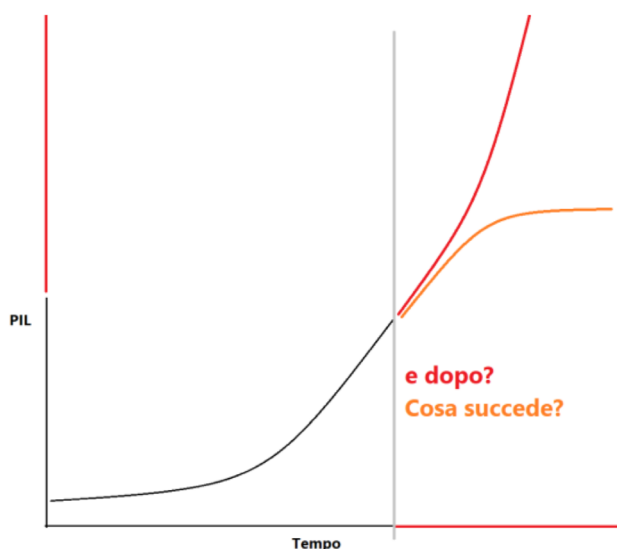


Figura 2: La rappresentazione della curva del PIL: oltre il confine della rappresentazione classica

Però anche gli economisti sanno bene che la curva ad un certo punto si piegherà e tenderà ad appiattirsi, negando così lo stesso paradigma economico della crescita continua. Essi hanno timore di quella fase, perché all'appiattirsi della curva sono attribuite conseguenze indesiderate quali sfiducia, inflazione, deflazione, impennata del debito pubblico, default di banche e Stati, anarchia, caos e finanche la caduta dei sistemi democratici. Scenari che spaventano politica e cittadini e fanno digerire ogni amara medicina in grado di ripristinare la crescita, ma che diventano disperanti nel caso in cui questa opzione non sia più percorribile.

La contraddizione insita nel concetto di crescita illimitata e in continua espansione dell'economia in un sistema finito e confinato, ci conferma che la nostra civiltà non ha ancora idea di come uscire da questo modello⁵. Da un lato siamo consapevoli che siamo diretti verso l'autodistruzione, dall'altro sembriamo convinti che si possa continuare a rinviare il problema, restando per sempre dentro la fase descritta nella porzione di curva del PIL visibile. È evidente che, di fronte ad un simile paradosso, diventa necessario immaginare una situazione a curva piatta, stazionaria, che nega il dogma della crescita, prefigurando uno "stato stazionario" dell'economia e del PIL, non solo gestibile ma anche auspicabile per la società umana e il suo futuro⁶.

Il problema è risolvibile realizzando un sistema economico florido e sviluppato, ma in regime di crescita piatta, cambiando il concetto guida, sostituendo il presupposto della crescita infinita con quello di uno sviluppo posizionato in equilibrio all'interno di un'area vitale. Che peraltro è quello che fanno da sempre i sistemi naturali e con essi l'umanità stessa: perseguendo un equilibrio fra i sistemi all'interno del sistema biosfera, l'unico dove la vita è possibile. In questo modo esplorando opportunità di sviluppo che l'epoca industriale ha ignorato⁷. Un'economia in sostanza, che abbia come obiettivo fondante il sapersi mantenere all'interno dei

confini biofisici del pianeta, delimitando uno spazio operativo sicuro per l'umanità (SOS), così come nella definizione di Johan Rockström dello Stockholm Resilience Centre⁸.

Non è possibile, quindi, immaginare una transizione ecologica, senza immaginare un'evoluzione anche teorica dell'economia e delle sue basi concettuali. A questo proposito, l'economia della ciambella, la *donuts economy*, di cui proprio Kate Ratworth è stata l'iniziatrice, è probabilmente ad oggi, uno dei tentativi teorici più organici e rilevanti. L'"economia della ciambella" costituisce il tentativo di ricomporre con coerenza e responsabilità la dissociazione teorica e concettuale tra il modello economico lineare e degenerativo e i limiti reali e concreti imposti dal pianeta alla crescita illimitata, al fine di giungere ad un modello di sviluppo compatibile con il sistema che lo ospita e quindi realmente sostenibile. Per tornare al tema centrale, si ricorda che Ratworth spiega come non solo i "concetti", ma anche le "immagini" siano importanti; e quelle create dagli economisti classici per giustificare e fissare i propri concetti sono, a ben vedere errati, sebbene si siano rivelate molto efficaci nel fissare indelebilmente in mente a generazioni di docenti e allievi, concetti fuorvianti. La "ciambella" di Ratworth, disegna invece un'economia che si colloca in un'area compresa tra l'interno della ciambella, che si riferisce ad un'economia che non garantisce gli standard minimi di reddito, istruzione, assistenza sanitaria, possibilità di alloggio, cibo, accesso ad acqua e aria pulite e l'esterno della ciambella, che rappresenta il limite oltre il quale il consumo eccede quanto il pianeta è in grado di offrire: è il confine da non oltrepassare per non danneggiare il clima, gli oceani, la biodiversità, quindi la Terra nel suo complesso e di conseguenza la stessa economia.

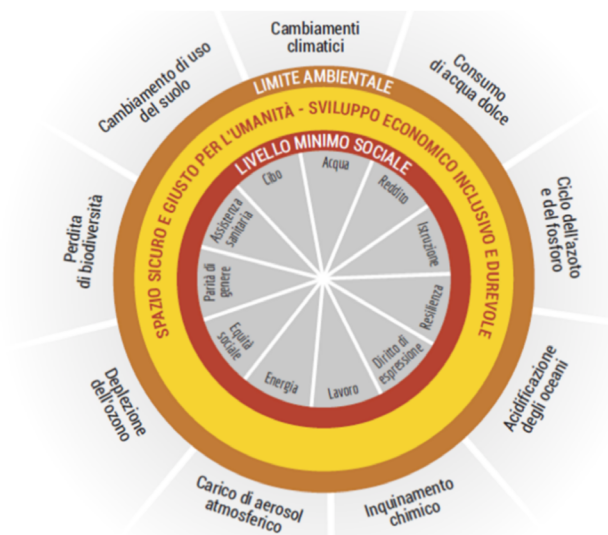


Figura 3: L'economia della ciambella

L'economia, per essere sostenibile nel medio termine, deve restare appunto *nella* ciambella, ovvero, in un ambito dove gli obiettivi dell'Agenda 2030 ONU sono realizzabili. La ciambella è il luogo dove le risorse sono utilizzate senza sprechi e

5 Berselli (2012)

6 Daly (2022)

7 Pauli (2015)

8 Rockström (2009)

danni per l'ambiente, dove l'umanità può in sostanza vivere in sintonia con l'ambiente che la ospita. Il pensiero sistemico è alla base dell'immagine della ciambella di Ratworth che afferma: *“il pensiero sistemico trasforma il modo in cui vediamo l'economia e invita gli economisti ad abbandonare il loro vecchio bagaglio di metafore. Dite addio all'“economia meccanica” e abbracciate l'“economia biologica”*. Mettete da parte i controlli immaginari che hanno promesso di rimettere in equilibrio i mercati e concentratevi invece sui cicli di feedback che li mantengono in continua evoluzione”⁹. La nuova immagine è, appunto, la ciambella che delimita l'area vitale dentro la quale dobbiamo e possiamo vivere e svilupparci e così, se vogliamo avere un “dogma”, esso è il corretto posizionamento dentro alla ciambella, che però non è una situazione statica e raggiungibile una volta per sempre o a cui tendere, quanto piuttosto l'esito di un pilotaggio in atmosfera turbolenta di una navicella che altro non è che il sistema di cui facciamo parte e nel quale siamo connaturati. Un pilotaggio realizzabile agendo in modo saggio, sapiente e consapevole sui cicli di feedback del nostro sistema. Parafrasando il regista Moretti - che si riferiva alle “parole” - è come se Ratworth ci dicesse “le immagini sono importanti, chi disegna male, pensa male e vive male. Bisogna trovare le immagini giuste: le immagini sono importanti!». Ecco un motivo in più per lavorare a nuove immagini e nuovi strumenti.

3. Nuove immagini e nuovi strumenti

Peter Senge ne “La Quinta disciplina”, spiega che tutte le organizzazioni umane - le imprese, ma non solo - sono legate da “tessuti invisibili” che possono essere visti e compresi nelle loro funzioni e nelle conseguenze che determinano, solo se diventiamo capaci di vedere il sistema nel suo complesso e le relazioni che lo muovono e che ne spiegano la dinamica¹⁰. Nella civiltà lineare, siamo abituati a considerare “naturale” e imprescindibile una crescente divisione del lavoro, che consente di occuparsi di singoli aspetti e di affrontarli in chiave razionale e meccanicistica. Una specializzazione certamente utile, ma che allontana dalla visione sistemica dei vari ambiti e dalla percezione dei tessuti invisibili. Senge conferma che serve una “nuova consapevolezza”, che si consegue con una visione sistemica e un viaggio continuo lungo tutta la vita, improntato e guidato dall'apprendimento continuo, e ciò vale per i singoli individui così come per le organizzazioni nelle quali tutti agiamo. Apprendimento la cui chiave è la *metanoia*, intesa come un cambiamento di mentalità in grado di produrre un approccio radicalmente differente e innovativo rispetto al pensiero lineare dell'epoca industriale, con la sua società dei consumi e la sua economia lineare e degenerativa.

Sotto un profilo pratico, dobbiamo considerare che la produzione di concetti, teorie e relativi strumenti operativi utilizzati dall'economia lineare, si regge principalmente sul “pilastro economico”. Invece, nella nuova ottica ESG, sappiamo che i pilastri sono tre: economico, ambientale e sociale. Secondo Donella Meadows, serve “un modo diverso di vedere e di pensare”, che a sua volta può essere interpretato e comunicato con linguaggio e forme espressive differenti da

quelle a cui ci siamo abituati, un “linguaggio che condivida alcune delle stesse proprietà dei fenomeni in discussione”¹¹. Il testo scritto funziona bene per esprimere concetti e significati nell'ambito del pensiero lineare, perché esso stesso, è appunto sequenziale e quindi lineare. Le immagini, invece, rappresentano il pensiero sistemico e funzionano meglio delle parole, perché un'immagine permette di far “apprezzerare tutti i dettagli in un colpo solo”, così come consente di evocare relazioni, sensazioni, emozioni. Meadows ci insegna che pensare per sistemi è particolarmente utile nelle fasi di cambiamento, perché si tratta di un approccio nuovo e di rottura rispetto al passato, idoneo ad immaginare, visualizzare e guidare il cambiamento.

In questo contributo si è cercato di focalizzare il ragionamento complessivo appena descritto sul *Business Model Canvas* (in seguito BMC), in quanto si tratta di uno strumento strategico di *Business Design*, che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business. Uno strumento quindi che aiuta la progettazione di un'organizzazione allo stato nascente, ma al tempo stesso un *tool* che esemplifica e visualizza come nell'economia lineare convenzionale viene vista un'organizzazione che si occupa di business.

In questo modo si auspica di fornire un contributo alla costruzione di nuove immagini in particolare in un contesto importante come quello dell'ideazione nell'ambito di organizzazioni economiche e di farlo con il supporto dell'approccio sistemico.

4. Il business model canvas

Il BMC è uno strumento ideato da Osterwalder e Pigneur per analizzare un modello di business sotto il profilo economico ed organizzativo¹², schematizzato nella figura di seguito riprodotta.

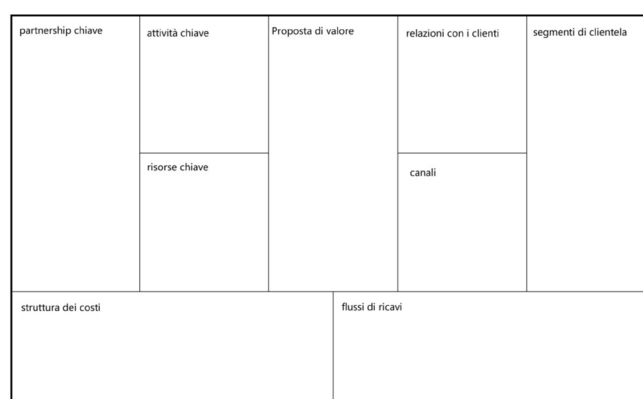


Figura 4: Il Business Model Canvas di Osterwalder e Pigneur

Nel BMC, il funzionamento dell'azienda è schematicamente suddiviso in 9 quadri (talvolta definiti blocchi, aree o segmenti):

- Segmenti di clientela: indica il tipo di persone che l'azienda intende raggiungere; il mercato di riferimento;

⁹ Raworth (2017), p.166

¹⁰ Senge (2019)

¹¹ Meadows (2019)

¹² Osterwalder, Pigneur (2012)

- Proposta di valore: i prodotti o i servizi che l'azienda offre e che spinge i clienti a sceglierla;
- Canali: i modi in cui l'azienda raggiunge i propri clienti;
- Relazioni con i clienti: il tipo di relazione che l'azienda attiva con i clienti;
- Flussi di ricavi: le entrate generate dalla vendita di prodotti e servizi ai vari clienti;
- Risorse chiave: le risorse più importanti per far funzionare l'azienda;
- Attività chiave: le azioni più importanti per far funzionare il business;
- Partnership chiave: i partner più importanti per il business;
- Struttura dei costi: tutti i costi per sostenere l'azienda.

I nove blocchi vanno compilati e letti nell'ordine, da uno a nove. In logica lineare, cartesiana e industriale.

Il BMC è quindi uno strumento emblematico dell'economia lineare, utilizzato in una fase cruciale della creazione di un business, quella in cui si definiscono le basi per l'avvio dell'attività e si plasmano *in nuce* l'identità e la cultura aziendale.

In una certa misura, esso contribuisce a confermare e consolidare una *forma mentis* che reifica l'economia lineare e la preponderanza nei suoi business, del pilastro economico.

D'altro canto, esso presenta il pregio di rappresentare l'organizzazione in un'ottica funzionale, sezionandola in quelle che sono le sue caratteristiche salienti, permettendo all'osservatore di focalizzarle, prenderne piena consapevolezza e di svilupparle adeguatamente. Il BMC porta l'osservatore ad analizzare le relazioni fra i nove ambiti individuati, ma senza una vera e propria analisi sistemica e, quel che più conta, limitando l'analisi alla dimensione economico organizzativa. A nostro parere quindi, se analizziamo questo importante strumento attraverso il nuovo paradigma della sostenibilità, il BMC presenta alcune limitazioni. Esso, nella sua forma standard, si occupa esclusivamente della dimensione econo-

mica, ignorando le altre due dimensioni della sostenibilità, quella sociale e quella ambientale. In secondo luogo, esso è disegnato per trattare la strategia del business con una visione settoriale e funzionale, anziché sistemica. Infine, il BMC classico è indifferente al contesto nella quale l'organizzazione opererà, elemento ancor più critico in una fase di transizione generale ad un nuovo paradigma.

Per queste ragioni serve un nuovo BMC in grado, da un lato di visualizzare tutte le tre dimensioni della sostenibilità e dall'altro lato, di dotarsi di quella visione sistemica e dinamica, necessaria a comprendere l'evoluzione possibile di alcune aree del proprio modello di business, all'interno di una realtà in transizione. Una transizione sistemica ben descritta dagli Sustainable Development Goals (SDG) dell'Agenda 2030 dell'ONU.

5. Dall'agenda 2030 dell'ONU la visione sistemica per il nuovo BMC

L'Agenda 2030 dell'ONU è il punto di riferimento primario per approcciare la realtà di cambiamento che stiamo vivendo nell'attuale epoca di Transizione ecologica. L'immagine colorata e articolata degli SDG sviluppa in modo efficace l'approccio ESG, ampliandolo a ben 17 ambiti ed evidenziando che essi sono strettamente correlati e in relazione sistemica. Le relazioni sistemiche fra gli SDG sono state esplorate da Giovanni Ferri e Habib Sedehi con l'obiettivo di rappresentare la struttura delle relazioni multistrato tra gli SDG, ove possibile attribuendo link di influenza al fine di configurare una visione sistemica dei 17 SDG¹³. Ogni organizzazione e ogni attore, nell'epoca della transizione, possono trovare nell'immagine dei 17 SDG, un filo rosso in grado di guidare le loro analisi e il loro agire.

Il BMC classico manca quindi di una visione sistemica e trascura le relazioni sistemiche che esistono fra i suoi nove quadri, che riassumono gli aspetti rilevanti per un'impresa.



Figura 5: SDG Wedding Cake

¹³ Ferri e Sedehi (2022)

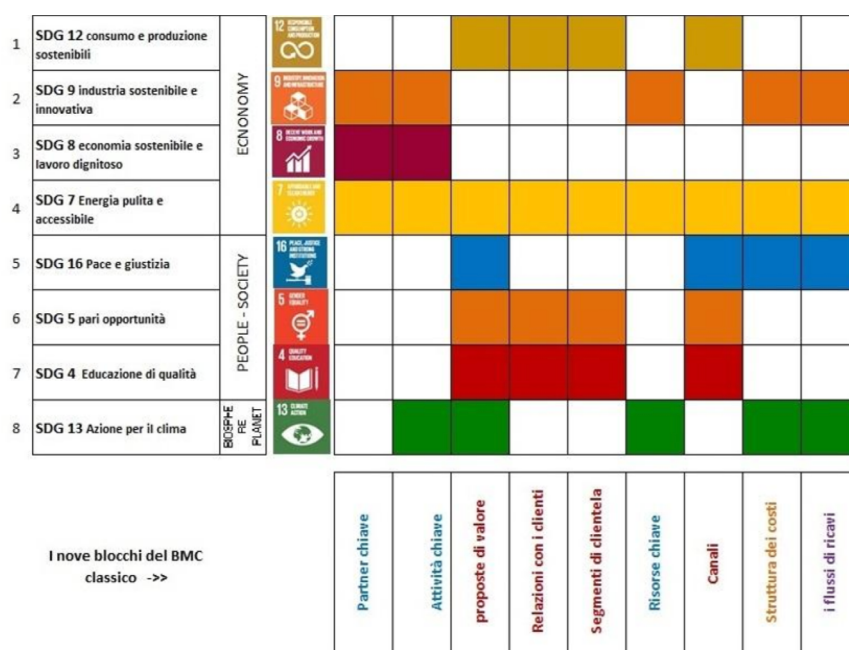


Figura 6: La matrice degli SDG

Un modo immediato per rendere visibili queste relazioni è quello di disegnare una “matrice degli SDG” che abbia sulle ascisse le nove aree e sulle ordinate gli SDG più rilevanti.

La matrice degli SDG si compone incrociando i nove elementi del BMC con gli SDG, individuando alcune delle implicazioni del pilastro economico, con le altre due dimensioni della sostenibilità e consentendoci di prendere consapevolezza, in ottica sistemica, di come le aree del BMC, abbiano delle interazioni fra di loro, rilevanti per l'impresa e il suo futuro.

La matrice degli SDG non ha la pretesa di offrire una valutazione univoca ed esaustiva ed è sempre perfezionabile, ma ci permette di riflettere sulle relazioni sistemiche e di comprendere la necessità di curare, in un BMC che voglia essere adeguato al paradigma della transizione ecologica, le interazioni sistemiche fra le tre dimensioni della sostenibilità.

Dopo i primi anni di applicazioni pratiche della proposta di Osterwalder e Pigneur sono stati pubblicati vari contributi tesi a integrare il BMC per renderlo più aderente alla complessità della realtà e più adeguato a considerare, oltre che gli aspetti economici anche quelli ambientali e sociali.

6. Evolvere il BMC classico in senso sostenibile

Come abbiamo avuto modo di constatare nel precedente paragrafo, il BMC, poggia su un'impostazione riduzionista e non olistica, tralasciando gli aspetti ambientali e sociali, vitali per la fisionomia stessa del modello di business e per il futuro successo dell'organizzazione che lo attuerà. Ciò lo rende uno strumento certamente efficace, ma non esaustivo. Tuttavia, la semplicità interpretativa e di applicazione re-

stano due caratteristiche molto importanti dello strumento, che ne spiegano in buona parte il successo.

Successivamente alla presentazione del primo modello base delineatosi tra il 2004 e il 2010, gli stessi ideatori e vari altri autori si sono cimentati nell'integrazione degli aspetti ambientali e sociali nel Business Model Canvas, ma ancora l'argomento è relativamente nuovo, al punto che oggi non esiste ancora un metodo consolidato per mappare e progettare modelli di business sostenibili.

Per un'analisi dei vari contributi di integrare il BMC con le altre dimensioni della sostenibilità, ambientale e sociale, ci viene in aiuto un prezioso articolo a firma di Cardeal, Götze, Höse e Ribeiro, un gruppo di autori dell'Università di Lisbona e della Chemnitz University of Technology pubblicato nel 2020: “Sustainable Business Models–Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance”¹⁴.

L'articolo compie una rassegna fra i “Modelli di business sostenibili”, analizzando i contributi più rilevanti registrati negli ultimi anni, susseguendosi dopo l'apparizione del BMC classico nel 2004. Gli autori hanno l'obiettivo di pervenire ad una loro ulteriore proposta focalizzata sullo specifico caso dell'Additive Manufacturing (AM), anche noto come Stampa 3D. Si tratta, secondo gli autori dell'articolo, di tecnologie che possono avere un impatto significativo sulla struttura e sull'operatività delle imprese ma, per il discorso qui sviluppato, l'aspetto importante non è constatare il potenziale di cambiamento di questa innovazione tecnologica o misurarne l'entità, quanto il rilevare che queste fasi di passaggio sono particolarmente feconde perché mettono a nudo le logiche di funzionamento più intime di un'organizzazione, di un settore, di un sistema. È come se – come sosteneva Ervin Goffman nel suo Asylums – nelle fasi di crisi si creassero del-

¹⁴ Cardeal Götze Höse Ribeiro (2020)

le faglie in superficie, che permettono di scrutare l'interno di un organismo, potendo coglierne le logiche di funzionamento più profonde¹⁵. Gli autori intendono utilizzare il loro modello Canvas per analizzare organizzazioni in evoluzione e mutamento: perché in corrispondenza di questi momenti di cambiamento e innovazione appaiono nuovi modelli di business, in quanto gli attori coinvolti sono costretti a cambiare il modo in cui sono abituati a operare. Gli autori del citato articolo rilevano come nella letteratura e nel settore manageriale il numero di contributi finalizzati a elaborare "modelli di business sostenibili", sta crescendo di pari passo con la sensibilità e l'esigenza delle aziende di migliorare il proprio impatto sui tre pilastri della sostenibilità.

Tuttavia, si nota che queste evoluzioni del BMC, sono accomunate dall'aver maggiore complessità nell'utilizzo rispetto al modello Canvas originale, derivante dall'esigenza di tenere in considerazione anche la dimensione sociale e quella ambientale della sostenibilità.

Il nodo è probabilmente, che il BMC classico mira a descrivere come funziona un'impresa e in particolare si concentra su come vengono creati il "valore" (inteso in senso economico) e quindi il "profitto"; è pertanto inevitabile che la dimensione economica finisca per essere quella preponderante e che gli assi ambientale e sociale, abbiano una considerazione minore.

Alcuni autori, per tentare di dare uno spazio concettuale adeguato a questo nuovo modo di intendere il modello di business, scelgono di lavorare allargando il concetto di "valore", non riferendolo alla mera sostenibilità economica: è sostenibile quel business capace di creare valore continuamente nel tempo, adattandosi in modo dinamico e proattivo ad un contesto di transizione ecologica e di cambio di paradigma.

Un tale modello di business sostenibile non può che essere coerente con un'ottica tripartita, economica, sociale e ambientale, arrivando a definire un "modello che incorpora una gestione proattiva multi-stakeholder e la creazione di valore monetario e non monetario, per un'ampia gamma di stakeholder, da mantenere in una prospettiva di lungo termine"¹⁶. Il tema è quello della "valutazione" di un modello di business. Tradizionalmente esso viene valutato con proiezioni finanziarie e *business plan* che consentono a un imprenditore o ad un investitore di valutare il rendimento atteso. Ma quando si espande l'ambito della sostenibilità agli altri due pilastri, è necessario ampliare questa analisi con valutazioni ambientali e sociali e a lungo termine.

Su queste premesse, gli autori dell'articolo offrono un'utile rassegna dei diversi tentativi di includere la sostenibilità nel BMC, citando i cinque contributi a loro avviso più importanti, come di seguito sintetizzato:

- 1) Gli stessi autori del Canvas classico, Osterwalder e Pigneur, nel 2010 propongono di implementare il loro modello aggiungendo due quadri ai nove originari: costi e ricavi ecologici e sociali¹⁷.
- 2) Jones e Upward nel 2014 invece, espandono i nove elementi originali costruendo quattro prospettive (stakeholder,

prodotto/apprendimento/sviluppo, processo, misurazione) e nuovi elementi (ad es. scorte biofisiche, servizi ecosistemici)¹⁸.

- 3) Fichter e Tiemann nel 2015, da un lato aggiungono altri tre blocchi: visione/missione del modello di business, concorrenti, stakeholder rilevanti. Dall'altro lato semplificano il Canvas classico aggregando tre blocchi - segmenti di clienti, canali e relazioni con i clienti - in un unico elemento: clienti¹⁹.
- 4) Foxon e altri nel 2015, sviluppano un Canvas che include la sostenibilità per le infrastrutture a basse emissioni di carbonio: i nove elementi originali vengono mantenuti ma alcuni di essi sono suddivisi in termini di sostenibilità²⁰.
- 5) Infine, Joyce e Paquin nel 2016²¹, ampliano il Canvas con due livelli aggiuntivi - ambientale e sociale - proponendo la valutazione di un modello di business che definiscono "a triplo strato", che mira a mantenere il senso di come funziona un'impresa come avviene nel BMC originario, ma anche a garantire la coerenza verticale tra gli elementi dei tre strati del modello di business, caratterizzati come segue:
 - il livello economico coincide con il Canvas originario di Osterwalder,
 - il livello ambientale si basa su una prospettiva del "ciclo di vita" per mappare l'impatto ambientale (ad es. emissioni di CO₂) di un prodotto/servizio durante l'intero ciclo di vita,
 - il livello sociale si concentra sulla prospettiva degli stakeholder e si focalizza sull'approccio di coinvolgimento degli stakeholder.

Secondo gli autori della ricognizione, appare chiaro che tutti e cinque i contributi sono molto importanti, ma, al tempo stesso, presentano importanti limiti e difficoltà, oscillando dall'inclusione parziale delle dimensioni ambientale e sociale di alcuni, all'estrema complessità di altri, più esaustivi ma di ardua applicazione. Quando invece, come già evidenziato, semplicità di analisi e di applicazione, sono caratteristiche imprescindibili che portano ad apprezzare il BMC classico. Gli autori propongono pertanto una diversa estensione del Canvas che integra i tre pilastri della sostenibilità, senza distinguere tra "livelli" e senza introdurre quadri del tutto nuovi. Il modello proposto dai quattro autori è un adattamento dei nove elementi originari, ognuno ampliato da aspetti ecologici e sociali, così da raggiungere una prospettiva di sostenibilità che li comprenda: essi propongono in sostanza un "Canvas for sustainability" (BMCS), che comprende tutti e nove gli elementi del Canvas originale, ma considerandoli tutti "tripartiti", nelle tre dimensioni della sostenibilità, non perdendo di vista la dimensione della semplicità d'uso e applicativa.

—— 7. Il BMCS: punto di sintesi e punto di partenza

Il BMCS di Cardeal, Götze, Höse e Ribeiro mira a mantenere la semplicità di analisi e di applicazione. Ecco una descrizione dei quadri del BMCS in relazione a BMC classico.

¹⁵ Goffman (2010)

¹⁶ Geissdoerfer, Vladimirova, Evans (2018)

¹⁷ Osterwalder, Pigneur (2012)

¹⁸ Jones, Upward (2014)

¹⁹ Fichter, Tiemann (2015)

²⁰ Foxon, Bale, C.S.E., Busch J., Bush R., Hall, Ro-

elich (2015)

²¹ Joyce, Paquin (2016)

Proposta di valore <i>Value Propositions</i>	La definizione del quadro rimane la stessa del BMC originario, ma il concetto della proposta di valore viene esteso per descrivere il valore di un prodotto/servizio declinato anche nei suoi aspetti ESG: economico, il valore o l'utilità che il cliente può ravvisare nella proposta; sociale, l'impatto (positivo) dell'organizzazione sulla società e sui suoi stakeholder; ambientale, l'impatto (positivo) dell'organizzazione sul pianeta in generale e nella specifica sull'area d'interesse.
Segmenti di clientela <i>Stakeholders</i>	L'elemento originario del Canvas viene ridefinito in "stakeholder correlati all'output". Nella versione tradizionale si tratta di individuare i target di mercato (clienti), nella versione sostenibile, il target di mercato è uno stakeholder, ossia tutti i portatori d'interesse con cui si intrattengono relazioni e non solo i clienti.
Canali <i>Channels</i>	Nel BMCS l'elemento "Canali" si focalizza nel <i>come</i> il prodotto o servizio viene fornito ai clienti, valutando sia il canale di distribuzione fisico (mezzi di trasporto), che quello organizzativo (metodo di vendita). La dimensione ambientale considera sia i metodi di trasporto che la distanza percorsa. La dimensione sociale mappa le relazioni con le persone coinvolte nei canali distributivi.
Relazioni con i clienti <i>Output related stakeholders relationship</i>	L'elemento originario viene ridefinito in modalità più ampia. In senso ambientale lo stakeholder è il pianeta: le persone con gli ecosistemi. Sotto l'aspetto sociale, si guarda sia ai clienti in senso stretto, sia sull'impatto dell'organizzazione sulla società, a valle del ciclo di vita del prodotto.
Partnership chiave <i>Input-related Stakeholders</i>	L'elemento originario dei partner chiave viene ridefinito in "Input-related Stakeholders" che descrive i partner direttamente coinvolti nelle fasi a monte dell'attività principale dell'azienda. Si valuta il contributo al business da parte della rete di stakeholder fornitori. Si considerino ad esempio le partnership, cioè di tutti i fornitori "evoluti" che collaborano e con cui c'è una relazione sinergica e bilaterale. Il partner non è più solo un fornitore, ma qualcuno coinvolto nel progetto e che si lega ad esso nel lungo periodo. In questa ottica, il fornitore dell'energia è considerabile uno stakeholder correlato all'output in ambito ambientale.
Attività chiave <i>Activities</i>	Le "attività chiave" del BMC classico sono le attività che determinano la creazione di valore economico, come la produzione, la logistica o il marketing: il BMCS oltre al punto di vista economico, guarda anche le dimensioni ambientali e sociali, considerando gli impatti ambientali delle attività e dall'altro, considerando la governance dell'organizzazione come l'attività che determina la struttura organizzativa e le strategie decisionali.
Risorse chiave <i>Resources</i>	Le "Risorse" per mettere in campo le attività chiave, come nel Canvas originario, possono essere fisiche, finanziarie o umane, ma nel BMCS rilevano anche l'impatto ambientale delle materie prime e delle attrezzature utilizzate nei sistemi di produzione; da un punto di vista sociale, rilevano le risorse umane e il loro rapporto con l'azienda.
Struttura dei costi <i>Burdens</i>	Gli "Oneri", solo economici nel Canvas originario, ora includono tutti gli impatti ambientali, sociali ed economici negativi derivanti dal modello di business dell'azienda.
Flussi di ricavi <i>Benefits</i>	I "Benefici" sono in senso più vasto, gli impatti positivi generati dall'azienda rispetto alle tre dimensioni della sostenibilità.

La proposta del BMCS di Cardeal, Götze, Höse e Ribeiro riesce quindi a nostro avviso, senza perdere la semplicità del Canvas originario, nell'intento di includere le dimensioni ambientali e sociali della sostenibilità; il passaggio successivo è quello di immaginare un'ulteriore evoluzione del Canvas, per renderlo sistemico oltre che sostenibile (Sustainable & Systemic BMC).

8. Dal BMCS al nuovo Su-Sy BMC, sostenibile e sistemico

Un elemento che accomuna i vari tentativi di integrazione della sostenibilità nel BMC classico è l'aver reso lo strumento più complesso e di difficile gestione. Il passaggio successivo, quello dell'integrazione dell'approccio sistemico, ci espone al rischio di aumentare le complicazioni e difficoltà. Osterwalder, nelle biografie ufficiali così come nelle interviste, si definisce imprenditore, speaker, conferenziere, consulente: egli non è un accademico o uno scienziato e si definisce un "teorico ossessionato dal rendere semplice e pratica l'innovazione" e afferma di voler "creare qualcosa di più semplice del business plan". Semplicità e pragmatica, quindi, sono le principali chiavi di volta dell'efficacia del BMC classico.

Nell'includere l'approccio sistemico come elemento con cui aumentare la capacità del BMC di descrivere l'organizzazione includendo le tre dimensioni della sostenibilità, è necessario ricordare l'importanza di non tralasciare le esigenze di semplicità e pragmaticità; ma, d'altra parte, dobbiamo essere consapevoli che un'impresa è un'organizzazione complessa, inserita in un contesto complesso e che quindi il prezzo della "semplicità" è il rischio di perdere di vista elementi importanti o di travisarne il senso, ottenendo una visione deformata della realtà.

Il pensiero sistemico si basa su un approccio olistico all'analisi, che si focalizza sulle "relazioni" fra le parti costitutive di un sistema (e fra un sistema e altri sistemi) e su come queste relazioni si sviluppino nel tempo. Un approccio olistico è l'opposto dell'analisi "cartesiana" tradizionale, che affronta la realtà scomponendola in elementi separati, come in parte fa anche il BMC, che seziona la realtà organizzativa in nove aree distinte.

Lo stesso ideatore del BMC Alexander Osterwalder afferma: "Tutte le cose interessanti avvengono al confine... l'azienda invincibile è quella che non si concentra solo sul presente. Non punta solo al miglioramento di quello che ha. Va oltre. Esplora il futuro e lo inventa"²². Quindi oltre alla complessi-

²² Redazione di *Millionaire*, 23 Novembre 2020, "Alexander Osterwalder, l'inventore del Business

Model Canvas: "Tutte le cose interessanti avvengono al confine" <https://www.millionaire.it/>

[osterwalder-business-model-canvas-cose-interessanti-avvengono-al-confine/](https://www.millionaire.it/osterwalder-business-model-canvas-cose-interessanti-avvengono-al-confine/)

tà sistemica, anche il futuro è da esplorare e da inventare. Ma al BMC classico mancano la capacità di andare al di là delle aree mappate, nello spazio e nel tempo. Capacità fondamentali se, come afferma il suo inventore, è lì che risiedono le informazioni, i fatti e le decisioni, in grado di rendere le organizzazioni “invincibili” e veramente durature e di successo. Per queste ragioni è necessario un BMC da un lato sufficientemente semplice come quello classico, che cartesianamente descrive nove quadri rilevanti, dall'altro però capace di cogliere la complessità e di leggere le sue relazioni sistemiche, dal momento che il pensiero sistemico ci aiuta a leggere quanto “succede ai confini”, come auspica lo stesso Osterwalder, e magari a individuare quei “tessuti invisibili” di cui parla Senge²³.

Con il Su-Sy BMC l'approccio sistemico viene concretamente applicato attraverso la *metodologia della Dinamica di Sistemi (System Dynamics-SD)*. Secondo la definizione che ne dà lo studioso John Sterman, la System Dynamics è un metodo per migliorare la comprensione dei fenomeni complessi, per comprenderne limiti, insidie, potenzialità, prospettive. È un approccio interdisciplinare: tecnico e matematico ma, occupandosi di sistemi umani e sociali, anche psicologico, cognitivo e sociologico. Sono, cioè, coinvolte sia le scienze matematiche, che le scienze sociali²⁴.

Si tratta in sostanza di un approccio allo studio del comportamento dei sistemi e “in particolare dei sistemi socio economici, in cui si enfatizza il ruolo dell'intreccio tra politiche, strutture decisionali e ritardi temporali nell'influenzarne i fenomeni dinamici”²⁵.

L'analisi del comportamento dei sistemi si fonda principalmente su due concetti:

- 1) la divisione tra variabili di stato (livello) e la *dinamica* di queste (flusso)
- 2) la presenza di circuito di retroazione (feedback loop).

La *System Dynamics* nasce per l'analisi delle politiche nei sistemi socioeconomici: le organizzazioni e le imprese sono l'elemento base dei sistemi socioeconomici. Per questa ragione la nostra proposta è di utilizzare il medesimo approccio, seppure in forma semplificata, per la compilazione e l'interpretazione del *Su-Sy BMC*.

Dell'BMCS, invece, è certamente utile conservare l'attenzione posta alle relazioni con gli *stakeholder*, così come l'idea semplice ed efficace, della tripartizione di ogni elemento nelle tre dimensioni della sostenibilità.

Il *Su-Sy BMC*, dal canto suo, mira però ad espandere ulteriormente la capacità dello strumento: anzitutto obiettivo dello strumento è quello di dedicarsi in particolare alle giovani startup sostenibili, perché nascendo nel periodo di transizione al nuovo paradigma della sostenibilità, sono probabil-

mente organizzazioni che più di altre sono tese verso il nuovo paradigma e più propense a interpretare efficacemente transizione e a conformarsi ad essa.

Il contesto generale in cui vanno ad operare le organizzazioni è sempre rilevante e in un'epoca di transizione da un paradigma ad un altro lo è ancor di più. Nel BMC classico il contesto rimane sullo sfondo, quasi come un dato di fatto “naturale”. Nel *Su-Sy BMC* qui proposto il contesto entra in gioco in almeno quattro modi:

- 1) con la tripartizione ESG di tutti i quadri;
- 2) con l'analisi delle relazioni sistemiche tra essi e il costante riferimento di ogni quadro agli SDG dell'Agenda 2030;
- 3) con l'attenzione posta alle vulnerabilità del modello e ad eventuali variabili rilevanti esterne al modello;
- 4) con l'integrazione nel modello di due ulteriori quadri che individuano altrettanti ambiti particolarmente qualificanti il paradigma della transizione.

Per individuare il primo dei due quadri aggiuntivi, ci è stata d'ispirazione ancora una volta, *La quinta disciplina*, in particolare nella sua parte quarta “Riflessioni su esempi pratici” dedicata alle esperienze raccolte da Senge relative ai tentativi concreti di “creare organizzazioni che apprendono”. Esperienze concrete, sul campo, di manager, CEO e dirigenti impegnati ad “imparare a ispirare” attraverso il dialogo, l'indagine, l'ascolto e il pensiero sistemico²⁶. Aspetti questi, attinenti all'ambito della cultura aziendale: per questo il primo dei due quadri con i quali abbiamo ritenuto di ampliare il modello originario è quello della “Visione/Cultura aziendale” con la quale si punta a rispondere alla domanda: “la cultura e la visione aziendale sono adeguati o almeno in sintonia con il nuovo paradigma?”

Un secondo ambito che si ritiene cruciale per un'organizzazione nell'epoca della transizione, è quello dell'energia: un ambito estremamente concreto ma anche emblematico. Un elemento esplicitamente legato al quadro sistemico dell'Agenda 2030 con l'SDG 7. Uno dei passaggi più significativi della citata analisi di Kate Ratworth riguarda la rilevanza determinante dell'energia nella generazione del PIL e di converso della sostanziale assenza di questo elemento tanto a livello teorico, quanto nelle analisi operative di economisti e decisori. Una generica consapevolezza della rilevanza dell'energia tra i fattori di produzione del modello economico attuale c'è sempre stata, ma per l'economia classica la crescita è basata su altri fattori quali produzione, lavoro, investimenti, innovazione, produttività, materie prime, ecc.²⁷. L'enorme disponibilità e impiego di quantità enormi e crescenti di energia fossile a costo praticamente pari a zero, pur riconosciuta come importante, è considerato alla stregua di un dato “naturale” che rimane sullo sfondo: “Nel 2009 il fisico Robert Ayres e l'economista ambientale Benjamin Warr decisero di costruire un nuovo modello della crescita economica. Alla classica coppia formata da forza

²³ “La Quinta Disciplina ci invita a cogliere la dialettica tra archetipo e fenomeno, creando la consapevolezza della necessità di smascherare la realtà e arrivare alle strutture che sottostanno ad essa e la visione sistemica risulta essere la massima espressione di questo nuovo modo di approcciare ciò che ci circonda, proponendo una modalità innovativa di vedere il rapporto tra il singolo e l'orga-

nizzazione”. Lasala Vito, per prospettiveinorganizzazione.assioa.it commentando La Quinta Disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo di Peter Senge, <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/peter-senge-la-quinta-disciplina-larte-e-la-pratica-dellapprendimento-organizzativo-napoli-editoriale-scientifica-2019-colana-punto-org>

²⁴ Sterman (2001)

²⁵ SYDIC (System Dynamics Italian Chapter), Capitolo Italiano della international System Dynamics Society, www.systemdynamics.it/system-dynamics-systems-thinking

²⁶ Senge (2019), p. 473

²⁷ Armaroli, Balzani (2024)

lavoro e capitale aggiunsero un terzo fattore, l'energia, o, più precisamente, l'energia che può essere sfruttata per il lavoro utile, invece di andare dispersa sotto forma di residui e calore. E quando applicarono questo modello ai dati sulla crescita del XX secolo di Stati Uniti, Gran Bretagna, Giappone e Austria, videro che poteva spiegare la grande maggioranza della crescita economica di ognuno dei quattro Paesi²⁸: scoprirono in sostanza che a determinare il PIL è l'efficienza con cui l'energia viene convertita in lavoro utile²⁹. In realtà quindi, la disponibilità di energia unita alla capacità di utilizzarla in modo efficiente sono i veri fattori in grado di determinare il PIL, contrariamente a quanto sempre sostenuto dalla macroeconomia con i propri modelli²⁹.

Se l'energia è così importante per il nostro modello economico, la forma di energia prevalente su cui esso si basa, può essere un fattore rilevante per la fisionomia del modello stesso e le sue logiche di funzionamento e di sviluppo.

Quindi, se il PIL è determinato dalla capacità di utilizzare in modo efficiente l'energia, è evidente che chi può disporre di grandi quantità di energia può determinare più PIL, anche se è meno efficiente. La possibilità di disporre di più energia è decisiva e in fondo, ciò risulta confermato dagli ultimi cento anni di storia, caratterizzati dalla lotta per il controllo delle fonti e dalle rotte delle energie fossili³⁰. Pertanto, la transizione energetica dalle fossili alle energie rinnovabili assume una nuova luce. Non si tratta più solo di passare ad una fonte di energia pulita non degenerativa delle condizioni di vita sul pianeta, ma di passare a fonti di energia che per loro natura possono essere alla portata di chiunque sul pianeta ed essere gestite localmente in maniera democratica; di conseguenza sono in grado di spostare, in modo determinante, anche gli assetti di potere costruiti attorno al modello economico e di sviluppo predominante.

Le energie rinnovabili sono intrinsecamente "antisistema" e modificano alla radice il meccanismo primario di creazione della ricchezza su cui si basano la nostra economia e probabilmente anche la stessa civiltà contemporanea, i suoi assetti di potere e, a cascata, molti aspetti cruciali della cultura e del pensiero della nostra società, dal consumismo, agli stili di vita, ai valori guida dei progetti di vita delle persone. Per queste ragioni, l'energia rinnovabile è la vera variabile chiave del cambiamento verso un nuovo sistema economico improntato alla sostenibilità³¹. Ci sono ovviamente anche altri aspetti molto rilevanti, ma dobbiamo prendere atto che la forma di energia alla base del sistema economico è in grado di attribuire ad esso una impronta genetica determinante. Del resto, una delle principali ragioni per cui oggi si parla della necessità di una transizione energetica ed ecologica, è la crisi climatica indotta proprio dall'enorme mole di emissioni climalteranti, prodotte negli ultimi due secoli dalla combustione di imponenti quantità di fonti fossili per ricavarne energia. Come possiamo non tener conto di questa dimensione se vogliamo "progettare" un'organizzazione sostenibile? Come non verificare se siamo anche in questo ambito in sintonia con il nuovo paradigma?

Considerata quindi, l'importanza di questi due ambiti, la prima innovazione del nostro Su-Sy BMC, prevede l'inserimento dei quadri "Visione/Cultura aziendale" ed "Energia", anch'esso declinati in modo tripartito. Quindi:

- con il quadro "cultura" andiamo a verificare la coerenza dell'approccio aziendale al nuovo paradigma della transizione, mentre
- con il quadro "energia", sondiamo quanto è significativo questo aspetto per l'organizzazione.

Una volta definito il nuovo "Modello di Business" basato su 11 e non più 9 quadri, si cerca di focalizzare l'attenzione sul



Figura 7: gli 11 quadri del Su-Sy BMC

²⁸ Raworth (2017), p.264

²⁹ Ayres R.U., Ayres E.H., (2009)

³⁰ Rossi, (2011)

³¹ Mercalli Luca, (2021)

metodo di utilizzo pratico dello strumento, ricordando l'obiettivo di mettere a punto uno strumento più evoluto del BMC classico, ma ugualmente semplice, pratico ed efficace.

9. Il Su-Sy BMC e la System Dynamics-SD

Con il BMC classico, la compilazione rimane sostanzialmente nei limiti della logica lineare e cartesiana, implicita nella scomposizione del business in nove ambiti distinti e separati. Il nostro obiettivo è invece tenere costantemente gli ambiti in relazione tra loro, ma non solo. La necessità di prestare "attenzione a ciò che succede ai confini" ci suggerisce di restare attenti anche ad ulteriori variabili esterne significative, che potrebbero emergere durante la compilazione; ciò con l'intento di far emergere quei fili invisibili che spiegano le relazioni sistemiche che si vuole individuare e che possono descrivere molto efficacemente il *business model*, così come di indagarne il potenziale e la sua sostenibilità nel tempo. Per farlo, come insegna *La quinta disciplina*, è necessario curare alcuni aspetti come l'indagine, l'ascolto, il dialogo. Contestualmente, la Dinamica di Sistemi ci permetterà di andare oltre l'individuazione delle mere correlazioni e di riflettere su come e quanto queste correlazioni s'influenzano a vicenda. Di seguito l'immagine di un Su-Sy BMC compilato in base a quanto finora descritto.

Come si può notare, con il Su-Sy BMC si mantengono sempre sullo sfondo, anche visivamente, gli SDG dell'Agenda 2030 e la tripartizione dei settori secondo i tre pilastri ESG della sostenibilità. Si tratta di una scelta che mira a sollecitare il mantenimento di una visione sistemica della sostenibilità: in questo modo anche quando ci si sta focalizzando su un aspet-

to particolare, si tiene presente la coerenza e le implicazioni possibili con le dimensioni della sostenibilità. Caratteristica del nostro Su-Sy BMC è di accompagnarsi ad un metodo di applicazione che viene dettagliato nel prossimo paragrafo.

10. Le tre fasi del metodo Su-Sy BMC

Tutti i modelli BMC che abbiamo visto, a partire da quello classico, sono strumenti che stimolano in chi lo compila, una riflessione sul modello di business che ha in mente. Il loro scopo primario dovrebbe essere chiaramente questo e non una mera compilazione. Questa caratteristica è propria anche del *Su-Sy BMC*, distinguendosi per una maggior attenzione alla valutazione delle relazioni sistemiche fra i settori - ma anche fra variabili esterne emergenti - e per l'impiego semplificato della metodologia della *Dinamica dei Sistemi*. Per questa ragione si ritiene utile descrivere le tre principali fasi del metodo, immaginando il caso di una compilazione guidata da uno specialista.

FASE 1 - Preliminare

La fase consiste nella raccolta di informazioni preliminari attraverso interviste e interazioni (dialogo), per raggiungere una conoscenza di base e condivisa del modello indagato, prodromica alla compilazione degli undici settori del modello.

L'intervista rivolta al soggetto di studio consiste in una serie di domande aperte, direttamente riferibili ai settori più significativi del quadro e mira a ottenere una descrizione qualitativa di come il soggetto immagina il business che andrà a realizzare.



Figura 8: Il Su-Sy BMC completo degli SDG rilevanti per ogni ambito

Le domande sono definite, ma senza una struttura rigida perché in alcuni frangenti può essere opportuno lasciar sviluppare il dialogo. L'obiettivo secondario è far emergere spontaneamente, senza griglie rigide, la visione del soggetto, alcuni elementi della futura cultura aziendale, il grado di *padronanza* – *mastery* in inglese, nel senso di conoscenza, controllo e governo dell'impresa – e l'attitudine in fieri di far nascere un'organizzazione che apprende. Ancora una volta, senza pretese di esaustività perché è importante non apparire orientanti o accademici.

FASE 2 - Compilazione del BMC – tripartita e in ottica stakeholder

La fase consiste nella Compilazione dei settori del *Su-Sy BMC* in chiave tripartita e in ottica stakeholder, ovvero ponendosi costantemente anche nella prospettiva degli stakeholder con i quali a vario titolo e in vario modo l'azienda interagisce.

La compilazione è preceduta tuttavia da un primo approfondimento delle relazioni sistemiche fra i settori del modello, soffermandosi su un aspetto in particolare, che funge da guida o cartina tornasole: le vulnerabilità del business, indotte dalla transizione e dall'epoca del cambiamento climatico globale e dalle relative crisi che ne scaturiscono.

Si tratta di far precedere la compilazione vera e propria da una prima compilazione veloce, guidata dalla chiave vulnerabilità nei vari ambiti. In questo modo si ritiene di poter aiutare il soggetto intervistato a focalizzare i vari ambiti, in modo concreto e meno astratto perché mirato ad una riflessione sui punti deboli ma anche sui timori, probabilmente già molto matura in chi avvia un nuovo business. Così si vuole offrire una guida, un filo conduttore che aiuti a visualizzare l'ambito e a fare sintesi, così che poi, nella compila-

zione effettiva il soggetto avrà già parzialmente focalizzato i vari settori, seppure attraverso una particolare chiave.

Dopo questa riflessione preliminare si può passare alla compilazione vera e propria dei vari quadri in chiave tripartita. Come in tutti i BMC, la compilazione è la fase in cui il compilatore viene guidato a progettare ogni ambito della propria idea di business. Con l'approccio Su-Sy BMC, così come BMCS:

- la compilazione tripartita invita a declinare ogni settore riflettendo non solo sulla dimensione economico-organizzativa ma anche su quella ambientale e sociale;
- viene accentuata la prospettiva dello *stakeholder*. Non più settori popolati e agiti da elementi e soggetti terzi ed esterni all'organizzazione, ma da entità da considerarsi veri e propri portatori d'interesse direttamente coinvolti: sia i clienti sia i fornitori sono stakeholder e quindi le relazioni che ne derivano sono relazioni privilegiate con un soggetto chiave e protagonista del business.

FASE 3 – Applicazione della Dinamica dei Sistemi (analisi loop sistemici)

La terza fase è il maggiore elemento di novità della nostra proposta: applicare la metodologia della Dinamica dei Sistemi (vedi paragrafo 8) in forma semplificata, per individuare le relazioni significative fra le variabili in gioco - con attenzione anche ad eventuali altre variabili esterne emergenti - e ad evidenziarne strutture di feedback, relazioni circolari (feedback loop) di rinforzamento e di bilanciamento (figura 9).

Questa metodologia è di seguito esemplificata applicandola direttamente allo stesso Su-Sy BMC, disegnando il diagramma del ciclo causale (Causal Loop Diagram - CLD) degli 11 quadri del Su-Sy BMC, per rendere visibili le principali relazioni tra le aree del modello.

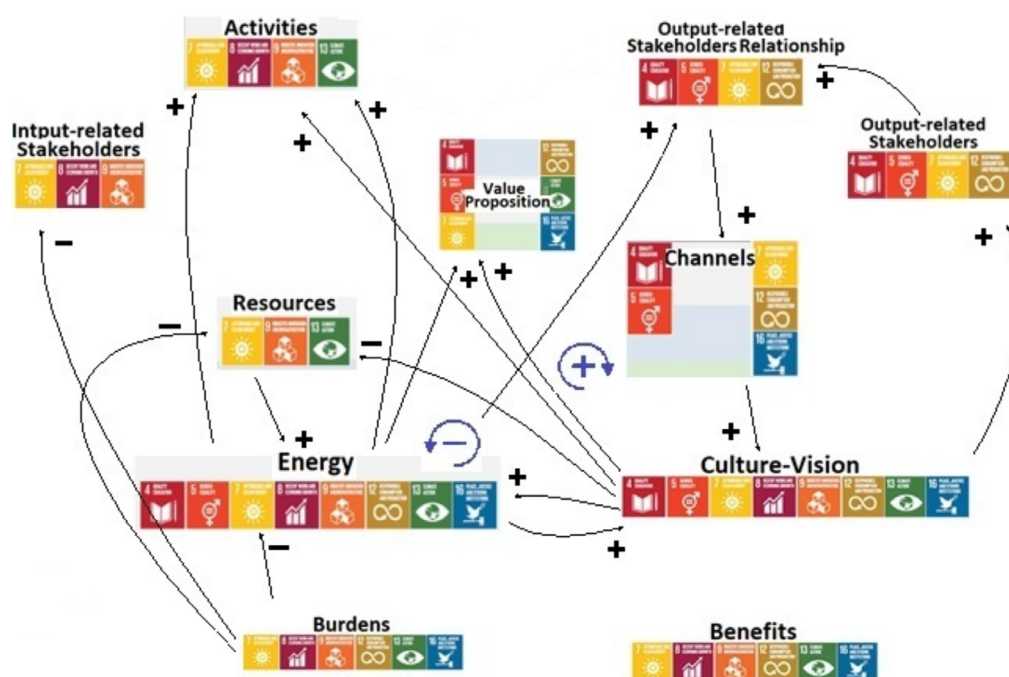


Figura 9: Il diagramma del ciclo causale (CLD) degli 11 quadri del Su-Sy BMC

Le relazioni circolari (feedback loop) positive indicano una relazione di rafforzamento: all'aumento del livello di una variabile corrisponde l'aumento di quella/e con cui è in relazione. I circoli (o loop) negativi indicano una relazione di bilanciamento: all'aumento di una variabile corrisponde la diminuzione del livello di quella/e con cui è in relazione. Positivo o negativo non esprime quindi un giudizio o una valutazione di merito, ma il tipo di relazione.

Esemplificando, in un'azienda potrebbe verificarsi che l'aumento della formazione interna (variabile "Cultura"), nel tempo va a diminuire l'esigenza di reperire consulenze e supporti esterni (variabile "Risorse"): è un loop negativo (di bilanciamento), ma che misura un fenomeno certamente "positivo" per l'azienda.

Per l'individuazione delle relazioni da approfondire attraverso la *System Dynamics*, il suggerimento è di tornare a riflettere sulle vulnerabilità evidenziate dal soggetto intervistato nella FASE 2, invitandolo a scegliere una o più vulnerabilità particolarmente rilevanti. All'ipotetico soggetto intervistato si chiede in sostanza di rileggere quanto compilato all'interno degli 11 quadri nelle due precedenti fasi e di chiedersi se gli elementi inseriti nel modello siano in grado di risolvere o affrontare la vulnerabilità del suo business.

L'obiettivo è di cercare assieme al soggetto, per ogni settore relazioni e strutture di feedback significative e lo si stimola a riflettere in tal senso: "guardando ai vari ambiti aree, intravedi qualche apporto positivo o al contrario qualche potenziale influenza negativa, che possa arrivare dalle altre aree per condizionare questa vulnerabilità? Sia in senso positivo, sia negativo". E, nel caso che il soggetto individui un apporto positivo o negativo, "secondo te, c'è qualcosa che con gli elementi a tua disposizione e inseriti nel BMC, potresti attuare per favorire o contrastare questo apporto?"

Se vengono individuate relazioni di retroazione significative, a questo punto si può tornare alla fase precedente, per aggiungere, modificare, ridefinire o cancellare, elementi che avevamo inserito nel BMC, qualora ciò sia ritenuto utile a favorire/contrastare la relazione di retroazione individuata. Questa frase si può ripetere più volte in funzione della disponibilità dell'interlocutore e potenzialmente anche per tutte le vulnerabilità evidenziate nel BMC.

L'importante, in fase applicativa e sperimentale, non è tanto a nostro avviso, puntare ad essere esaustivi – non lo si potrà mai essere veramente – quanto trasmettere il metodo e l'attenzione alle relazioni sistemiche fra i vari ambiti e quindi all'importanza di mantenere sempre un approccio sistemico all'analisi delle situazioni.

11. L'applicazione del modello ad un caso concreto

Al fine di esemplificare i risultati del metodo, possiamo riferirci ad un caso reale di studio, effettuato su una giovane

start up agricola e di trasformazione dell'area bellunese, oggetto di un project work del Master in Management sostenibile³². L'azienda mostra alcuni tratti innovativi

- attività integrata di coltivazione biologica e trasformazione,
- know-how evoluto in entrambi gli ambiti da parte dei fondatori;
- particolare rapporto con gli stakeholder del territorio, con particolare riferimento a nuove forme aggregative quali i gruppi di acquisto solidale (G.A.S.).

Nel corso della compilazione, si è poi riscontrato che l'azienda può definirsi innovativa anche per alcune caratteristiche dei due fondatori e per le caratteristiche dei prodotti, legate all'attitudine all'apprendimento organizzativo, elementi che caratterizzano il pensiero sistemico e ne denotano la presenza nella cultura aziendale³³.

Il BMC si utilizza sia nel caso di aziende in progetto sia come strumento di analisi o autoanalisi di organizzazioni già operative. Nel caso di studio si tratta di una start up già avviata: questo ai fini dell'applicazione del modello rappresenta un vantaggio, perché si hanno di fronte imprenditori con un livello di esperienza e di consapevolezza dei temi trattati migliore rispetto ad un neofita e ciò agevola la ricerca e la verifica delle variabili sistemiche rilevanti che altrimenti resterebbe un esercizio meramente teorico.

Un aspetto importante del caso in esame è che il nostro interlocutore conosceva il BMC classico, avendolo realizzato preliminarmente all'avvio dell'azienda durante un corso per la nuova imprenditoria e ciò ha consentito un confronto sul campo tra l'approccio classico e la nostra proposta di un BMC più esteso ed evoluto.

Per brevità, si descrivono sinteticamente tutte le fasi di lavoro per poi soffermarsi maggiormente sull'analisi dei loop sistemiche e sulla ricerca e sull'analisi delle relazioni sistemiche più significative fra le variabili in gioco e in particolare quelle utili ad individuare i caratteri salienti del business inerenti eventuali vulnerabilità o potenzialità in ordine alla transizione ecologica. In sintesi, il nostro obiettivo è quello di:

- focalizzare assieme al nostro interlocutore, *relazioni sistemiche significative* fra le varie parti del modello ma anche del contesto esterne,
- analizzarle con la *Dinamica di Sistemi (System Dynamics-SD)*,
- ed evidenziare *strutture di feedback significative*,

così da poter fornire all'impresa oggetto dello studio, ulteriori elementi di riflessione e di orientamento nel percorso d'impresa che sta intraprendendo o che ha appena avviato, in particolare per comprendere maggiormente il livello di sostenibilità del business nel tempo.

La figura seguente descrive il Su-Sy BMC compilato nelle prime due fasi:

³² Moretto Mauro, Habib Sedehi (Relatore) (2023) Dal pensiero sistemico gli strumenti per la transizione ecologica. un nuovo BMC, Sistemico e Sostenibile, per le nuove imprese della transizione, TESI del Master in management sostenibile

II EDIZIONE, Università LUMSA, Roma
³³ L'azienda agricola "Le Mamole" di Alpagio (BL), attiva dal 2 febbraio 2019 e quindi dalla vigilia della pandemia Covid19. I due fondatori sono laureati in scienze gastronomiche e in scienze agrarie

e hanno precedenti esperienze lavorative nelle quali hanno maturato competenze specifiche nelle tecniche di coltivazione naturale e nell'ideazione e produzione artigianale di prodotti da forno.



Figura 10: Esempio di modello Su-Sy-BMC applicato ad un caso reale

Obiettivo della terza fase, l'Analisi dei loop sistemici, è definire dei sottosistemi del diagramma del ciclo causale generale - ovvero l'insieme complessivo delle relazioni sistemiche del modello - che consentono di delineare le relazioni maggiormente significative del modello, tra i suoi ambiti o tra questi e l'esterno. Nel farlo prendiamo spunto dalla ricerca delle variabili più rilevanti emerse dal Su-Sy BMC, concentrando sulle relazioni sistemiche che appaiono più significative, approfondendone senso e significato al fine di individuare dei sistemi di relazioni che ne spiegano la rilevanza e funzionamento: loop di rafforzamento (positivi) oppure di bilanciamento (negativi).

Da tener presente anche che i sottosistemi potrebbero anche avere interazioni significative verso altri sottosistemi esterni, appartenenti al contesto generale. In questo modo l'analisi effettuata con il Su-Sy BMC e la System Dynamics-SD, può aiutare a comprendere gli impatti reciproci tra il modello e il contesto in cui si situa, come si evidenzierà nel prossimo paragrafo.

12. L'analisi dei loop sistemici: le variabili significative

Come primo passo, si sviluppa il diagramma del ciclo causale degli 11 settori del Su-Sy BMC al fine di rendere visibili i principali collegamenti tra le aree, che dall'analisi con il BMC classico non possono emergere. Il quadro è utile per entrare nel merito del caso oggetto di studio e per analizzare le variabili più significative dello specifico modello.

Confrontando il Canvas appena compilato con le vulnerabilità evidenziate dal soggetto nella FASE 2, scegliamo poi una o più vulnerabilità particolarmente rilevanti per analizzarle nel dettaglio, che diventano le variabili da inserire nei nostri loop sistemici; l'obiettivo è cercare delle strutture di feedback significative al fine di individuare dei circuiti di retroazione sui quali il soggetto può agire in modo da determinare il sistema - ovvero il suo modello di business - nella direzione da noi più auspicata oppure, al contrario, individuare il prefigurarsi di scenari sfavorevoli, tali da indurre a prestare particolare attenzione o a modificare l'ambito stesso su cui impegnarsi.

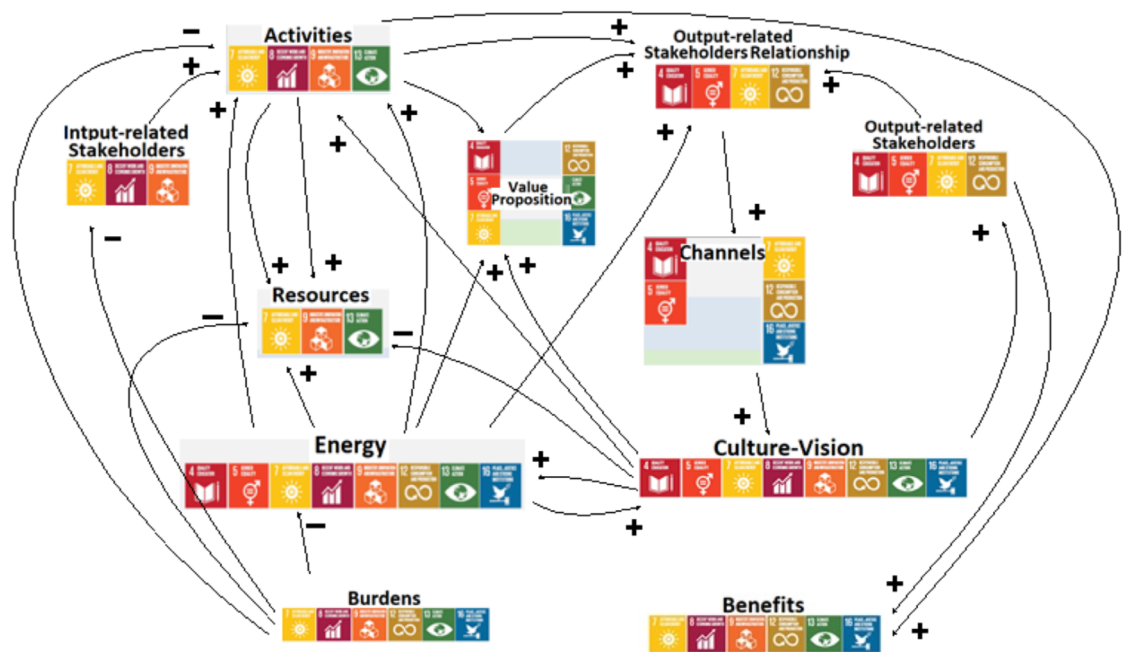


Figura 11: Il diagramma del ciclo causale CLD secondo quanto emerso dal Su-Sy BMC del modello di business del caso esaminato

Nel caso in esame, attraverso l'approfondimento degli aspetti inerenti alle vulnerabilità del business, sono emerse alcune variabili *esterne* e alcune altre *interne* particolarmente interessanti. In questa fase è stato approfondito il *dialogo* su alcuni aspetti in particolare e ciò ha permesso di evidenziare delle ulteriori *variabili* da inserire per i loop.

Variabili esterne legate alla transizione ecologica e ai cambiamenti climatici e ambientali

Cambiamento climatico e ambientale	danni alla qualità ambientale locale danni alla produzione pressione/crisi del modello di produzione aziendale
Danni alla biodiversità	insorgenza di parassiti, nuove malattie, indebolimento ... inadeguatezza/vulnerabilità delle colture e/o delle tecniche in uso
Mercato: modifiche domanda	nuove forme di output-stakeholder (sensibili alla sostenibilità ma meno "disciplinati" e standardizzati)
Mercato: modifiche offerta	difficoltà a procurarsi sui mercati alcune materie prime importanti
Norme/tecnologie inadeguate alla transizione	normative e regolamenti rigidi, inadeguati, inadatti alla situazione Ritardi tecnologici: mancanza di taluni supporti/merci sostenibili

Variabili interne, legate alle caratteristiche intrinseche al modello di business della start-up sostenibile

Quinta disciplina	attitudine all'adattamento con la padronanza e l'apprendimento organizzativo
Integrazione con ORS	ottime relazioni e canali efficienti di collegamento Output-Related Stakeholders (clienti) che si sentono coinvolti nel modello di business

Qualità del suolo coltivabile	(variabile esterna) qualità del suolo e qualità ambientale complessiva, dipendono sia dalle pratiche agronomiche dell'azienda, sia da quelle degli altri agricoltori e in generale dalla gestione ambientale della popolazione, delle Istituzioni, delle imprese degli altri settori economici
Qualità ambientale	

Ulteriori variabili emerse che hanno la caratteristica di essere sia interne che esterne

Conoscenza in cloud	la conoscenza interna non viene registrata, però viene costantemente scambiata nella rete esterna
Supporto: Servizi Cooperazione	difficoltà nel trovare supporti a energie personali/aziendali nel contesto

13. Primo loop: "Cambiamenti climatici ed ecologici"

Un primo loop significativo, emerso da dall'analisi effettuata con il Su-Sy BMC impatta sulla parte destra del Su-Sy BMC, quella classicamente più proiettata verso l'interno. Esso vede undici variabili coinvolte. Il loop affronta in primo luogo il peculiare rapporto con i clienti (Output-Related Stakeholders), fidelizzati e legati all'attività e ai suoi prodotti da una conoscenza diretta apprezzata anche sul piano dei valori condivisi per una produzione di cibo sano, sostenibile e a chilometri zero.

In secondo luogo, appaiono delle variabili esterne molto rilevanti per l'attività dell'azienda, ovvero i rischi e le possibili implicazioni negative derivanti dal cambiamento climatico e ambientale, dai danni alla biodiversità e dalle norme e tecnologie non adeguate alla transizione.

In terzo luogo, è emerso che variabili interne come padronanza (sempre nel senso di conoscenza, controllo e governo dell'impresa), apprendimento organizzativo e pensiero sistemico, in capo ai due soci fondatori – derivanti direttamente dalla variabile interna Cultura-Visione – sono di fondamentale supporto diretto all'attività e di contrasto alle variabili esterne succitate.

Si intende evidenziare come quest'ultimo elemento confermi la rilevanza del quadro "Cultura-Visione" come uno degli elementi centrali del *Su-Sy BMC* (nel quale è stato inserito come nostra proposta), in quanto elementi culturali chiave come quelli sintetizzati nella definizione "Quinta disciplina", oppure altri simili, non verrebbero altrimenti rilevati, evidenziati, suggeriti, nella fase di progettazione di una startup, inducendo a pensare che se ne possa prescindere.

—— 14. Secondo loop: la connessione tra input ed output related stakeholders

Un secondo *loop* significativo emerso dall'analisi effettuata impatta più sulla parte sinistra del *Su-Sy BMC*, quella classicamente più proiettata verso l'esterno e ci parla del ruolo chiave degli stakeholder e in particolare dell'effettiva utilità di considerare clienti e fornitori come tali nel BMC di un'azienda sostenibile. Esso vede sette variabili coinvolte. La connotazione improntata sugli stakeholders è stata una scelta dei creatori dell'*S-BMC*³⁴ che poteva apparire come

una forzatura non motivata: in questo caso si può però affermare di aver riscontrato sul campo che questa caratteristica è effettivamente presente nel caso studio e che ragionevolmente riguarda una quota significativa delle nuove start up sostenibili.

Sostanzialmente, il loop in questione dimostra come una particolare propensione al dialogo, apertura all'ascolto e la comunanza di valori, visione e fini, tra l'imprenditore e i suoi *Output Related Stakeholders*, si possa tradurre in un supporto diretto, in questo caso nella selezione di fornitori coerenti con la linea del business e alla loro sostituzione. Sostituzione, però, non fine a sé stessa, "ideologica" per così dire, ma, al contrario, funzionale a mantenere il livello delle risorse necessarie e quindi ad alimentare le attività. Anche in questo caso, risulta confermata la rilevanza del quadro "Cultura-Visione" come elemento centrale del Su-Sy BMC e della variabile identificata come "*Quinta disciplina*", tra i caratteri in grado di rafforzare il business nei momenti e nei punti di crisi.

—— 15. Terzo loop: "Siamo soli, ma siamo in rete"

Un terzo loop significativo emerso dall'analisi del Su-Sy BMC, coinvolge cinque variabili e ci parla del ruolo chiave della rete degli *stakeholder*. In questo caso non uno *stakeholder* direttamente correlato all'input o all'output, ma uno *stakeholder* correlato all'energia personale e aziendale. Ci si riferisce non

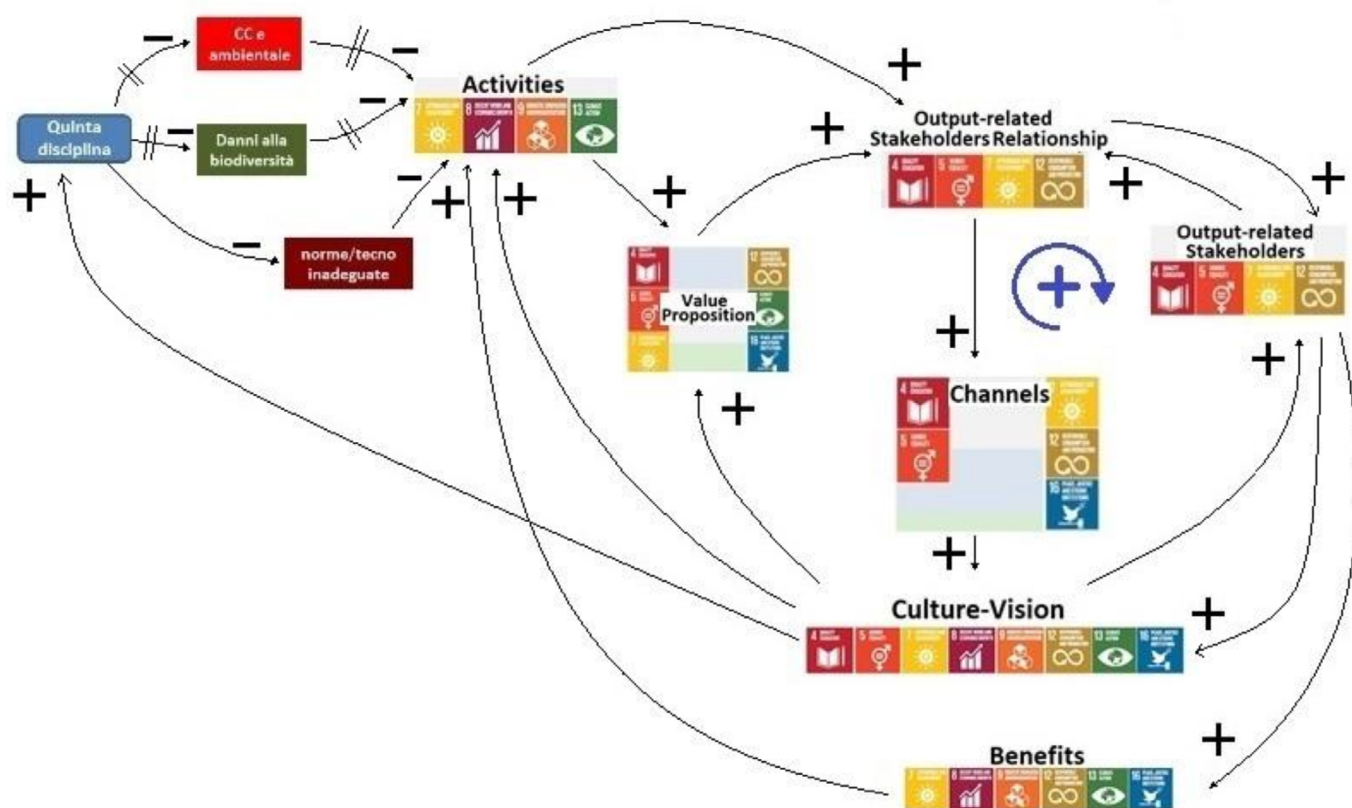


Figura 12: Loop “Cambiamenti climatici ed ecologici” (11 variabili coinvolte)

34 Cardeal Götze Höse Ribeiro (2020).

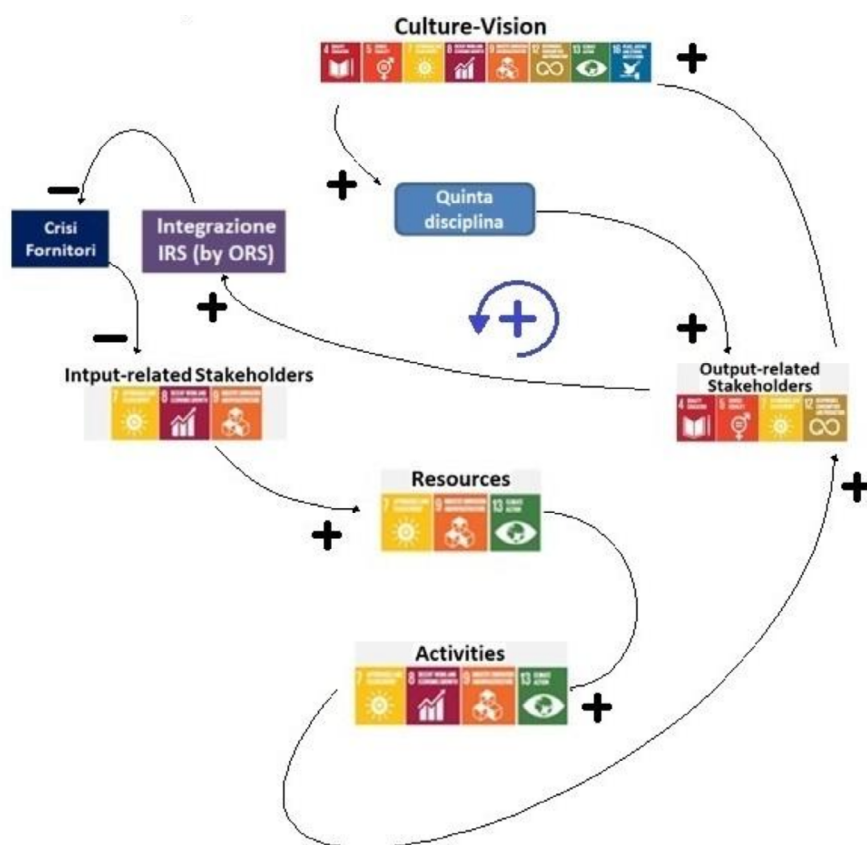


Figura 13: Loop relative alla connessione tra INPUT ed output related stakeholders

tanto alla rete di servizi all'azienda, in verità piuttosto scarna, presente sul territorio (di qui il "siamo soli"), che infatti rappresenta un elemento di detrimento delle energie aziendali, quanto piuttosto alla condivisione di conoscenze, informazioni e talvolta anche di supporto operativo, che avviene attra-

verso le reti di microimprese simili a quella oggetto di studio. Tale condivisione appare in grado di tamponare e integrare le carenze dei servizi a supporto dell'azienda. I partecipanti a questa rete di conoscenza in cloud sono per l'azienda come *stakeholder* correlati all'energia personale e aziendale.

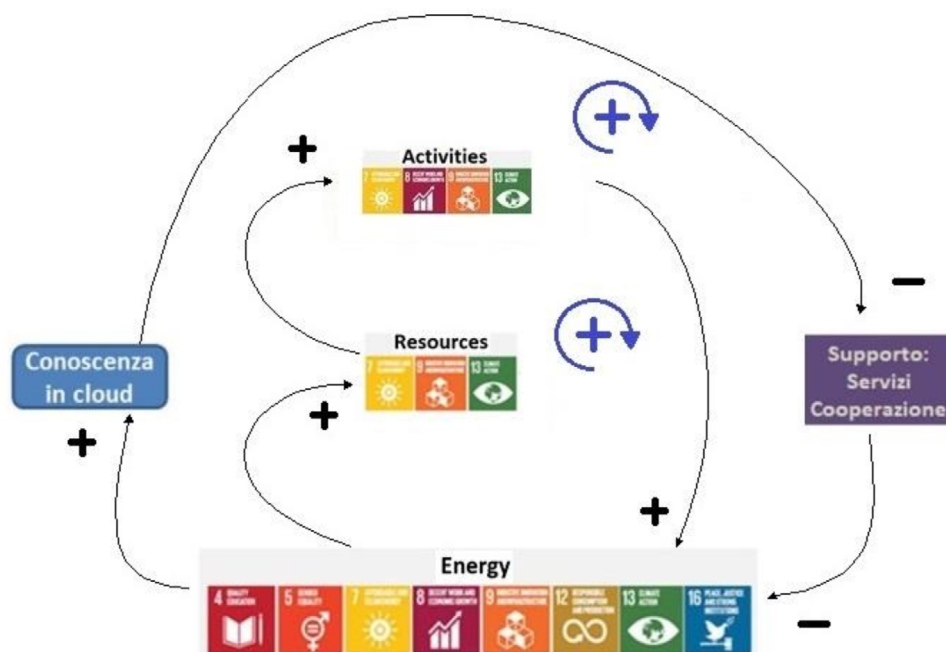


Figura 14: Loop: "siamo soli, ma in rete"

Conclusioni

Grazie alla *System Dynamics* i due soggetti, che partono da sensibilità e approcci molto differenti, l'analista e l'aspirante imprenditore, possono condursi vicendevolmente in un percorso partecipato durante il quale il primo riesce a comprendere meglio la visione e le idee del secondo. L'aspirante imprenditore, dal canto suo, può cogliere il senso e l'utilità di declinare in ottica sistemica la sua visione, perché essa ne esce più chiara, definita nei dettagli e nelle implicazioni. La *System Dynamics* è un efficace strumento per delineare i possibili scenari relativi all'evoluzione del sistema analizzato, al mutare delle variabili significative e delle relazioni che esistono fra esse. Nel caso in cui il sistema sia, come nel caso del BMC, un modello di business, la *System Dynamics* è utile per guidare e orientare le decisioni di chi ha l'ambizione di governarlo. La *System Dynamics* abbinata al *Su-Sy BMC* viene quindi impiegata come uno strumento per progettare un'organizzazione e per comunicare concetti e contenuti in modo efficace ai soggetti destinatari della progettazione e interessati a governare l'organizzazione.

Da un altro punto di vista, l'applicazione del *Su-Sy BMC* alle imprese sostenibili e in generale a modelli della nuova economia sostenibile è utile a dimostrare che tali modelli sono possibili e tutt'altro che utopici ma, anzi, nel nuovo contesto che si va creando nel paradigma della transizione, persino più "robusti", resilienti, profittevoli e duraturi nel tempo delle imprese dell'economia lineare. Come si è visto nel caso oggetto dell'applicazione pratica del *Su-Sy BMC*, il modello è in grado di far emergere variabili esterne che dimostrano la presenza di elementi che modelli tradizionali non considerano. Le imprese sostenibili hanno *in nuce* una visione e una propensione sistemica sia nella prassi operativa, sia negli elementi culturali e di visione improntati al pensiero sistemico e alla quinta disciplina. Il metodo *Su-Sy BMC* abbinato alla *System Dynamics*, quindi, ha il pregio di far emergere alcune caratteristiche sistemiche salienti per il modello, ma anche di valorizzarle e di farne meglio comprendere le potenzialità allo stesso imprenditore che, se anche le percepisce all'interno della sua visione, non ne ha probabilmente piena consapevolezza, stante la preponderanza culturale nell'attuale modello economico lineare, della dimensione meramente economica.

I modelli *System Dynamics* sono modelli dinamici, relazionali, non lineari. Alcuni circuiti di retroazione dispiegano i

loro effetti con "ritardi" apprezzabili solo con il trascorrere del tempo. Anche numerose variabili interne ed esterne esaminate nel nostro caso, dispiegano i loro effetti nel tempo e con significativi "ritardi". Si pensi in particolare a "cambiamento climatico e ambientale e danni alla biodiversità", alla "cura della qualità del suolo fertile" ecc. La variabile "tempo" è pertanto importante e una sua analisi compiuta richiederebbe l'elaborazione di un modello di simulazione basato su un diagramma di flussi e una *dashboard*, con un numero congruo di parametri qualitativi e quantitativi, anche al fine di poter confrontare scenari alternativi (*what-if analysis*).

L'ideatore del BMC, Alexander Osterwalder, afferma che "Tutte le cose interessanti avvengono al confine" e che "l'azienda invincibile è quella che non si concentra solo sul presente. Non punta solo al miglioramento di quello che ha. Va oltre. Esplora il futuro e lo inventa" ... il leader invincibile è quella «persona che crea un doppio sistema: si concentra moltissimo sul presente e al tempo stesso inventa il futuro. Non fa o questo o quello, ma questo e quello»³⁵.

Osterwalder in fondo sostiene, analogamente a quanto avviene in questo articolo, che una nuova organizzazione deve progettare sé stessa andando ben oltre il meccanicismo del BMC classico, il quale non è in grado di leggere «tutte le cose interessanti avvengono al confine». Lo stesso ideatore del BMC suggerisce che il suo modello non va preso alla lettera perché ciò che conta della realtà delle cose si situa all'esterno dello spazio conosciuto e "mappato" dell'organizzazione progettata con il BMC. Il *Su-Sy BMC*, messo a punto per esplorare le dimensioni ESG del modello di business, vuole essere uno strumento utile per questa epoca di transizione, in particolare per quelle aziende più sintonizzate nello spirito di cambiamento verso il paradigma della sostenibilità. Uno strumento per esplorare lo spazio sconosciuto, esterno all'organizzazione.

L'obiettivo generale è dare, attraverso il pensiero sistemico, un contributo alla "ricostruzione" delle immagini che nel nostro immaginario, descrivono l'economia, la cultura, le organizzazioni e di farlo in un ambito cruciale come quello della progettazione di quest'ultime. Immagini coerenti con il nuovo paradigma della sostenibilità, intrinsecamente sostenibili.

DOI 10.7425/IS.2025.03.10

Bibliografia

- Ayres Robert U., Ayres Edward H., (2009), *Crossing the Energy Divide: Moving from Fossil Fuel Dependence to a Clean-Energy Future*, Wharton School Publishing.
- Amaroli Nicola, Balzani Vincenzo, (2024), *Energia per l'astronave Terra. Chiamata finale*, Zanichelli.
- Berger Peter L., Luckmann Thomas, (1969), *La realtà come costruzione sociale*, il Mulino, Bologna.
- Berselli Edmondo, (2012), *L'economia giusta*, Torino, Einaudi.

³⁵ Redazione di *Millionaire*, 23 Novembre 2020, "Alexander Osterwalder, l'inventore del Business

Model Canvas: "Tutte le cose interessanti avvengono al confine" <https://www.millionaire.it/>

[osterwalder-business-model-canvas-cose-interessanti-avvengono-al-confine/](https://www.millionaire.it/osterwalder-business-model-canvas-cose-interessanti-avvengono-al-confine/)

- Cardeal Gonalo, Götze Uwe, Höse Kristina, Ribeiro Inês, (2020), Sustainable Business Models–Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance, MDPI www.mdpi.com/2071-1050/12/21/9130
- Capra F., (1982), *Il Tao della fisica*, Adelphi, Milano,. Ed. originale *The Tao of physics*, Shambhala Publications, (1975), Boulder, Colorado, U.S.
- Daly H.E., (2022), *Lo stato stazionario. L'economia dell'equilibrio biofisico e della crescita morale*, Lu.Ce, Massa.
- Ferri G. Sedehi H., (2022), *A Systems View of the Sustainable Development Goals*, in *World Scientific Encyclopedia of Business Sustainability, Ethics and Entrepreneurship – Volume 2 Sustainable Development Goals*
- Fichter K., Tiemann I. (2015), *Das Konzept "Sustainable Business Canvas" zur Unterstützung Nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodell-Entwicklung*, Rahmenpapier StartUp4Climate AP 3.1.; Oldenburg, Germany; Berlin, Germany, 2015; Disponibile online: https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2015/12/Fichter_Tiemann_2015_Sustainable_Business_Canvas_0812.2015.pdf (verificato ad agosto 2025).
- Foxon T.J., Bale, C.S.E., Busch J., Bush R., Hall S., Roelich K., (2015), *Low carbon infrastructure investment: Extending business models for sustainability*, *Infrastructure Complexity*, 2015, 2, 4; Disponibile online: <https://infrastructure-complexity.springeropen.com/articles/10.1186/s40551-015-0009-4> (verificato ad agosto 2025).
- Geissdoerfer, M.; Vladimirova, D.; Evans, S., *Sustainable business model innovation: A review*. *J. Clean. Prod.* 2018, 198, 401–416 (pp. 403–404).
- Goffman Erving (1983), *Stigma. L'identità negata*, Mori & C., Varese.
- Goffman Erving (2010), *Asylums - Le istituzioni totali: i meccanismi dell'esclusione e della violenza*, Einaudi, Torino.
- IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change (2023). *Climate Change 2023: Contributo dei gruppi di lavoro I, II e III al sesto rapporto di valutazione dell'Intergovernmental Panel on Climate Change* [Core Writing Team, H. Lee e J. Romero (a cura di)]. IPCC, Ginevra, Svizzera.
- Jones P., Upward A., (2014), *Caring for the future: The systemic design of flourishing enterprises. In Proceedings of the RSD3, Third Symposium of Relating Systems Thinking to Design*, Oslo, Norway, 15–17 October 2014.
- Joyce Alexandre, Paquin Raymond L., (2016), *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, *J. Clean. Prod.* 2016, 135, 1474–1486; Disponibile online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616307442?via%3Dihub> (verificato ad agosto 2025)
- Lyon David, (1991), *La società dell'informazione*, il Mulino, Bologna
- Meadows Donella, (2019), *Pensare per Sistemi. Interpretare il presente, orientare il futuro verso uno sviluppo sostenibile*, edizioni Guerini NEXT, Milano
- Meadows Donella, Meadows Dennis, Randers Jørgen, William W. Behrens III, (1972), prefazione Aurelio Peccei, *I Limiti dello sviluppo*, Rapporto del System Dynamics Group Massachusetts Institute of Technology (MIT) per il progetto del Club di Roma sui dilemmi dell'umanità, Mondadori, Milano.
- Mercalli Luca, (2021), *Prepariamoci*, Milano, Rizzoli.

Moretto Mauro, Habib Sedehi (Relatore) (2023), *Dal pensiero sistemico gli strumenti per la transizione ecologica. un nuovo BMC, Sistemico e Sostenibile, per le nuove imprese della transizione*, TESI del Master in management sostenibile II EDIZIONE, Università LUMSA, Roma.

Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, (2012), *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, Edizioni FAG, Milano.

Pauli Gunter, (2015), *Blue economy 2.0*, Edizioni Ambiente, Milano.

Prigogine Ilya, (2018), *Prigogine: teoria della complessità e nuova alleanza*, Rielaborazione di Remo Agnoletto della nota biografica di Domenico Turco www.labottegadelbarbieri.org/prigogine-teoria-della-complessita-e-nuova-alleanza.

Raworth Kate, (2017), *L'economia della ciambella - Sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo*, Edizioni Ambiente, Milano.

Rockström Johan e altri, *A Safe Operating Space for Humanity*, *Nature*, Vol 461|24, September 2009.

Rossi Mirco, (2011), *Energia e futuro. Le opportunità del declino*, EMI, Bologna.

Senge Peter, (2019), *La Quinta Disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Editoriale scientifica, Napoli; Edizione originale: "The fifth discipline, the art and practice of the learning organizations", (1990), Doubleday/Currency, New York, U.S.

Sterman John D., (2000), *Business Dynamics. Systems Thinking and Modeling For a Complex World*, McGraw-Hill Europe, Milano.

Sterman John D., (2001), *System Dynamics Modeling: Tools For Learning in a Complex World*, The Regents of the University of California. Vol. 43, No. 4.

Taleb Nassim Nicholas, (2023), *Il cigno nero*, ilSaggiatore, Milano.

Von Bertalanffy L., (1968), *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppi, applicazioni*, traduzione E. Bellone, Mondadori, Milano 2004 (prima ed. 1983).

La valutazione di impatto sociale come scelta culturale e strategica

Massimo Ronchini

Abstract

A partire da un'analisi critica della letteratura, il presente contributo esplora la Valutazione di Impatto Sociale (VIS) come leva strategica per il governo e l'orientamento delle organizzazioni non profit e imprese sociali. Nella prima parte, si evidenzia il ruolo della VIS nel sostenere l'azione trasformativa delle organizzazioni, mettendone in luce la natura riflessiva, la capacità di integrazione nei processi decisionali e la sua rilevanza sistemica per realtà il cui agire è guidato dalla generazione di impatto. In questa prospettiva, la VIS non viene concepita come funzione accessoria alla gestione, ma rappresenta una componente culturale che sottende i dispositivi attraverso cui si articolano le traiettorie di azione e sviluppo. Nella seconda parte, l'articolo approfondisce tre tensioni concettuali che condizionano l'effettiva integrazione della VIS nei dispositivi manageriali. Infine, le conclusioni propongono due traiettorie di sviluppo: una, rivolta alla ricerca, per il perfezionamento di modelli teorici e strumenti operativi; l'altra, rivolta alle organizzazioni, per favorire l'uso critico delle evidenze valutative e la diffusione di una cultura orientata all'apprendimento strategico.

Keywords: valutazione di impatto sociale, misurazione di impatto sociale, SIA, strategia, apprendimento, pianificazione strategica, controllo strategico, management.

Introduzione

Questo articolo propone una rassegna sulla Valutazione di Impatto Sociale (d'ora in avanti VIS) in una prospettiva strategica, esplorandone il ruolo non solo come strumento di misurazione e rendicontazione, ma anche come leva per il management e il controllo strategico delle organizzazioni. Negli ultimi decenni, la VIS ha acquisito una crescente importanza sia nel settore pubblico, sia in quello privato, riflettendo l'attenzione sempre maggiore verso le sfide sociali e ambientali che le organizzazioni e le politiche pubbliche sono chiamate ad affrontare. In particolare, le organizzazioni non profit e le imprese sociali, ovvero quelle che combinano una missione sociale con approcci di mercato per affrontare problemi sociali globali (Rawhouser et al., 2019), necessitano di strumenti adeguati a valutare e gestire gli impatti sociali che mirano a generare sui territori (Arvidson et al., 2014; Mair et al., 2006; Nicholls et al., 2015). La VIS, inoltre, viene adottata a diversi livelli istituzionali, trovando applicazione tanto nel settore pubblico (Agarchand et al., 2017; Antonie, 2012) quanto in quello privato (Grange et al., 2023; Hoos, 2022; Nguyen et al., 2015), fino alle più recenti esperienze di co-progettazione tra Enti Pubblici ed Enti del Terzo Settore (Tomasin, 2024).

Con questo contributo si intende offrire una lettura più articolata dei processi di VIS, evidenziandone il potenziale strategico e interrogandosi sulla sua integrazione nelle pratiche e nel governo delle organizzazioni. La sezione successiva, dedicata al perimetro di riflessione, offre una riconsiderazione critica del concetto di impatto sociale, delle tensioni tra misurazione e valutazione, e delle implicazioni che ne derivano per le pratiche organizzative. Seguirà un inquadramento dello stato dell'arte e delle domande di ricerca, quindi la presentazione della metodologia adottata. Nelle sezioni

centrali dell'articolo, i risultati verranno articolati lungo due linee argomentative principali: la prima volta a definire il dominio strategico della VIS, la seconda a esplorare tre tensioni concettuali che ne attraversano la pratica e il significato. Le conclusioni offriranno infine una sintesi delle implicazioni teoriche e operative emerse, delineando possibili traiettorie di ricerca e sviluppo.

Il perimetro di riflessione e le domande di ricerca

Nella sua accezione più generale, la VIS afferisce ai processi attraverso cui si valutano e si gestiscono gli effetti sociali derivanti da interventi pianificati, includendo sia le conseguenze attese sia quelle non previste, che possono essere sia positive sia negative (Becker, 2001; Esteves et al., 2012; Vancly, 2003). Tra gli elementi qualificanti si rintracciano la possibilità di rendere esplicita la missione e la proposta di valore sociale dell'organizzazione (Giovando et al., 2021) e di promuovere il coinvolgimento delle comunità di riferimento sia nell'identificazione dei propri bisogni (Esteves et al., 2012), sia nella definizione di un obiettivo di sviluppo condiviso (Mahmoudi et al., 2013). Le fasi di implementazione comprendono la tracciatura e l'analisi delle attività svolte, dei risultati conseguiti e degli effetti generati nelle comunità di riferimento (Guter-Sandu, 2023; Rawhouser et al., 2019), offrendo al contempo un supporto analitico ai processi decisionali (Esteves et al., 2009; Rowan, 2017; Santos et al., 2021).

Sebbene la formulazione sopra esposta implichi una definizione implicita di "impatto" come "effetto" di un intervento, la letteratura mostra come tale concetto sia in realtà oggetto di letture plurime e talvolta divergenti, alcune ad esempio

focalizzate sui cambiamenti di lungo periodo (Nuchian et al., 2024), altre riferite a livello sistemico di trasformazione (De Benedictis et al., 2023). Tuttavia, con il passare del tempo, si è affermata una riduzione concettuale del significato di impatto che, come osserva Stame (2020), ha condotto a concepire la VIS come una tecnica focalizzata sull'attribuzione causale netta dei cambiamenti osservati alle azioni organizzative, riducendo la complessità del fenomeno valutativo a una questione esclusivamente metodologica. Ne deriva una contrapposizione fra due piani – quello valutativo, che implica l'attribuzione di senso, la riflessione strategica e il coinvolgimento degli attori, e quello misurativo, incentrato sulla raccolta di dati standardizzati e loro analisi – la quale produce implicazioni rilevanti tanto sul piano operativo quanto su quello strategico, poiché tende a orientare la VIS verso una funzione strumentale e conformativa, anziché trasformativa.

In questo scenario, è fondamentale chiarire che la misurazione rappresenta una componente necessaria ma non sufficiente della valutazione: ogni processo valutativo implica misurazione, ma non ogni attività di misurazione costituisce, di per sé, una valutazione. In altri termini, la raccolta e l'analisi dei dati forniscono elementi informativi, ma è l'impianto valutativo a doverne orientare il significato sin dalle fasi iniziali, guidando l'interpretazione verso letture strategiche e decisioni consapevoli. Ne consegue che la VIS può configurarsi non solo come un mero strumento tecnico, bensì come una leva per abilitare, costruire e gestire l'impatto sociale, sino ad accompagnare la definizione delle catene – o ecologie, come si dirà più avanti – del valore delle organizzazioni (Alinaghian et al., 2021; Hulgård et al., 2013; OECD Global Action, 2021). In questa funzione, la VIS favorisce non solo la progettazione di strategie coerenti con la missione sociale dell'organizzazione (Becker, 2001), ma anche una più efficace identificazione e lettura degli impatti generati, consentendo risposte adattive ai cambiamenti di contesto e l'attivazione di processi di apprendimento organizzativo (Esteves et al., 2012).

Le rassegne della letteratura attualmente disponibili si concentrano soprattutto sui modelli e sulle metodologie utilizzate per misurare l'impatto (Alomoto et al., 2022; Feor et al., 2023; Kah et al., 2020), altre si concentrano sul modello SROI (Corvo et al., 2022). Resta tuttavia marginale l'attenzione rivolta al ruolo strategico della VIS nei processi di gestione e controllo, in particolare rispetto alla sua effettiva integrazione nella cultura manageriale e nell'orientamento delle scelte organizzative – ambito che il presente articolo si propone di approfondire, articolando la rassegna attorno a tre domande centrali:

- 1) In che modo – e per quali finalità – la VIS può essere integrata nella cultura organizzativa per orientare la gestione delle attività e la pianificazione strategica?
- 2) Quali sono le principali difficoltà o criticità che ne ostacolano l'implementazione come strumento di governo organizzativo?
- 3) Quali prospettive di approfondimento si aprono per la ricerca futura sulla VIS in una chiave gestionale e strategica?

Metodologia di ricerca

L'approccio adottato per questo contributo è quello della revisione sistematica (Grant et al., 2009), utile a sintetizzare

in modo strutturato e riproducibile gli studi esistenti su un determinato tema (Snyder, 2019). L'obiettivo è identificare e organizzare le principali evidenze rilevanti rispetto alle domande di ricerca, garantendo rigore nei processi di selezione e analisi. Il protocollo PRISMA 2020 (Page et al., 2021) ha fornito le linee guida per condurre una revisione trasparente e accurata, mentre le raccomandazioni SWiM (Campbell et al., 2020) sono state utilizzate per la sintesi qualitativa, in linea con le peculiarità della letteratura sul management (Tranfield et al., 2003).

La ricerca bibliografica si è svolta sui database Scopus e Web of Science, impiegando combinazioni di parole chiave riconducibili alla valutazione dell'impatto sociale (es. *Social Impact Assessment*, *Social Impact Measurement*, ecc.) e alla dimensione gestionale e strategica (es. *Management*, *Strategic Planning*, *Strategic Control*, ecc.). Il focus è stato limitato ai contributi che trattano la VIS come strumento a supporto della gestione e della pianificazione strategica nelle organizzazioni non profit e nelle imprese sociali, escludendo i lavori focalizzati esclusivamente sul tema rendicontazione, le revisioni precedenti e gli articoli non pertinenti rispetto al quadro di ricerca. Il processo di selezione ha previsto una prima analisi indipendente di abstract e introduzioni, seguita dalla lettura integrale degli articoli selezionati. Accanto alla letteratura accademica, è stata inclusa anche una selezione mirata di fonti grigie – in particolare report istituzionali (es. OECD–European Union, programma LEED) – rilevanti per comprendere l'applicazione della VIS nei contesti di policy. Il corpus finale comprende 93 articoli scientifici peer-reviewed e 5 documenti di letteratura grigia, per un totale di 98 fonti. Tutto il materiale è stato sottoposto a un'analisi qualitativa orientata a costruire una sintesi interpretativa delle principali traiettorie teoriche e applicative che collocano la VIS all'interno dei processi di management strategico.

Risultati

L'analisi descrittiva dei 98 contributi selezionati ha evidenziato una distribuzione eterogenea su 70 riviste scientifiche, confermando il crescente interesse per la VIS in molteplici ambiti disciplinari. I contributi si concentrano principalmente su riviste di management e contabilità (ad esempio *Journal of Management*, *Management Accounting Research*), di imprenditorialità sociale e Terzo Settore (*Journal of Social Entrepreneurship*, *Nonprofit Management & Leadership*), nonché su riviste orientate alla sostenibilità e alla responsabilità sociale (*Business Strategy and the Environment*, *Journal of Business Ethics*). Una parte della letteratura è inoltre pubblicata in riviste tematiche settoriali, come quelle dedicate al turismo sostenibile.

Dal punto di vista della concentrazione editoriale, circa il 20% degli articoli è stato pubblicato in sei riviste, con una particolare incidenza del *Journal of Cleaner Production*, noto per l'attenzione ai temi dello sviluppo sostenibile e dell'impatto ambientale. Questo dato riflette il legame storico tra VIS e valutazione di impatto ambientale (Arce-Gomez et al., 2015; Burdge, 2003b; Esteves et al., 2012), soprattutto nei contesti in cui l'analisi dell'impatto sociale si è sviluppata come complemento ai processi di autorizzazione ambientale.

Sul piano geografico, la letteratura si concentra prevalentemente su studi condotti in Australia, Italia e Stati Uniti, seguiti da Regno Unito, Paesi Bassi, Cina, Francia, Canada, Sudafrica e Spagna. Questa distribuzione riflette l'emergere della VIS nei paesi che hanno promosso riforme significative in materia di Terzo Settore e valutazione dell'impatto, come nel caso italiano e australiano. In particolare, l'Italia si configura come un contesto normativamente avanzato per la promozione della VIS, grazie al quadro delineato dal Codice del Terzo Settore (2017) e ai successivi decreti attuativi – in particolare le Linee guida ministeriali per la redazione del bilancio sociale (2019a) e quelle per la realizzazione dei sistemi di valutazione dell'impatto sociale (2019b) – che introducono obblighi e indirizzi operativi volti a incentivare l'integrazione della valutazione degli effetti nelle pratiche di rendicontazione e gestione delle organizzazioni, alimentando al contempo sia l'interesse delle realtà del Terzo Settore verso strumenti valutativi, sia una vivace produzione scientifica e applicata sul tema (si veda, al riguardo, il numero monografico della rivista *Impresa Sociale*, 2020, n. 4). Anche il caso australiano risulta particolarmente significativo: qui la VIS si è sviluppata inizialmente in ambito ambientale e successivamente è stata integrata nei processi di valutazione dei grandi progetti industriali e infrastrutturali. L'adozione della VIS come parte dei quadri normativi di autorizzazione e monitoraggio degli impatti sociali ha favorito una letteratura attenta agli aspetti procedurali, ai modelli partecipativi e ai meccanismi di accountability nelle relazioni tra enti pubblici, comunità locali e settore privato (Esteves et al., 2012; Kabir, 2021).

Inoltre, l'analisi temporale evidenzia una significativa accelerazione dell'interesse scientifico negli ultimi dieci anni: tra il 2014 e il 2024, il numero di pubblicazioni è più che raddoppiato rispetto ai trent'anni precedenti (1984–2013).

Infine, l'analisi qualitativa dei contributi ha permesso di individuare due principali livelli analitici ricorrenti nella letteratura, spesso presenti in modo intrecciato all'interno degli stessi studi. Il primo riguarda la VIS come ambito funzionale a supporto della gestione, della pianificazione e dell'apprendimento organizzativo. In questi contributi, la valutazione viene potenzialmente interpretata come parte integrante dei processi decisionali, contribuendo a strutturare modalità di intervento più sensibili al contesto e adattabili nel tempo. Il secondo livello mette in luce un insieme di dimensioni di tensione che attraversano l'implementazione della VIS nei contesti organizzativi, e che riguardano aspetti concettuali, metodologici e operativi. Tra questi, le criticità che emergono più frequentemente sono riconducibili alla distinzione tra output e outcome, alla natura lineare o non lineare dei processi di generazione dell'impatto, e ai diversi livelli di coinvolgimento degli stakeholder nei processi di valutazione. Tali elementi sono spesso indicati come fattori che ne influenzano la legittimità, l'efficacia e l'integrazione all'interno delle pratiche di governo organizzativo.

Questi due livelli delineano il quadro delle principali evidenze emerse e forniscono la base per le riflessioni interpretative che saranno approfondite nelle successive sezioni.

— Discussione

Come anticipato, i risultati della revisione restituiscono un panorama articolato e in continua evoluzione, strutturato attorno a due livelli analitici tra loro complementari. Da un lato, emerge un dominio funzionale, in cui la VIS si configura come una risorsa da integrare progressivamente nei processi di gestione, pianificazione e apprendimento organizzativo. Dall'altro, si delineano alcune tensioni concettuali e operative – output vs. outcome, causalità lineare vs. non lineare, basso vs. alto grado di coinvolgimento degli stakeholder – che attraversano le pratiche valutative, influenzandone la capacità di orientare strategicamente l'azione organizzativa. La sezione che segue approfondisce entrambi questi livelli.

Il dominio strategico della VIS tra motivazioni, prospettive e culture organizzative

Il primo livello di analisi riguarda il dominio strategico-funzionale della VIS, nell'ambito del quale emergono dalla letteratura due principali logiche di implementazione, assunte qui come punto di partenza dell'argomentazione.

Da un lato, la VIS viene adottata in risposta alle crescenti pressioni di accountability esercitate da una pluralità di stakeholder (van Rijn et al., 2021), tra cui comunità locali (Miller et al., 2007), donatori (Polonsky et al., 2016) e finanziatori istituzionali (Gazzola et al., 2021; Muñoz et al., 2020). In tale contesto, le pratiche valutative si configurano spesso come dispositivi relazionali, entro cui si intrecciano aspettative differenziate: da un lato, ad esempio, gli enti finanziatori – in particolare le fondazioni di erogazione – richiedono evidenze sull'efficacia dei progetti sostenuti, sia per fini conoscitivi interni sia per legittimare le proprie scelte allocative; dall'altro, le organizzazioni beneficiarie riconoscono la necessità di rendicontare in modo strutturato gli effetti generati attraverso l'utilizzo delle risorse ricevute, anche al fine di consolidare relazioni fiduciarie e accedere a nuove opportunità di sostegno (Ricciuti et al., 2018). In molti casi, tuttavia, come osservato in diverse fonti (OECD, 2021; Stame, 2020), la crescente istituzionalizzazione della valutazione tende a tradursi in sistemi standardizzati di indicatori e cruscotti predefiniti, spesso imposti dai finanziatori secondo logiche uniformi e indipendenti dalle specificità dei territori, delle comunità e degli interventi.

Gli approcci di questo tipo, prevalentemente prescrittivi, tendono talvolta a collocarsi entro una logica di *"measure to prove"* (Kato, 2021; Lall, 2017; van Rijn et al., 2021), in cui la valutazione è finalizzata principalmente alla dimostrazione dell'efficacia di specifici interventi progettuali su un target definito di persone beneficiarie (Grieco, 2018).

D'altro canto, alcuni studi evidenziano che le relazioni tra ente finanziatore ed ente finanziato, quando sono fondate su fiducia e riconoscimento reciproco, possono orientare la VIS verso una connotazione meno prescrittiva. In questi casi – come rilevato nello studio condotto da Nguyen et al. (2015) – il processo valutativo si emancipa dalla mera logica di controllo esterno, configurandosi piuttosto come una leva per coltivare relazioni collaborative. Tali dinamiche, una volta consolidate, possono creare le condizioni per un confronto aperto su criticità e apprendimenti, superando le rigidità ti-

piche dei modelli impositivi. In questo senso, la VIS riesce ad agire come dispositivo abilitante, poiché da un lato favorisce l'emersione di pratiche riflessive orientate al miglioramento dei progetti, e dall'altro contribuisce alla costruzione di capacità organizzative (Denny-Smith et al., 2020; Gallou et al., 2019).

Tali considerazioni si collegano a quella che in letteratura viene generalmente definita come logica del *"measure to improve"* (Gallou et al., 2019; Lall, 2017; van Rijn et al., 2021), dove si riconosce il processo valutativo come elemento utile alla pianificazione strategica (Depedri, 2020; Kubickova, 2021; Moura et al., 2022; van Rijn et al., 2021) e all'apprendimento organizzativo (Denny-Smith et al., 2020; Gallou et al., 2019; Gibbon et al., 2011; Muñoz et al., 2020), e dove si assegna alla misurazione un valore principalmente generativo, ossia capace di restituire significato alle attività progettuali e di orientare le decisioni verso gli obiettivi strategici (Barinaga, 2023; Behn, 2003; Maas, 2009; Moura et al., 2022).

Queste due logiche, pur nella loro diffusione in letteratura, non dovrebbero però essere intese come dicotomiche, né in termini normativi né funzionali. Al contrario, esse possono coesistere e intrecciarsi nei processi progettuali, a condizione che siano ricondotte a un impianto valutativo consapevole. In altri termini, la logica del *"measure to prove"* – riconducibile alla dimensione misurativa nei rapporti tra enti finanziatori ed enti finanziati – può risultare strategicamente utile quando orientata a far emergere non soltanto ciò che ha funzionato sul piano progettuale, ma anche il perché ha funzionato e, soprattutto, ciò che non ha generato i risultati attesi, evitando inoltre la produzione e la diffusione di narrazioni univoche e auto-referenziali. In questa prospettiva, il *"provare"* non si limita a dimostrare l'efficacia di quanto realizzato, ma si apre anche al *"dimostrare"* ciò che si è compreso lungo il percorso di valutazione.

In questa direzione, un ruolo potenzialmente abilitante può essere svolto dai procedimenti di co-programmazione e co-progettazione, sia quando formalmente disciplinati dall'art.55 Codice del Terzo Settore (2017), sia quando organizzati in modo strutturato al di fuori della cornice normativa, come pratiche collaborative che possono essere attivate, ad esempio, tra enti finanziatori, pubbliche amministrazioni e organizzazioni del Terzo Settore. In entrambi i casi, tali approcci potrebbero incentivare una definizione condivisa degli obiettivi e delle modalità di intervento, offrendo le condizioni per una valutazione integrata in senso strategico sin dalle fasi iniziali delle relazioni inter-organizzative. Sulla scorta delle riflessioni proposte da Tomasin (2024), si può ritenere che, quando la valutazione viene introdotta sin dall'avvio di questi percorsi, essa assuma una funzione generativa e trasformativa, poiché condivisa tra le parti come strumento di lettura del contesto, di costruzione ex ante delle ipotesi sottostanti alla generazione del valore sociale e di negoziazione delle metriche. In questo quadro, la VIS non si limita a rispondere a obblighi esterni, ma può contribuire alla strutturazione di visioni strategiche comuni, superando le rigidità dei modelli standardizzati e favorendo la contestualizzazione delle misure rispetto ai territori, alle comunità e alle finalità specifiche dell'intervento. Sebbene le pratiche osservate registrino ancora una diffusione disomogenea e talvolta solo formale, le esperienze di co-progettazione pos-

sono in questo senso rappresentare un laboratorio utile per comprendere come la dimensione valutativa possa essere radicata nell'intenzionalità e non solo nella tecnica, riconfigurando la misurazione come esito e non come presupposto del processo valutativo. Le riflessioni fin qui sviluppate possono almeno parzialmente sovrapporsi alle evidenze sperimentali proposte da Cecchini Manara et al. (2025), aprendo ulteriori scenari di analisi sul ruolo che le configurazioni relazionali tra finanziatore e organizzazione finanziata assumono nell'orientare la natura e le finalità del processo valutativo. Lo studio in questione, che simula diverse modalità di interazione tra le parti nell'ambito della finanza a impatto, mostra, tra le altre cose, come l'introduzione di metriche ancorate al raggiungimento di soglie minime di qualità possa indurre l'ente finanziato a limitarsi all'adempimento richiesto, sacrificando in parte la qualità complessiva dei servizi erogati. In questo quadro, appare dunque rilevante interrogarsi su come relazioni cooperative, fondate sulla fiducia e sul confronto dialogico continuativo, possano contribuire a ridurre le asimmetrie informative tra gli attori coinvolti e a contenere tali rischi distorsivi, favorendo un riposizionamento del piano valutativo verso una maggiore coerenza con il significato trasformativo degli interventi finanziati.

La distinzione più rilevante, quindi, non è tra provare o migliorare, ma tra pratiche valutative ancorate a una funzione tecnica e misurativa, e processi valutativi che nascono da una riflessione strategica sul senso e sugli scopi della misurazione, muovendo dai processi di generazione dell'impatto per arrivare a quelli di misurazione – e non viceversa (De Benedictis et al., 2023).

In linea con questa impostazione, quando la VIS oltrepassa il perimetro del singolo intervento progettuale e viene assunta come componente strutturale delle organizzazioni, essa assume per le imprese sociali e le organizzazioni non profit un ruolo cruciale, in quanto consente di monitorare e migliorare il grado di raggiungimento degli obiettivi istituzionali, in coerenza con la loro missione e con una visione sistemica dell'impatto capace di integrarsi nelle dimensioni economiche, sociali e ambientali dello sviluppo organizzativo (Battilana et al., 2014; Burdige, 2003a; Molecke et al., 2017; Nguyen et al., 2015). Solo allora, tale funzione si traduce anche in un supporto integrato al processo decisionale, alimentando la disponibilità di informazioni utili alla valutazione critica dell'efficacia complessiva dell'agire organizzativo (Jäger et al., 2013).

A partire da queste ultime considerazioni, l'integrazione della VIS nei processi organizzativi può maturare fino a configurarsi come un vero e proprio approccio strutturato alla gestione dell'impatto (Gentile, 2002; Hehenberger et al., 2023; Krlev et al., 2023; OECD et al., 2024). L'*impact management*, pur essendo inizialmente riconducibile alla logica del *"measure to improve"*, non rappresenta soltanto un'evoluzione tecnica della funzione valutativa, ma si configura come una prospettiva gestionale che acquista pieno significato solo quando è profondamente radicata nella cultura organizzativa (Hehenberger et al., 2020, 2023; OECD et al., 2024). Tale radicamento si esprime nell'adozione di sistemi, identità, comportamenti e pratiche che riflettono una dimensione culturale orientata all'apprendimento dalle evidenze raccolte, alla rilettura critica delle strategie e al coinvolgimen-

to consapevole degli stakeholder nei processi valutativi (De Benedictis et al., 2023; OECD et al., 2024). Lungi dal costituire un esito residuale, la VIS interpretata attraverso la lente dell'*impact management* diviene quinti parte integrante della capacità dell'organizzazione di governare in modo consapevole il proprio sviluppo.

La seguente tabella delinea una mappa dei principali ambiti gestionali che possono essere valorizzati attraverso l'adozione della VIS come processo valutativo ispirato all'*impact management*. Tali ambiti sono ricondotti al meta-dominio del controllo strategico (Bagnoli, 2009; David, 2011; Gatti et al., 2021; Papulova et al., 2016), inteso non come funzione settoriale, ma come cornice trasversale che integra pianificazione, processo decisionale, apprendimento e gestione delle relazioni. In questa cornice, la VIS si configura come leva trasformativa, capace di rafforzare coerenza strategica e capacità di gestione delle organizzazioni.

Meta-dominio	Ambito gestionale	Funzioni attivabili attraverso la VIS in un approccio valutativo orientato all' <i>impact management</i>
Controllo strategico	Pianificazione strategica e orientamento al contesto	Supporto nella definizione di obiettivi strategici e allineati alla missione
		Orientamento alla progettazione adattiva a partire dal contesto
		Traduzione della missione in una narrazione del cambiamento che si vuole contribuire a generare
	Apprendimento organizzativo e miglioramento continuo	Sostegno all'apprendimento organizzativo attraverso l'analisi e le evidenze dei cambiamenti sociali
		Facilitazione di cambiamenti strutturali orientati all'efficacia e all'efficienza
		Stimolo alla diffusione di una cultura valutativa interna e trasversale (capacity building)
	Processo decisionale	Rafforzamento del processo decisionale basato su evidenze e senso
	Stakeholder engagement e governance	Coinvolgimento degli stakeholder nella generazione e lettura dei cambiamenti sociali
		Generazione di visioni strategiche condivise in contesti collaborativi (es. co-progettazione)

In conclusione, il potenziale strategico della VIS non risiede tanto nella contrapposizione tra le logiche del “provare” e del “migliorare”, quanto nella capacità delle organizzazioni di ricondurre i processi valutativi a una riflessione consapevole sul senso, sugli scopi e sulle condizioni del proprio agire. È proprio questa riflessività, se coltivata come pratica cultu-

rale e intenzionale – come nei più maturi approcci di *impact management* – a rafforzare la capacità di controllo strategico delle organizzazioni e a sostenere processi decisionali orientati all'apprendimento, tanto nella dimensione gestionale interna quanto in quella relazionale e collaborativa.

Dimensioni critiche e tensioni interpretative

Il secondo livello di analisi riguarda l'esplorazione di alcune tensioni concettuali e operative che attraversano l'adozione della VIS nei contesti organizzativi. Queste tensioni non devono essere intese come polarità inconciliabili, bensì come assi interpretativi utili a cogliere la complessità e la natura dinamica dei processi valutativi. In particolare, verranno approfonditi tre snodi critici ricorrenti nella letteratura e nella prassi: la distinzione tra output e outcome, la contrapposizione tra modelli di causalità lineare e non lineare, e le implicazioni connesse a un basso o alto grado di coinvolgimento degli stakeholder. L'analisi di queste dimensioni consente di far emergere alcune ambivalenze strutturali che caratterizzano la pratica valutativa e, al tempo stesso, di offrire alle organizzazioni – singolarmente o in forma collaborativa – strumenti interpretativi per orientare in modo più consapevole le proprie scelte gestionali e valutative.

Il passaggio critico dalla performance al cambiamento

Numerosi approcci alla VIS si sviluppano a partire dal modello della *impact value chain* (Dufour, 2019), che descrive il processo di generazione del valore sociale come una sequenza logica articolata in cinque passaggi: input, attività, output, outcome e impatto (Rosenzweig, 2004). Tale catena intende rappresentare il legame tra ciò che un'organizzazione mette in campo e i cambiamenti che, attraverso le proprie attività, è orientata a generare: gli output corrispondono ai prodotti o risultati immediati delle azioni intraprese; gli outcome riflettono i cambiamenti nelle condizioni di vita delle persone e delle comunità coinvolte. Infine, l'impatto, seguendo le più ricorrenti letture già richiamate in precedenza, si riferisce generalmente all'insieme dei cambiamenti attribuibili all'intervento, al netto di quanto sarebbe comunque accaduto in assenza dello stesso (Dufour, 2019; Grieco, 2018). In questa sequenza, mentre gli output risultano in larga parte sotto il controllo diretto dell'organizzazione e possono essere più facilmente misurati, gli outcome e, ancor più, l'impatto si rivelano concettualmente e metodologicamente più complessi da isolare e quantificare, poiché dipendono da una pluralità di fattori esterni e da dinamiche relazionali non sempre governabili (Molecke et al., 2017).

Nel quadro appena delineato, la distinzione tra output e outcome – e, in prospettiva, anche impatto – riveste un significato strategico rilevante per le organizzazioni non profit e le imprese sociali, in quanto direttamente connessa alla natura della missione istituzionale perseguita a livello organizzativo. Per chiarire il punto, si può ricorrere a un'analogia: se nelle imprese for profit gli output – intesi come beni prodotti o servizi erogati – possono essere considerati elementi sufficienti per valutare il raggiungimento degli obiettivi, nel caso di organizzazioni costituite con finalità di utilità sociale ciò che dovrebbe assumere centralità è il cambiamento

che si contribuisce a generare nel contesto territoriale di riferimento, e non soltanto la quantità di attività svolte o di servizi offerti. Il passaggio concettuale dagli output agli outcome non rappresenta, dunque, soltanto un'evoluzione metodologica, ma costituisce una condizione necessaria per garantire coerenza tra obiettivi organizzativi, sistemi valutativi e controllo strategico. Spostare l'attenzione da ciò che si realizza a ciò che cambia – o può ragionevolmente cambiare – nelle condizioni di vita delle persone e delle organizzazioni coinvolte, fino a incidere sui contesti in cui si opera, significa andare oltre le logiche di mera rendicontazione fondate su quadri di *compliance* e su indicatori di efficienza, per adottare pratiche valutative capaci di collegare le azioni svolte agli obiettivi strategici, in coerenza con la missione istituzionale.

Un caso emblematico in tal senso è quello documentato da Dufour (2019) riguardante una WISE (*Work Integration Social Enterprises*) francese, la quale ha progressivamente abbandonato un impianto valutativo centrato sugli output – peraltro richiesto dai propri stakeholder pubblici – per introdurre indicatori focalizzati su cambiamenti nei comportamenti e nelle competenze dei destinatari. Questo passaggio non ha eliminato la dimensione del monitoraggio, ma l'ha integrata con una prospettiva valutativa più ampia, volta a comprendere il contributo effettivo dell'organizzazione al cambiamento sociale. Ne emerge così la distinzione concettuale tra monitoraggio o rendicontazione delle attività e valutazione dei cambiamenti.

Tuttavia, alcuni contributi emersi nell'ambito della letteratura analizzata e nei casi studio ricompresi nel processo di revisione, evidenziano come la differenza tra output e outcome continua a generare ambiguità nella prassi. In diversi casi, le organizzazioni descrivono i cambiamenti attraverso indicatori riconducibili agli output, come il numero di beneficiari o di ore di formazione erogate (Grieco, 2018; Polonsky et al., 2016; Sanfeliu et al., 2013), trascurando la complessità multidimensionale degli outcome, che può includere, ad esempio, miglioramenti nella salute mentale e fisica, nelle competenze, nella coesione sociale o nella resilienza comunitaria (Antadze et al., 2012; Burkett et al., 2017; Denny-Smith et al., 2020; Hebb et al., 2017; Hervieux et al., 2019). A complicare ulteriormente il quadro, alcune pratiche di rendicontazione hanno adottato espressioni come *social outputs* per descrivere i risultati ottenuti, contribuendo però ad accrescere la confusione concettuale: secondo le definizioni comunemente accettate, se si intende valutare l'impatto sociale, è necessario almeno fare almeno riferimento a *social outcomes*; al contrario, parlare di *social outputs* richiama più propriamente le logiche del monitoraggio classico e non quelle proprie della valutazione di impatto (Antadze et al., 2012).

In sintesi, la confusione concettuale tra output e outcome rischia di compromettere la capacità delle organizzazioni di leggere e interpretare i cambiamenti generati nei territori, alimentando distorsioni nei sistemi di controllo e valutazione che, quando orientati esclusivamente alla misurazione degli output o all'impiego di indicatori di performance produttiva, tendono a riprodurre logiche proprie del settore for-profit, trascurando gli obiettivi trasformativi dell'azione organizzativa e risultando, di conseguenza, incompleti rispetto agli scopi istituzionali perseguiti. Per evitare tale rischio, è essenziale che le organizzazioni riflettano sin dalla fase di

progettazione dei sistemi di gestione su ciò che realmente aspirano a trasformare nei contesti di riferimento, così da costruire dispositivi valutativi coerenti con la propria identità e missione.

Causalità e linearità nei processi di generazione dell'impatto

Per affrontare criticamente la seconda tensione che attraversa il processo di VIS, è necessario anzitutto chiarire il significato e le implicazioni concettuali di due nozioni spesso utilizzate in modo intercambiabile, ma sostanzialmente distinte: causalità e linearità. La prima concerne la relazione di causa-effetto tra fenomeni, ovvero il tentativo di riconoscere perché un determinato cambiamento avviene; la seconda descrive invece la forma assunta da tale relazione, ossia se il cambiamento avviene secondo una sequenza ordinata e prevedibile. In altri termini, mentre la causalità rappresenta un fondamento logico-epistemologico – stabilire che cosa causa che cosa – la linearità costituisce una specifica ipotesi sul modo in cui tale relazione si sviluppa.

Tuttavia, tanto la nozione di causalità quanto quella di linearità sono concetti il cui significato assume diverse accezioni in base ai contesti teorici e alle tradizioni epistemologiche di riferimento. Sul versante della causalità, si è nel tempo affermata l'esigenza di adottare un approccio pluralista, anche in ragione della sua natura polisemica, capace di accogliere diversi modelli interpretativi – dal paradigma regolarista a quello determinista, dalle letture probabilistiche alle impostazioni controfattuali, fino alle prospettive interventiste, processuali e realiste (Laudisa, 2012). Ciascuno di essi propone un diverso modo di intendere che cosa significhi causare un cambiamento e si fonda su specifici assunti epistemologici che sarebbe opportuno rendere espliciti anche nel dibattito valutativo, poiché condizionano i nostri giudizi sull'impostazione del processo di valutazione, sulle modalità di analisi e sull'interpretazione dei cambiamenti osservati. Al contempo, la scelta dell'approccio valutativo – e, in particolare, della funzione che si vuole attribuire alla valutazione nel contesto specifico – orienta la selezione degli strumenti e dei modelli più adatti a sostenerla e a garantirne la coerenza. Da questa prospettiva, il rigore controfattuale – sostenuto, ad esempio, da Barbeta (2020) – andrebbe inteso, a parere di chi scrive, non come prescrizione univoca su come condurre una valutazione, ma come opzione misurativa da adottare in modo consapevole solo qualora risulti coerente con il piano valutativo ed epistemologico di riferimento, ovvero con gli obiettivi conoscitivi e le condizioni specifiche in cui la valutazione si colloca.

Anche la linearità, come la causalità, può assumere significati differenti – riferendosi, ad esempio, a sequenze temporali, effetti additivi, proporzionalità dirette o isolabilità delle variabili – ma in tutte le sue declinazioni implica comunque l'assunzione di un nesso prevedibile e ordinato tra le variabili, una presunzione che verrà messa in discussione nei contesti sociali analizzati.

Pur riconoscendo la complessità teorica di questi concetti, le organizzazioni non profit e le imprese sociali non possono, a parere di chi scrive, sottrarsi a un confronto critico sui

propri processi di generazione e valutazione del valore sociale, orientandosi istituzionalmente verso finalità di cambiamento. Nel quadro del presente contributo, che si interroga sul ruolo della VIS come leva per il controllo strategico, questa esigenza si fa ancora più stringente: rinunciare a tale riflessione equivarrebbe, in ultima analisi, a rinunciare alla propria vocazione trasformativa, organizzando l'azione in assenza di direzionalità o, peggio, piegando la missione a logiche puramente efficientistiche, più prossime alla razionalità strumentale dell'impresa for profit che alla propria identità costitutiva. In questo senso, il parallelismo con la distinzione tra output e outcome già discussa risulta evidente, poiché rinunciare a interrogarsi sui meccanismi causali significa rimanere ancorati alla logica degli output, limitando la possibilità di orientare l'azione in modo strategico verso i propri obiettivi di cambiamento e trasformazione.

In questo quadro, una delle rappresentazioni più adottate per descrivere i processi di generazione dell'impatto è la Theory of Change (ToC), da cui deriva la struttura sequenziale della catena del valore presentata nella sezione precedente. Assumendo spesso una configurazione lineare – in cui i cambiamenti attesi sono concepiti come risultato diretto delle azioni realizzate – la ToC solleva, tuttavia, interrogativi sulla sua capacità di rappresentare adeguatamente la complessità dei contesti sociali. In un contributo di Ebrahim et al. (2010), successivamente ripreso anche da altri autori, viene proposta una distinzione tra una Theory of Change “*focused*”, fondata su nessi causali chiari e ordinati, e una “*complex*”, in cui le relazioni tra azioni e cambiamenti risultano meno intellegibili, poiché dipendono da molteplici fattori interagenti. La riflessione su come approfondire la comprensione dei meccanismi complessi e non sempre lineari di generazione dell'impatto rimane, in questo senso, una questione aperta.

Alcuni contributi emersi dalla letteratura analizzata e dai casi studio inclusi nel processo di revisione convergono nel mettere in discussione l'assunzione di linearità. Lowe et al. (2017), in particolare, osservano come in contesti complessi come quelli sociali — caratterizzati da sistemi interdipendenti e da fattori non sempre visibili o controllabili — la pretesa di spiegare i cambiamenti attraverso modelli lineari conduca a rappresentazioni distorte e a dati potenzialmente fuorvianti. In modo analogo, Antadze e Westley (2012) segnalano l'inadeguatezza degli strumenti valutativi convenzionali, fondati su logiche lineari e positiviste, nel restituire la natura trasformativa e spesso imprevedibile dei processi di innovazione sociale. Molecke e Pinkse (2017), infine, evidenziano come l'incertezza che caratterizza le relazioni causali nei contesti di intervento renda problematico l'impiego di metodologie standardizzate, riscontrando che molte organizzazioni tendono ad adottare pratiche di “*bricolage*” valutativo, ovvero configurazioni adattive che combinano strumenti, dati e criteri eterogenei, con l'obiettivo di costruire rappresentazioni plausibili e contestualizzate del cambiamento generato.

Alla luce di quanto finora discusso – e in particolare della necessità di superare rappresentazioni lineari e unidirezionali dei processi di generazione dell'impatto, in favore di modelli più aderenti alla natura complessa, dinamica e relazionale dei contesti sociali – potrebbe altresì risultare più opportuno sostituire la metafora, pur ampiamente diffusa, delle

catene del valore con una visione maggiormente sistemica e interdipendente. In questa direzione, il concetto di ecologia dell'impatto, mutuato dalle scienze biologiche, si presta a rappresentare in modo più coerente e adeguato quell'insieme di relazioni adattive, retroazioni e co-evoluzioni che caratterizzano i processi di cambiamento attivati dalle organizzazioni nei propri territori di riferimento.

Dal coinvolgimento alla co-costruzione ecosistemica per una riflessione sul ruolo degli stakeholder

La terza tensione emersa dall'analisi della letteratura non si presenta come una contrapposizione tra posizioni divergenti, quanto piuttosto come l'esigenza di approfondire criticamente un tema trasversalmente riconosciuto, ossia il grado di coinvolgimento degli stakeholder nei processi di VIS. Sebbene si riscontri un'ampia convergenza sull'importanza della partecipazione degli attori territoriali lungo l'intero processo valutativo (Erdiaw-Kwasie et al., 2017; Gazzola et al., 2021; Plaisance, 2023; Tišma et al., 2022), due prospettive si rilevano particolarmente significative nel contesto di questo contributo.

La prima valorizza il coinvolgimento degli stakeholder come leva per validare la rilevanza e la materialità degli outcome considerati (Antadze et al., 2012; Gibbon et al., 2011; Ricciuti et al., 2019; Santos et al., 2021). In particolare, Costa e Pesci (2016) propongono un approccio ispirato alla *multiple-constituency theory*, evidenziando come la misurazione dell'impatto sociale debba essere co-costruita attraverso il dialogo con i portatori di interesse, i quali esprimono bisogni informativi differenziati e situati, superando così approcci unilaterali e autoreferenziali.

La seconda prospettiva propone invece un'evoluzione concettuale dell'impatto, orientandolo verso una lettura ecosistemica. Hervieux et al. (2019), in particolare, invitano a concepire l'impatto sociale come esito di processi sistemici emergenti dalle interazioni tra attori sociali operanti all'interno di arene partecipate. In tale visione, il coinvolgimento degli stakeholder non rappresenta soltanto una scelta metodologica auspicabile, ma costituisce una componente strutturale della valutazione, poiché è attraverso le relazioni e le dinamiche partecipative che l'impatto prende forma e diviene osservabile. Tale visione appare connessa in modo coerente con quanto discusso nella precedente sezione, dove si è proposto di superare la rappresentazione lineare della generazione dell'impatto in favore di una logica sistemica ed ecologica. Se l'impatto non si configura come effetto diretto e deterministico delle attività svolte, ma come risultato emergente di relazioni adattive, allora è proprio nel coinvolgimento attivo degli stakeholder e nella comprensione della qualità delle interazioni che può risiedere la chiave interpretativa dei cambiamenti generati.

Volgendo infine lo sguardo alla relazione tra enti finanziatori ed enti finanziati, le riflessioni sin qui elaborate consentono di delineare ulteriori prospettive di sviluppo. In una logica trasformativa, tale relazione potrebbe auspicabilmente evolvere verso forme più collaborative, fondate sul coinvolgimento attivo degli stakeholder territoriali nella co-costruzione di processi valutativi. Ciò implicherebbe il

superamento di approcci centrati sulla rendicontazione di metriche predefinite unilateralmente, a favore di pratiche valutative capaci di accompagnare sia la definizione che l'evoluzione dell'azione collettiva. Una tale funzione si concretizza, ad esempio, attraverso l'implementazione congiunta di percorsi continuativi di lettura del contesto territoriale e la negoziazione progressiva di framework valutativi affinché questi mantengano nel tempo coerenza e adeguatezza rispetto ai bisogni, alle specificità e alle aspirazioni delle comunità coinvolte. Tali pratiche, già richiamate nella riflessione sul ruolo strategico della VIS, risultano inoltre cruciali per rafforzarne la dimensione dialogica e co-interpretativa, laddove l'impatto emerga come costruzione relazionale, e non come semplice effetto programmato. Per rendere effettiva questa transizione verso forme valutative co-costruite, risulta tuttavia essenziale promuovere percorsi di capacity building condivisi, volti a rafforzare le competenze delle organizzazioni coinvolte. Tali capacità rappresentano condizioni abilitanti per l'emergere di una cultura della valutazione realmente partecipata dagli stakeholder di riferimento e capace di configurarsi come leva di apprendimento e riorientamento dell'agire collettivo, piuttosto che ridursi a mero strumento di controllo finalizzato alla sola gestione delle risorse.

Conclusioni

Il percorso fin qui tracciato ha inteso esplorare, in primo luogo, le possibili condizioni di integrazione strategica della VIS all'interno delle organizzazioni, mettendone in luce la natura riflessiva, trasformativa e istituzionalmente situata. Piuttosto che configurarsi come un mero esercizio tecnico, la VIS appare sempre più come una pratica che intreccia dimensioni valutative, processi di apprendimento e strumenti di orientamento strategico, contribuendo alla definizione e al governo delle scelte che plasmano la direzione complessiva dell'azione organizzativa. Tale intreccio, come si è cercato di mettere in luce nel corso dell'analisi, riveste un significato particolarmente rilevante per le imprese sociali e gli enti del Terzo Settore, la cui stessa genesi istituzionale è orientata al perseguimento di obiettivi di impatto, entro un assetto in cui la sostenibilità economica si configura come strumento e l'impatto come riferimento guida dell'agire organizzativo. Per queste realtà, infatti – a differenza delle imprese for profit, che pongono tradizionalmente il profitto come fine e non come mezzo – non è sufficiente adottare strumenti di controllo strategico ancorati esclusivamente a logiche di efficienza operativa o produttiva. È piuttosto necessario dotarsi di dispositivi e processi – come quelli connessi alla VIS – capaci di orientare in modo sistematico l'analisi e la comprensione dei cambiamenti generati, o che si vorrebbero generare, nei contesti di riferimento. Perché tale potenziale possa effettivamente dispiegarsi, tuttavia, è necessario che la VIS non sia più concepita come pratica occasionale o funzione collaterale, ma venga assunta come dimensione culturale dell'organizzazione, spostandosi dall'applicazione su singoli progetti verso un orizzonte che la integri stabilmente nel sistema di linguaggi, significati e visioni condivise all'interno delle organizzazioni, sino a configurarsi come un modo di pensare naturalmente strategico, in linea con quanto discusso nei paradigmi più evoluti dell'impact management.

Abbracciando tale prospettiva, il contributo ha quindi individuato e approfondito tre tensioni concettuali che attraversano in profondità i dibattiti teorici e le pratiche organizzative, configurandosi come snodi critici attorno ai quali si gioca la possibilità di un uso più consapevole, strategico e trasformativo della VIS. Da un lato, è emersa la necessità di un chiaro impegno da parte delle organizzazioni nel transitare da una logica di rendicontazione centrata sulle realizzazioni a una logica orientata ai cambiamenti e alle trasformazioni sociali che si mira a realizzare sul territorio. Dall'altro, sono state evidenziate le sfide connesse al superamento di approcci sequenziali o meccanicistici, in favore di paradigmi capaci di accogliere la complessità, la non linearità e la dimensione relazionale dei processi di cambiamento. Infine, è stato sottolineato come il grado di coinvolgimento degli stakeholder nei processi valutativi non rappresenti un elemento residuale, ma un indicatore sostanziale della capacità dell'organizzazione di costruire senso condiviso, legittimità e apprendimento diffuso attorno agli esiti della propria azione.

Pur nella consapevolezza delle difficoltà che l'esplorazione di tali nodi concettuali inevitabilmente comporta – in particolare rispetto alla questione della causalità e della non linearità nei processi di cambiamento che si vorrebbero generare ed osservare – rinunciare ad affrontarle significherebbe depotenziare l'intero impianto del controllo strategico, privandolo di una componente essenziale per la comprensione e il governo dell'agire trasformativo di queste organizzazioni. Le tensioni evidenziate non costituiscono dunque ostacoli da eludere, ma dimensioni strutturali con cui è necessario misurarsi, proprio in virtù della natura e degli obiettivi delle imprese sociali e degli enti del Terzo Settore, e in reazione a una lettura riduzionista dell'impatto come mero "effetto" da attribuire a un intervento. In questa direzione, si aprono almeno due traiettorie di riflessione. La prima riguarda il contributo che la ricerca futura è chiamata a offrire, affinando modelli teorici e strumenti operativi in grado di tradurre – senza semplificazioni riduttive – la complessità in pratiche valutative efficaci e pertinenti, capaci di coniugare rigore metodologico e sostenibilità organizzativa, con l'obiettivo di accrescere il valore d'uso delle evidenze prodotte. La seconda chiama in causa le capacità organizzative necessarie a valorizzare evidenze anche non perfettamente formalizzate, ovvero la necessità di sviluppare competenze critiche e riflessive per interpretare i dati in chiave strategica, integrandoli nei processi decisionali in modo consapevole e contestualizzato.

Riconoscimenti

Ente finanziatore: progetto finanziato dall'Unione Europea - NextGenerationEU – Piano Nazionale Resilienza e Resilienza (PNRR) - Missione 4, Componente 2, Investimento 3.3 – D.R. 607/2023 del 14/06/2023 UNIVPM. Award Number: 39-033-01-DOT1301919-9355. Decreto 117/2023 Ministero dell'Università e della Ricerca. CUP I32B23001240007. Titolo progetto: "Ecosistemi di innovazione: il social impact assessment come strumento di reporting e di apprendimento organizzativo per la pianificazione strategica".

DOI 10.7425/IS.2025.03.11

Bibliografia

- Agarchand, N., & Laishram, B. (2017). Sustainable infrastructure development challenges through PPP procurement process: Indian perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 642–662. doi: 10.1108/IJMPB-10-2016-0078
- Alinaghian, L., & Razmdoost, K. (2021). How do social enterprises manage business relationships? A review of the literature and directions for future research. *Journal of Business Research*, 136, 488–498. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.08.003
- Alomoto, W., Niñerola, A., & Pié, L. (2022). Social Impact Assessment: A Systematic Review of Literature. *Social Indicators Research*, 161(1), 225–250. doi: 10.1007/s11205-021-02809-1
- Antadze, N., & Westley, F. R. (2012). Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change? *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 133–150. doi: 10.1080/19420676.2012.726005
- Antonie, R. (2012). Introducing a model for social impact assessment of public administration reform in Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 36E, 5–12. Retrieved from www.iaia.org
- Arce-Gomez, A., Donovan, J. D., & Bedggood, R. E. (2015). Social impact assessments: Developing a consolidated conceptual framework. In *Environmental Impact Assessment Review* (Vol. 50, pp. 85–94). Elsevier Inc. doi: 10.1016/j.eiar.2014.08.006
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *Voluntas*, 25(4), 869–886. doi: 10.1007/s11266-013-9373-6
- Bagnoli, L. (2009). Performance measuring in social enterprises. *2nd EMES International Conference on Social Enterprise*.
- Barbetta, G. P. (2020). Sono utili gli interventi sociali? *Impresa Sociale*, 4, 21–26.
- Barinaga, E. (2023). From Evaluation to Valorising: Three Moments in the Making of Social Impact Value. *Journal of Social Entrepreneurship*. doi: 10.1080/19420676.2023.2262158
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Becker, H. A. (2001). Social impact assessment. *European Journal of Operational Research*, 128, 311–321. Retrieved from www.elsevier.com/locate/dsw
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. In *Public Administration Review* (Vol. 63, Issue 5, pp. 586–606). Blackwell Publishing Ltd. doi: 10.1111/1540-6210.00322
- Burdge, R. J. (2003a). Benefiting from the practice of social impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(3), 225–229. doi: 10.3152/147154603781766284
- Burdge, R. J. (2003b). The practice of social impact assessment background. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(2), 84–88. doi: 10.3152/147154603781766356
- Burkett, I., & McNeill, J. (2017). *Measuring the Impact of Social Procurement: A New Approach*.
- Campbell, M., McKenzie, J. E., Sowden, A., Katikireddi, S. V., Brennan, S. E., Ellis, S., Hartmann-Boyce, J., Ryan, R., Shepperd, S., Thomas, J., Welch, V., & Thomson, H. (2020). Synthesis without meta-analysis (SWiM) in systematic reviews: Reporting guideline. *The BMJ*, 368. doi: 10.1136/bmj.l6890

- Cecchini Manara, V., Sacconi, L., & Faillo, M. (2025). Il finanziamento dell'impresa sociale. Un'analisi sperimentale sui limiti della finanza d'impatto. *Impresa Sociale*, 1, 64–71. doi: 10.7425/IS.2025.01.08
- Corvo, L., Pastore, L., Mastrodascio, M., & Cepiku, D. (2022). The social return on investment model: a systematic literature review. In *Meditari Accountancy Research* (Vol. 30, Issue 7, pp. 49–86). Emerald Group Holdings Ltd. doi: 10.1108/MEDAR-05-2021-1307
- Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99–124. doi: 10.1108/SAMPJ-12-2014-0092
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- De Benedictis, L., Miccolis, S., Venturi, P., & Zamagni, S. (2023). *La prospettiva civile dell'impatto sociale*.
- Denny-Smith, G., Williams, M., & Loosemore, M. (2020). Assessing the impact of social procurement policies for Indigenous people. *Construction Management and Economics*, 1139–1157. doi: 10.1080/01446193.2020.1795217
- Depedri, S. (2020). La valutazione dell'impatto sociale. Farla divenire uno strumento utile. *Impresa Sociale*, 4, 12–20. doi: 10.7425/IS.2020.04.03
- Dufour, B. (2019). Social impact measurement: What can impact investment practices and the policy evaluation paradigm learn from each other? *Research in International Business and Finance*, 47, 18–30. doi: 10.1016/j.ribaf.2018.02.003
- Ebrahim, A., Rangan, V. K., & Ebrahim, R. (2010). *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance* (Working Paper No. 10-099).
- Erdiaw-Kwasie, M. O., Alam, K., & Kabir, E. (2017). Modelling Corporate Stakeholder Orientation: Does the Relationship Between Stakeholder Background Characteristics and Corporate Social Performance Matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 465–479. doi: 10.1002/bse.1930
- Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: The state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34–42. doi: 10.1080/14615517.2012.660356
- Esteves, A. M., & Vanclay, F. (2009). Social Development Needs Analysis as a tool for SIA to guide corporate-community investment: Applications in the minerals industry. *Environmental Impact Assessment Review*, 29(2), 137–145. doi: 10.1016/j.eiar.2008.08.004
- Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social Impact Measurement: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *World*, 4(4), 816–837. doi: 10.3390/world4040051
- Gallou, E., & Fouseki, K. (2019). Applying social impact assessment (SIA) principles in assessing contribution of cultural heritage to social sustainability in rural landscapes. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 9(3), 352–375. doi: 10.1108/JCHMSD-05-2018-0037
- Gatti, M., & Chiucchi, M. S. (2021). *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*. G. Giappichelli Editore.
- Gazzola, P., Amelio, S., Papagiannis, F., & Michaelides, Z. (2021). Sustainability reporting practices and their social impact to NGO funding in Italy. *Critical Perspectives on Accounting*, 79. doi: 10.1016/j.cpa.2019.04.006

Gentile, M. C. (2002). *Social impact management and social enterprise: Two sides of the same coin or a totally different currency?* [The Aspen Institute - Business and Society Program]. Retrieved from www.CasePlace.org

Gibbon, J., & Dey, C. (2011). Developments in social impact measurement in the third sector: Scaling up or dumbing down? *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63–72. doi: 10.1080/0969160X.2011.556399

Giovando, G., Mangialardo, A., Sorano, E., & Sardi, A. (2021). Impact assessment in not-for-profit organizations: The case of a foundation for the development of the territory. *Sustainability (Switzerland)*, 13(17). doi: 10.3390/su13179755

Grange, A. Le, & Maas, G. (2023). Social Enterprises Impact Assessment: Exploring Alternative Measuring Frameworks. *Event Management*, 27(8), 1199–1217. doi: 10.3727/152599523X16830662072053

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108. doi: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Grieco, C. (2018). What do social entrepreneurs need to walk their talk? Understanding the attitude–behavior gap in social impact assessment practice. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 105–122. doi: 10.1002/nml.21310

Guter-Sandu, A. (2023). Accounting infrastructures and the negotiation of social and economic returns under financialization: The case of impact investing. *Competition and Change*, 27(1), 205–223. doi: 10.1177/10245294221085636

Hebb, T., & Hachigian, H. (2017). *Social value procurement and evaluation - A Global Review and Assessment of Social Value Procurement*.

Hehenberger, L., & Buckland, L. (2023). How impact measurement fosters the social economy: From measurement of impact to learning and management for impact. In *Social Economy Science: Transforming the Economy and Making Society More Resilient* (pp. 138–166). Oxford University Press. doi: 10.1093/oso/9780192868343.003.0007

Hehenberger, L., Buckland, L., & Gold, D. (2020). *From Measurement of Impact to Learning for Impact: European Charitable Foundations' Learning Journeys*. Retrieved from www.vansterandlei.com

Hervieux, C., & Voltan, A. (2019). Toward a systems approach to social impact assessment. *Social Enterprise Journal*, 15(2), 264–286. doi: 10.1108/SEJ-09-2018-0060

Hoos, F. (2022). Showing off or showing impact? The joint signalling effect of reputation and accountability on social entrepreneurs' crowdfunding success. *Management Accounting Research*, 54. doi: 10.1016/j.mar.2021.100778

Hulgård, L., & Ferreira, S. (2013). Social innovation and public policy. In *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Edward Elgar Publishing.

Jäger, U. P., & Rothe, M. D. (2013). Multidimensional Assessment of Poverty Alleviation in a Developing Country: A Case Study on Economic Interventions. In *Nonprofit Management and Leadership* (Vol. 23, Issue 4, pp. 511–528). doi: 10.1002/nml.21077

Kabir, Z. (2021). The Role of Social Impact Assessment (SIA) in the Development of a Mine Closure Plan in Regional Australia. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 23(3–4). doi: 10.1142/S1464333222500156

Kah, S., & Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques: a systematic review of the literature. In *Social Enterprise Journal* (Vol. 16, Issue 4, pp. 381–402). Emerald Group Holdings Ltd. doi: 10.1108/SEJ-05-2020-0027

- Kato, S. (2021). Social performance measurement adoption in nascent social enterprises: Refining the institutional model. *Journal of Business Venturing Insights*, 15. doi: 10.1016/j.jbvi.2021.e00244
- Krlev, G., Wruk, D., Pasi, G., & Bernhard, M. (2023). *Social Economy Science. Transforming the Economy and Making Society More Resilient* (Oxford University Press, Ed.).
- Kubickova, K. (2021). Drivers of Strategic Approach to Philanthropy in the Czech Republic. *Central European Management Journal*, 29(3), 86–113. doi: 10.7206/cemj.2658-0845.55
- Lall, S. (2017). Measuring to Improve Versus Measuring to Prove: Understanding the Adoption of Social Performance Measurement Practices in Nascent Social Enterprises. *Voluntas*, 28(6), 2633–2657. doi: 10.1007/s11266-017-9898-1
- Laudisa, F. (2012). Causalità. *APhEx - Giornale Italiano Di Filosofia Analitica*.
- Lowe, T., & Wilson, R. (2017). Playing the Game of Outcomes-based Performance Management. Is Gamesmanship Inevitable? Evidence from Theory and Practice. *Social Policy and Administration*, 51(7), 981–1001. doi: 10.1111/spol.12205
- Maas, K. (2009). *Corporate Social Performance From Output Measurement to Impact Measurement*. Retrieved from www.b-en-t.nl
- Mahmoudi, H., Renn, O., Vanclay, F., Hoffmann, V., & Karami, E. (2013). A framework for combining social impact assessment and risk assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 43, 1–8. doi: 10.1016/j.eiar.2013.05.003
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.002
- Miller, E., Buys, L., & Summerville, J. A. (2007). Quantifying the Social Dimension of Triple Bottom Line: Development of a Framework and Indicators to Assess the Social Impact of Organisations. *International Journal of Governance & Business Ethics*, 3. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2019a). *Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 – Linee guida bilancio sociale ETS*.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2019b). *Decreto Ministeriale 23 luglio 2019 – Linee guida valutazione impatto sociale ETS*.
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550–568. doi: 10.1016/j.jbusvent.2017.05.003
- Moura, L. F., Lima, E. P., Deschamps, F., Van Aken, E., da Costa, S. E. G., Duarte, R., & Kluska, R. A. (2022). What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? *Administrative Sciences*, 12(2). doi: 10.3390/admsci12020043
- Muñoz, P., & Gamble, E. N. (2020). Impact measurement in an emerging social sector: four novel approaches. *Academy of Management Discoveries*.
- Nguyen, L., Szkudlarek, B., & Seymour, R. G. (2015). Social impact measurement in social enterprises: An interdependence perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(4), 224–237. doi: 10.1002/cjas.1359
- Nicholls, A., Nicholls, J., & Paton, R. (2015). Measuring social impact. In *Social Finance* (pp. 253–281). Oxford University Press Oxford.

- Nuchian, N., Biju, A. V. N., & Reddy, K. (2024). An investigation on social impact performance assessment of the social enterprises: Identification of an ideal social entrepreneurship model. *Business Strategy and Development*, 7(1). doi: 10.1002/bsd2.305
- OECD. (2021). *Private Philanthropy for Development – Second Edition: Data for Action*. OECD. doi: 10.1787/cdf37f1e-en
- OECD, & European Union. (2024). *Local Economic and Employment Development (LEED) Measure, Manage and Maximise Your Impact. A Guide for the social economy*.
- OECD Global Action. (2021). *Social Impact measurement for the Social and Solidarity Economy*. Retrieved from www.oecd.org.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(1). doi: 10.1186/s13643-021-01626-4
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571–579. doi: 10.1016/s2212-5671(16)30301-x
- Plaisance, G. (2023). Evaluation in nonprofit organizations: A defense of perception as a managerial and scientific tool. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 28(4). doi: 10.1002/nvsm.1807
- Polonsky, M. J., Landreth Grau, S., & McDonald, S. (2016). Perspectives on social impact measurement and non-profit organisations. *Marketing Intelligence and Planning*, 34(1), 80–98. doi: 10.1108/MIP-11-2014-0221
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(1), 82–115. doi: 10.1177/1042258717727718
- Repubblica Italiana. (2017). *Decreto Legislativo 3 luglio 2017 n.117 – Codice del Terzo Settore*.
- Ricciuti, E., & Bufali, M. V. (2019). The health and social impact of Blood Donors Associations: A Social Return on Investment (SROI) analysis. *Evaluation and Program Planning*, 73, 204–213. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2019.01.003
- Ricciuti, E., & Calò, F. (2018). Are foundations assessing their impact? Concepts, methods and barriers to social impact assessment in Italian foundations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(4), 553–574. doi: 10.1007/s12208-018-0213-7
- Rosenzweig, W. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures*. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>
- Rowan, M. (2017). Aligning resettlement planning and livelihood restoration with social impact assessment: a practitioner perspective. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 35(1), 81–93. doi: 10.1080/14615517.2016.1271541
- Sanfeliu, B. C., Cervelló Royo, R., & Moya Clemente, I. (2013). Measuring performance of social and non-profit Microfinance Institutions (MFIs): An application of multicriterion methodology. *Mathematical and Computer Modelling*, 57(7–8), 1671–1678. doi: 10.1016/j.mcm.2011.11.010

Santos, J., Dias, Á., Costa, R. L. Da, Santos, R., & Pereira, L. (2021). Benefits realisation management: social impact analysis. *International Journal of Learning and Change*, 1(1), 1. doi: 10.1504/ijlc.2021.10039673

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Stame, N. (2020). Valutazione d'impatto sociale. Committenti, Enti di Terzo Settore e valutatori. *Impresa Sociale*, 4, 53–59. doi: 10.7425/IS.2020.04.09

Tišma, S., Uzelac, A., Jelinčić, D. A., Franić, S., & Mileusnić Škrtić, M. (2022). Overview of Social Assessment Methods for the Economic Analysis of Cultural Heritage Investments. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8). doi: 10.3390/jrfm15080327

Tomasin, P. (2024). La valutazione d'impatto sociale nella co-progettazione. *Impresa Sociale*, 4, 93–100. doi: 10.7425/IS.2024.03.10

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. doi: 10.1111/1467-8551.00375

Valutare la valutazione. Opinioni a confronto. (2020). *Impresa Sociale*, 4, 1–104.

van Rijn, M., Raab, J., Roosma, F., & Achterberg, P. (2021). To Prove and Improve: An Empirical Study on Why Social Entrepreneurs Measure Their Social Impact. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2), 494–516. doi: 10.1080/19420676.2021.1975797

Vanclay, F. (2003). International principles for social impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), 5–12. doi: 10.3152/147154603781766491

Iris Network e la sua eredità

Felice Scalvini, Marco Musella

Dopo vent'anni di attività Iris Network, la rete di ricercatori sul tema dell'impresa sociale che è stata editrice di questa rivista, cessa la sua attività, lasciando ad Euricse il compito di assicurare la continuità di Impresa Sociale, garantendone lo spirito pluralistico e di luogo dove convivono e si confrontano opinioni, scuole e discipline diverse.

In questo numero si raccolgono due voci autorevoli che provano, ciascuna dal proprio punto di vista, a fare una sintesi del percorso di IRIS Network e di cosa esso lascia all'impresa sociale del nostro paese: Felice Scalvini, che accanto a Carlo Borzaga ne promosse la costituzione e Marco Musella, che ne raccolse l'eredità, presiedendo IRIS Network per il successivo decennio.

— Felice Scalvini: IRIS Network, missione compiuta

Correva l'anno 2005. Nel mese di giugno era stata approvata la [legge 118](#), recante "Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale". Si dovevano quindi avviare i lavori per la redazione del Decreto legislativo.

Con Carlo Borzaga analizzammo la situazione. Eravamo ad un tempo soddisfatti e preoccupati. Soddisfatti, perché il lavoro di quindici anni, in Italia e in Europa, per allargare i confini dell'impresa sociale al di là delle cooperative sociali stava per produrre risultati. Preoccupati perché l'iniziativa legislativa, frutto della spinta di Giorgio Vittadini e della Fondazione per la sussidiarietà, rischiava di svilupparsi senza una interlocuzione adeguata con le realtà che potenzialmente erano più interessate a questa partita. Infatti, le rappresentanze associative della cooperazione sociale tendevano a rallentare, anziché a promuovere la nuova forma giuridica, convinte che l'esclusività della legge 381 si traducesse – e così effettivamente era – in una comodissima rendita di posizione. Da non pregiudicare.

Questa visione opportunistica le rendeva indifferenti a qualsiasi riflessione circa il fatto che soltanto una pluralità di forme giuridiche avrebbe potuto permettere il pieno dispiegarsi nel nostro paese dell'azione economica con finalità sociali. E che un disegno ampio e generoso avrebbe nel lungo periodo giovato anche alla cooperazione sociale, che, in presenza di alternative, avrebbe potuto essere scelta per ragioni di valore anziché per opportunismo. E così evitare l'imbastardimento e la perdita del riferimento ai principi fondativi, che già si iniziavano a vedere e che purtroppo hanno finito per caratterizzare aree sempre di più ampie della cooperazione sociale.

Però non esisteva un primo portafoglio di esperienze pioniere da iniziare a coagulare come appunto vent'anni prima avevamo fatto con la cooperazione sociale, riuscendo in questo modo a costruire un nucleo capace di costruzione di identità collettiva e di azione di rappresentanza. Elementi a nostro parere indispensabili - insieme al riconoscimento giuridico - per l'affermarsi compiuto di una nuova istituzione sociale. Bisognava cercare di fare di necessità virtù e provare a battere un'altra strada.

Quella che avevamo seguito dieci anni prima a livello europeo con la creazione della [rete EMES](#) ci parve il modello da riprodurre. Infatti, una organizzazione di ricercatori, istituti universitari e centri di ricerca, integrata dalla partecipazione di [CECOP](#), as-

sociazione europea della cooperazione di lavoro e sociale, aveva permesso di avviare un intenso lavoro di studi e promozione, arrivando a dare autorevolezza all'esperienza e all'idea della Impresa sociale presso le istituzioni europee. Sino all'accoglimento, nei documenti della Commissione, del Parlamento e del Comitato Economico e Sociale europei, della definizione e degli standard relativi all'Impresa Sociale proposti proprio da EMES. Standard che ritenevamo andassero adesso ripresi e formalizzati nel nostro paese, a completamento del processo legislativo in corso.

Fu così che nacque la rete italiana sul modello europeo. In prima battuta vi fu l'idea di chiamarla EMES-Italia, ipotesi che però non incontrò il favore di Jacques Defourny, al tempo presidente della rete europea. Il nome scelto dunque fu Iris Network, con IRIS acronimo di Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale.

Nel 2006 si iniziò a lavorare. Carlo Borzaga assunse la presidenza dell'associazione costituita da diversi istituti universitari e centri di ricerca e da un certo numero cooperative e consorzi. Il supporto operativo fu da subito fornito da ISSAN, centro studi cooperativi di Trento a cui sarebbe poi subentrato [EURICSE](#) nel 2008.

L'idea di fondo era quella di lavorare per rappresentare le (buone) ragioni dell'impresa sociale. Della sua complessità e delle sue ancora inesplorate potenzialità. Non un'organizzazione politica, ma una realtà capace di proporre e innescare una politica: quella del riconoscimento e della promozione della imprenditoria sociale, collegata all'auspicabile maturazione di una identità collettiva, capace di determinare paralleli processi di sviluppo endogeno.

Come noto, il processo legislativo, conclusosi col [decreto legislativo 155 del 2006](#), rappresentò un'incompiuta, sulla quale si avviò da subito una discussione che vide confrontarsi due posizioni. Da un lato, chi sosteneva che l'assenza della previsione di una qualche forma di distribuzione degli utili rappresentava il limite decisivo all'affermarsi dell'impresa sociale, perché limitava la possibilità di intervento del capitale di investimento, considerato il motore fondamentale dello sviluppo di qualsiasi attività di impresa, anche di impresa sociale. Diversa la visione che da subito si elaborò nell'ambito di Iris Network. La convinzione era che il vero limite non fosse tanto legato alla impossibilità di remunerare almeno in una certa misura il capitale – ipotesi per la quale peraltro io stesso mi ero speso come rappresentante del Forum del Terzo Settore al tavolo col Governo, trovando una chiusura invalicabile – bensì l'assenza di un adeguato regime fiscale, soprattutto relativo alla non tassazione degli utili di esercizio destinati a riserva indivisibile. Quindi il tema non era tanto dare una risposta alle ragioni del capitale, ansioso di trovare spazi di investimento entro l'universo dell'imprenditoria sociale, quanto ottenere il riconoscimento da parte dello Stato del fatto che il *surplus* prodotto dalle imprese sociali contribuisce a creare patrimoni intergenerazionali a vantaggio della collettività. Quindi, come tale, va tutelato, come già avviene per le cooperative, e non depauperato col prelievo fiscale.

In questo contesto si iniziò a sviluppare un progetto che, con un orizzonte di lungo periodo, ha sempre puntato innanzitutto a promuovere una visione unitaria del fenomeno dell'imprenditoria sociale. Partendo dallo straordinario successo della cooperazione sociale, riconosciuta anche a livello internazionale come "la via italiana all'impresa sociale", ci si è impegnati ad allargare lo sguardo a nuove forme emergenti in vari contesti, ma si è cercato anche di dedicare molta attenzione all'evoluzione di storiche attività sociali in via di trasformazione per l'irrompere, anche nei loro ambiti di attività, della dimensione degli scambi economici. L'idea guida è sempre stata quella di lavorare sugli elementi unificanti e irrinunciabili e al contempo sulla articolazione e varietà delle esperienze dell'imprenditoria sociale, in relazione ai diversi contesti e settori di attività, progressivamente sempre più ampi e diversificati. A ciò collegando la consapevolezza della necessità – in un quadro di *civil law* come il nostro – di disporre di una adeguata articolazione e diversificazione delle forme giuridiche, quale condizione indispensabile per permettere al fenomeno della imprenditoria sociale di dispiegare appieno la propria potenzialità.

Quattro sono state le linee operative permanenti di Iris Network: il [workshop annuale](#), il [colloquio scientifico](#) annuale, i [rapporti](#) sull'impresa sociale, la rivista

Impresa Sociale. Ripercorrendo l'archivio di questi anni di attività emerge un panorama unico per ricchezza e articolazione di nomi, argomenti, testimonianze, analisi, confronti. Un bagaglio di saperi a disposizione di chi vorrà meglio comprendere quale sia stato nei due decenni trascorsi il complesso, faticoso, ma sempre espansivo percorso dell'imprenditoria sociale.

Percorso che s'è intrecciato con quello delle altre organizzazioni di Terzo settore nell'ambito della riforma complessiva del 2017. Riforma che, per quanto concerne l'impresa sociale ha portato a due rilevanti novità contenute nel d.lgs. 112/2017. Novità che il lavoro di lunga lena di Irisnetwork ha contribuito a legittimare e che cambiano in modo significativo lo scenario.

La prima – civilistica – riguarda l'estensione delle attività riconosciute di interesse generale alle quali l'impresa sociale può dedicarsi. L'art. 2 del d.lgs. 112 apre spazi di straordinario interesse entro i quali le potenzialità dell'imprenditoria sociale potranno trovare occasioni pressoché illimitate di sperimentazione e sviluppo. La seconda – fiscale – è, finalmente, la previsione della non tassabilità degli utili destinati a riserva indivisibile. In realtà in questo caso non è stata sufficiente la previsione del decreto legislativo e si sono dovuti attendere altri otto lunghi anni di trattativa a livello europeo e di affinamento legislativo. Ma l'esercizio fiscale 2026 vedrà conclusa positivamente questa annosa e decisiva vicenda, che sempre è risuonata negli incontri, nei lavori e nelle pubblicazioni organizzati da Irisnetwork in tutti questi anni. Si apre dunque un nuovo scenario nel quale le scelte dei potenziali imprenditori sociali non saranno più mortificate da arbitraggi fiscali penalizzanti.

Amplissimi spazi di operatività; possibilità di innestare la forma giuridica impresa sociale sulla pluralità di ceppi istituzionali previsti tanto al libro 1° che al libro 5° del codice civile; un regime fiscale finalmente adeguato: per Iris Network questo è il compimento di una missione e della lunga marcia che l'ha caratterizzata.

Non che il lavoro sia concluso, anche perché lo scenario nel frattempo si è evoluto.

Compiutosi il quadro giuridico-fiscale, si tratta ora di lavorare per uno sviluppo dell'imprenditoria sociale nel più ampio campo del Terzo settore e dell'Economia sociale che si presenta in profonda trasformazione e sviluppo e, soprattutto, popolato da soggetti di rappresentanza sempre più consapevoli e agguerriti. Dunque, trascorsi i prossimi anni di assestamento e, questa è una mia convinzione, di rilevante sviluppo, si riproporrà il tema della rappresentanza politica che dovrà essere affrontato, almeno spero, con adeguate consapevolezze e visioni.

Ma questa è una prospettiva molto ampia e impegnativa e per Iris Network è arrivato il momento di passare la mano.

Il testimone e quanto ad esso collegato riguardo ad attività scientifica e di confronto e animazione culturale – la rivista Impresa Sociale, il Colloquio scientifico annuale, il Workshop annuale e i Rapporti sull'impresa sociale –, tutto questo passa a EURICSE. L'istituzione che più di qualsiasi altra ci è stata vicina e ci ha sostenuto in questi anni e che sicuramente saprà proseguire il lavoro, garantendo uno spazio di dialogo e ricerca reale.

La prospettiva politica sarà tutta da costruire.

A EURICSE, ma anche, mi sia concesso, al vasto e variegato mondo dell'imprenditoria sociale un caloroso in bocca al lupo per questa nuova stagione.

A quanti hanno partecipato a Iris Network restano la consapevolezza del buon lavoro compiuto, il ricordo di Carlo Borzaga, che della stagione passata è stato il nocchiero e continuerà, coi suoi scritti, a segnare quella futura ed un sincero ringraziamento a Silvia Rensi, Flaviano Zandonai e Gianfranco Marocchi che con la loro dedizione operativa spesso hanno saputo fare veri miracoli, garantendo, con poche risorse, la straordinaria sequenza di due decenni di iniziative.

— Marco Musella: l'impresa sociale e lo sviluppo umano

Non è facile dire in poche righe qualcosa sulla mia esperienza di Presidente di Iris Network per i 10 anni (più o meno) successivi alla Presidenza di Carlo Borzaga, fondatore del network con una ben precisa visione di quello che l'impresa sociale avrebbe potuto essere (e in parte è stata) per un Paese come l'Italia. Non è facile perché dovrei dedicare molto più tempo di quanto non sia possibile fare in quest'occasione a ricostruire quanto è accaduto in quegli anni recenti all'impresa sociale e alla ricerca intorno a questa nuova realtà, parte importante del terzo settore, ma anche nuova forma di imprenditoria fino a pochi decenni fa considerata un "non senso economico" (e forse giuridico); ma soprattutto bisognerebbe collegare questa evoluzione a quanto intanto è accaduto nel Paese, in Europa e nel mondo. Naturalmente dovremmo poi considerare anche le trasformazioni che hanno interessato l'Università e la complessa galassia della ricerca: Iris Network, infatti, nacque soprattutto per creare una rete tra studiosi delle Università italiane e tra questi e gli studiosi di impresa sociale ed economia sociale esterni al mondo accademico; una rete aperta allo scambio osmotico con i practitioner del mondo delle imprese sociali, con dirigenti e funzionari di fondazioni di erogazione e di istituzioni pubbliche di vario ordine e grado.

Non è possibile, ripeto, nel poco tempo che ho avuto a disposizione per ragionare dal mio punto di vista della esperienza di Iris, andare al di là di una soggettiva rappresentazione del mio sforzo di contribuire a far crescere una riflessione sul senso e la direzione che la ricerca sull'impresa sociale andava prendendo nel nostro Paese. Rispetto alla Presidenza Borzaga, mi sembra di poter dire che la mia impostazione – sempre condivisa con lui, con Felice Scalvini e con il comitato direttivo – ha cercato sempre di mettere al centro dell'attenzione il significato che l'impresa sociale avrebbe potuto avere (e in parte non marginale ha avuto) per un Paese più orientato a quello *sviluppo umano* che – se si vanno a rileggere (o a rivedere) le mie introduzioni a Colloqui scientifici, workshop e altre iniziative del network – ho sempre citato e che è da molti anni (ostinatamente) il fuoco della mia ricerca di economista e di studioso di terzo settore e di economia sociale. L'espressione *sviluppo umano*, come è noto, non è certo una mia invenzione: affonda le sue radici nel pensiero di Amartya Sen e di tanti studiosi e studiose (si pensi a Martha Nussbaum e, per il nostro paese, a Enrica Chiappero Martinetti, nostra *keynote speaker* in uno degli ultimi incontri di Irisnetwork) che vedono nel *capability approach* una chiave di lettura che dovrebbe, assai più di quanto avvenga oggi, guidare l'economia e la politica non verso una logica di aumento indiscriminato del PIL, ma di allargamento dello spazio della libertà di scelta di persone e comunità. Ho sempre considerato (e continuo a pensarlo oggi che Iris non c'è più e il mondo è entrato, cosa impensabile fino a qualche anno fa, in un tunnel di violenza e di guerra che distruggono la libertà) che lo sviluppo umano sia una stella polare che può davvero contribuire a dare forza all'impresa sociale e alimentare direzioni di ricerca che possano contribuire alla salute di una realtà, quella delle imprese sociali, che non deve chiudersi in sé stessa e non deve star lì a preoccuparsi esclusivamente della propria sopravvivenza.

Se Iris ha chiuso la sua esperienza (questione che qui non affronto e non voglio affrontare) non si pensi che questo significhi che sia meno importante, in un mondo e in Paese che sembrano aver perso di vista i valori della convivenza civile e della solidarietà, tenere accesa la fiammella della ricerca su una impresa sociale che promuova pace, sviluppo umano, libertà di essere e di fare, solidarietà.

Hanno scritto sul numero 3/2025

Carlo ANDORLINI. Formatore e consulente su lavoro con la comunità e sviluppo del potenziale dei contesti. Docente presso l'Università di Firenze, condirettore e autore nella collana New Fabric di Pacini editore Pisa, membro supplente del Consiglio nazionale del terzo settore.

Andrea BERNARDONI. Responsabile dell'Area Ricerche presso Legacoopsociali Nazionale, ricopre l'incarico di Responsabile del Dipartimento cooperative sociali, imprese sociali e cooperative di comunità presso Legacoop Umbria dove è anche Responsabile dell'Ufficio economico e finanziario.

Laura BONGIOVANNI. Presidente di Associazione Isnet per lo sviluppo dell'impresa sociale e responsabile dell'Osservatorio sull'impresa ad impatto sociale in Italia e nell'ambito della Biennale della Prossimità, dell'Osservatorio Prossimità Italia. Esperta di ricerca qualitativa e di gestione dei processi di cambiamento.

Maurizio BUSACCA. Professore associato in Sociologia dei processi economici e del lavoro presso il Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali dell'Università Ca' Foscari di Venezia. I suoi interessi di ricerca spaziano da innovazione sociale e welfare locale, digitalizzazione del welfare, coworking e spazi collaborativi, lavoro e terzo settore.

Giacomo BUZZAO. Ricercatore presso il Centro di Competenza per il Management delle Cooperative della Libera Università di Bolzano. La sua attività scientifica si concentra sull'economia sociale e sull'analisi dell'impatto sociale e ambientale delle attività economiche.

Massimo CAMPEDELLI. Si è occupato di diritti di cittadinanza, dipendenze, non autosufficienze, programmazione sociosanitaria, digitalizzazione, imprese sociali e sistemi di welfare. Co-direttore della collana Wiss-Sant'Anna (Il Mulino) e membro dei comitati scientifici delle riviste Politiche Sociali e La Rivista delle Politiche Sociali.

Luigi CROCE. Medico specialista in Psichiatria e Psicoterapia, docente di Neuropsichiatria Infantile presso l'Università Cattolica di Milano e Piacenza, direttore sanitario del Centro Domino per l'Autismo di Milano. È membro effettivo dell'American Association on Intellectual and Developmental Disabilities.

Sara DATRES. Laureata in Servizio Sociale e Studentessa magistrale di "Metodologia, Organizzazione e Valutazione dei Servizi Sociali" presso l'Università degli Studi di Trento.

Luca FAZZI. Co-direttore di Impresa Sociale. Professore ordinario di Sociologia presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento.

Luca FERRUCCI. Professore ordinario di Economia e Management delle Imprese presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Perugia. Si occupa di internazionalizzazione delle imprese, modelli di corporate governance e distribuzione commerciale. Presidente della Scuola di Alta Formazione Fa.Be.Sa.Ci.

Valentina LOVATO. Assegnista di ricerca presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, ha studiato l'adozione delle tecnologie digitali nelle imprese sociali di inserimento lavorativo (WISE) in Veneto. I suoi interessi di ricerca riguardano in particolare le connessioni tra i cambiamenti nelle pratiche lavorative e i sistemi di welfare.

Mauro MORETTO. Funzionario pubblico e libero professionista attivo nella promozione diretta della sostenibilità e della transizione ecologica ed energetica. Si occupa di GPP (Green Public Procurement) e CAM (Criteri Ambientali Minimi), di transizione ecologica e di promozione delle comunità energetiche rinnovabili.

Marco MUSELLA. Professore ordinario di Economia Politica presso il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II". È stato presidente di Iris Network e direttore scientifico della rivista Impresa Sociale.

Massimo RONCHINI. Dottorando presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche. Collabora con il centro di ricerca AICCON sui temi della valutazione di impatto e dell'innovazione sociale.

Hanno scritto sul numero 3/2025

Marco TUBARO. Ricercatore presso il Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Si è occupato di tessuto sociale, progettazione e organizzazione di eventi, comunicazione e marketing, innovazione sociale, processi di digitalizzazione, welfare locale, terzo settore e pratiche collaborative.

Desiree SALADINO. Dottoranda presso il Dipartimento di Architettura dell'Università degli Studi di Palermo. Rappresentante nazionale dei Dottorandi presso la Società Italiana degli Urbanisti. Pianificatrice territoriale, si occupa di aree interne, cooperative di comunità e di approcci place-based come strumenti di sviluppo territoriale.

Alceste SANTUARI. Professore di diritto dell'economia, diritto degli enti non profit, dei partenariati pubblico-privati e di Public Economic Law presso l'Università di Bologna, autore di monografie e articoli sul tema delle organizzazioni non profit, delle imprese sociali e dei loro rapporti con la P.A. e dei servizi sociosanitari.

Felice SCALVINI. È direttore responsabile della rivista Impresa Sociale. Avvocato, dal 1981 si dedica al nascente fenomeno della cooperazione sociale. Ha promosso la nascita di Federsolidarietà, Cgm, Cosis, Forum Nazionale del Terzo Settore. Presidente di Fondazione Asm ed ex presidente di Assifero.

Francesca SCARDELLA. Studentessa magistrale di "Metodologia, Organizzazione e Valutazione dei Servizi Sociali" presso l'Università degli Studi di Trento.

Habib SEDEHI. Consulente manageriale e già direttore di un'azienda di consulenza, con venticinque anni di insegnamento nell'area di Analisi e Controllo dei Processi Complessi e costruzione di Modelli Dinamici di Simulazione. Insegna Systems Thinking e Project Management alla Master School della LUMSA.

Salvatore SEMERARO. Consigliere di Presidenza di Confcooperative di Milano e dei Navigli e di Federsolidarietà Lombardia e membro del Consiglio Direttivo di Anffas Lombardia, Presidente di Consorzio SiR.