

Frontespizio

Indice

Prefazione	
di Carlo Sangalli Presidente Unioncamere	5
Presentazione	
di Alberto Valentini Consigliere Delegato AsseforCamere.....	7
Premessa generale	11
Guida alla lettura	15
Lo scenario di riferimento	19
1. Il progetto Quasar	29
1.1 Ipotesi progettuale.....	29
1.2 Modello operativo.....	35
1.3 Economia sociale: un contesto in cambiamento	43
1.4 Sintesi del Progetto	50
2. La sperimentazione ed i risultati conseguiti	53
2.1 I territori della sperimentazione	53
2.2 Analisi della domanda e dell'offerta di servizi sociali	73
2.2.1 <i>Indagine sui soggetti dell'offerta dei servizi</i>	75
2.2.2 <i>Indagine sulla popolazione</i>	77
2.2.3 <i>I sistemi di welfare locale</i>	77
2.2.4 <i>Configurazione dei diversi modelli di mercato sociale</i>	78
2.3 Le iniziative messe in atto per il consolidamento e lo sviluppo delle organizzazioni di Terzo settore	82
2.3.1 <i>Gli Osservatori dell'economia civile</i>	82
2.3.2 <i>L'attività di check-up alle imprese sociali</i>	84
2.3.3 <i>L'accompagnamento e il supporto</i>	92
2.4 Analisi di alcune leggi per lo sviluppo dell'economia sociale	102
2.4.1 <i>Un percorso metodologico sperimentale finalizzato alla valutazione di impatto delle leggi di incentivazione alle cooperative sociali</i>	103
2.4.2 <i>I principali risultati dell'indagine</i>	104

2.4.2.1	Le prestazioni delle cooperative sociali della Lombardia.....	104
2.4.2.2	Le prestazioni delle cooperative sociali della Sardegna.....	108
2.4.3	Monitoraggio della legge quadro n. 328 dell'8 novembre 2000, "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali"	111
2.5	L'attività transnazionale: Social Inclusion Through Enterprises Development	115
3.	Le opportunità offerte: il Terzo settore fra nuovi fabbisogni e nuovi percorsi di sviluppo	121
3.1	L'incontro tra la cultura camerale e il Terzo settore.....	122
3.2	L'Osservatorio dell'economia civile: un laboratorio di proposte	125
3.3	Collaborazione tra profit e non profit: un volano per lo sviluppo	130
3.4	La valorizzazione delle specificità del Terzo settore	133
3.5	I percorsi della sussidiarietà orizzontale: il rapporto con gli enti pubblici	135
3.6	La centralità del cittadino: presupposto per un'offerta di qualità	138
3.7	Sintesi delle opportunità offerte	140
4.	La valutazione del progetto Quasar	143
4.1	L'intervento di valutazione	143
4.1.1	Inquadramento generale dell'intervento.....	143
4.1.2	Scelte metodologiche di valutazione	144
4.1.3	I risultati della fase di scouting.....	147
4.1.4	Presentazione dei risultati della fase di testing	148
4.2	I risultati dell'indagine di valutazione	149
4.2.1	L'organizzazione del Progetto	149
4.2.2	L'interazione tra Sistema camerale e Terzo settore	154
4.3	Principali risultanze	158
4.4	Sintesi dei punti di forza delle aree di miglioramento del Progetto	160
5.	Le nuove dinamiche di sviluppo del Terzo settore	163
	Conclusioni.....	163
	Bibliografia generale di riferimento	169
	Unità Operativa Centrale e Unità Operative Locali	179
	<i>Allegati:</i>	
	Unità Operativa Centrale e Unità Operative Locali	
	CD ROM con i prodotti del progetto	

Prefazione

Unioncamere e il sistema delle Camere di commercio mostrano da tempo una crescente attenzione all'impresa sociale. L'approvazione della legge delega che disciplina questa tipologia di imprese, intervenuta nelle scorse settimane, perfeziona e rafforza ulteriormente le ragioni di questo interesse. Il provvedimento infatti, sancendo l'obbligo di iscrizione al Registro delle imprese, fa sì che la Camera di commercio tenda a divenire l'istituzione di riferimento anche per il sistema delle imprese non profit, come già avviene per le aziende private.

È un passaggio che salutiamo con grande piacere, poiché contribuirà a sviluppare l'alleanza tra sistema camerale e Terzo settore, che stiamo già sperimentando con successo.

Lo testimonia anzitutto il progetto "QUASAR: qualità per i sistemi a rete di imprese sociali", realizzato da AsseforCamere (capofila), Aster-x (Società consortile del Terzo settore), Censis e Istituto Tagliacarne, nel quadro della linea Equal. L'iniziativa ha coinvolto le Camere di commercio e gli organismi del Terzo settore di otto realtà territoriali, alle quali se ne sono poi aggiunte spontaneamente altre quattro (Milano, Treviso, Forlì-Cesena, Firenze, Potenza, Bari, Palermo e Cagliari, più Pisa, Perugia, Roma e Benevento).

Voglio sottolineare il carattere fortemente innovativo di questo progetto, che si è basato su una progettazione comune degli interventi da parte delle Camere e degli organismi interessati. Attraverso i Comitati dell'economia civile, animati dalle strutture camerali con il coinvolgimento degli organismi del non profit e delle Università interessate, si sono avviate azioni tese ad approfondire i bisogni delle imprese sociali; si sono poi organizzati percorsi formativi diretti a qualificarne le attività e il management; si è infine strutturato un sistema di supporto per agevolare il loro rapporto con il sistema creditizio, orientando le Camere a rispondere in modo mirato alle esigenze espresse da queste specifiche imprese.

D'altro canto, il sistema camerale non poteva che guardare con attenzione e interesse al fenomeno economico-sociale del non profit, almeno per due ordini di motivi.

Il primo è la crescente diffusione di queste imprese, con il loro impatto

significativo sull'occupazione: un universo di almeno 16.500 imprese sociali, in cui operano circa 400 mila persone. Secondo i dati Istat (relativi al 2000), al Terzo settore fanno capo complessivamente 240 mila organizzazioni, che offrono lavoro a 630 mila occupati e hanno un valore economico di 35 miliardi di euro.

Il secondo motivo è che, per rispondere ai bisogni e alle esigenze della società civile, l'impresa non profit può giocare un ruolo di importanza crescente, complementare a quello dell'impresa privata. Oggi che emerge un'attenzione specifica al tema della sussidiarietà, anche per riformare i meccanismi del Welfare State, l'impresa sociale tende ad assumere una rilevanza ancora maggiore. Ci guida la convinzione che le imprese senza scopo di lucro possano, e debbano sempre più, collaborare con quelle orientate al profitto e con le strutture pubbliche, per uno sviluppo basato sulla qualità non solo dei prodotti, ma anche - e soprattutto - dei servizi e dei rapporti umani.

Pensiamo solo ai nuovi bisogni e alle domande di giovani, donne e anziani, che richiedono in molti campi un passaggio più coraggioso dalle regole dello Stato sociale agli incentivi della Welfare society.

Ci auguriamo quindi che la collaborazione con il Terzo settore continui a diffondersi nel sistema camerale, estendendosi progressivamente all'intero territorio nazionale, anche per contribuire allo sviluppo economico e alla coesione sociale del nostro Paese.

Carlo Sangalli

Presidente Unioncamere

Presentazione

Qualità per i sistemi a rete di imprese sociali.

Questo l'acronimo e principale obiettivo del Progetto Quasar, realizzato nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Equal I, fase "2001-2003", bandita dall'Unione Europea e gestita dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che termina operativamente a giugno 2005.

La compagine realizzata da AsseforCamere (capofila dell'iniziativa), la Società Consortile Aster-x (organismo operativo del Terzo settore), la Fondazione Censis e l'Istituto Guglielmo Tagliacarne, ha carattere Settoriale ed è stata realizzata attraverso una sperimentazione a livello nazionale su otto sedi pilota.

AsseforCamere in particolare ha coordinato la Partnership e l'intero programma operativo, ha inoltre animato la Rete camerale in particolare promuovendo un percorso di accompagnamento alla costituzione degli Osservatori dell'economia civile presso le Camere di Commercio ed attraverso la formazione e supervisione degli Agenti di sviluppo delle Aziende Speciali Camerali, incaricati di compiere un'analisi specifica sui punti di forza e di debolezza di un campione tipologico di imprese sociali.

La Società Consortile Aster-x, organizzazione promossa dalle maggiori realtà nazionali del Terzo settore, ha curato la progettazione ed il trasferimento sui territori delle azioni di accompagnamento volte allo sviluppo e consolidamento delle imprese sociali, inoltre ha promosso l'iniziativa Quasar a livello europeo, gestendo il progetto transnazionale SITED e diffondendo la conoscenza del progetto in autorevoli sedi internazionali.

La predisposizione di un percorso di accompagnamento allo sviluppo ed al consolidamento delle imprese sociali ha richiesto, preliminarmente, un'attenta analisi della situazione sociale nello specifico contesto locale di riferimento. Sulla base della "fotografia" realizzata è stata successivamente elaborata la relativa diagnosi dei fabbisogni riscontrati sul territorio, funzionale alla predisposizione di strumenti di supporto idonei alla risoluzione delle problematiche emerse.

A questo proposito la Fondazione Censis ha svolto un attento studio della domanda socio-economica attraverso una ricerca che permette di mettere a fuoco il livello di centralità che l'impresa sociale ha acquisito nell'ambito delle economie

locali, di analizzare la soddisfazione dei cittadini sulle tipologie di servizio ed i livelli qualitativi espressi dall'impresa sociale, nonché la corrispondenza tra domanda e offerta. L'analisi evidenzia inoltre una serie di fabbisogni inerenti, ad esempio, la fruizione dei servizi sociali da parte della comunità locale, la qualità dei servizi erogati, il sistema di relazioni tra la comunità e le imprese sociali ed la capacità di queste ultime di creare network, ecc.

Il quadro delineato è stato completato dall'Istituto Tagliacarne attraverso un'intensa attività di ricerca di un modello di lettura dei dati ISTAT e degli indicatori disponibili, relativi all'offerta di servizi e strutture del Terzo settore sul territorio ed alla domanda potenzialmente esistente, collocando tale analisi nei contesti socio-economici di riferimento e definendo quindi l'articolazione e il dettaglio delle informazioni contenute nei report provinciali.

L'Istituto ha inoltre provveduto ad un'analisi dell'impatto di alcuni provvedimenti legislativi di incentivazione allo sviluppo della cooperazione sociale (L.R.16/93 della Regione Lombardia e L.R.16/97 della Regione Sardegna) ed ha infine compiuto una valutazione interna dell'intervento complessivo.

La valutazione intermedia del programma EQUAL, iniziata nel maggio 2003 e che avrà termine nel Settembre 2005, è stata svolta dall'organismo indipendente ISMERI EUROPA Srl, con l'obiettivo di operare come supporto alle decisioni per il disegno, la programmazione/riprogrammazione e la gestione del programma e di offrire una "misurazione" dei risultati e degli impatti.

La Struttura Nazionale di Supporto (SNS) Equal dell'Isfol ha provveduto all'erogazione di un servizio funzionale di consulenza e assistenza tecnica supportando la dimensione informativa e gestionale dell'Iniziativa comunitaria e, parallelamente, assicurandone l'impatto innovativo e strategico sui sistemi e sulle politiche.

Il Progetto ha perseguito l'obiettivo di avviare un processo di sviluppo del Terzo settore, con un respiro non solo nazionale ma anche transnazionale, grazie all'interscambio a livello europeo garantito dalla partnership con Austria, Francia e Germania.

La coprogettazione congiunta tra il Sistema Camerale e il Terzo settore ha contribuito a:

- creare un'ulteriore occasione per supportare e rafforzare le imprese sociali,
- qualificare le organizzazioni esistenti,
- sviluppare e sperimentare nuovi percorsi e nuovi modelli di qualità e di valutazione,
- migliorare i servizi offerti anche favorendo la nascita di nuove attività di imprenditorialità sociale.

Il Progetto Quasar ha quindi definito e sperimentato un innovativo modello di rapporto e collaborazione tra la rete istituzionale pubblica delle Camere di Commercio e la rete associativa e di rappresentanza degli organismi del Terzo settore ponendo il cittadino-cliente nella condizione di essere sempre più “soggetto delle scelte” collegate alla fruizione dei servizi pubblici fondamentali (welfare community).

La collaborazione tra diverse realtà dell’Economia Civile ha inoltre fornito un importante apporto al percorso di costituzione dell’imprenditorialità sociale in Europa.

Le linee strategiche dell’intervento hanno portato alla definizione di una serie di azioni di sistema volte in particolare alla:

- Creazione di 8 Osservatori dell’Economia Civile presso le Camere di Commercio coinvolte nella sperimentazione, composti da rappresentanti delle Camere di Commercio, del Terzo settore e dell’Università, capaci di recepire attivamente gli stimoli dell’economia sociale locale e di tradurli in proposte e attività che siano volano di sviluppo.

Il programma di attività sviluppato nelle sedi di sperimentazione ha portato, tra l’altro, alla definizione di un Rapporto sull’Economia Civile nelle diverse province, a scopo non solo conoscitivo ma utile a consentire l’individuazione dei punti di forza e di debolezza delle imprese sociali operanti sul territorio.

- Realizzazione da parte delle Aziende speciali camerali di 182 check-up al fine di compiere un’analisi dei punti di forza e di debolezza di un campione tipologico di imprese sociali, individuate secondo un avviso pubblico che conteneva criteri di scelta riferiti ad un target specifico per territorio e a dati strutturali discriminanti (anzianità dell’impresa, fatturato, investimenti, committenza e ambito operativo territoriale).

Le tematiche affrontate nel corso delle interviste hanno riguardato tutti gli aspetti tipici della gestione d’impresa sociale, in particolare: mission/vision e funzione sociale, pianificazione strategica e marketing sociale, attrattività, competitività e valore di legame, bilancio sociale, controllo di gestione e finanza, organizzazione e gestione delle persone, mutamento della domanda e innovazione di prodotto/processo.

- Attivazione di percorsi condivisi di miglioramento su tematiche specifiche sulle quali è stato riscontrato un fabbisogno da parte delle imprese sociali. In particolare è stato promosso l’orientamento all’impresa sociale approfondendo i temi della qualità, gli strumenti di finanza specializzata, la formazione dei dirigenti del Terzo settore, l’animazione territoriale e il monitoraggio del sistema integrato di interventi e servizi sociali (L.328/00).

Considerati i positivi risultati, la sperimentazione realizzata ha avuto ampio risalto anche nell'ambito dell'Audizione dell'Unioncamere Italiana alla Commissione Giustizia del Senato sul disegno di legge "Delega del Governo concernente la disciplina dell'Impresa Sociale", approvato grazie ad un'ampia intesa maggioranza-opposizione.

L'intervento ha inoltre suscitato l'interesse dell'intero Sistema camerale in particolare alcune Camere di Commercio, ad esempio di Roma, Pisa, Perugia e Benevento, hanno deciso di svolgere le attività già realizzate nel Progetto Quasar, caratterizzandole sulla base delle esigenze espresse dal contesto locale.

Al fine di definire e sperimentare nuovi modelli di sviluppo per le imprese sociali è stata inoltre attivata, successivamente a Quasar, una compagine con le Banche di Credito Cooperativo, che sono risultate, dall'analisi realizzata da Quasar sul "mercato del credito" nei confronti delle imprese sociali, un interlocutore capace di interpretare le esigenze finanziarie espresse dalle organizzazioni del Terzo settore.

Rispondendo al Bando Equal II fase "2004-2006", la compagine composta da AsseforCamere (capofila), Aster-x, Federcasse e l'Istituto Tagliacarne si propone di sperimentare nuovi approcci sul tema della finanza per lo sviluppo delle imprese sociali, attraverso il progetto CRESO: Credito, Relazioni E Sviluppo delle Organizzazioni di terzo settore.

Tale diffusione permetterà l'attivazione di un innovativo network di conoscenze con riferimento al Terzo settore.

L'obiettivo complessivo, grazie ai due progetti menzionati, rimane quello di realizzare una rete nazionale a sostegno dello sviluppo dell'impresa sociale in stretta e permanente sinergia con gli organismi rappresentativi di riferimento e le differenti università.

Una rete che ci si propone di esportare in Europa con l'impegno di Eurochambres e del Coordinamento europeo degli organismi di Terzo settore.

Questo obiettivo dovrebbe diventare, nel prossimo triennio, un impegno permanente del Sistema camerale.

Alberto Valentini

Consigliere Delegato AsseforCamere

Premessa generale

L'attuale sistema dei *servizi alla comunità* appare come una realtà in movimento verso e lungo confini non sempre del tutto definiti, ma che, grazie anche a caratteristiche relativamente variabili, va progressivamente trasformandosi, adeguando la propria struttura interna ad un contesto di complessiva revisione di *welfare state*. Confini che se sul piano generale, sono ancora in rapido mutamento, certamente evolvono in una direzione unica, ossia verso la progressiva uscita dalla gestione diretta della tutela sociale da parte degli enti statali.

Sembra essere questa la caratteristica prevalente che emerge dalla lettura delle politiche locali, della domanda socio economica e dell'analisi dei fabbisogni e di qualità espressi dalle organizzazioni del sociale che in questo momento compongono il sistema di tutela sociale italiano. Una lettura compiuta anche in una logica trasversale, oltre che all'interno di ogni singola realtà, cercando di verificare la presenza di omogeneità e di diversità.

La realtà in cui operano gli attori dell'economia sociale è infatti resa complessa oltre che dalle specificità dei contesti locali, che risultano peraltro così significative, anche dall'essere al *crocevia* di un doppio passaggio: il passaggio verso un modello innovativo di stato sociale con un incremento forte di responsabilità dei soggetti privati e il passaggio verso uno schema di assistenza sociale non più monolitico bensì articolato in diversi e differenti soggetti.

Quell'universo composito chiamato *Terzo settore* ha reagito positivamente, cogliendo l'occasione che la riforma del sistema socio assistenziale offriva alle strutture dell'economia sociale facendosi carico, pur con le molte incognite e incertezze, di questa sfida ed ha avviato una transizione, che mostra i primi effetti, per seguire il percorso d'innovazione.

La transizione è per sua stessa natura sempre una fase che genera problemi e sacrifici, incertezze e speranze, disorientamenti e angosce, ottimismo e sfiducia. Non vi è così dubbio alcuno che debba essere un'età "*accompagnata*", nei ritmi del suo evolversi, nella convenienza del suo produrre gradualmente i benefici attesi, nella certezza della irreversibilità di una scelta di responsabilità ed efficienza.

Il regime pubblico di gestione della tutela sociale dei cittadini ha evidentemente svolto un ruolo di fondamentale importanza a beneficio dello

sviluppo sociale. Oggi, con la riduzione delle risorse collettive disponibili per gli interventi sociali, questo ciclo lungo della protezione sociale può dirsi indubbiamente concluso. I soggetti pubblici non sono più in grado, e lo saranno sempre meno, di offrire la copertura che si sono permessi sino al più recente passato. Al tempo stesso, però, la società italiana non può permettersi di venir meno a quel dovere di solidarietà collettiva e di garanzia di alcuni diritti fondamentali che hanno contraddistinto un lungo ciclo di sviluppo. La logica con cui procedere è quella della moltiplicazione dell'offerta, di liberazione e di chiamata in causa d'energie diverse, di coerenza con la dimensione personalistica dei bisogni sociali.

Se come osservato il sistema dei servizi alla comunità attraversa una fase di profonda transizione, ciò risulta evidente soprattutto nel passaggio da una cultura e da un'impostazione di tutela sociale pubblica, verso logiche più esplicite di mercato.

All'interno di questa tendenza di tipo generale, sta progressivamente prendendo forma un sistema di tutela sociale nuovo che propone una visione dei rapporti di scambio e di approssimazione a soglie di qualità collettiva sempre più elevate.

Le organizzazioni che offrono servizi alla persona, infatti, stanno sviluppando una estrema attenzione per gli "*strumenti di impresa*" che possono consentire loro di migliorare la propria offerta e di migliorare la loro competitività, senza per questo necessariamente perdere la propria identità fatta di gratuità, di mutualità o di solidarietà, ma anche di democraticità nei processi decisionali e di assoluta centralità del ruolo delle risorse umane. Al tempo stesso, sta profondamente mutando la *domanda di supporto rivolta agli enti pubblici*: non si cerca più in questi soggetti tutela e protezione, ma una funzione di tutoraggio, che fornisca agli enti più informazione, più controllo e una sede alta di coordinamento.

Dall'interazione di questi due diversi elementi ne scaturisce un modello di governo misto dei servizi alla comunità, in cui le organizzazioni del sociale dovrebbero essere i gestori ed i responsabili della qualità dei servizi e i soggetti pubblici la sponda di certificazione e di legittimazione in un ruolo di *partnership* piuttosto che di semplice sovvenzionatore.

A fianco dei servizi socio-assistenziali alla comunità il Terzo settore si sta impegnando in molti altri ambiti. Quello della cultura, sport e ricreazione appare il più praticato in connessione alla enorme espansione della domanda di conoscenza, di mobilità e di cura per la persona.

A questo ambito si affianca la propensione attiva verso l'istruzione e la ricerca. Istruzione e formazione professionale sono da sempre settori nei quali il "non profit" ha operato con grande diffusione e impegno creativo. Così il tema della

ricerca, da quella medica a quella sociale, è campo particolarmente significativo e con un impegno crescente del Terzo settore.

Anche la tutela degli interessi, a partire da quelli dei consumatori, è un ambito praticato con significativa partecipazione.

Sussistono poi attività collegate all'artigianato, alla trasformazione e al confezionamento dei prodotti agricoli, altre attività manifatturiere e distributive, (commercio solidale ad esempio).

Se si coglie l'insieme delle azioni promosse dal Terzo settore si può dire che siamo di fronte ad un impegno articolato ed estremamente variegato che ha un denominatore comune nell'operare "senza scopo di lucro". Gli eventuali avanzi di gestione vengono reinvestiti nelle attività realizzate o vengono devoluti ad altri programmi di utilità collettiva e sociale.

Le potenzialità appaiono enormi solo se le colleghiamo, da un lato, alla presenza di persone dedite ad attività di volontariato, associative e mutualistiche e, dall'altro, ai problemi di sottosviluppo e sviluppo che caratterizzano un'epoca sempre più toccata dalla rivoluzione indotta della globalizzazione.

L'azione messa in atto dal Progetto Quasar ha perciò tenuto conto di quanto si sta muovendo, pur partendo dalla situazione e dai problemi delle differenti realtà sedi di sperimentazione.

Guida alla lettura

Il presente Rapporto presenta i risultati della sperimentazione realizzata nelle otto province pilota del progetto Quasar, integrati da alcuni approfondimenti su specifiche tematiche di interesse per lo sviluppo ed il consolidamento del Terzo settore.

Il Rapporto si articola in cinque capitoli e un cd rom allegato con le versioni integrali dei testi redatti.

Va premesso che si è sviluppata un'intensa azione promozionale a carattere nazionale e negli otto territori di sperimentazione:

Roma, 14.11.2002 – Unioncamere Italiana – Convegno internazionale di lancio: “Sviluppo locale e impresa sociale non profit”;

Bari, 31.01.2003 – Camera di Commercio di Bari – Convegno “Sviluppo locale e impresa sociale non profit in Puglia” - 1° incontro locale di presentazione del progetto Quasar;

Palermo, 25.02.2003 – Camera di Commercio di Palermo – Convegno “Sviluppo locale e impresa sociale non profit in Sicilia” - 2° incontro locale di presentazione del progetto Quasar;

Potenza, 14.03.2003 – Camera di Commercio di Potenza – Convegno “Sviluppo locale e impresa sociale non profit in Basilicata” - 3° incontro locale di presentazione del progetto Quasar;

Treviso, 28.03.2003 – Camera di Commercio di Treviso – Convegno “Sviluppo locale e impresa sociale non profit in Veneto” - 4° incontro locale di presentazione del progetto Quasar;

Milano, 17.04.2003 – Camera di Commercio di Milano – Convegno “Sviluppo locale e impresa sociale non profit in Lombardia” - 5° incontro locale di presentazione del progetto Quasar;

Firenze, 03.06.2003 – Camera di Commercio di Firenze – Convegno “Sviluppo locale e impresa sociale non profit in Toscana” - 6° incontro locale di presentazione del progetto Quasar;

- Cagliari, 19.06.2003** – Camera di Commercio di Cagliari – Convegno “Sviluppo locale e impresa sociale non profit in Sardegna” - 7° incontro locale di presentazione del progetto Quasar;
- Forlì, 03.07.2003** – Camera di Commercio di Forlì-Cesena – Convegno “Sviluppo locale e impresa sociale non profit in Emilia Romagna” - 8° incontro locale di presentazione del progetto Quasar;
- Roma, 05.05.2004** – Sede A.B.I. – Convegno: “La finanza specializzata per il Terzo settore”;
- Treviso, 26.11.2004** – Camera di Commercio di Treviso – Seminario: “Il Terzo Settore fra nuovi fabbisogni e nuovi percorsi di sviluppo: le opportunità di rete offerte dal progetto Quasar”;
- Bari, 02.12.2004** – Camera di Commercio di Bari – Seminario: “Il Terzo settore fra nuovi fabbisogni e nuovi percorsi di sviluppo: l’apporto fornito dall’impresa sociale allo sviluppo locale”;
- Firenze, 13.01.2005** – Camera di Commercio di Firenze – Seminario: “Il Terzo settore fra nuovi fabbisogni e nuovi percorsi di sviluppo: la sussidiarietà per lo sviluppo dell’impresa sociale”;
- Roma, 14.06.2005** – Unioncamere – Convegno finale: “L’impresa sociale per la qualità dello sviluppo. L’impegno istituzionale delle Camere di Commercio” - Il progetto Quasar – qualità per i sistemi a rete di imprese sociali.

Il presente rapporto si articola in cinque capitoli:

- Nel **primo capitolo** viene illustrato lo scenario di riferimento, le problematiche riscontrate e le strategie messe in atto secondo specifiche linee metodologiche.
- Il **secondo capitolo** descrive l’intervento realizzato nei diversi contesti, illustrando i principali risultati delle ricerche, degli studi di caso e delle iniziative messe in atto per il consolidamento e lo sviluppo del Terzo settore.
- Il **terzo capitolo** arricchisce i risultati della sperimentazione, precedentemente illustrati, con un valore aggiunto dato dall’elaborazione delle risultanze emerse dai tre seminari Quasar dal titolo: “Il Terzo settore fra nuovi fabbisogni e nuovi percorsi di sviluppo”. I seminari, realizzati presso le Camere di Commercio, hanno permesso l’approfondimento:
 - delle modalità di interconnessione e/o collaborazione tra il volontariato, l’associazionismo sociale e l’impresa sociale non profit nelle tre sedi progettuali nel Nord Italia (Treviso, Milano e Forlì-Cesena) – *Camera di Commercio di Treviso, 26 novembre 2004*;
 - dell’apporto fornito dall’impresa sociale allo sviluppo locale nelle sedi del

Sud Italia coinvolte in Quasar (Palermo, Potenza e Bari), *Camera di Commercio di Bari, 2 dicembre 2004*

- delle tematiche connesse alla sussidiarietà per lo sviluppo dell'impresa sociale non profit, riferite alle due sedi progettuali nel Centro Italia (Firenze e Cagliari) - *Camera di Commercio di Firenze, 13 gennaio 2005*
- Il **quarto capitolo** illustra il percorso metodologico e i risultati del piano di valutazione messo in atto dall'Istituto G.Tagliacarne, valutatore interno della compagine.
- Il **quinto capitolo** infine trae le conclusioni del lavoro svolto e offre alcuni spunti di riflessione per un percorso di crescita e consolidamento del Terzo settore.

Lo scenario di riferimento

Il settore non profit in Italia alla luce dei risultati dell'8° censimento dell'Industria e dei servizi

Distribuzione territoriale

Nel 2001, in base ai risultati dell'8° Censimento dell'industria e dei servizi, l'universo non profit si compone di 235 mila istituzioni, 8 mila delle quali sono plurilocalizzate, ed operano pertanto sul territorio nazionale anche attraverso 26 mila unità locali (distinte dalla sede principale)¹. Rispetto all'ultima rilevazione sul settore condotta dall'Istat nel 1999, il numero di organizzazioni non profit è cresciuto del 6,2%.

Tabella 1 - Istituzioni non profit per forma giuridica e ripartizione geografica (anni 1999 e 2001)

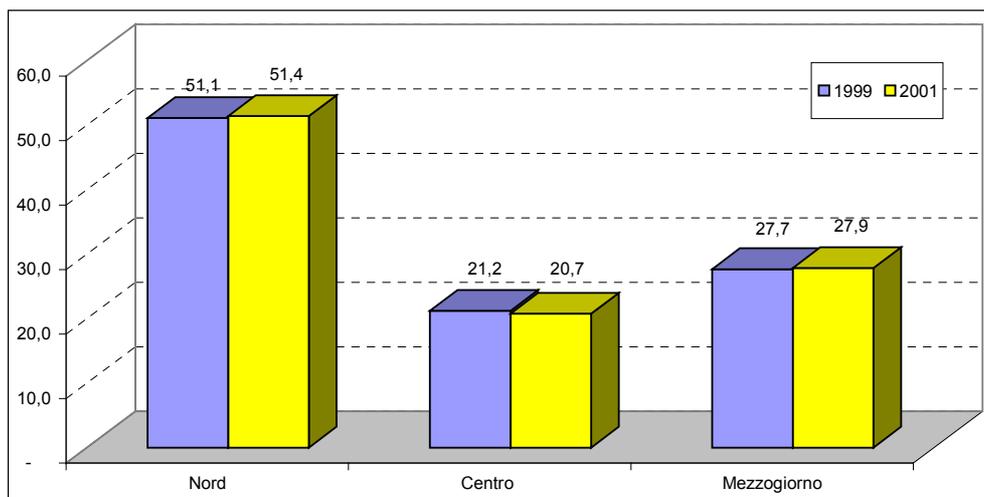
Forma giuridica	1999		2001		Differenze nelle distr.
	v.a.	%	v.a.	%	
Associazione riconosciuta	61.313	27,7	62.231	26,5	-1,2
Fondazione	3.008	1,4	3.077	1,3	-0,1
Associazione non riconosciuta	140.746	63,6	156.133	66,4	2,8
Cooperativa sociale	4.651	2,1	5.674	2,4	0,3
Altra forma	11.694	5,3	8.117	3,5	-1,8
Ripartizione geografica					
Nord	113.173	51,1	120.884	51,4	0,3
Centro	46.966	21,2	48.808	20,7	-0,5
Mezzogiorno	61.273	27,7	65.540	27,9	0,2
Italia	221.412	100,0	235.232	100,0	-

Fonte:Elaborazioni Istituto G.Tagliacarne su dati ISTAT

¹ La rilevazione delle unità locali è una informazione aggiuntiva acquisita nell'ambito del censimento; esse infatti non erano state coinvolte nella precedente rilevazione sul settore condotta dall'Istat nel 1999.

L'analisi della distribuzione territoriale conferma la tendenza emersa nel 1999, rilevando una maggiore presenza di organizzazioni nel Nord Italia, con il 51,4% delle istituzioni censite, che registrano anche un lieve incremento rispetto al 1999 (+0,3%). Un lieve aumento si registra anche nel Mezzogiorno (+0,2%), dove sono attive il 27,9% delle istituzioni non profit censite. Nel Centro Italia invece si registra il 20,7% di unità rilevate, in lieve flessione rispetto al 1999 (pari allo 0,5%) (Tabella 1 e Grafico 1).

Grafico 1 - Istituzioni non profit per forma giuridica e ripartizione geografica (anni 1999 e 2001)



Un indicatore dello sviluppo territoriale del settore non profit può essere individuato nel numero delle istituzioni presenti in relazione alla popolazione residente (Tabella 2).

Tale rapporto denota che le regioni in cui il fenomeno è più concentrato rispetto alla popolazione sono costituite dal Trentino-Alto Adige (105 organizzazioni ogni 10 mila abitanti), Valle d'Aosta (94 istituzioni ogni 10 mila abitanti), Friuli-Venezia Giulia (65 istituzioni), Umbria (57 istituzioni) e Marche (54 istituzioni). Agli ultimi posti della graduatoria si ritrovano Calabria, Puglia e Campania (rispettivamente con 32, 30 e 23 istituzioni ogni 10 mila abitanti).

Tabella 2 - Istituzioni non profit per regione (anni 1999 e 2001)

Regioni	1999			2001		
	v.a.	%	rapp. su 10 mila ab.	v.a.	%	rapp. su 10 mila ab.
Piemonte	18.701	8,4	44	20.655	8,8	49
Valle d'Aosta	834	0,4	69	1.120	0,5	94
Lombardia	31.119	14,1	34	33.493	14,2	37
Trentino-Alto Adige	7.839	3,8	89	9.894	4,2	105
Veneto	8.308	9,5	47	20.993	8,9	46
Friuli-Venezia Giulia	21.093	2,8	52	7.750	3,3	65
Liguria	6.120	3,5	48	7.325	3,1	47
Emilia-Romagna	19.160	8,7	48	19.654	8,4	49
Toscana	18.021	8,1	51	18.344	7,8	52
Umbria	4.347	2,0	52	4.722	2,0	57
Marche	7.474	3,4	51	7.878	3,3	54
Lazio	17.123	7,7	33	17.864	7,6	35
Abruzzo	5.842	2,6	46	5.478	2,3	43
Molise	1.020	0,5	31	1.338	0,6	42
Campania	11.411	5,2	20	13.020	5,5	23
Puglia	12.036	5,4	30	12.136	5,2	30
Basilicata	1.272	0,6	21	2.288	1,0	38
Calabria	5.300	2,4	26	6.481	2,8	32
Sicilia	16.524	7,5	33	16.630	7,1	33
Sardegna	7.869	3,6	48	8.169	3,5	50
Italia	221.412	100,0	38	235.232	100,0	41

Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati ISTAT

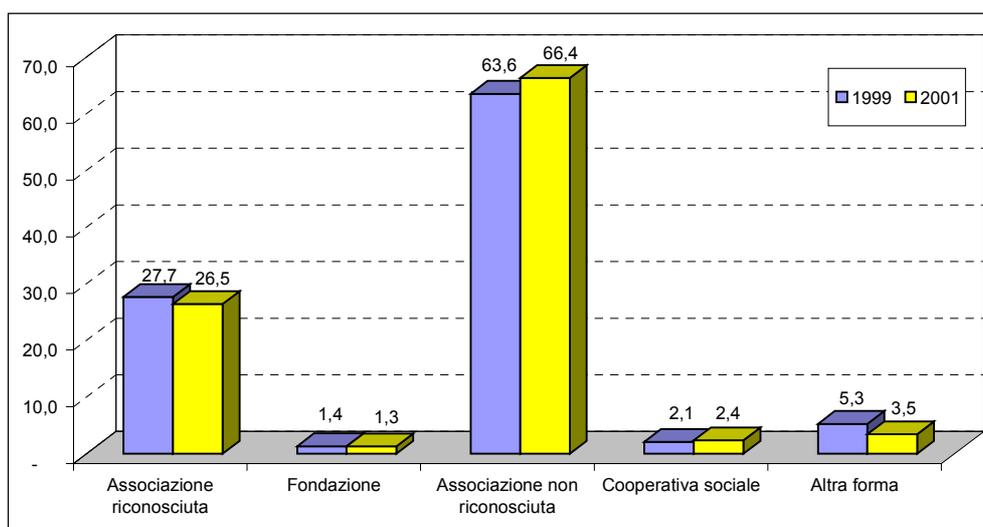
Le regioni in cui nel 2001 il fenomeno risulta più concentrato rispetto alla popolazione hanno registrato negli ultimi anni anche uno sviluppo maggiore del settore, con punte di +24 istituzioni ogni 10 mila abitanti in Valle d'Aosta. Spicca in relazione a tale fenomeno anche la Basilicata, che registra un incremento pari a 17 istituzioni (raggiungendo un rapporto fra istituzioni e abitanti pari a 38).

Forma giuridica

Considerando la forma giuridica adottata dalle istituzioni censite, si può sostenere che il settore non profit italiano si compone prevalentemente di

organizzazioni dotate di una struttura di tipo associativo. Il 26,5% è costituito infatti da associazioni riconosciute (62.231) e il 66,4% da associazioni non riconosciute (156.133). Una quota relativamente minore è costituita da cooperative sociali (5.674, pari al 2,4%), fondazioni (3.077, pari all'1,3%) e istituzioni con altra forma giuridica (8.117, pari al 3,5%, in cui sono incluse soprattutto istituzioni sanitarie, educative ed enti religiosi). Rispetto al 1999 si registra un incremento delle associazioni non riconosciute (+2,8) e delle cooperative sociali (+0,3%) (Tabella 1 e Grafico 2).

Grafico 2 - Istituzioni non profit per forma giuridica (1999/2001)



Considerando le tipologie di istituzioni presenti (rispetto alla forma giuridica adottata) in relazione alla popolazione residente, la Valle d'Aosta conferma lo sviluppo del settore non profit nel suo complesso, presentando rapporti fra istituzioni e abitanti superiori alla media nazionale per tutte le forme giuridiche rilevate (Tabella 3).

Le associazioni riconosciute presentano un rapporto più alto rispetto alla popolazione residente anche in Friuli-Venezia Giulia (17), Molise e Sardegna (16).

Le fondazioni presentano una concentrazione superiore alla media nazionale solo in Lombardia (2 organizzazioni ogni 10 mila abitanti).

Le associazioni non riconosciute si concentrano prevalentemente nel Nord

Italia, soprattutto in Trentino-Alto Adige (87 istituzioni ogni 10 mila abitanti), Valle d'Aosta (50 istituzioni) e Friuli-Venezia Giulia (46). Si riscontrano rapporti abbastanza elevati rispetto alla media nazionale anche in Umbria (40 istituzioni), in Emilia Romagna e nelle Marche (36 istituzioni), in Toscana (34 istituzioni).

Le cooperative sociali si caratterizzano, invece, ad eccezione della Valle d'Aosta, per una più marcata presenza nel Mezzogiorno, in particolare in Molise, Sicilia e Sardegna (con 2 organizzazioni ogni 10 mila abitanti).

Tabella 3 - Istituzioni per regione e forma giuridica (n. istituzioni per 10 mila abitanti)

Regioni	Associazione riconosciuta	Fondazione	Associazione non riconosciuta	Cooperativa sociale	Altra forma	Totale
Piemonte	14	1	32	1	2	49
Valle d'Aosta	37	2	50	3	2	94
Lombardia	10	1	24	1	2	37
Trentino-Alto Adige	15	1	87	1	1	105
Veneto	12	1	31	1	2	46
Friuli-Venezia Giulia	17	1	46	1	1	65
Liguria	14	1	29	1	2	47
Emilia-Romagna	10	1	36	1	1	49
Toscana	15	1	34	1	1	52
Umbria	13	1	40	1	2	57
Marche	14	1	36	1	2	54
Lazio	8	1	25	1	1	35
Abruzzo	13	0	28	1	1	43
Molise	16	0	22	2	1	42
Campania	7	0	14	0	1	23
Puglia	8	0	19	1	1	30
Basilicata	13	0	23	1	1	38
Calabria	11	0	18	1	1	32
Sicilia	9	0	21	2	1	33
Sardegna	16	0	31	2	1	50
Italia	11	1	27	1	1	41

Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati ISTAT

Infine, le istituzioni non profit con altra forma giuridica sono maggiormente concentrate in alcune regioni settentrionali: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Liguria, e in alcune regioni centrali, quali Umbria e Marche.

Attività svolte

Le organizzazioni censite nel 2001 sono attive prevalentemente nei settori inerenti la cultura, lo sport e la ricreazione (175.059 unità istituzionali, pari al 74,4% del totale nazionale). Considerando che il 92,8% delle istituzioni ha adottato la forma giuridica di associazione (riconosciuta o meno), si riconfermano le osservazioni inerenti i risultati della rilevazione realizzata nel 1999, che delineavano il settore non profit italiano principalmente come un universo associativo, orientato ad attività di tipo culturale e ricreativo, legate ai bisogni di realizzazione personale, espressione e socializzazione degli individui che partecipano alle attività dell'organizzazione. Il secondo settore in cui si rilevano quote rilevanti di organizzazioni non profit è costituito dai servizi socio-assistenziali (20.812, pari all'8,8%). Seguono il settore della tutela degli interessi (in cui sono incluse le organizzazioni che svolgono attività politiche, sindacali, di tutela dei diritti e degli interessi di particolari categorie), in cui sono attive 20.448 istituzioni (pari all'8,7%); il settore dell'istruzione e della ricerca, in cui sono attive 11.192 istituzioni, pari al 4,8 % delle unità censite; il settore sanitario, in cui operano nel 2001, 6.126 organizzazioni, che rappresentano il 2,6% dell'universo non profit italiano. Infine, le istituzioni che svolgono altre attività rappresentano lo 0,7% del totale nazionale (1.595 istituzioni) (Tabella 4).

Tabella 4 - Istituzioni non profit per attività svolta (anni 1999 e 2001)

Attività svolta	1999		2001		Differenze nelle distr.
	v.a.	%	v.a.	%	
Cultura, sport e ricreazione	140.389	63,4	175.059	74,4	11,0
Istruzione e ricerca	11.650	5,3	11.192	4,8	-0,5
Sanità	9.678	4,4	6.126	2,6	-1,8
Assistenza sociale	19.343	8,7	20.812	8,8	0,1
Tutela degli interessi	22.494	10,2	20.448	8,7	-1,5
Altre attività	17.859	8,1	1.595	0,7	-7,4
Totale	221.412	100,0	235.232	100,0	-

Fonte:Elaborazioni Istituto G.Tagliacarne su dati ISTAT

Rispetto ai risultati della rilevazione censuaria del 1999, si nota un incremento pari all'11% delle istituzioni non profit culturali, sportive e ricreative (Grafico 3).

Considerando il rapporto fra numero d'istituzioni presenti e popolazione residente nelle singole regioni, si nota che in relazione all'attività economica svolta, il settore della cultura, sport e ricreazione è più sviluppato in Trentino-Alto

Adige (85 istituzioni ogni 10 mila abitanti), in Valle d'Aosta (69 istituzioni) e in Friuli-Venezia Giulia (51). Le istituzioni educative e di ricerca sono più diffuse in Valle d'Aosta, Friuli Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige, Veneto e Umbria (3 istituzioni, rispetto ad una media nazionale pari a 2 istituzioni ogni 10 mila abitanti). Il settore sanitario presenta una concentrazione abbastanza rilevante in Lombardia (con 3 istituzioni attive ogni 10 mila abitanti, a fronte di una quota nazionale pari a 1), in Toscana e in e Sardegna (con 2 organizzazioni ogni 10 mila abitanti). Il settore socio-assistenziale risulta più sviluppato in Trentino-Alto Adige (10 organizzazioni ogni 10 mila abitanti, a fronte di un dato nazionale pari a 4), in Valle d'Aosta (7 istituzioni) e in Friuli Venezia Giulia, Piemonte, Liguria, Umbria, Molise e Sardegna (5 Istituzioni). Infine, le organizzazioni attive nel settore dell'advocacy, delle attività politiche e delle relazioni sindacali sono maggiormente presenti sul territorio rispetto alla popolazione residente in Valle d'Aosta (9 istituzioni, a fronte delle 4 unità istituzionali rilevate a livello nazionale), in Friuli-Venezia Giulia (6 istituzioni) e in misura leggermente minore in Toscana, Umbria, Abruzzo, Molise e Basilicata (Tabella 5).

Grafico 3 - Istituzioni non profit per forma giuridica (1999/2001)

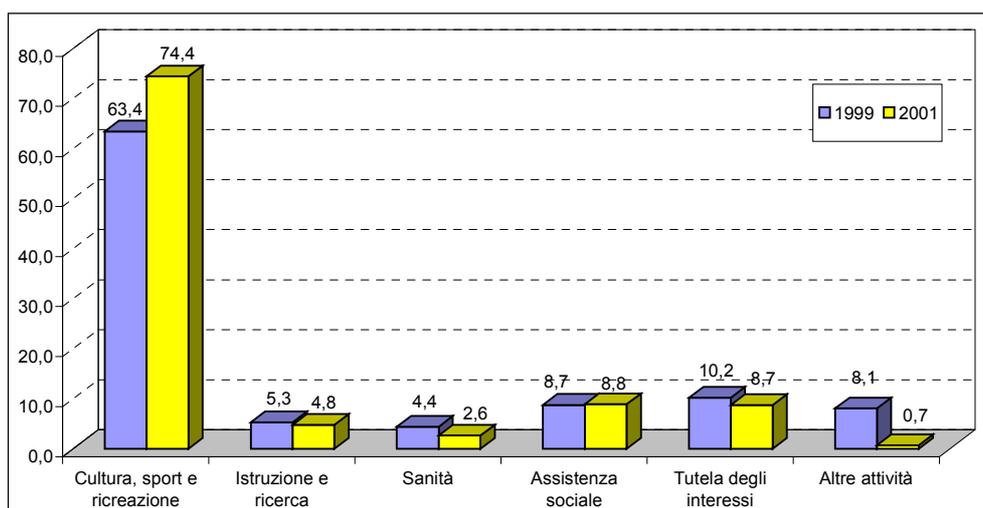


Tabella 5 - Istituzioni per regione e attività economica svolta (n. istituzioni per 10 mila abitanti)

Regioni	Cultura, sport e ricreazione	Istruzione e ricerca	Sanità	Assistenza sociale	Tutela degli interessi	Altre attività	Totale
Piemonte	37	2	1	5	3	0	49
Valle d'Aosta	69	3	3	7	9	3	94
Lombardia	27	2	1	4	3	0	37
Trentino-Alto Adige	85	3	1	10	4	2	105
Veneto	35	3	1	4	3	0	46
Friuli-Venezia Giulia	51	3	1	5	6	0	65
Liguria	34	2	1	5	4	0	47
Emilia-Romagna	37	2	1	4	4	0	49
Toscana	39	2	2	4	5	0	52
Umbria	43	3	1	5	5	0	57
Marche	41	2	1	4	4	0	54
Lazio	25	2	1	3	4	0	35
Abruzzo	33	1	1	3	5	0	43
Molise	29	1	1	5	5	0	42
Campania	17	1		2	2	0	23
Puglia	22	1	1	2	4	0	30
Basilicata	27	2	1	3	5	0	38
Calabria	23	2	1	3	4	0	32
Sicilia	24	2	1	3	3	0	33
Sardegna	38	2	2	5	4	0	50
Italia	31	2	1	4	4	0	41

Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati ISTAT

Risorse umane

Nell'ambito del Censimento realizzato nel 2001 sono state rilevate diverse tipologie di risorse umane impiegate: dipendenti, lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa, lavoratori interinali e volontari.

In Italia nel 2001 gli individui che operano in un'organizzazione non profit sono circa 3 milioni e 900 mila. La presenza più cospicua è rappresentata da individui che prestano la loro attività in maniera gratuita: 3.300 mila volontari; il personale retribuito è composto da circa 490 mila dipendenti e 104 mila risorse esterne (Tabella 6).

Considerando le risorse impiegate in rapporto alla popolazione, si nota che gli addetti di un'organizzazione non profit in Italia sono pari a 86 individui per 10 mila abitanti, le risorse esterne 18. Esistono invece in Italia 582 individui ogni 10 mila abitanti, che prestano gratuitamente la loro attività lavorativa in un'organizzazione senza fini di lucro².

² E' importante tuttavia sottolineare che il numero complessivo dei volontari potrebbe essere sovrastimato, in quanto una stessa persona può operare in più di un'istituzione censita.

Tabella 6 - Risorse umane impiegate nel non profit per regione (2001)

Regioni	Valori assoluti			composizione percentuale			risorse/10000 abitanti		
	dipend.	risorse esterne	volontari	dipend.	risorse esterne	volontari	dipend.	risorse esterne	volontari
Piemonte	49.239	8.261	323.874	10,1	7,9	9,8	117	19	768
Valle d'Aosta	1.931	302	12.112	0,4	0,3	0,4	162	25	1.013
Lombardia	103.256	22.394	518.594	21,1	21,4	15,6	114	24	574
Trentino-Alto Adige	12.738	2.743	113.294	2,6	2,6	3,4	136	28	1.205
Veneto	41.334	8.042	353.187	8,5	7,7	10,7	91	17	780
Friuli-Venezia Giulia	10.687	2.945	117.891	2,2	2,8	3,6	90	24	996
Liguria	14.197	2.193	115.258	2,9	2,1	3,5	90	14	733
Emilia-Romagna	38.224	9.085	308.123	7,8	8,7	9,3	96	22	774
Toscana	28.043	7.476	299.702	5,7	7,2	9,0	80	21	857
Umbria	7.130	1.341	73.561	1,5	1,3	2,2	86	15	891
Marche	11.868	2.704	111.777	2,4	2,6	3,4	81	18	760
Lazio	63.145	14.438	164.960	12,9	14,0	5,0	124	27	323
Abruzzo	6.688	2.054	65.327	1,4	2,0	2,0	53	16	517
Molise	2.548	504	15.223	0,5	0,5	0,5	79	15	475
Campania	15.673	4.608	155.370	3,2	4,4	4,7	27	8	272
Puglia	25.846	4.489	171.013	5,3	4,3	5,2	64	11	425
Basilicata	2.837	632	29.011	0,6	0,6	0,9	47	10	485
Calabria	8.125	1.975	64.054	1,7	1,9	1,9	40	9	318
Sicilia	32.712	3.831	167.563	6,7	3,6	5,1	66	7	337
Sardegna	12.302	4.251	135.433	2,5	4,1	4,1	75	25	830
Italia	488.523	104.268	3.315.327	100,0	100,0	100,0	86	18	582

Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati ISTAT

La presenza di risorse umane impiegate (sia retribuite che volontarie) è un buon indicatore sia dello sviluppo del settore sia delle caratteristiche che lo connotano in un determinato contesto socio-economico.

Le regioni nelle quali il numero di dipendenti ogni 10 mila abitanti è, in misura rilevante, superiore alla media nazionale (pari a 86 individui) sono costituite da: Valle d'Aosta (162 dipendenti ogni 10 mila abitanti), Trentino-Alto Adige (136), Lazio (124), Piemonte (117), Lombardia (114). Tuttavia, ad eccezione delle Marche, tutte le altre regioni settentrionali e centrali presentano un rapporto fra dipendenti del settore non profit e popolazione residente superiore alla media nazionale (anche se in misura più lieve). Nelle regioni meridionali invece tale rapporto è sempre inferiore (Tabella 6).

Le regioni che si caratterizzano per un maggior impiego di risorse esterne (presenti a livello nazionali in 18 per 10 mila abitanti), sono costituite principalmente da Trentino-Alto Adige (28 individui), Lazio (27), Valle d'Aosta e Sardegna (25), Friuli Venezia Giulia e Lombardia (24).

Gli individui che prestano la loro attività gratuitamente in un'organizzazione non profit sono in rapporto alla popolazione residente in una quota superiore alla media nazionale (pari a 582 individui ogni 10 mila abitanti) in tutte le regioni settentrionali, ad eccezione della Lombardia, in cui il settore non profit si contraddistingue nettamente per l'impiego di risorse retribuite, più che volontarie.

In regioni come invece la Valle d'Aosta, il Piemonte, il Trentino-Alto Adige, il Friuli-Venezia Giulia le organizzazioni non profit si caratterizzano per una presenza rilevante sia di risorse retribuite che volontarie. In Veneto, Liguria, Emilia Romagna, Marche e Sardegna si rileva invece un maggior impiego di volontari, più che di dipendenti retribuiti. Le regioni meridionali invece, in relazione a tali indicatori, si delineano di modeste dimensioni: la presenza sia di dipendenti sia di volontari in relazione alla popolazione residente è sempre inferiore alla media rilevata a livello nazionale. Considerando il settore di attività in cui l'organizzazione non profit opera si nota che l'impiego di risorse retribuite è abbastanza rilevante nelle istituzioni che svolgono attività di carattere socio-assistenziale, in cui sono attivi il 39% dei dipendenti del settore, e nelle istituzioni educative e di ricerca, che impiegano il 22,5% dei dipendenti complessivi. Seguono le istituzioni sanitarie, con il 14,1% dei dipendenti, le istituzioni culturali, sportive e ricreative (13,9%); le organizzazioni volte alla tutela di interessi (8,2%) ed infine le organizzazioni attive in altri settori (2,2%).(Tabella 7).

Tabella 7 - Risorse umane impiegate nel non profit per attività svolta (2001)

Attività svolta	Valori assoluti			Composizione perc.			risorse/10000 abitanti		
	dip.	risorse esterne	volont.	dip.	risorse esterne	volont.	dip.	risorse esterne	volont.
Cultura, sport e ricreazione	68.020	44.231	2.533.507	13,9	42,4	76,4	12	8	445
Istruzione e ricerca	109.733	24.079	69.511	22,5	23,1	2,1	19	4	12
Sanità	69.105	4.971	287.984	14,1	4,8	8,7	12	1	51
Assistenza sociale	190.762	19.565	348.354	39,0	18,8	10,5	33	3	61
Tutela degli interessi	40.237	10.439	67.186	8,2	10,0	2,0	7	2	12
Altre attività	10.666	983	8.785	2,2	0,9	0,3	2	0	2
Totale	488.523	104.268	3.315.327	100,0	100,0	100,0	86	18	582

Fonte:Elaborazioni Istituto G.Tagliacarne su dati ISTAT

Tipologie di risorse diverse dai dipendenti retribuiti sono presenti in quasi tutti gli ambiti d'intervento delle organizzazioni non profit; in particolare, le risorse esterne sono presenti in percentuali abbastanza elevate nel settore della cultura, sport e ricreazione (42,4%), dell'istruzione e ricerca (23,1%) dell'assistenza sociale (18,8%) e della tutela degli interessi (10,0%).

La tendenza rilevata nella distribuzione dei dipendenti si inverte se si considera la presenza di volontari, che risulta cospicua nelle istituzioni culturali, sportive e ricreative, che coinvolgono il 76,4% dei volontari attivi nel settore. Seguono le istituzioni socio-assistenziali, in cui è attivo il 10,5% dei volontari censiti, e le istituzioni sanitarie (8,7%). Le istituzioni attive invece nei settori dell'istruzione e ricerca, tutela degli interessi e delle altre attività si connotano al contrario per un modesto e poco rilevante utilizzo di tali risorse umane.

Il progetto Quasar

Ipotesi progettuale e modello operativo

1.1. Ipotesi progettuale

L'ipotesi Quasar

L'ipotesi dalla quale il Progetto Quasar prende le mosse è collegata al fatto che, nella società complessa post-industriale, l'impresa sociale può giocare un ruolo di importanza crescente e complementare con la più diffusa impresa profit, per rispondere alla domanda di porzioni crescenti di popolazioni producendo sia beni e servizi, sia maggiore qualità della vita anche sotto il profilo relazionale. La crescita delle imprese sociali è collegata alla cultura di iniziativa per la collettività generata anche dall'associazionismo di volontariato e da quello sociale.

La domanda emergente

Nel quadro della strategia europea per lo sviluppo e l'occupazione, le politiche di sostegno per la nuova imprenditorialità sociale in Italia hanno da tempo ricevuto riconoscimento di efficacia in sede comunitaria.

Già il Piano Nazionale per l'Occupazione 2001 rilevava la grande importanza che lo sviluppo del Terzo settore rappresenta per l'occupazione, grazie "alla sua azione insostituibile nell'inclusione delle fasce deboli e per il ruolo che il comparto svolge nella creazione di posti di lavoro".

Tuttavia il Terzo settore, per esplicitare appieno le proprie potenzialità, deve far fronte ad alcune criticità e superare i suoi punti di debolezza:

1 – Identità ed autoreferenzialità

A fronte della necessità di un quadro di riferimento organico, la frammentazione della rappresentanza nelle Organizzazioni di Terzo settore costituisce un pesante freno alla necessità di sintesi e contemporaneamente di circolazione delle esperienze, delle risorse e delle opportunità. In particolare, dal punto di vista operativo, mancano

strumenti adeguati che evitino la tendenza/rischio di autoreferenzialità delle imprese sociali nella valutazione economica e sociale del proprio operato.

L'insufficiente acquisizione di adeguate competenze professionali impegnate nella concertazione, nel lavoro di rete, nella creazione di sistemi di servizi a supporto dello sviluppo qualitativo dei vari mondi del Terzo settore (volontariato, associazionismo, cooperazione sociale), limita il consolidamento del sistema di rappresentanza.

Più in generale si denuncia una difficoltà a far emergere, come Organizzazioni di Terzo settore, la propria identità.

2 – Trasparenza delle politiche

La relativa immaturità del mercato nell'economia sociale e civile, la conseguente necessità di luoghi e strumenti di concertazione e di un quadro di riferimento di regole condivise e di coesione sociale, non consente ancora a tutti i livelli - nazionale, regionale e locale – la definizione organica degli interessi e delle rappresentanze.

L'ente pubblico spesso trova difficoltà nell'integrare le politiche settoriali al fine di rafforzare e sviluppare le Organizzazioni di Terzo settore – come rappresentanti degli interessi di cittadinanza attiva – con la conseguente assenza di criteri premianti tale presenza sul fronte della domanda aggregata di servizi (efficacia) e sul fronte dell'offerta (efficienza).

3 – La qualità

La necessità di razionalizzare e sistematizzare pensiero ed azioni, in relazione alla Qualità nelle Organizzazioni di Terzo settore, sottolinea l'esigenza di ricondurre la certificazione di qualità verso una logica di miglioramento continuo.

L'assenza di modelli condivisi in grado di prefigurare la qualità sociale aumenta il rischio di una centratura su sistemi di accreditamento autorizzativo a scapito di sistemi di accreditamento dell'eccellenza.

Nella società italiana si sta da tempo evidenziando una consistente presenza di persone impegnate nel:

- **volontariato** (spesso riunite in associazioni)
- **associazionismo di promozione sociale**
- **cooperazione sociale** (spesso aggregate in organismi di rappresentanza e organizzate in consorzi).

Queste persone rappresentano una quota di oltre un quinto della popolazione adulta; esse tendono a mettere in atto forme di lavoro e di impresa senza scopo di lucro, perché sono motivate a promuovere gli interessi collettivi e sociali (in natura, perciò, non esiste solo l'homo oeconomicus ma anche l'homo socialis).

Tale tendenza non è soltanto presente nel nostro Paese; essa si manifesta anche a livello europeo e, più in generale, in tutte le società più sviluppate.

La strategia messa in atto

L'offerta di strumenti per rafforzare la presenza sul mercato delle Organizzazioni di Terzo settore e della loro rete di rappresentanza è stata consolidata dal Progetto Quasar attraverso la creazione di un modello di supporto per la gestione efficiente delle imprese sociali esistenti e per la creazione di nuova imprenditorialità per una maggiore competitività, coerentemente con i principi e le finalità cui il Terzo settore si ispira. La corretta combinazione tra esigenze tipiche dell'impresa e salvaguardia dell'identità delle imprese sociali ha suggerito un approccio volto a:

- coinvolgere nei processi di programmazione dei servizi i cittadini/utenti, al fine di orientare i servizi offerti dalle imprese sociali alle esigenze emerse ed alla loro evoluzione;
- incentivare l'appartenenza alle reti interne da parte delle Organizzazioni di Terzo settore, con l'obiettivo di rafforzare la loro capacità di interlocuzione con gli altri attori del sistema sociale;
- massimizzare la qualità dei processi di gestione affinché ogni singola impresa sociale possa offrire prestazioni sempre più efficienti e coerenti con la crescente domanda sociale, trasformando la qualità in elemento di strategia imprenditoriale. La condivisione di standard di qualità da parte delle imprese sociali può favorirne l'accreditamento all'interno di un sistema certificato, rendendole più visibili nella competizione;
- fornire un modello di supporto al Terzo settore, per accrescerne la consistenza, attraverso la creazione di nuove imprese ed il consolidamento di quelle esistenti, attraverso la fruizione dei servizi offerti dal modello.

Gli obiettivi

Il Progetto Quasar ha perseguito alcuni **obiettivi** tendenziali rivolti a comprendere:

- le **potenzialità** dell'impresa sociale nei territori oggetto dell'intervento pilota;
- le concrete necessità per supportare la **nascita e il decollo** di nuove imprese sociali;
- le esigenze per favorire il **consolidamento e lo sviluppo** delle imprese sociali.

La sperimentazione ha offerto adeguati strumenti di supporto e consolidamento alle imprese sociali, inserendole in un sistema caratterizzato da elevati standard di qualità ed all'interno del quale le esperienze migliori sono divenute patrimonio di tutti.

Il modello

Per sostenere ed incrementare le linee indicate, Quasar ha sperimentato e definito un “**modello**” di rapporto e collaborazione tra:

- la rete **istituzionale pubblica** delle Camere di Commercio
- la rete **associativa e di rappresentanza** degli organismi del Terzo settore.

Tale modello si articola in modalità di collaborazione, nel rigoroso rispetto dell'identità degli organismi del Terzo settore che rappresentano le istanze di innovazione e di migliore qualità della vita di rilevanti porzioni della popolazione.

Questa linea di azione sarà tanto più efficace se riuscirà ad inserirsi nella più generale domanda di porre il cittadino-cliente (non più utente) nella condizione di essere sempre più **soggetto delle scelte** collegate alla fruizione dei differenti servizi pubblici fondamentali quali: scuola, formazione, sanità, sicurezza sociale, assistenza.

Con questa attenzione Quasar tiene conto della richiesta di cambiamento e **passaggio dallo stato del benessere alla società del benessere.**

Le Camere di Commercio

Tra le “mission” del sistema delle Camere di Commercio vi è, tra l'altro, lo **sviluppo del territorio e la cura degli interessi generali delle imprese.** Le Camere di Commercio, come è noto, sono enti pubblici ad autonomia funzionale. Essi possono-debbono riprogettare costantemente la propria azione promozionale in relazione alle esigenze che si manifestano nelle diverse realtà della società italiana. Mettono in atto, perciò, un collegamento permanente col divenire dei differenti distretti produttivi dell'agricoltura, dell'industria e dei servizi.

Tre linee operative

Per sviluppare concretamente detti obiettivi e modello di collaborazione si sono approntate **tre linee operative** che sono state oggetto di sperimentazione:

- **Osservatorio dell'economia civile** con riferimento agli organismi di Terzo settore e alle imprese sociali;
- **Analisi** dei punti di forza e dei punti di debolezza delle imprese sociali motivate a crescere, viste nell'ambito dei differenti territori di riferimento;
- **Accompagnamento e supporto** tecnico delle imprese sociali a partire dalle esigenze di formazione e della qualità viste nella complessa relazione dinamica con i differenti portatori di interessi.

Su detti punti si sono costruiti e sperimentati concreti percorsi di sinergia tra le Camere di Commercio con le loro Aziende Speciali e il Terzo settore con i loro collegati organismi operativi.

L'approccio metodologico che si è progettato ha tenuto conto delle specificità e complessità tipiche delle imprese sociali, proponendo una metodologia di lavoro che prevede di affiancare costantemente esperti di analisi organizzativa a referenti locali per le tipologie di imprese oggetto di check-up a garanzia del rispetto delle caratterizzazioni di ciascuna impresa impegnata in attività sociali molto eterogenee.

Analisi fabbisogni

Quasar si è avvalso dell'apporto della Fondazione Censis per condurre delle **analisi della situazione e dei bisogni di servizi** delle imprese sociali in quattro realtà del Centro-Nord (Milano, Treviso, Forlì-Cesena, Firenze) e in quattro situazioni del Sud (Potenza, Bari, Palermo, Cagliari).

L'apporto del Censis è stato prezioso per l'ulteriore comprensione della domanda declinata in contesti differenti e ha consentito inoltre di definire meglio ulteriori modalità dinamiche degli osservatori e delle azioni da porre in atto.

La ricerca ha inoltre permesso di mettere a fuoco il livello di centralità che l'Impresa Sociale ha acquisito nell'ambito delle economie locali, di analizzare la soddisfazione dei cittadini sulle tipologie di servizio ed i livelli qualitativi espressi dall'Impresa Sociale, nonché la corrispondenza tra domanda e offerta.

Impatto leggi, monitoraggio, valutazione

La predisposizione di un percorso di accompagnamento allo sviluppo ed al consolidamento delle Organizzazioni di Terzo settore ha richiesto, preliminarmente,

un'attenta analisi della situazione sociale nello specifico contesto locale di riferimento.

Sulla base della "fotografia" del sociale è stata successivamente elaborata la relativa diagnosi dei fabbisogni riscontrati sul territorio, funzionale alla predisposizione di strumenti di supporto idonei alla risoluzione delle problematiche emerse.

Quasar ha impegnato la Fondazione G.Tagliacarne, organismo emanazione di Unioncamere Italiana, per:

- valutare l'impatto delle leggi regionali di settore;
- monitorare e valutare in itinere la sperimentazione nelle otto aree pilota.

Questa partecipazione ha prodotto analisi relative all'apporto delle leggi di settore per favorire un'equilibrata politica di sostegno dell'impresa sociale. Inoltre il monitoraggio dell'azione pilota condotta in otto realtà, ha rivestito particolare significato insieme agli indicatori di soddisfazione dei soggetti coinvolti.

I gruppi operativi di progetto

La progettazione e il coordinamento delle attività è stata progressivamente realizzata attraverso l'attività integrata tra i soggetti della Partnership (AsseforCamere, Aster-x, Fondazione Censis, Istituto G.Tagliacarne) in 7 gruppi operativi:

- Accompagnamento alla qualità;
- Dispositivo Formativo per Dirigenti di Terzo settore;
- Animazione Territoriale;
- Osservatorio dell'Economia Civile;
- Strumenti per il consolidamento e lo sviluppo delle imprese sociali;
- Finanza di sostegno per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale;
- Monitoraggio ed accompagnamento per l'applicazione della legge 328/00 "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali".

Il sistema di sostegno alle Organizzazioni di Terzo settore ha compreso una serie di attività volte all'attivazione ed al sostegno di un percorso di animazione e sensibilizzazione territoriale, nell'ambito degli otto contesti provinciali interessati dalla sperimentazione.

Collaborazione tra Camere e Terzo settore

Quasar, in conclusione, ha promosso la **collaborazione tra l'Istituzione Camerale e il Terzo settore**, attraverso concrete azioni di **sussidiarietà orizzontale**.

Il Terzo settore interagisce con la Camera di Commercio che risponde, via via, con modalità e una cultura più attenta alle esigenze dell'impresa sociale.

Il ruolo della Camera di Commercio di Ente pubblico ad autonomia funzionale "superpartes", consente di sviluppare una fattiva complementarità con le associazioni e gli organismi del Terzo settore. Tale complementarità dovrebbe permettere di attuare un miglior posizionamento istituzionale e di compiere significativi passi nella direzione del consolidamento e sviluppo dell'impresa sociale.

Gli esiti positivi della sperimentazione in atto hanno permesso di creare le condizioni di proposta per la diffusione presso tutte le Camere di Commercio e le Organizzazioni italiane di Terzo settore. Si è provveduto, inoltre, a compiere i necessari passi per mettere detta esperienza a disposizione a livello europeo.

Apertura europea

Il partenariato di Quasar con altri progetti, Austriaco (Armutskonferenz), Francese (Eetic) e Tedesco (Innova e G) ha permesso di sviluppare un **interscambio a livello europeo** divenuto sempre più interessante dal confronto tra le diverse situazioni, esigenze e realizzazioni.

L'apertura europea del progetto è frutto dell'intensità di collaborazione e interrelazione costruita con detti organismi. La rapida maturazione del ruolo e dell'apporto degli organismi di Terzo settore in tutta Europa, consentiranno di proporre, da un lato, ad Eurochambres (organismo di rappresentanza e collegamento europeo delle Camere di Commercio) e dall'altro, al Coordinamento europeo del Terzo settore, di promuovere iniziative analoghe al Progetto Quasar.

1.2 Modello operativo

Il Progetto è strutturato secondo linee guida metodologiche finalizzate a massimizzare l'utilizzo delle competenze distintive di ciascun Partner, nonché la forza derivante dalle "reti" partecipanti all'iniziativa; la rete delle Camere di Commercio e le reti degli organismi di Terzo settore nazionale e internazionale.

La capillarità territoriale offerta dalle reti ed il ruolo Istituzionale ricoperto dal Sistema camerale offre la garanzia di valorizzare quanto sviluppato nel corso del progetto, dando continuità temporale allo sviluppo ulteriore ed al consolidamento dei modelli, degli strumenti e degli approcci sperimentati nel corso dell'iniziativa Quasar.

Le fasi caratterizzanti del progetto possono essere riassunte come di seguito descritto:

FASE A – Costruzione del Modello di Intervento

- Costruzione di una metodologia per la lettura delle economie locali
- Lettura valutativa del contesto locale in merito ai servizi sociali
- Analisi della domanda socio-economica per l'impresa sociale
- Analisi dei fabbisogni di sviluppo e di qualità espressi dalle imprese sociali
- Valutazione d'impatto e comparazione di 2 leggi di incentivazione per le Imprese sociali
- Report socio-economici provinciali
- Strumenti di programmazione e gestione per le imprese del Terzo settore
- La "Qualità" nel Terzo settore
- La rete dei Partners
- Monitoraggio della legge 328/00
- Sistema di monitoraggio tecnico – economico
- Il sito web " Progetto Quasar "

FASE B – Sperimentazione sul campo

- Percorsi formativi per i funzionari delle Aziende Speciali delle CCIAA
- Percorsi formativi per i funzionari delle CCIAA
- Percorsi formativi per i dirigenti del Terzo settore
- Sperimentazione del modello nel Sistema camerale
- Sperimentazione del modello nelle imprese sociali.

FASE C – Disseminazione dei risultati

- Animazione degli Osservatori
- Strumenti di auto-valutazione
- Convegni – Workshop – Documentazione

FASE D – Monitoraggio e valutazione

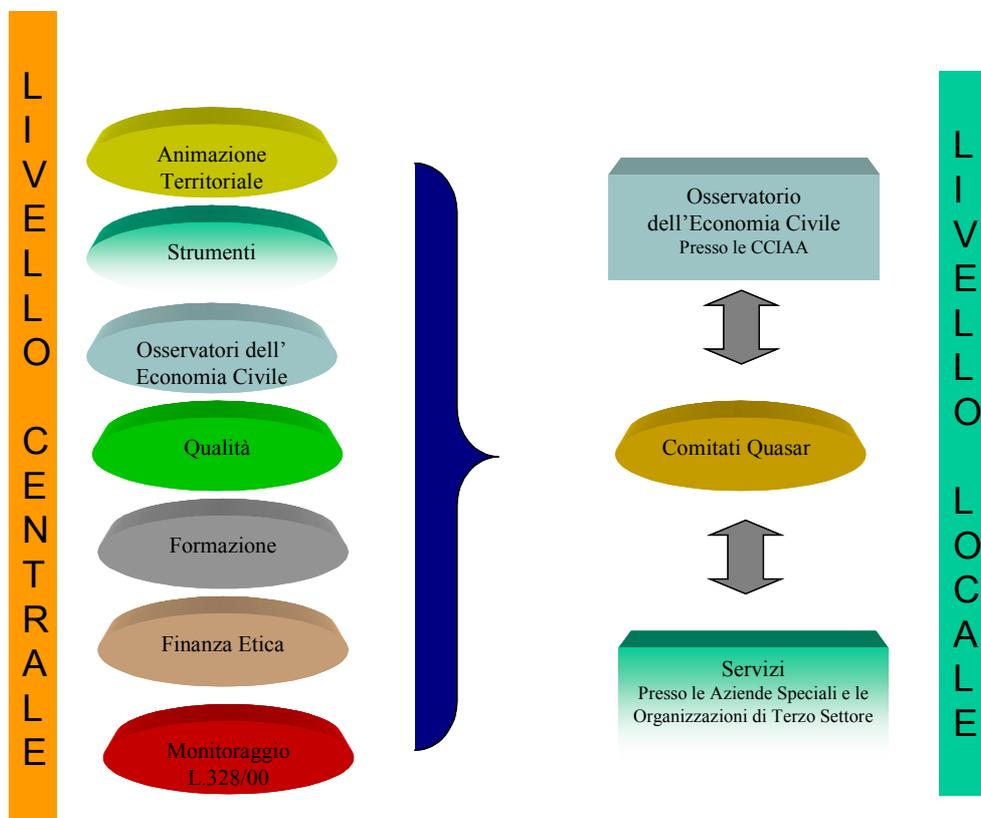
- Monitoraggio economico e operativo del progetto
- Piano e rapporto di valutazione in itinere e finale del progetto

La ripartizione dei compiti all'interno del Progetto è stata realizzata assegnando le responsabilità a seconda del contributo in termini di competenze e missioni distintive di ciascun Partner, la matrice di seguito proposta offre un quadro sinottico della suddivisione.

NR.	DESCRIZIONE ATTIVITA'	PARTNER DI RIFERIMENTO
FASE A – Costruzione del Modello di Intervento		
1	Costruzione di una metodologia per la lettura delle economie locali	CENSIS
2	Lettura valutativa del contesto locale in merito ai servizi sociali	CENSIS
3	Analisi della domanda socio-economica per l'impresa sociale	CENSIS
4	Analisi dei fabbisogni di sviluppo e di qualità espressi dalle imprese sociali	CENSIS
5	Valutazione d'impatto e comparazione di 2 leggi di incentivazione per le IS	TAGLIACARNE
6	Report socio-economici provinciali	TAGLIACARNE
7	Strumenti di programmazione e gestione per le imprese del Terzo Settore	ASSEFORCAMERE
8	La "Qualità" nel Terzo Settore	ASTER-X
9	La rete dei Partners	ASTER-X
10	Valutazione della legge 328	ASTER-X
11	Sistema di monitoraggio tecnico – economico	ASSEFORCAMERE
12	Il sito web "Progetto Quasar"	ASSEFORCAMERE
FASE B – Sperimentazione sul campo		
15	Percorsi formativi per i funzionari delle Aziende Speciali delle CCIAA	ASSEFORCAMERE
16	Percorsi formativi per i funzionari delle CCIAA	ASSEFORCAMERE - TAGLIACARNE
17	Percorsi formativi per le associazioni del Terzo Settore	ASTER-X
18	Sperimentazione del modello nel sistema camerale	ASSEFORCAMERE
19	Sperimentazione del modello nelle Imprese Sociali non profit	ASTER-X
FASE C – Disseminazione dei risultati		
20	Animazione degli Osservatori	ASSEFORCAMERE - ASTER-X
21	Strumenti di auto-valutazione	ASSEFORCAMERE - ASTER-X
22	Convegni – Workshop – Documentazione	TUTTI I PARTNER
FASE D – Monitoraggio e valutazione		
23	Monitoraggio economico e operativo del Progetto	ASSEFORCAMERE
24	Piano e rapporto di valutazione in itinere e finale del Progetto	TAGLIACARNE

Il Modello Organizzativo adottato è finalizzato a massimizzare le sinergie tra Terzo settore e Sistema camerale, in ottica di reciproca crescita e con l'obiettivo di instaurare dei rapporti di collaborazioni duraturi nel tempo e finalizzati allo sviluppo e consolidamento del Terzo settore.

La slide di seguito proposta rappresenta l'impalcatura organizzativa complessiva.



A livello di Organizzazione dei processi di funzionamento interni al progetto sono stati istituiti dei Comitati e dei Gruppi di lavoro centrali e periferici con l'obiettivo di garantire la massima efficacia e rapidità nel rispondere alle esigenze mutevoli verificatesi nel corso dell'iniziativa. In particolare si sono creati: il Comitato dei Partner, il Comitato per le Attività Locali, il Comitato Scientifico, i Gruppi di lavoro per macrotematica (Qualità, Osservatori dell'economia Civile, ...).

UNITÀ CENTRALE

Comitato dei Partner

Il Comitato dei Partner è il principale organo di indirizzo e gestione del progetto ed è composto dai Presidenti o Amministratori Delegati dei quattro Partner (o da persone da essi formalmente delegate) e dal Capo Progetto Quasar.

Il Comitato si riunisce di norma ogni tre mesi con il seguente ordine del giorno:

- Approvazione del Verbale della riunione precedente.
- Approvazione del Rapporto d'attività del trimestre precedente.
- Approvazione del Rendiconto finanziario periodico trasmesso al Ministero.
- Linee guida dell'intervento per il successivo periodo.

Comitato Scientifico

Il Progetto avendo come obiettivo il supporto e la crescita delle imprese sociali attraverso alcune azioni di contenuto specialistico in aree aziendali strategiche, presuppone una capacità di analisi dell'ambiente sociale ed economico che deve uscire dall'area dell'autoreferenzialità ed essere supportata da competenze specifiche nei temi guida dell'intervento.

Il Comitato Scientifico assume questo ruolo nel progetto con una valenza che travalica la pura azione di indirizzo e che costituisce un punto di riferimento indispensabile per la validazione del modello d'intervento.

I membri del Comitato sono nominati ad personam dal Comitato dei Partner e si riuniscono, senza vincoli di formalità, su convocazione del Capo Progetto, il quale ne propone la nomina e redige il verbale delle riunioni.

Gruppi di lavoro

Le attività del Progetto Quasar, per la molteplicità degli aspetti operativi e la necessità di coordinare le azioni sul territorio, hanno richiesto la creazione di gruppi di lavoro *ad hoc* per gestire specifiche problematiche.

In considerazione della necessità di coordinare e condividere gli aspetti operativi e l'indirizzo di azioni che vengono compiute da due o più Partner, è fatto obbligo ai Partner di comunicare alla segreteria organizzativa del Progetto la creazione di ogni gruppo di lavoro, gli obiettivi che si pone e la tempistica degli incontri.

Periodicamente l'Unità Centrale di Coordinamento costituita da AsseforCamere

ha provveduto a comunicare a tutti i Partner la creazione di gruppi di lavoro, il campo d'intervento ed il calendario delle riunioni.

Per il criterio sopra esposto, di necessaria condivisione degli obiettivi e delle attività operative messe in campo, le riunioni dei gruppi di lavoro di ogni singolo Partner sono aperte alla partecipazione di funzionari e/o esperti degli altri Partner, previa la comunicazione della persona incaricata con nota inviata alla segreteria del Progetto.

UNITÀ LOCALI

Le azioni sul territorio costituiscono le fondamenta della filosofia del progetto Quasar che ha puntato su azioni "a rete" per incidere strutturalmente sui sistemi locali economici e sociali. In questa ottica il sistema delle Camere di Commercio e la rete delle Organizzazioni del Terzo settore rappresentano i nodi focali in cui deve realizzarsi il sostegno al consolidamento delle imprese sociali e l'affermazione del loro ruolo nell'economia civile.

Il sistema camerale

Il ruolo del sistema camerale nella realizzazione del progetto Quasar riflette la natura di indirizzo ed orientamento delle Camere di Commercio e quella più strettamente operativa delle Aziende Speciali.

Le Camere di Commercio

Alle Camere di Commercio è affidato il compito di realizzare, in cooperazione con le organizzazioni di Terzo settore, l'Osservatorio dell'economia civile che si propone di favorire l'aggregazione degli attori della società civile per il raggiungimento di importanti obiettivi tra i quali:

- Supportare lo scambio, il confronto e la comunicazione tra soggetti appartenenti ad ambiti differenti quali CCIAA, Terzo settore e Università, attraverso la condivisione di informazioni e conoscenze finalizzata allo sviluppo delle imprese sociali locali;
- Sviluppare la riflessione e fornire contributi propositivi intorno alle tematiche di particolare rilevanza nel percorso di crescita delle imprese sociali;
- Fornire un valido contributo all'accrescimento ed al miglioramento della conoscenza e del patrimonio informativo all'interno del sistema non profit;
- Approfondire la conoscenza dei caratteri e dei bisogni delle organizzazioni che erogano servizi di pubblica utilità nel contesto di riferimento;

- Favorire iniziative affinché le imprese sociali/organizzazioni del Terzo settore svolgendo attività di impresa sociale, divengano soggetti di riferimento dell'agire complessivo delle CCIAA;
- Favorire la discussione e la ricerca dell'accordo tra i partecipanti su i temi di interesse economico-sociale inerenti l'ambito applicativo del progetto;
- Costituire un continuo laboratorio di fattibilità delle attività proposte per delineare un percorso utile ad eventuali iniziative future in campo economico-sociale;
- Conferire legittimità alle decisioni frutto degli incontri / dibattito interni;
- Compiere un'attenta analisi di impatto (del livello recettivo e dello stato di avanzamento) delle iniziative del Progetto sulle imprese sociali operanti nel contesto territoriale di riferimento;
- Proporsi come spazio attraverso il quale acquisire e scambiare informazioni di rilevanza per il Terzo settore;
- Raccogliere esperienze "eccellenti" sviluppate nel Terzo settore al fine di diffondere un "repertorio delle buone pratiche" da utilizzare come strumento dal quale enucleare idee progettuali, iniziative o servizi ad hoc;
- Individuare attraverso il Comitato Quasar le necessità delle imprese sociali al fine di predisporre attività future compatibili con le azioni di mainstreaming del progetto Quasar e fare delle CCIAA dei centri di monitoraggio delle attività delle imprese sociali localizzate nello specifico contesto territoriale.

L'Osservatorio dell'economia civile, con al vertice un Presidente, espressione del Consiglio o della Giunta Camerale e con il supporto di un Coordinatore, referente camerale Quasar, opportunamente supportato da una Segreteria - Ufficio Operativo, rispetta una composizione-base comprendente almeno:

- Uno o più funzionari della CCIAA, espressione della CCIAA aderente al Progetto Quasar, tenuto conto dell'assetto degli organi di rappresentanza camerale;
- Uno o più rappresentanti del Terzo settore (quanto più possibile rappresentativi della realtà sociale, comprendente il volontariato, l'associazionismo sociale e l'impresa sociale);
- Uno o più rappresentanti di settori di Università impegnate in studi nel sociale, che garantiscano un supporto tecnico-scientifico.

Le Aziende Speciali

Le azioni delle Aziende Speciali sono invece dirette verso attività operative nell'ambito dell'erogazione di servizi sperimentali di assistenza agli operatori del Terzo settore.

Questa attività è conseguente alla definizione di un modello d'intervento e da un percorso formativo dei funzionari incaricati che, pur derivando da analisi territoriali, hanno necessariamente un carattere generale. La specifica realtà locale che emerge dal lavoro delle Aziende Speciali costituisce un elemento essenziale nella revisione in itinere del modello, espressamente prevista nel progetto esecutivo approvato.

I check-up delle imprese sociali, realizzati secondo una metodologia d'intervento a piramide rovesciata, consentono all'Unità Centrale di Coordinamento una approfondita analisi dei bisogni emersi dalle imprese sociali e l'individuazione dei punti di debolezza che necessitano di azioni di consolidamento.

In molti casi il rapporto di diagnostica è già in grado di delineare le azioni che le imprese sociali dovranno intraprendere per il loro consolidamento, riservando ad un ristretto campione la redazione di un vero e proprio piano di sviluppo. La stretta correlazione con le attività camerali ha consentito di far emergere problemi strutturali comuni a più imprese sociali che necessitano di azioni complessive nel territorio e che possono essere in quel luogo oggetto di un dibattito più approfondito.

La rete delle imprese sociali

Uno dei punti di forza delle imprese sociali è quello di sentire l'associazionismo come valore che è parte integrante della cultura stessa dell'impresa.

Le reti locali e nazionali nascono quindi spontaneamente e fondano la propria esistenza sulla necessità di perseguire obiettivi comuni, di condividere percorsi ed esperienze e di acquisire forza unendo le forze. Il collegamento di queste reti con la società civile ne fa un punto privilegiato di ascolto dei bisogni dei cittadini che spesso genera la nascita di nuove imprese.

Le varie associazioni di imprese sociali localizzate nel territorio vanno sempre di più integrando le loro funzioni di rappresentanza con l'erogazione di una serie di servizi e strumenti (capacità manageriali, formazione degli addetti, qualità dei servizi resi, accesso alle fonti di finanziamento, ecc.) richiesti dalle imprese sociali per soddisfare i loro bisogni che in una fase di crescita possono favorire un consolidamento del loro ruolo ed un più facile raggiungimento degli obiettivi. Nell'ambito del progetto Quasar queste due linee d'attività si sono integrate con le azioni del Sistema camerale e hanno sviluppato strutture in grado di accompagnare, rafforzare e qualificare le organizzazioni esistenti.

Comitati Quasar

Il progetto Quasar prevede tra i suoi obiettivi la realizzazione - nelle regioni indicate nel progetto - di appositi "Comitati". Si tratta di veri e propri "laboratori territoriali", progettati congiuntamente dal non profit e dalle Camere di Commercio, per l'accompagnamento delle organizzazioni di Terzo settore nello sviluppo della qualità complessiva dell'impresa sociale.

La complessità dei modelli organizzativi in cui si svolge l'attività di impresa sociale, così come l'appartenenza delle organizzazioni di Terzo settore a reti formali ed informali flessibili, relazionali, interrelate ed orizzontali, richiede ai Comitati Quasar di tener conto che i percorsi d'accompagnamento/implementazione della qualità vanno pensati non tanto per "singole unità" ma per "insiemi strutturati".

I Comitati Quasar si pongono, quindi, come ulteriori nodi in grado di connettersi con le reti esistenti così come di potenziarne i processi qualitativi.

Non sono meri *sportelli informativi*, ma piuttosto costituiscono veri e propri laboratori sociali, luoghi in cui le realtà del Terzo settore individuano e costruiscono, insieme al sistema camerale, i percorsi alla qualità.

Nell'assolvere a questi compiti di co-progettazione di percorsi locali di concertazione, i Comitati Quasar si sono proposti di definire modelli condivisi di organizzazione interna - come la struttura, la cultura organizzativa, le procedure ed i processi - così come di posizionamento esterno nei rapporti con le diverse espressioni della comunità locale.

I Comitati Quasar costituiscono quindi momenti di iniziativa congiunta (Camere di Commercio e Terzo settore) che possono permanere quale luogo di incontro tra le diverse esperienze del volontariato, associazionismo di promozione sociale, impresa sociale e l'esperienza istituzionale camerale.

1.3 Economia sociale: un contesto in cambiamento

Il Terzo settore, o Terzo Sistema, nell'accezione preferita nell'ambito dell'Unione Europea, definisce una realtà emergente tra i due pilastri costituiti dallo Stato e dal Mercato, rappresentata da un insieme composito e variegato, anche sotto il profilo della natura giuridica, di enti e organismi che non hanno fine di lucro, quali associazioni, mutue, organizzazioni di volontariato, enti morali, fondazioni e cooperative sociali ed ora imprese sociali.

La maggior parte di queste organizzazioni ha la vocazione di fornire beni e servizi e svolge, quindi, attività di natura economica: esse tendono tuttavia a

differenziarsi dalle imprese classiche per l'assenza di scopi di lucro, mentre il loro carattere privato le differenzia dal settore statale.

Il termine "Terzo sistema" tende quindi a definire l'insieme delle organizzazioni che non appartengono né alla sfera statale né al mondo delle imprese private.

In generale l'immagine del Terzo settore rimanda ad aspetti, quali una grande ricchezza di soggettività e operatività, legati ad un complesso di risorse, materiali e immateriali, messe in campo in termini di solidarietà attiva, di relazionalità e autorganizzazione, di imprenditività cooperativa e sociale, che ne fanno una grande e diffusa realtà in crescita, caratterizzata sempre di più anche per il dato occupazionale che esprime.

Proprio la sua caratteristica di realtà variegata, dalle molteplici forme e modelli organizzativi nonché dai differenti obiettivi posti, ha però spesso ostacolato una attenta comprensione del settore e ha portato alla diffusione di una conoscenza imprecisa e frammentaria.

Assistiamo da tempo ad un costante sviluppo del Terzo settore, la crescita del numero di attività e il positivo impatto sull'occupazione hanno posto in rilievo la dimensione sociale dello sviluppo del mercato chiarendo come il Terzo settore possa contribuire in maniera determinante anche a rendere compatibile crescita economica ed esigenze di coesione sociale.

Con particolare attenzione alla dimensione sociale ed economica del Terzo settore, nell'ambito del Progetto Quasar si è dato vita ad un percorso di riflessione accompagnato dai professori Ugo Ascoli (Università di Ancona), Luigino Bruni (Università Bicocca di Milano), Giorgio Fiorentini (Università Bocconi di Milano), Stefano Zamagni (Università di Bologna), al fine di individuare le peculiarità e i possibili ruoli di questo tipo di imprese.

Di Impresa Sociale si parla ormai da più di dieci anni, vale a dire da quando ci si è resi conto che anche in Paesi (come quelli europei) con un sistema di welfare universalistico e in larga prevalenza statale, il settore non profit svolgeva non soltanto i ruoli di tutela e promozione ad esso tradizionalmente assegnati, ma era sempre più impegnato nella produzione in forma imprenditoriale e spesso autonoma di servizi di utilità sociale ed anche di attività produttive di beni.

In un primo tempo il concetto di impresa sociale è stato utilizzato, sia in Italia sia soprattutto all'estero, per indicare le imprese impegnate in attività produttive diverse (tra cui anche, in alcuni casi, servizi di utilità sociale) con l'obiettivo prevalente di creare posti di lavoro, stabili o a tempo determinato, per disoccupati con scarse prospettive occupazionali (quelle che in Italia sono poi diventate le cooperative sociali di tipo b).

Nonostante alcuni autori e alcuni gruppi di imprese sociali continuino a

limitare a questo particolare tipo di imprese l'attributo di "sociale", a partire dagli anni '90, grazie anche al contributo di riflessione e di esperienza maturata nel nostro Paese dopo l'approvazione della legge sulla cooperazione sociale, è prevalsa la tendenza a *generalizzare il concetto fino a ricomprendervi tutte le organizzazioni non profit impegnate nella produzione stabile e continuativa di servizi e/o beni di interesse collettivo secondo modalità imprenditoriali*, con particolare insistenza *sull'autonomia decisionale* e sulla conseguente *assunzione da parte dei promotori e dei proprietari del rischio di impresa*.

Tale modo di definire l'impresa sociale è stato rafforzato e generalizzato dal lavoro pluriennale di ricerca compiuto dalle Università e dai centri di ricerca dei diversi paesi della Comunità Europea raggruppati nel network EMES (The Emergence of Social Enterprises).

Lo studio compiuto ha portato all'individuazione di una definizione comune di impresa sociale con riferimento a peculiari caratteristiche, verificando l'esistenza di esperienze coerenti nei diversi paesi europei e cercando di spiegarne l'esistenza e la diffusione.

Senza addentrarsi nei risultati del lavoro di EMES, ci si può limitare a ricordare che la definizione proposta si articola lungo due dimensioni dell'impresa sociale: quella economico-imprenditoriale e quella sociale.

La prima prevede la sussistenza di quattro requisiti:

1. la produzione di beni e/o servizi in forma continuativa;
2. un elevato grado di autonomia;
3. un livello significativo di rischio economico;
4. la presenza, accanto ad eventuali volontari, di un certo numero di lavoratori retribuiti.

La dimensione sociale è invece individuata nelle seguenti specificità:

1. produrre benefici a favore della comunità come esplicito obiettivo;
2. essere un'iniziativa collettiva, cioè promossa non da singoli ma da un gruppo di cittadini;
3. avere un governo non basato sulla proprietà del capitale;
4. garantire una partecipazione allargata ai processi decisionali, che coinvolga tutte le persone o i gruppi interessati all'attività (quindi non solo i lavoratori o non solo gli utenti);
5. prevedere una limitata se non assente distribuzione degli utili (quindi non necessariamente un vincolo assoluto).

Questa definizione, che non fa riferimento a nessuna figura giuridica, ha il pregio di tener conto e ricomprendere esperienze nazionali e locali, forme giuridiche e tradizioni socio-politiche assai diverse e quindi di accomunare le varie

forme di impresa sociale sorte in questi anni, spesso in modo spontaneo, nei paesi della Comunità Europea.

Nonostante alcuni autori l'abbiano parzialmente messa in discussione essa risulta, in linea di massima, generalmente condivisa, tanto che i principi e i criteri direttivi vengono ripresi dalla legge "Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale", che definisce le imprese sociali "organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale".

Ma quali sono più in concreto i caratteri distintivi più importanti dell'impresa sociale?

Alcune delle opinioni maggiormente diffuse considerano infatti che l'impresa sociale sia tale:

- perché chi l'ha costituita e la gestisce rinuncia a gestire l'intero valore prodotto e ne destina almeno una parte ai soggetti beneficiari (è quindi un'impresa con una funzione distributiva rilevante e sistematica che produce esternalità positive). Di conseguenza essa mobilita e utilizza un mix specifico di risorse (pubbliche e private, onerose e gratuite) non disponibili o solo parzialmente disponibili per le imprese tradizionali e per le iniziative pubbliche;
- per la sua capacità di incorporare la domanda (e i consumatori), sostituendo relazioni contrattuali (o di mercato) con il potere di influenzare la gestione dell'attività. Essa deve quindi avere una natura **multi-stakeholder**;
- per la peculiarità di basare una parte della sua attività sul **principio di gratuità** e quindi contribuisce a mantenere vivo e a sviluppare questo principio come elemento autonomo dell'azione umana;
- perchè realizza e gestisce attività caratterizzate da **obiettivi socialmente utili** con efficienza gestionale, coinvolgendo gli utenti ed i cittadini potenzialmente tali per realizzare processi di inclusione sociale (o per minimizzare i processi di esclusione sociale).

Affermare tali caratteristiche dell'impresa sociale significa anche affermare che essa è un modello di impresa delicato e fragile, basato su complessi equilibri di interessi e di risorse, aperto a comportamenti opportunistici, con costi di gestione che possono diventare facilmente esplosivi, specie se si impongono a queste imprese modelli di *governance* non appropriati.

Definire regole, limiti e gradi di libertà per questo tipo di imprese è quindi operazione delicata che richiede esperienza, riflessione, ma anche atteggiamenti liberi da secondi fini.

Uno dei principali fattori di successo del Terzo settore è la sua capacità anticipatrice dei bisogni delle persone e la sua flessibilità organizzativa e gestionale; numerose analisi hanno già dimostrato che questo comparto in molti casi si è sviluppato per rispondere a determinati bisogni in aree in cui il settore privato tradizionale o lo Stato non erano in grado di fornire soluzioni soddisfacenti.

Questo significa centralità della persona ed un monitoraggio continuo delle proprie performance, in un sistema definito e consapevole in cui il principio di sussidiarietà non è solo enunciato ma vissuto praticamente attraverso la circolazione delle idee e delle informazioni.

Per rispondere alle questioni emergenti dalla evoluzione del sistema sociale, il progetto Quasar ha definito tematiche e percorsi di consolidamento delle imprese sociali nei temi chiave per lo sviluppo verso il nuovo Welfare, permettendo inoltre di compiere un'efficace analisi e confronto ad ampio raggio delle differenti realtà sociali.

La definizione di linee guida condivise dalle maggiori realtà nazionali del Terzo settore sugli elementi ed i valori fondanti dell'impresa sociale ha rappresentato uno degli elementi maggiormente innovativi e di successo della sperimentazione Quasar.

In particolare, al fine di mettere a disposizione delle imprese sociali un adeguato accompagnamento e supporto tecnico, sono state realizzate una serie di azioni di sistema focalizzate sui processi di miglioramento della qualità, dell'animazione territoriale, formazione per dirigenti di organizzazioni di Terzo settore, strumenti di finanza per lo sviluppo del Terzo settore.

Tra le tematiche individuate e le strategie sistemiche messe in atto, è opportuno rilevare:

L'animazione territoriale: Questa attività è stata considerata elemento determinante per l'ottimizzazione dei risultati complessivi del progetto, poiché i soggetti di riferimento, in quanto insiemi strutturati, costitutivi di reti di relazioni, si rapportano costantemente con il territorio, dimensione cruciale per la definizione e l'implementazione delle politiche sociali.

Le Camere di Commercio e il Terzo settore hanno progettato e sperimentato insieme strutture che hanno accompagnato le realtà locali camerali e del Terzo settore nell'attuazione degli obiettivi del progetto Quasar, attraverso il trasferimento dei contributi dei singoli gruppi operativi di progetto (a livello centrale) nei territori della sperimentazione. Nell'ottica di Quasar, il network territoriale preso in considerazione non ha riguardato solo le organizzazioni di Terzo settore e le loro reti, ma anche e soprattutto i rapporti fra queste ultime e altri soggetti economici e imprenditoriali rappresentati nel sistema camerale.

La formazione per i dirigenti del Terzo settore: l'esercizio sociale dell'attività di impresa è stato supportato attraverso l'elaborazione di una piattaforma formativa per l'avvio di un percorso di analisi, ricerca e sperimentazione comune tra Terzo settore e Sistema camerale. La metodologia prescelta, raccogliendo le indicazioni pervenute dal gruppo operativo attivato sul tema della Formazione, ha mirato a sviluppare il percorso attraverso un processo di progettazione partecipata fra organizzazioni e fra docenti e corsisti. L'utilizzo di un "metodo aperto" è funzionale per promuovere la partecipazione (nell'orizzonte di senso del progetto), valorizzare l'esistente (sia a livello locale che derivato dal progetto), definire la domanda (i bisogni specifici) e costruire un "kit" di strumenti di supporto (insieme al sistema camerale). La strategia sperimentata ha voluto suscitare una maggiore consapevolezza rispetto al valore della formazione come leva strategica per lo sviluppo dell'impresa sociale, promuovere capacità e formule organizzative finalizzate ad arricchire e qualificare le funzioni di governo e di gestione delle imprese sociali nonché valorizzare quelle competenze e caratteristiche già presenti nelle organizzazioni di Terzo settore che le pongano nelle migliori condizioni per l'esercizio sociale dell'attività d'impresa.

Qualità sociale: Il patrimonio valoriale nell'esercizio sociale di attività di impresa è non solo un indispensabile fattore produttivo ma anche un vantaggio competitivo. Esso si riproduce e si rafforza anzitutto attraverso la cura e la qualità delle relazioni esterne ed interne all'impresa sociale. La natura "multi-stakeholder" trova riscontro infatti sia sul versante interno, per cui l'impresa sociale si dota di sistemi organizzativi improntati da una forte logica partecipativa, sia sul versante esterno, dove viene prestata la massima attenzione agli scambi con gli altri attori del contesto e con l'ambiente. La qualità delle relazioni con l'altro e la comunità sono dunque fra i principali criteri di valutazione delle prestazioni delle organizzazioni e dell'efficacia delle loro attività. Sul piano dei processi decisionali interni in particolare questo presidio strategico porta l'impresa sociale a coinvolgere i lavoratori, gli utenti, i volontari alla determinazione sia degli obiettivi strategici sia di quelli operativi secondo un modello di governance che genera e riproduce modelli di partecipazione democratica. Le organizzazioni di Terzo settore impegnate nel progetto Quasar hanno quindi condiviso un'idea di qualità per l'impresa sociale realmente connessa alla propria identità specifica.

Finanza per lo sviluppo del terzo settore: Partendo dall'analisi e valutazione critica del funzionamento del "mercato del credito" nei confronti delle organizzazioni del Terzo settore, il progetto Quasar ha voluto dare voce alle difficoltà incontrate dalle imprese sociali nell'accesso al capitale di rischio,

indispensabile per accompagnare lo sviluppo di ogni impresa ma difficile da raccogliere per organizzazioni soggette ad un vincolo di non distribuzione dei profitti che impedisce loro di remunerare eventuali investitori.

Si tratta di un problema “congenito” alle organizzazioni di Terzo settore che potrebbe essere almeno in parte superato se il sostegno finanziario alla crescita dimensionale delle imprese fosse garantito dal “capitale di credito” anziché da quello “di rischio”. Le azioni messe in atto nell’ambito della sperimentazione Quasar hanno colto l’esigenza di affiancare al grande sviluppo degli strumenti specializzati in “finanza etica” che si sta verificando di recente, la maggiore diffusione di nuovi strumenti per facilitare il trasferimento di risorse economiche al Terzo settore, dare vita quindi a nuovi attori specializzati nel finanziamento al Terzo settore e creare le possibilità, sia sul piano delle regole che degli strumenti, di utilizzare il capitale di rischio oltre a quello del credito da parte delle organizzazioni del Terzo settore.

Infine non bisogna dimenticare che il progetto Quasar si colloca in una fase di riconoscimento legislativo dell’impresa sociale volto a garantire una nuova definizione giuridica ed a una disciplina organica al fenomeno.

Il progetto ha quindi voluto fornire idee ed elaborazioni in grado di orientare, di valorizzare le esperienze migliori, di ampliare comunque le occasioni di coinvolgimento della società e delle istituzioni, oltre che del Terzo settore.

Per rendere l’impresa sociale forte e capace di collocarsi, come strumento di efficacia e di efficienza, nelle complessive dinamiche di crescita dei territori, il progetto Quasar ha raccolto alcune sfide volte a favorire il superamento da parte del Terzo settore di alcuni suoi **punti di debolezza**:

- il rischio di autoreferenzialità di molte organizzazioni e la frammentazione della rappresentanza;
- l’insufficiente acquisizione di competenze e la conseguente ridotta autorevolezza come parte sociale;
- l’insufficiente trasparenza nei processi decisionali e di autogoverno;
- la mancata condivisione di criteri per definire i livelli qualitativi nell’offerta dei propri servizi.

Il significato dell’acronimo Quasar indica un sistema stellare particolarmente luminoso perché di recente formazione nell’universo il quale si muove con una velocità elevata nella volta celeste.

Esso ha voluto rispecchiare la realtà sociale composta da tutte le organizzazioni che nelle nostre città silenziosamente traducono con competenza e realismo le antiche sfide del solidarismo il quale, nascendo da diverse opzioni religiose e civili, ha costruito gran parte delle radici anche istituzionali delle nostre comunità.

1.4 Sintesi del Progetto

Tipologia Partnership di Sviluppo (P.S.)	Settoriale – attiva nei territori delle regioni: Lombardia; Veneto; Emilia Romagna; Toscana; Basilicata; Puglia; Sardegna; Sicilia.
Componenti P.S.	AsseforCamere (Agenzia del Sistema Camerale per la promozione, l'imprenditorialità e la formazione); Aster-X (Società Consortile per il Terzo settore); Fondazione CENSIS (Centro Studi Investimenti Sociali); Fondazione Istituto Guglielmo Tagliacarne;
Altri enti	<ul style="list-style-type: none"> • Camere di Commercio e Aziende Speciali delle Camere di Commercio di Milano, Treviso, Forlì-Cesena, Firenze, Bari, Potenza, Palermo, Cagliari; • Organizzazioni socie di Aster-X (a livello nazionale e territoriale): ACLI; PATRONATO ACLI; U.S. ACLI; AGCI Solidarietà; A.N.P.A.S.; ARCI; ARCI Ragazzi; AUSER; Cenasca-Cisl; Consorzio Nazionale delle cooperative sociali CGM; Consorzio Drom; Consorzio SOLARIS, Consorzio Lepanto; Confederazione Nazionale delle Misericordie; MOVI; UISP. • BancaIntesa; • Forum Permanente del Terzo settore • Forum territoriali del Terzo settore • Università Cattolica di Milano
Asse e Misura	Asse 2 Misura 2.2
Aree di criticità individuate	<p>Dall'analisi di scenario svolta, si sono individuate le seguenti aree di criticità, interne ed esterne, alle realtà dell'economia sociale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • insufficienza da parte della Pubblica Amministrazione di regole trasparenti nell'esternalizzazione dei servizi e nella gestione delle politiche sociali; • autoreferenzialità delle organizzazioni di Terzo settore; • mancanza di sistematizzazione degli approcci culturali e delle esperienze realizzate per il miglioramento della qualità nelle organizzazioni del Terzo settore e nei servizi da loro erogati; • necessità di consolidamento e sviluppo delle Imprese Sociali; • insufficienti buone pratiche nella sussidiarietà orizzontale; • limitato consolidamento delle competenze nel sistema di rappresentanza del Terzo settore.
Campi di azione	Implementare, rafforzare e sostenere le imprese e le reti dell'economia sociale (Terzo settore). Sviluppare la Qualità delle imprese sociali con riferimento ai posti di lavoro ed ai servizi erogati.
Obiettivi generali dell'intervento	<p>Le attività svolte nell'ambito del progetto Quasar sono state mirate alla creazione delle condizioni di infrastrutturazione dei sistemi di rappresentanza e di servizi del Terzo settore, al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il rafforzamento e la qualificazione delle organizzazioni esistenti, nonché la nascita di nuove attività di impresa sociale; • sperimentare e sviluppare nuovi modelli di accompagnamento alla qualità, di valutazione e di monitoraggio per migliorare i servizi offerti ai cittadini, attraverso interventi diretti alle organizzazioni di Terzo settore ed agli operatori locali con funzioni di indirizzo e di coordinamento.

	<ul style="list-style-type: none"> implementare e sperimentare un percorso di collaborazione con la rete delle C.C.I.A.A. in grado di attivare le sinergie esistenti pur nel rispetto di diversi ruoli e identità, creando le condizioni di rafforzamento delle Imprese Sociali e delle loro reti.
Sotto-obiettivi: macro aree	<p>Quasar ha perseguito i seguenti obiettivi di secondo livello, relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> il coinvolgimento dei cittadini attraverso la promozione della partecipazione delle sue diverse forme, il conferimento di maggior potere e di strumenti di rappresentanza alle categorie più deboli, la regolazione dei processi di esternalizzazione dei servizi; il rafforzamento delle reti interne attraverso la visibilità delle identità delle organizzazioni di Terzo settore, l'identificazione delle caratteristiche di impresa sociale presenti nelle stesse organizzazioni, la definizione di strumenti per la valutazione dell'efficacia della rappresentanza sociale così come di dispositivi formativi per la dirigenza del Terzo settore e per funzionari camerali, l'individuazione di un modello di finanziamento per lo sviluppo del Terzo settore. la qualità attraverso l'elaborazione e sperimentazione di un modello replicabile di qualità sociale condiviso dal più largo numero di organizzazioni di Terzo settore, la promozione nelle imprese sociali della qualità come strategia imprenditoriale, l'incremento alla competitività dei sistemi, la costruzione delle condizioni per l'avvio di un ente di certificazione per il Terzo settore. la creazione di un modello di supporto con la promozione di nuove iniziative imprenditoriali nelle aree in cui l'offerta è carente e/o in settori d'attività nuovi - anche attraverso l'acquisizione di competenze dalle imprese for profit, la costruzione di una comunità fra giovani imprese sociali come luogo per lo scambio e l'acquisizione di informazioni e servizi, la creazione di un luogo di apprendimento e sviluppo all'interno del sistema camerale per favorire la sinergia tra le imprese sociali ed il sistema economico-territoriale di riferimento.
Carattere innovativo	<p>Il progetto Quasar ha sviluppato diversi elementi innovativi, quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> sperimentazione dell'approccio imprenditoriale per tutto il Terzo settore e non solo per la cooperazione sociale, metodologie e strumenti per la diffusione della cultura imprenditoriale ed il supporto alle organizzazioni di Terzo settore; strutturazione e stabilizzazione della partnership tra il sistema camerale ed il sistema di rappresentanza del Terzo settore, facilitando il trasferimento del modello sperimentato dalla partnership di sviluppo nazionale ai territori; accompagnamento al posizionamento dei Forum territoriali del Terzo settore come <i>parte sociale</i> nei processi di concertazione locale. creazione di una nuova istituzione interna al sistema delle Camere di Commercio stabilmente rivolta al confronto tra rappresentanze imprenditoriali e Terzo settore.
Accordo di Cooperazione Transnazionale	SITED - Social Inclusion through Entreprises Development
Partner Transnazionali	<ul style="list-style-type: none"> Austria – Armutskonferenz – Progetto nazionale: Empowerment kleiner u. mittlerer Sozialer Organisationen; Germania - Innova eG - Progetto nazionale: Innova – Entwicklungspartnerschaft für Selbsthilfegenossenschaften; Francia – ACEPP (Association des collectifs enfants parents professionnels) - Progetto nazionale : E.E.T.I.C. Entraprendre Ensemble sur un Territoire pour l'Inclusion par la Coop.

La sperimentazione ed i risultati conseguiti

2.1. I territori della sperimentazione

Il progetto Quasar ha rappresentato una opportunità di approfondire dati, indicatori e strumenti di analisi sul settore del non profit nella sua dimensione territoriale.

Nell'ambito dell'attività di predisposizione dei report provinciali (riguardanti le otto province coinvolte nella sperimentazione: (Milano, Treviso, Forlì-Cesena, Firenze, Cagliari, Potenza, Bari, Palermo), attività specificamente realizzata dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne, si è inteso proporre, tramite una attività di ricerca desk, un modello di lettura dei dati e degli indicatori disponibili sull'offerta di strutture del terzo settore sul territorio e sulla domanda potenzialmente esistente.

L'attività costituisce dunque una sorta di inquadramento generale del settore all'interno del proprio contesto socio-economico di riferimento.

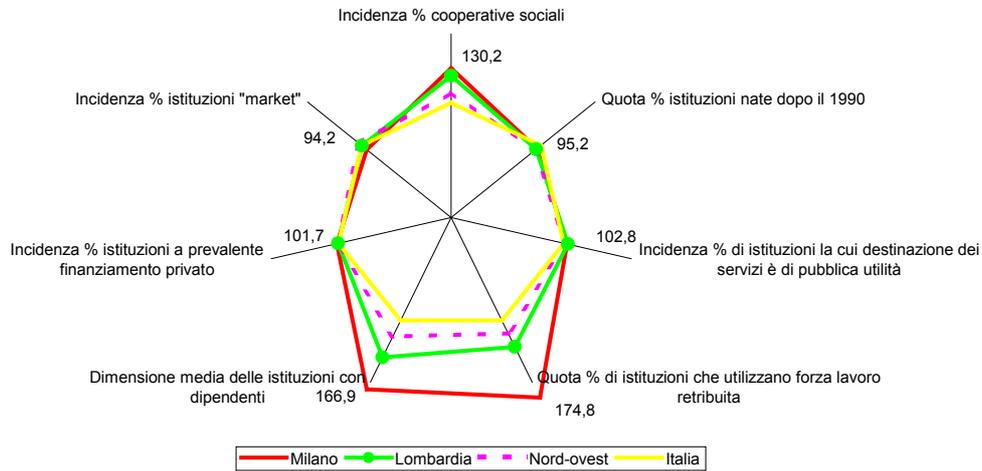
L'approccio adottato e la lettura degli indicatori potrà poi rappresentare un prototipo di riferimento per l'estensione dell'attività di osservazione locale del non profit per le altre province.

L'analisi, svolta attraverso l'utilizzo dei dati Istat relativi al Censimento delle istituzioni non profit e una serie di indicatori socio-economici (di varia fonte) segue la logica del benchmarking, ovvero del confronto degli indicatori provinciali con gli analoghi risultati registrati a livello regionale, macroripartizionale e nazionale. Di seguito sono illustrate le principali evidenze di tale analisi.

MILANO

Anche per la provincia di Milano il quadro generale del settore non profit pone in rilievo una quota prevalente di associazioni non riconosciute, anche se l'incidenza si presenta su livelli inferiori rispetto all'Italia nel suo complesso (61,4%, in Italia la quota è pari a 63,6%). D'altra parte, rispetto allo stesso contesto nazionale, nella provincia in questione si registrano valori percentuali superiori sia in riferimento alla presenza di associazioni riconosciute (28,1% contro 27,7%) sia per ciò che concerne le cooperative sociali (2,7% contro 2,1%), fatta eccezione per le istituzioni con altra forma giuridica (3,2% contro 3,6%). I settori che concentrano la maggior parte della attività delle organizzazioni non profit di Milano sono gli ambiti di intervento più rilevanti anche a livello nazionale: cultura, sport e ricreazione (51,6%), assistenza sociale (12,0%), istruzione e ricerca (9,4%) relazioni sindacali (7,8%) e sanità (5,8%).

Grafico 1 – Alcuni indicatori del livello di strutturazione delle attività non profit nella provincia di Milano, in Lombardia, nel Nord - ovest ed in Italia (posta pari a 100)



Nella maggior parte dei casi le organizzazioni non profit milanesi sono di pubblica utilità, così come si rileva a livello nazionale, anche se la quota relativa si attesta su livelli superiori (69,2% del totale istituzioni contro 67,3%). Tale componente è attiva soprattutto nella filantropia e promozione del volontariato, nella cooperazione e solidarietà internazionale, e infine nella promozione e formazione religiosa. Per converso, la provincia si caratterizza per una percentuale di istituzioni mutualistiche inferiore rispetto al dato nazionale (valori a complemento dei precedenti, 30,8% contro 32,7%), attive principalmente nei settori culturale, sportivo e ricreativo, in quello della tutela dei diritti e dell'attività politica ed infine, in quello dell'assistenza sociale.

Nel 88,7% dei casi le organizzazioni si sostengono in attraverso entrate prevalentemente private. Tali organizzazioni si caratterizzano inoltre per un'attività prevalentemente non orientata alla produzione di beni e servizi vendibili sul mercato.

Restrignendo anche in questo caso l'osservazione ad alcuni aspetti più prossimi al concetto di "impresa sociale", Milano si colloca generalmente su valori di poco inferiori alla media nazionale: ciò vale soprattutto per la dimensione "market" delle istituzioni, presente in provincia nel 33,8% dei casi contro il 35,9% nazionale, per la già citata incidenza percentuale delle istituzioni a prevalente finanziamento privato (pari a 88,7% contro l'87,1% computato per l'Italia), e infine per la già citata dimensione media delle istituzioni con dipendenti (26,4 occupati a Milano contro i 15,8 in Italia).

Nel caso di Milano sono stati condotti degli approfondimenti a livello comunale e con particolare riferimento al capoluogo di provincia.

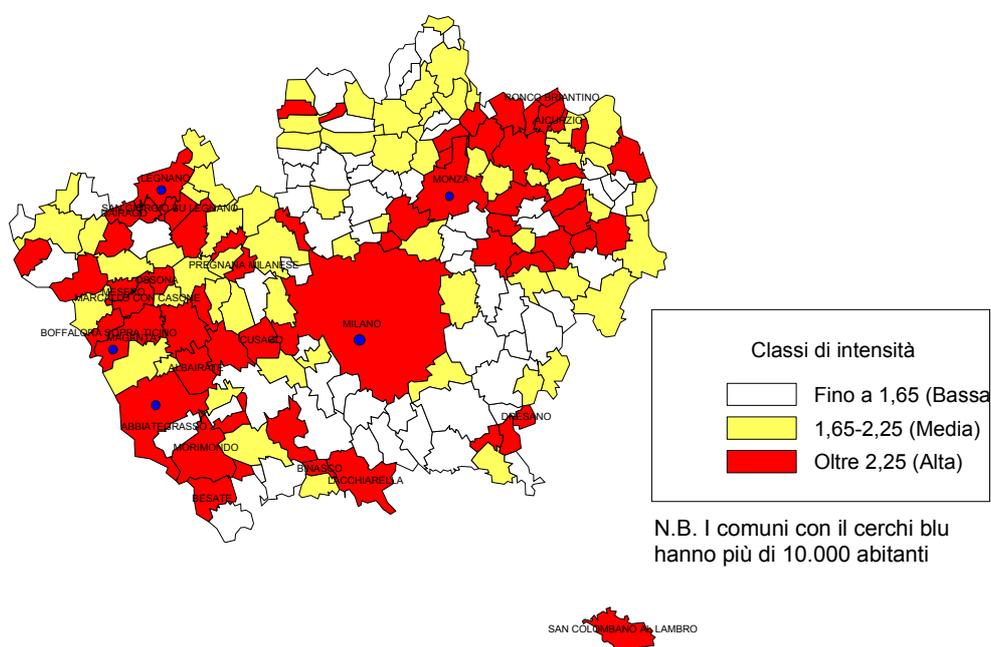
In sintesi, il settore non profit del comune di Milano, che concentra più della metà delle unità attive nel contesto provinciale, si caratterizza essenzialmente per la presenza cospicua di fondazioni e organizzazioni attive nei settori educativo e di ricerca, socio-assistenziale e sindacale. Le istituzioni attive in questi ultimi due settori sono presenti in percentuali superiori al 70% nel contesto metropolitano.

Altro elemento interessante da sottolineare è costituito dalla presenza elevata di risorse umane impiegate da tali organizzazioni (sia retribuite, nel caso dei dipendenti e dei collaboratori; sia non retribuite, nel caso dei volontari) che

rappresentano una fetta cospicua dell'occupazione registrata nel settore non profit a livello sia regionale sia nazionale.

Nel grafico seguente viene presentata la distribuzione territoriale dell'indice costituito dal rapporto tra presenza di istituzioni non profit a livello comunale e popolazione residente. E' interessante cogliere come la presenza sul territorio si presenti abbastanza diffusa (meno nella parte nord, più nella fascia est-ovest rispetto al capoluogo), non necessariamente caratterizzando comuni di una certa rilevanza dal punto di vista demografico (quelli evidenziati dal pallino blu), ma anche centri di minore dimensione (inferiori a 10.000 abitanti).

Grafico 2 – Distribuzione territoriale della presenza di istituzioni non profit nei comuni della provincia di Milano (indice per 1.000 abitanti)



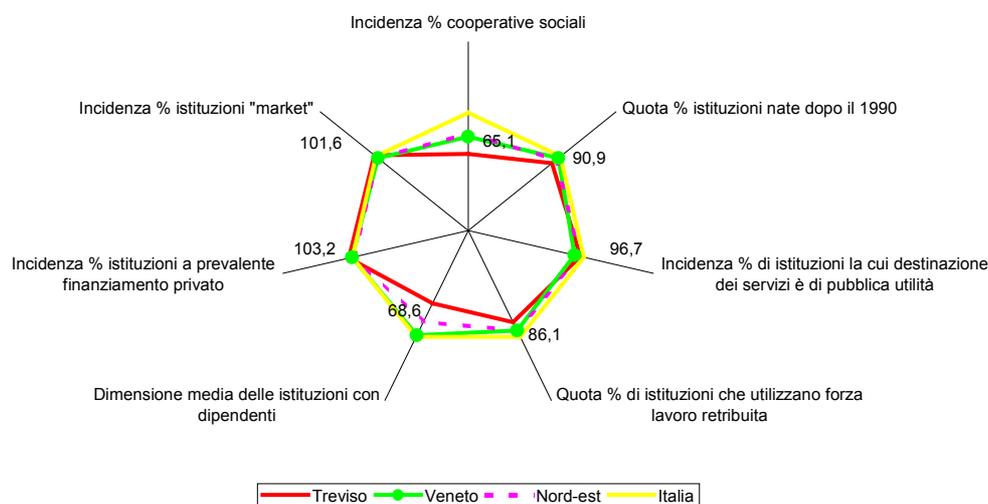
TREVISO

Il quadro di riferimento del non profit di Treviso pone in risalto una elevata presenza di associazioni non riconosciute (pari a 68,9%, in Italia la quota è pari a 63,6%), mentre, rispetto al contesto nazionale, si registrano valori percentuali inferiori in riferimento alla presenza di associazioni riconosciute (22,7% contro 27,7%) e cooperative sociali (1,4% contro 2,1%), fatta eccezione per le istituzioni con altra forma giuridica (4,2% contro 3,6%).

I settori che concentrano la maggior parte delle organizzazioni non profit di Treviso sono gli ambiti di intervento più rilevanti anche a livello nazionale: cultura, sport e ricreazione (68,1%), assistenza sociale (6,6%), istruzione e ricerca (6,3%), relazioni sindacali (5,3%) e sanità (4,9%).

Nella maggior parte dei casi le organizzazioni non profit considerate sono di pubblica utilità, così come si rileva a livello nazionale, anche se la quota relativa si attesta su livelli leggermente inferiori (65,1% del totale istituzioni contro 67,3%). Tale componente è attiva soprattutto nella cooperazione e solidarietà internazionale, nella sanità e nel settore dell'istruzione e della ricerca. Per converso, la provincia si caratterizza per una percentuale di istituzioni mutualistiche superiore rispetto al dato nazionale (valori a complemento dei precedenti, 34,9% contro 32,7%), attive principalmente nei settori culturale, sportivo e ricreativo, in quello della relazioni sindacali e della rappresentanza di interessi ed infine, in quello della tutela dei diritti e della attività politica.

Grafico 3 – Alcuni indicatori del livello di strutturazione delle attività non profit nella provincia di Treviso, in Veneto, nel Nord-est ed in Italia (posta pari a 100)



In relazione al tipo di finanziamento prevalente emerge la peculiarità dell'universo non profit provinciale, composto nel 89,9% dei casi da organizzazioni che si sostengono in percentuale superiore sia al dato nazionale che a quello della ripartizione geografica di riferimento, attraverso entrate prevalentemente private. Tali organizzazioni si caratterizzano inoltre per un'attività prevalentemente non orientata alla produzione di beni e servizi vendibili sul mercato.

Volendo verificare l'aderenza della struttura non profit di Treviso al concetto di "impresa sociale", la provincia si colloca leggermente al di sotto della media nazionale, soprattutto per quanto riguarda la citata dimensione media delle istituzioni (10,9 contro 15,8 dipendenti) e per la quota di istituzioni che utilizzano forza lavoro retribuita (19,4% contro 22,5%). Gli unici valori superiori a quelli nazionali riguardano l'incidenza di istituzioni a prevalente finanziamento privato (89,9% a fronte dell'87,1% registrato per l'intero Paese) e, in misura comunque contenuta, la presenza di istituzioni "market" (36,5% contro 35,9%).

FORLÌ - CESENA

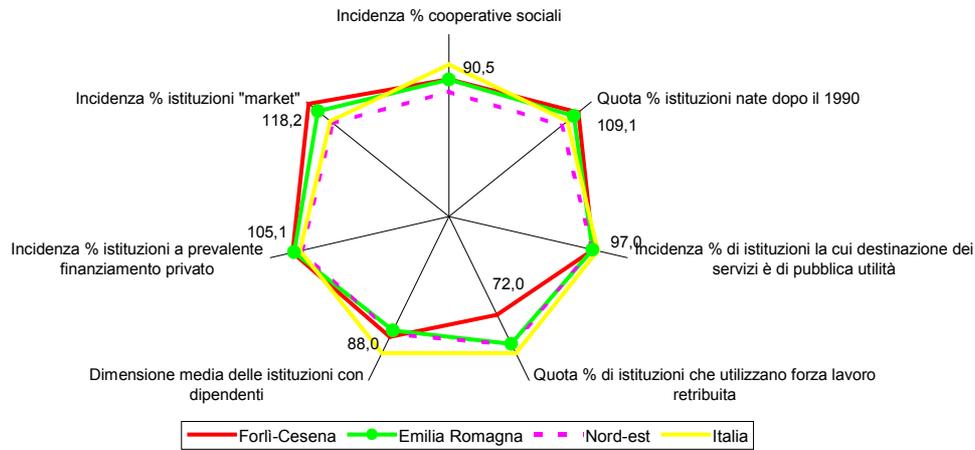
L'articolazione del settore non profit nella provincia di Forlì-Cesena pone in luce un quadro in cui spicca la preponderante presenza di associazioni non riconosciute (pari a 65,4%, in Italia la quota è pari a 63,6%), mentre, rispetto al contesto nazionale, si registrano valori percentuali inferiori in riferimento alla presenza di associazioni riconosciute (27,2% contro 27,7%), cooperative sociali (1,9% contro 2,1%) e istituzioni con altra forma giuridica (2,1% contro 3,6%).

I settori che concentrano la maggior parte delle organizzazioni non profit di Forlì-Cesena sono gli ambiti di intervento più rilevanti anche a livello nazionale: cultura, sport e ricreazione (70,1%), relazioni sindacali (6,1%), assistenza sociale (6,0%), istruzione e ricerca (3,7%) e sanità (3,7%).

Nella maggior parte dei casi le organizzazioni non profit considerate sono di pubblica utilità, così come si rileva a livello nazionale, anche se la quota relativa si attesta su livelli leggermente inferiori (65,3% del totale istituzioni contro 67,3%). Tale componente è attiva soprattutto nella filantropia e promozione del volontariato, nella sanità, nella promozione e formazione religiosa e nel settore della tutela dei diritti e attività politica. Per converso, la provincia si caratterizza per una percentuale di istituzioni mutualistiche superiore rispetto al dato nazionale (valori a complemento dei precedenti, 34,7% contro 32,7%), attive principalmente nel settore delle "altre attività", in quello culturale, sportivo e ricreativo, in quello della relazioni sindacali e della rappresentanza di interessi ed infine, in quello della cooperazione e solidarietà internazionale.

Per quanto riguarda il tipo di finanziamento prevalente emerge la peculiarità dell'universo non profit provinciale, composto nel 91,5% dei casi da organizzazioni che si sostengono in percentuale superiore sia al dato nazionale che a quello della ripartizione geografica di riferimento, attraverso entrate prevalentemente private. Tali organizzazioni si caratterizzano inoltre per un'attività prevalentemente non orientata alla produzione di beni e servizi vendibili sul mercato.

Grafico 4 – Alcuni indicatori del livello di strutturazione delle attività non profit nella provincia di Forlì-Cesena, in Emilia Romagna, nel Nord-est ed in Italia (posta pari a 100)



Forlì-Cesena presenta una struttura non profit meno vicina al concetto di "impresa sociale" rispetto ad altre realtà. Gli indicatori sintomatici di questa caratterizzazione si presentano infatti leggermente al di sotto della media nazionale, soprattutto per quanto riguarda la dimensione media delle istituzioni (13,9 contro 15,8 dipendenti) e la quota di istituzioni che utilizzano forza lavoro retribuita (16,2% contro 22,5%). Gli unici valori superiori a quelli nazionali riguardano l'incidenza di istituzioni a prevalente finanziamento privato (91,5% a fronte dell'87,1% registrato per l'intero Paese) e, in misura comunque contenuta, la presenza di istituzioni "market" (42,5% contro 35,9%).

FIRENZE

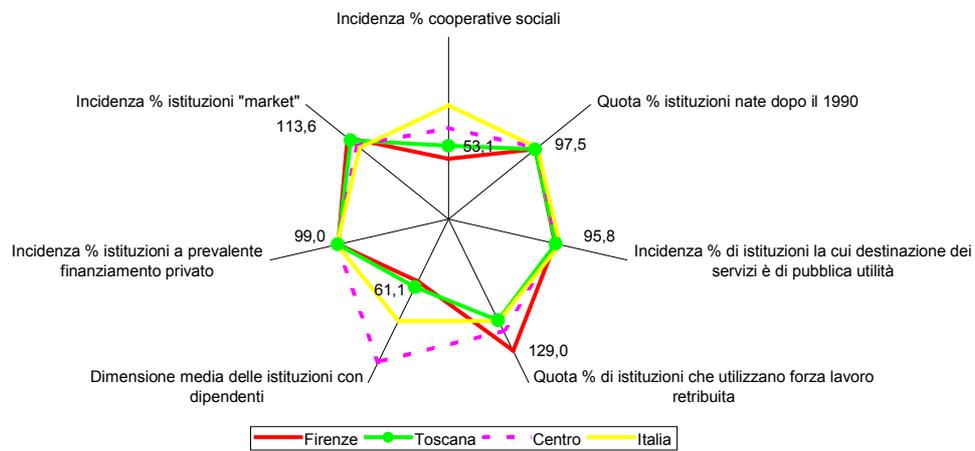
La composizione delle attività non profit della provincia di Firenze pone in risalto le associazioni non riconosciute (57,8%, in Italia la quota è pari a 63,6%) e riconosciute (34,1% contro 27,7%), mentre, rispetto al contesto nazionale, si registrano valori percentuali inferiori in riferimento alla presenza di cooperative sociali (1,1% contro 2,1%), istituzioni con altra forma giuridica (2,9% contro 3,6%) fatta eccezione per i comitati (2,1% contro 1,7%) e le fondazioni (1,9% contro 1,4%).

I settori che concentrano la maggior parte delle organizzazioni non profit di Firenze sono gli ambiti di intervento più rilevanti anche a livello nazionale: cultura, sport e ricreazione (62,7%), assistenza sociale (7,7%), istruzione e ricerca (6,9%), relazioni sindacali (6,3%) e sanità (5,3%).

Nella maggior parte dei casi le organizzazioni non profit considerate sono di pubblica utilità, così come si rileva a livello nazionale, anche se la quota relativa si attesta su livelli leggermente inferiori (64,5% del totale istituzioni contro 67,3%). Tale componente è attiva soprattutto nella sanità, nel settore religioso e in quello dell'istruzione e della ricerca. Per converso, la provincia si caratterizza per una percentuale di istituzioni mutualistiche superiore rispetto al dato nazionale (valori a complemento dei precedenti, 35,5% contro 32,7%), attive principalmente nei settori culturale, sportivo e ricreativo, in quello delle altre attività, della filantropia e promozione del volontariato ed infine, in quello della tutela dei diritti e della attività politica.

In termini di modalità di finanziamento prevalente la peculiarità dell'universo non profit provinciale è quella di essere composto nel 86,2% dei casi da organizzazioni che si sostengono in percentuale lievemente inferiore sia al dato nazionale che a quello della ripartizione geografica di riferimento, attraverso entrate prevalentemente private. Tali organizzazioni si caratterizzano inoltre per un'attività prevalentemente non orientata alla produzione di beni e servizi vendibili sul mercato.

Grafico 5 – Alcuni indicatori del livello di strutturazione delle attività non profit nella provincia di Firenze, in Toscana, nel Centro ed in Italia (posta pari a 100)



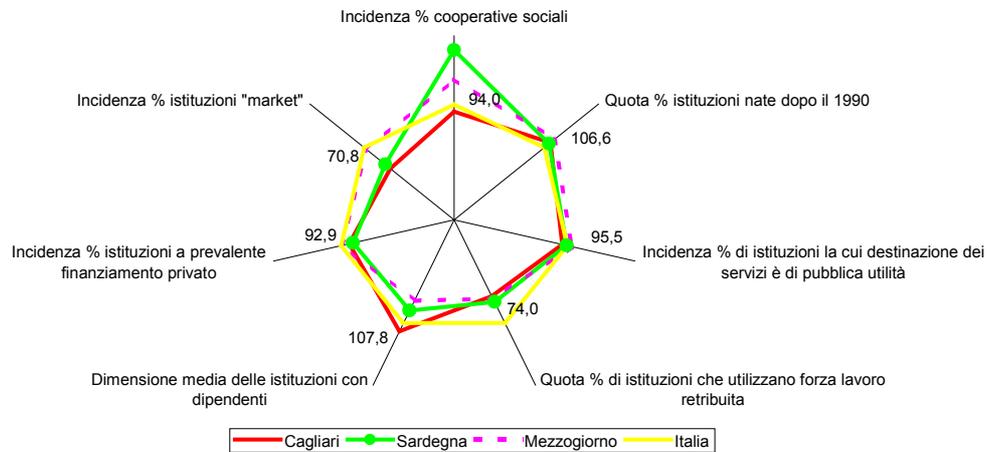
CAGLIARI

L'analisi del settore non profit di Cagliari, pone in rilievo, analogamente al quadro nazionale, la predominante presenza di associazioni non riconosciute (pari a 64,4%, in Italia la quota è pari a 63,6%), mentre, rispetto al contesto nazionale, si registrano valori percentuali superiori in riferimento alla presenza di associazioni riconosciute (29,6% contro 27,7%). Valori in linea con l'Italia, invece, si registrano per ciò che concerne le cooperative sociali (2,0% contro 2,1%), mentre le istituzioni con altra forma giuridica sono presenti in percentuale minore (2,0% contro 3,6%). I settori che concentrano la maggior parte delle organizzazioni non profit di Cagliari sono gli ambiti di intervento più rilevanti anche a livello nazionale: cultura, sport e ricreazione (63,4%), assistenza sociale (11,0%), relazioni sindacali (7,3%) e istruzione e ricerca (4,5%).

Nella maggior parte dei casi le organizzazioni non profit considerate sono di pubblica utilità, così come si rileva a livello nazionale, anche se la quota relativa si attesta su livelli leggermente inferiori (64,3% del totale istituzioni contro 67,3%). Tale componente è attiva soprattutto nella cooperazione e solidarietà internazionale, nella sanità e nel settore dell'istruzione e della ricerca. Per converso, la provincia si caratterizza per una percentuale di istituzioni mutualistiche superiore rispetto al dato nazionale (valori a complemento dei precedenti, 35,7% contro 32,7%), attive principalmente nei settori culturale, sportivo e ricreativo, in quello della tutela dei diritti e della attività politica, e infine, in quello delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi.

In relazione al tipo di finanziamento prevalente emerge la peculiarità dell'universo non profit provinciale, composto nel 80,9% dei casi da organizzazioni che si sostengono, però, in percentuale inferiore sia al dato nazionale che a quello della ripartizione geografica di riferimento, attraverso entrate prevalentemente private. Tali organizzazioni si caratterizzano inoltre per un'attività prevalentemente non orientata alla produzione di beni e servizi vendibili sul mercato.

Grafico 6 – Alcuni indicatori del livello di strutturazione delle attività non profit nella provincia di Cagliari, in Sardegna, nel Mezzogiorno ed in Italia (posta pari a 100)



Rispetto agli aspetti più prossimi al concetto di “impresa sociale”, Cagliari si colloca al di sopra della media nazionale, soprattutto per quanto riguarda la citata dimensione media delle istituzioni (17,1 contro 15,8 dipendenti) e per la quota di istituzioni nate dopo il 1990 (58,8% contro 55,2%). I valori che risultano, invece, inferiori a quelli nazionali riguardano l’incidenza di istituzioni a prevalente finanziamento privato (80,9% a fronte dell’87,1% registrato per l’intero Paese) e, in misura piuttosto elevata, la presenza di istituzioni “market” (25,4% contro 35,9%).

POTENZA

Focalizzando l'attenzione sul settore non profit potentino, emerge un quadro che, nonostante la sempre predominante presenza di associazioni non riconosciute (pari a 44,5%, in Italia la quota è pari a 63,6%), si contraddistingue rispetto al contesto nazionale per una maggior presenza di associazioni riconosciute (43,8% contro 27,7%), cooperative sociali (5,6% contro 2,1%) e istituzioni con altra forma giuridica (4,8% contro 3,6%, prevalentemente enti ecclesiastici, istituzioni sanitarie ed educative, istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza e società di mutuo soccorso). I settori che concentrano la maggior parte delle organizzazioni non profit di Potenza sono gli ambiti di intervento più rilevanti anche a livello nazionale: cultura, sport e ricreazione (50,8%), assistenza sociale (12,2%), relazioni sindacali (11,5%), istruzione e ricerca (5,6%) e tutela dei diritti e attività politica (4,6%).

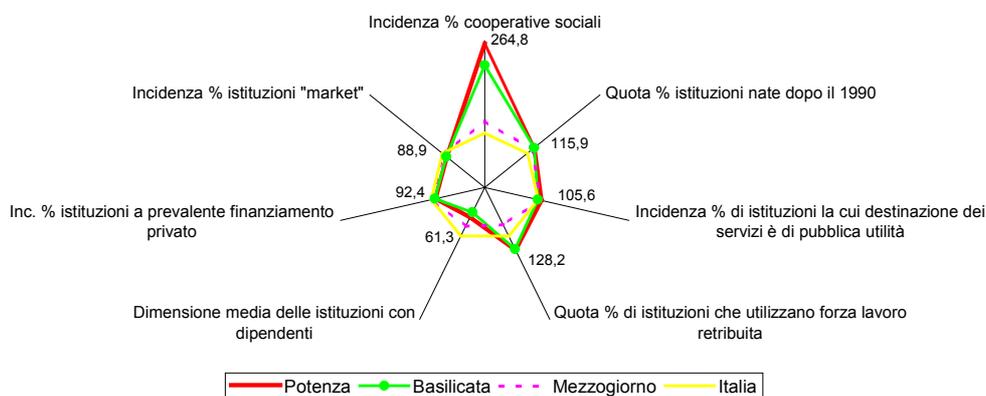
Nella maggior parte dei casi le organizzazioni non profit considerate sono di pubblica utilità, così come si rileva a livello nazionale, anche se la quota relativa si attesta su livelli superiori (71,1% del totale istituzioni contro 67,3%). Tale componente è attiva soprattutto nella cooperazione e solidarietà internazionale, ambiente, cultura, sport e ricreazione. Per converso, la provincia si caratterizza per una percentuale di istituzioni mutualistiche inferiore rispetto al dato nazionale (valori a complemento dei precedenti, 28,9% contro 32,7%), attive principalmente nei settori culturale, sportivo e ricreativo, in quello della cooperazione e solidarietà internazionale ed infine, in quello della tutela dei diritti e della attività politica.

Rispetto alle dimensioni delle organizzazioni non profit del capoluogo lucano, più elevate rispetto alla media del Paese (54,8 occupati per istituzione contro 15,8 in tal caso ci si deve riferire alla sola componente dipendente), si confermano dimensioni maggiori, sia in termini di risorse umane impiegate che di entrate in bilancio, per le istituzioni che svolgono attività sanitarie (51 addetti in media).

Anche in relazione al tipo di finanziamento prevalente emerge la peculiarità dell'universo non profit provinciale, composto nel 80,6% dei casi da organizzazioni che si sostengono in percentuale inferiore sia al dato nazionale che a quello della ripartizione geografica di riferimento, attraverso entrate prevalentemente private. Tali

organizzazioni si caratterizzano inoltre per un'attività prevalentemente non orientata alla produzione di beni e servizi vendibili sul mercato.

Grafico 7 – Alcuni indicatori del livello di strutturazione delle attività non profit nella provincia di Potenza, in Basilicata, nel Mezzogiorno ed in Italia (posta pari a 100)



Con riferimento agli indicatori più prossimi al concetto di “impresa sociale”, Potenza si colloca generalmente su valori vicini alla media nazionale, con alcune differenze: per la dimensione “market” delle istituzioni, presente in provincia nel 31,9% dei casi contro il 35,9% nazionale si verificano valori inferiori al dato Italia, così come per la già citata incidenza percentuale delle istituzioni a prevalente finanziamento privato (pari a 80,6% contro l’87,1% computato per l’Italia), e infine per le istituzioni che utilizzano forza lavoro retribuita (6,6% contro 22,5%).

Per converso, Potenza presenta alcuni valori al di sopra, e di molto, della media nazionale: ci si riferisce in particolare alla quota di istituzioni che utilizzano forza lavoro retribuita e alla incidenza di organizzazioni la cui destinazione dei servizi è di pubblica utilità.

BARI

Bari, accanto alla sempre predominante presenza di associazioni non riconosciute (pari a 55,1%, in Italia la quota è pari a 63,6%), si contraddistingue rispetto al contesto nazionale per una maggior presenza di associazioni riconosciute (34,4% contro 27,7%), cooperative sociali (3% contro 2,1%) e istituzioni con altra forma giuridica (4,6% contro 3,6%, prevalentemente enti ecclesiastici, istituzioni sanitarie ed educative, istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza e società di mutuo soccorso). I settori che concentrano la maggior parte delle organizzazioni non profit baresi sono gli ambiti di intervento più rilevanti anche a livello nazionale: cultura, sport e ricreazione (60%), assistenza sociale (8,6%), relazioni sindacali (8,3%), promozione e formazione religiosa (5,4%), istruzione e ricerca (5,2%).

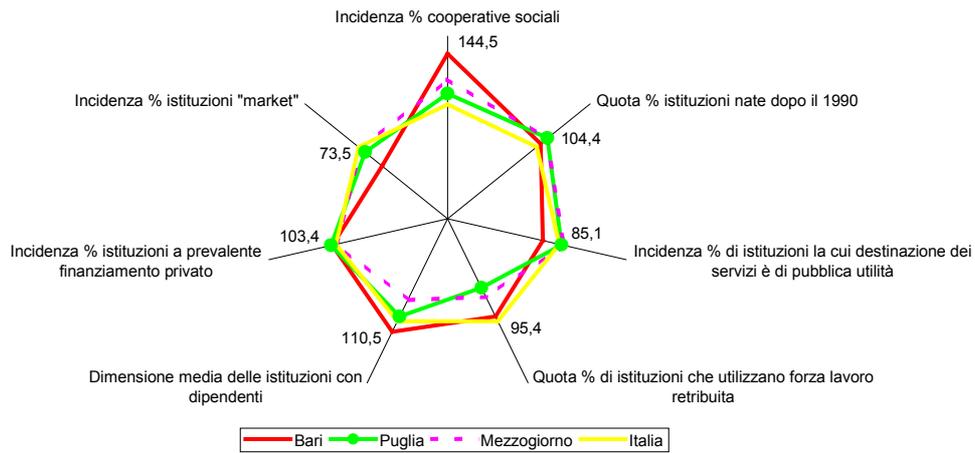
Nella maggior parte dei casi le organizzazioni non profit considerate sono di pubblica utilità, così come si rileva a livello nazionale, anche se la quota relativa si attesta su livelli inferiori (57,3% del totale istituzioni contro 67,3%). Tale componente è attiva soprattutto nella cooperazione e solidarietà internazionale, filantropia e promozione del volontariato, promozione e formazione religiosa, sanità e istruzione e ricerca. Per converso, la provincia si caratterizza per una netta prevalenza di istituzioni mutualistiche rispetto al dato nazionale (valori a complemento dei precedenti, 42,7% contro 32,7%), attive principalmente nei settori dell'associazionismo tradizionale, culturale, sportivo e ricreativo ed in quello della rappresentanza di interessi di specifiche categorie.

In relazione al tipo di finanziamento prevalente emerge la peculiarità dell'universo non profit provinciale, composto nel 90,1% dei casi da organizzazioni che si sostengono in percentuale superiore al dato nazionale attraverso entrate prevalentemente private. Tali organizzazioni si caratterizzano inoltre per un'attività prevalentemente non orientata alla produzione di beni e servizi vendibili sul mercato.

Con riferimento agli aspetti più prossimi al concetto di "impresa sociale", Bari si colloca su valori al di sotto della media nazionale: ciò vale soprattutto per la dimensione "market" delle istituzioni, presente in provincia nel 26,4% dei casi

contro il 35,9% nazionale, e per la già citata dimensione di servizio non mutualistica, ovvero diretta alla pubblica utilità. Un po' più vicina al parametro nazionale è invece la quota di istituzioni che utilizzano forza lavoro retribuita (dipendenti e collaboratori), pari a 21,5% (il dato Italia è 22,5%), superiore, contrariamente ai due indicatori esaminati in precedenza, ai dati della Puglia e dell'intero Mezzogiorno.

Grafico 8 – Alcuni indicatori del livello di strutturazione delle attività non profit nella provincia di Bari, in Puglia, nel Mezzogiorno ed in Italia (posta pari a 100)



PALERMO

Nonostante la sempre predominante presenza di associazioni non riconosciute (pari a 57,1%, in Italia la quota è pari a 63,6%), Palermo si contraddistingue rispetto al contesto nazionale per una maggior presenza di associazioni riconosciute (30,4% contro 27,7%), cooperative sociali (5% contro 2,1%) e istituzioni con altra forma giuridica (6% contro 3,6%, prevalentemente enti ecclesiastici, istituzioni sanitarie ed educative, istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza e società di mutuo soccorso).

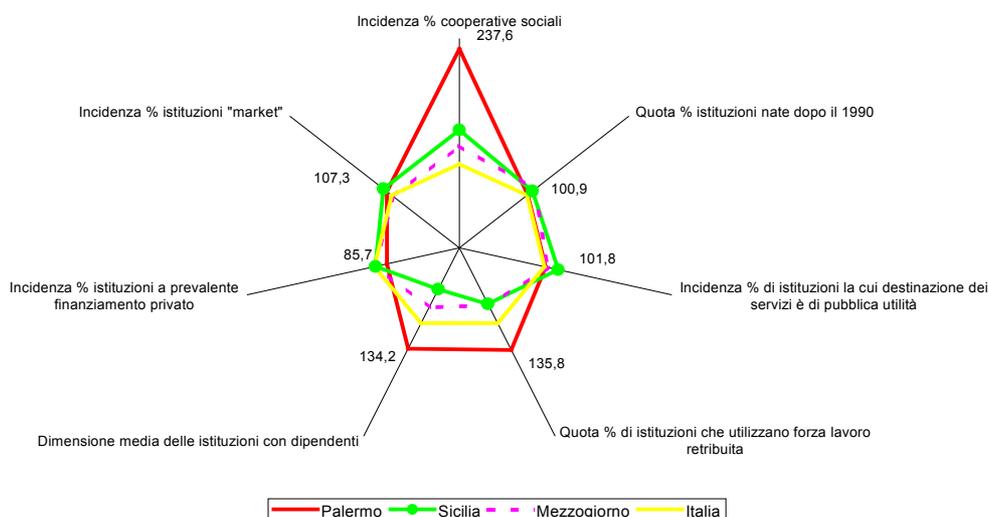
I settori che concentrano la maggior parte delle organizzazioni non profit palermitane sono gli ambiti di intervento più rilevanti anche a livello nazionale: cultura, sport e ricreazione (55,8%), assistenza sociale (12,1%), relazioni sindacali (8,2%), istruzione e ricerca (7,3%), e infine promozione e formazione religiosa (6%, presente in misura pari al doppio rispetto alla media nazionale)

Nella maggior parte dei casi le organizzazioni non profit considerate sono di pubblica utilità (ovvero i servizi forniti non sono rivolti ai soli soci e/o iscritti), così come si rileva a livello nazionale, e anzi, nel caso in esame, la quota relativa si attesta su livelli superiori (68,5% del totale istituzioni contro 67,3%).

Tale componente è attiva soprattutto nella filantropia e promozione del volontariato, promozione e formazione religiosa, sanità e istruzione e ricerca.

Per quanto concerne la presenza di istituzioni mutualistiche, si può denotare un sostanziale equilibrio rispetto al dato nazionale (valori a complemento dei precedenti, 31,5% contro 32,7%), attive principalmente nei settori dell'associazionismo tradizionale, culturale, sportivo e ricreativo ed in quello della rappresentanza di interessi di specifiche categorie, nonché nel campo della cooperazione internazionale.

Grafico 9 – Alcuni indicatori del livello di strutturazione delle attività non profit nella provincia di Palermo, in Sicilia, nel Mezzogiorno ed in Italia (posta pari a 100)



Con riferimento al tipo di finanziamento prevalente emerge la peculiarità dell'universo non profit provinciale, composto nel 74,6% dei casi da organizzazioni che si sostengono in percentuale comunque inferiore al dato nazionale attraverso entrate prevalentemente private. Tali organizzazioni si caratterizzano inoltre per un'attività prevalentemente non orientata alla produzione di beni e servizi vendibili sul mercato.

Restrungendo l'osservazione ad alcuni aspetti più prossimi al concetto di "impresa sociale", Palermo si colloca su valori decisamente elevati. Oltre a presentare come già detto in precedenza una elevata presenza di cooperative sociali, spiccano la dimensione media delle istituzioni, l'utilizzo di manodopera retribuita e anche la dimensione "market" delle stesse (ovvero la capacità di coprire costi tramite i propri ricavi in misura superiore al 50%), presente in provincia nel 38,5% dei casi contro il 35,9% nazionale, mentre è in linea con il dato Italia la già citata dimensione di servizio non mutualistica, ovvero diretta alla pubblica utilità.

Osservazioni conclusive: una lettura comparata degli otto contesti provinciali

Al fine di fornire una lettura congiunta delle risultanze degli otto report provinciali è stata effettuata una applicazione di tecniche di analisi multivariata su un data set selezionato di indicatori, finalizzata alla individuazione di raggruppamenti di province significativamente omogenei al loro interno e massimamente eterogenei fra loro.

In particolare, il confronto è stato realizzato effettuando una cluster analysis in cui sono state incluse le principali variabili strutturali che caratterizzano il settore:

- forma giuridica;
- attività svolta;
- periodo di costituzione;
- orientamento mutualistico o solidaristico;
- attività economica market o non market;
- tipo di finanziamento prevalente.

Accanto a queste dimensioni, sono state prese in considerazione alcune variabili che si potrebbero definire di contesto, in quanto delineano l'entità del settore non profit negli ambiti provinciali considerati:

- istituzioni non profit presenti rispetto alla popolazione (numero di istituzioni ogni 10.000 abitanti residenti);
- dipendenti impiegati nelle istituzioni non profit (numero di dipendenti del settore ogni 10.000 abitanti residenti in età lavorativa);
- volontari attivi nelle istituzioni non profit (numero di volontari attivi ogni 10.000 abitanti residenti);
- ammontare delle entrate registrate dalle organizzazioni non profit nei singoli contesti di riferimento (quota provinciale rispetto al totale nazionale).

Come già anticipato, obiettivo della classificazione è la definizione di gruppi (di province, in questo caso), il più possibile omogenei al loro interno (ed eterogenei fra loro), nell'ambito dei quali le entità classificate presentano caratteristiche molto simili fra loro, tali da individuarne un particolare "profilo tipologico".

Per cogliere le caratteristiche peculiari di ogni gruppo si è ritenuto significativo delinearne la rilevanza in relazione alla popolazione residente. Tale rapporto infatti annulla l'effetto distorsivo legato alla numerosità di particolari tipologie istituzionali, a sua volta connesso semplicemente alla presenza di un maggior numero di abitanti nella provincia.

L'analisi di classificazione ha dato luogo a cinque gruppi significativamente diversi tra loro, che di seguito sono sinteticamente descritti:

- tre delle otto province considerate sono rimaste distinte dalle altre, in base a loro caratteristiche peculiari:
 1. Forlì-Cesena
 2. Milano
 3. Palermo
- le altre province sono state aggregate in due gruppi distinti, costituiti da:
 4. Bari, Potenza e Treviso
 5. Cagliari e Firenze.

CLUSTER I - Forlì-Cesena

Le caratteristiche distintive del settore non profit della provincia di Forlì-Cesena evidenziano una prevalenza di associazionismo, fondato sull'attività dei volontari piuttosto che di dipendenti retribuiti, di dimensioni ridotte, non orientato alla strutturazione di rapporti con le istituzioni pubbliche (siano essi di tipo normativo – mancata richiesta di riconoscimento giuridico - che economico).

CLUSTER II - Milano

Il contesto milanese si distingue non tanto per la numerosità delle istituzioni non profit attive, quanto per le loro dimensioni economiche. Si tratta di organizzazioni che si avvalgono di dipendenti retribuiti più che di volontari, che

producono ingenti risorse economiche e che sono attive in contesti in cui è necessaria l'adozione di una struttura organizzativa abbastanza formalizzata, che permette di svolgere attività anche molto complesse e rilevanti (in termini di risorse impiegate).

CLUSTER III - Palermo

Il contesto palermitano è caratterizzato da un numero esiguo di istituzioni presenti e dalla presenza abbastanza rilevante (rispetto alla media nazionale e degli altri gruppi) di dipendenti impiegati. Il contesto si caratterizza inoltre per la presenza estremamente esigua di istituzioni sanitarie, di solidarietà e cooperazione internazionale e filantropiche.

CLUSTER IV - Bari, Potenza, Treviso

Le province si distinguono dagli altri cluster delineati per la scarsa presenza di un tessuto non profit, che si evidenzia anche se si tiene conto della distribuzione delle organizzazioni in relazione al loro orientamento, al tipo di attività economica svolta ed alla fonte di finanziamento prevalente.

CLUSTER V - Cagliari, Firenze

Le province si contraddistinguono per la presenza di istituzioni associazionistiche tradizionali, orientate ad un ethos civico ed al perseguimento degli interessi dei soci aderenti e, in qualche caso, dell'intera collettività.

2.2. Analisi della domanda e dell'offerta di servizi sociali

Il lavoro realizzato dal Censis nell'ambito del progetto Quasar ha riguardato la realizzazione di specifici rapporti d'area sul mercato dei servizi sociali di otto

ambiti provinciali. In ogni Provincia, le attività di ricerca sono state realizzate, da un lato, mediante interviste ad un *panel* di testimoni privilegiati; dall'altro lato, mediante la somministrazione di due distinti questionari ad un campione significativo di popolazione e di organizzazioni del sociale operanti sul territorio.

La ricerca è stata realizzata sulla base di più di un metodo di lavoro, in particolare:

- l'analisi della domanda socioeconomica per l'impresa sociale e l'analisi dei fabbisogni e di qualità espressi dalle imprese sociali hanno richiesto l'effettuazione di due distinte indagini:
 1. una su di un campione di popolazione residente nelle otto Province oggetto del *progetto Quasar* tramite la somministrazione telefonica di un questionario (300 unità di analisi per Provincia per un totale di 2.400 unità, tab.1);
 2. l'altra su di un *panel* di organizzazioni *non profit* attive nelle otto province oggetto del *progetto Quasar*, tramite la somministrazione diretta di un questionario (50 unità di analisi per Provincia per un totale di 400 unità, tab. 2);
- la lettura valutativa delle politiche locali in merito ai *servizi di welfare* ha, invece, richiesto la realizzazione d'interviste in profondità a testimoni privilegiati e responsabili locali delle aree provinciali comprese nell'indagine (6 unità di analisi per Provincia per un totale di 48 unità).

Le indicazioni emerse dalle rilevazioni effettuate mettono in luce l'esistenza di numerose asimmetrie tra i differenti contesti territoriali: sia il versante istituzionale, dove si rilevano delle profonde disomogeneità di natura normativa e delle difficoltà operative nel recepimento della legislazione nazionale; sia dal lato degli operatori del sociale, che si rivelano sostanzialmente poliedrici nelle modalità organizzative e di erogazione dei servizi e nella capacità di relazionarsi con soggetti o operatori simili e di altri segmenti; infine, sia in rapporto all'utenza a causa della crescente complessità dei fabbisogni sociali espressi.

2.2.1 Indagine sui soggetti dell'offerta dei servizi

Per quello che attiene in particolare ai *soggetti dell'offerta* dei servizi sociali, occorre sottolineare due aspetti trasversali. In genere, si tratta di soggetti economici inseriti quasi sempre all'interno di un processo articolato di erogazione di servizi, di cui essi rappresentano la parte finale. In quanto ciò, essi non hanno sviluppato un orientamento verso la monospecializzazione, ma ciascuno fornisce in media almeno due tipologie di servizi. Questo li pone in grado di fronteggiare una richiesta ampia e di dominare forme di organizzazione piuttosto complesse: d'altra parte, le strutture dell'economia sociale sono infatti in grado di offrire *servizi molto diversificati* e, non necessariamente legati solo alle patologie socio – sanitarie, ma anche relativi ai bisogni c.d. d'integrazione collettiva (sport e cultura) e ai bisogni individuali (orientamento, consulenza, addestramento professionale).

In generale, l'*andamento economico* del settore si presenta *estremamente positivo*, segnalandone una vitalità che lo distingue fra i tanti comparti produttivi:

- a) negli ultimi tre anni l'andamento economico è cresciuto per il 39,9% delle organizzazioni mentre è rimasto stabile per il 53,0%;
- b) nel prossimo anno, inoltre, è prevista un'ulteriore crescita per il 35,3% delle strutture e un andamento stazionario per il 55,9% di esse (tab. 3).

Le organizzazioni sociali non sono ad esclusivo ridosso della domanda pubblica, ma presentano una fetta di mercato diffuso molto consistente. Tanto è vero che le *imprese sociali lavorano soprattutto per conto proprio* (64,1%) e le tipologie di committenza prevalenti risultano essere, in primo luogo, i singoli individui (44,3%), quindi le pubbliche amministrazioni (36,2%) e le aziende pubbliche (9,1%).

Il secondo aspetto si riferisce al ricorso a molti degli strumenti tipici delle aziende *profit*:

- nella maggior parte dei casi le strutture del sociale hanno al loro interno una *organizzazione definita* in cui sono spesso presenti funzioni di gestione del personale, di marketing, di comunicazione. L'analisi dei dati ci conferma la presenza di una *cultura orientata all'organizzazione*, che nel 76,0% dei casi è definita secondo ruoli e funzioni determinati. D'altro canto, anche la

partecipazione democratica si conferma un elemento fondante delle strutture organizzative: nel 37,5% delle strutture si registra un'alta partecipazione del personale nella definizione delle strategie d'impresa, nel 56,7% una partecipazione di livello medio, mentre solo per il 4,8% delle imprese la partecipazione risulta essere molto bassa o inesistente;

- molti degli enti considerati hanno svolto corsi formativi per il personale interno, mostrando di aver compreso come la formazione, per chi punta ad offrire servizi di qualità, sia una risorsa non solo strumentale, ma anche e soprattutto strategica. Peraltro, la qualità non è percepita come un concetto statico, ma rappresenta un indicatore della reale corrispondenza tra servizio e bisogno espresso dall'utenza, come riferisce il 55,7% dei responsabili delle organizzazioni sociali contattate;
 - ritengono che l'instaurazione di legami a rete con altri soggetti del settore sia decisiva per accrescere la loro competitività. La domanda di rete delle organizzazioni sociali risulta – di fatto - molto elevata. La rete a cui tendono ha un formato “aperto”, comprendendo anche soggetti diversi da quelli del settore. L'80,3% delle imprese intende attivare legami di rete con soggetti che operano nello stesso settore, il 54,2% con segmenti di altre attività sociali e il 22,3% con altre realtà produttive. Inoltre, tra gli interventi considerati utili per migliorare e potenziare l'erogazione dei servizi il 32,1% delle strutture del panel d'indagine ritiene necessario coinvolgere gli attori sociali creando una rete strutturata;
 - esprimono un forte bisogno di rafforzare i legami di tipo comunitario. E' la comunità (sociale e non solo fisica) l'ambito in cui l'organizzazione sociale si sviluppa e produce sviluppo. Rafforzare la fiducia della comunità verso l'organizzazione rappresenta per il 42,3% delle imprese il principale obiettivo.
- Queste scelte di tipo “aziendalistico” non stanno assolutamente attuando lo spirito di solidarietà sociale a cui la stragrande maggioranza delle strutture del terziario sociale si ispira. Basti pensare all'attenzione dedicata ai percorsi di partecipazione interna e allo stesso orientamento che le organizzazioni dell'economia sociale hanno nei confronti della rappresentanza dei loro interessi.

2.2.2 Indagine sulla popolazione

Così come sul versante dei soggetti d'offerta, anche la *domanda sociale* di servizi presente nelle realtà locali indagate mostra segni di progressiva evoluzione.

Il 73,7% della popolazione intervistata ha fruito, direttamente o indirettamente, almeno di una prestazione sociale nel corso dell'ultimo anno, e di queste il 52,4% erano prestazioni a totale copertura pubblica, il 35,4% a copertura mista pubblico/privata, il 12,2% a copertura privata (tab. 4).

Gli italiani non ricorrono più al sistema di tutela sociale solo per far fronte a *bisogni di base*, come la salute e l'assistenza, ma utilizzano anche servizi d'*integrazione collettiva*, come quelli di cultura - ricreazione e sport, e *servizi individuali*, come l'orientamento, la consulenza e l'addestramento professionale.

Il ruolo degli enti pubblici, che forniscono servizi attraverso l'affidamento a terzi, è certamente ancora centrale, ma anche sotto questo aspetto sta cambiando qualcosa, dato che il 24,8% degli italiani contattati sarebbe disponibile a pagare le prestazioni socio assistenziali.

Oltre il 78% degli utenti dei servizi sociali si dichiara soddisfatto o molto soddisfatto della qualità delle prestazioni ricevute. Generalmente, rappresentano motivo d'insoddisfazione alcune carenze relative al processo di erogazione del servizio: tempi di attesa troppo lunghi, scortesia e scarsa professionalità degli operatori, ma anche alla qualità oggettiva del servizio.

2.2.3 I sistemi di welfare locale

L'altro fattore estremamente significativo è rappresentato dalla prefigurazione di come dovrebbero essere i sistemi di *welfare* locale del futuro.

Emerge evidente il profondo bisogno di personalizzazione dei servizi, che da parte degli operatori significa sviluppare nuovi gradi di libertà dagli *standard* d'attività erogabili che derivano loro dal posizionamento a valle di un processo che trova la sua testa nel soggetto pubblico. Soddisfare domande sempre più "personali" significa, invece, spostare a valle la funzione di progettazione

dell'intervento, per meglio corrispondere alle esigenze del cittadino fruitore e, quindi, poterlo effettivamente coinvolgere in questa funzione.

Tanto la popolazione, quanto gli stessi erogatori di servizi socio assistenziali, ritengono che si stia progressivamente andando verso un sistema misto di offerta sociale di servizi, a responsabilità pubblica e privata, che possa portare a un maggior coinvolgimento dei soggetti privati, all'interno di parametri di efficacia stabiliti dai soggetti pubblici.

La qualità, il suo sviluppo e l'individuazione degli strumenti che possono assicurarla e certificarla rappresentano il vero obiettivo cui tende il mercato dei servizi socio assistenziali. Molto si sta facendo sui versanti interessati, ma molto ancora si potrà fare quando il nostro sistema di *welfare* potrà disporre:

- di un adeguato apparato attraverso cui veicolare le informazioni, capace anche di corrispondere ad una domanda crescente e diversificata su servizi non legati agli aspetti più patologici dell'assistenza sociale;
- di nuovi circuiti di rete fra operatori del settore, oggi troppo spesso frammentati nonostante un comune interesse a mettere insieme opportunità di crescita;
- di una maggiore spinta al coinvolgimento diretto dei cittadini al fine di attribuire valore aggiunto agli interventi e alle politiche adottate.

2.2.4 Configurazione dei diversi modelli di mercato sociale

Declinando i risultati generali conseguiti tramite il lavoro d'indagine nelle singole realtà provinciali si ottiene così una mappa a “macchia di leopardo” dell'attuale sistema socio-assistenziale italiano che segnala significative differenze tra un territorio e l'altro. Differenze che non sempre sono riconducibili ai meri criteri della collocazione geografica o al livello di benessere economico raggiunto dalle realtà locali osservate.

La tavola sinottica che presenta la comparazione interprovinciale è stata costruita sulla base di alcune variabili che si ritengono esplicative delle qualità del sistema di tutela sociale sul piano locale. In particolare, sono state prese in considerazione:

- “cultura istituzionale” intesa come la sensibilità degli organismi politico-istituzionali verso le tematiche sociali;
- “cultura sociale” intesa come l’orientamento prevalente dei cittadini/fruitori verso l’offerta pubblica piuttosto che verso quella privata;
- “visibilità socio-economica del settore dei servizi socio assistenziali” con ciò s’intende l’immagine che il settore dell’economia sociale riesce a produrre verso l’esterno;
- “orientamento alla rete del terziario sociale”, con ciò si vuole esprimere la propensione delle organizzazioni dell’economia sociale e stabilire relazioni con soggetti dello stesso segmento o con altri segmenti dell’economia sociale ovvero con altri comparti produttivi;
- “domanda di rappresentanza”, con ciò s’intende il rapporto stabilito tra i soggetti di rappresentanza categoriale e le organizzazioni produttrici di servizi sociali;
- “tipologie di servizi”, queste si articolano in tre principali gruppi: servizi di base, servizi di integrazione collettiva e servizi di coesione sociale;
- “disponibilità a pagare i servizi”, con ciò si intende esprimere la propensione dei cittadini/fruitori a sostenere o meno il costo dei servizi sociali di cui abbisognano.

A questo riguardo basti rilevare, ad esempio, che nella pur economicamente ricca provincia trevigiana il benessere sociale non viene avvertito nella cultura istituzionale locale come potenziale leva di sviluppo del territorio, così come accade nell’area barese, in quella palermitana e in quella cagliaritana. Mentre, al contrario, in un’area economicamente depressa del Mezzogiorno d’Italia, com’è la provincia di Potenza, l’atteggiamento della cultura istituzionale locale si muove, pur con evidenti difficoltà, nella direzione di accompagnare lo sviluppo dei processi di produzione fornitura di servizi di welfare (tav. 1).

D’altro canto, in contesti locali caratterizzati da un’offerta evoluta e fortemente radicata di servizi pubblici alla persona, come sono le province di Firenze e di Forlì, risulta netto l’orientamento della cultura sociale locale verso il sistema pubblico. Mentre, in alcuni contesti a bassa offerta pubblica di *welfare*, come l’area

potentina e quella palermitana, risulta marcato l'orientamento al sistema privato d'erogazione dei servizi.

Relativamente alla visibilità socio economica del terziario sociale locale risulta che, livelli elevati di visibilità sono raggiunti nelle province di Firenze, Forlì, Milano; mentre una bassa visibilità viene registrata nell'area trevigiana e nelle quattro province del Sud.

Osservando poi l'orientamento alle logiche di rete espresso dalle organizzazioni produttrici di servizi socio assistenziali emerge che nel barese e nel trevigiano le relazioni sono *monosettoriali*, cioè sviluppate all'interno dello stesso settore di attività sociale. Così non risulta, invece, a Cagliari Firenze, Forlì e in parte a Milano, dove l'orientamento alla rete è spiccatamente *infrasettoriale*, e a Potenza, Palermo e in parte a Milano dove l'orientamento è a logiche *extrasettoriali*, nell'auspicio di rapporti anche con settori di altre realtà produttive.

Per quello che invece attiene alla domanda di rappresentanza espressa dalle organizzazioni del terziario sociale locale, le strutture cagliaritano, fiorentine, trevigiane chiedono soprattutto agli organi di rappresentanza categoriale di produrre coesione interna. Mentre le strutture baresi e quelle forlivesi - seppure per ragioni diverse - si pongono in un rapporto d'agenzia rispetto ai soggetti di rappresentanza, chiedendo soprattutto loro di sensibilizzare l'utenza. Infine le organizzazioni dell'economia sociale milanese e potentina chiedono alla rappresentanza categoriale di svolgere, in una logica di delega, una funzione eminentemente politica.

Relativamente alle tipologie di servizi offerti nei diversi contesti locali risulta che nell'area fiorentina, milanese e forlivese oltre ai servizi di base esiste una buona offerta di servizi c.d. *d'integrazione collettiva*, mentre negli altri ambiti locali i servizi si limitano sostanzialmente all'offerta dei servizi di base previsti dalla legislazione vigente, i c.d. servizi minimi essenziali.

Infine, concludendo, anche il livello di responsabilizzazione della cittadinanza risulta assolutamente indifferente alla variabile geografica ed a quella economica. Sono infatti i potentini e i baresi, peraltro a fronte di un basso livello di offerta di welfare, i più propensi a sostenere l'eventuale costo di servizi socio assistenziali, mentre nelle altre sei province la stragrande maggioranza della cittadinanza reputa un proprio diritto ricevere gratuitamente i servizi di assistenza sociale.

Tav. 1 – Lettura sinottica dei principali risultati delle indagini d’area

	MILANO	TREVISO	FORLÌ CESENA	FIRENZE	CAGLIARI	POTENZA	BARI	PALERMO
Cultura Istituzionale	Governo diretto	Estraneità	Governo diretto	Governo diretto	Estraneità	Accompagnamento	Estraneità	Estraneità
Cultura sociale	Orientamento al sistema misto (pubblico/ privato)	Orientamento al sistema pubblico	Orientamento al sistema pubblico	Orientamento al sistema pubblico	Orientamento al sistema misto (pubblico/privato)	Orientamento al sistema privato	Orientamento al sistema pubblico	Orientamento al sistema privato
Visibilità socio economica del settore	Alta	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa
Orientamento alla rete del terziario sociale	Infra/Extrasettoriale	Monosettoriale	Infrasettoriale	Infrasettoriale	Infrasettoriale	Extrasettoriale	Monosettoriale	Extrasettoriale
Domanda di rappresentanza	Rapporto di delega	Rapporto di coesione interna	Rapporto di agenzia	Rapporto di coesione interna	Rapporto di coesione interna	Rapporto di delega	Rapporto di agenzia	-
Tipologie di servizi	Servizi d’integrazione collettiva	Servizi di base	Servizi d’integrazione collettiva	Servizi d’integrazione collettiva	Servizi di base	Servizi di base	Servizi di base	Servizi di base
Disponibilità a pagare i servizi	No	No	No	No	No	Si	Si	No

Fonte: indagine Censis, 2005

2.3 Le iniziative messe in atto per il consolidamento e lo sviluppo delle Organizzazioni di Terzo settore

La progettazione e il coordinamento delle attività sono stati progressivamente messi in campo attraverso l'attività integrata tra i soggetti della Partnership di Sviluppo (AsseforCamere, Aster-x, Censis, Tagliacarne), in un'ottica di necessaria condivisione degli obiettivi e delle attività operative messe in campo

Le attività del progetto Quasar, per la molteplicità degli aspetti operativi e la necessità di coordinare le azioni sul territorio, sono state attuate attraverso la creazione ad hoc di 7 gruppi di lavoro per gestire specifiche problematiche.

1. Accompagnamento alla Qualità;
2. Dispositivo formativo per dirigenti di Terzo settore;
3. Animazione Territoriale;
4. Osservatorio dell'Economia civile;
5. Strumenti per il consolidamento e lo sviluppo delle imprese sociali;
6. Finanza di sostegno per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale;
7. Monitoraggio ed accompagnamento applicazione legge 328/00.

Il sistema di sostegno alle organizzazioni di Terzo settore è stato predisposto attraverso l'elaborazione sviluppata a partire dalla lettura critica delle dinamiche organizzative presenti nel volontariato, nell'associazionismo e nella cooperazione sociale.

Ciò ha permesso di attivare e sostenere un percorso di animazione e sensibilizzazione territoriale, nell'ambito degli otto contesti provinciali interessati dall'intervento pilota.

Le attività svolte a livello centrale/nazionale sono state propedeutiche alla predisposizione degli strumenti necessari a trasferire alle Organizzazioni sul territorio, che svolgono attività di impresa sociale, una maggiore consapevolezza nell'affrontare il proprio mercato di riferimento nell'ambito di un percorso virtuoso verso il proprio consolidamento e sviluppo.

2.3.1. Gli Osservatori dell'economia civile

L'Osservatorio dell'economia civile rappresenta un'importante occasione di incontro, interno alla Camera di Commercio, tra appartenenti a differenti ambiti quali Camere di Commercio, Terzo settore ed Università.

Tale obiettivo strategico del progetto Quasar contribuisce allo sviluppo economico e sociale delle realtà locali attraverso l'approfondimento delle problematiche del Terzo settore a livello locale, svolgendo nel contempo una

funzione di presidio istituzionale per la messa a punto di interventi di supporto e di assistenza alle imprese sociali sui temi chiave per lo sviluppo, quali la cultura imprenditoriale, la qualità e la formazione.

Il programma di attività dell'Osservatorio è volto a:

- Favorire lo scambio, il confronto e la comunicazione tra soggetti appartenenti ad ambiti differenti quali Camere di Commercio, Terzo settore e Università, attraverso la condivisione di informazioni e conoscenze finalizzata allo sviluppo delle organizzazioni non profit locali;
- Sviluppare la riflessione e fornire contributi propositivi intorno alle tematiche di particolare rilevanza nel percorso di crescita delle organizzazioni non profit;
- Fornire un valido contributo all'accrescimento ed al miglioramento della conoscenza e del patrimonio informativo all'interno del Terzo Settore;
- Favorire iniziative affinché le imprese sociali/organizzazioni del Terzo settore svolgenti attività di Impresa Sociale, divengano soggetti di riferimento dell'agire complessivo delle Camere di Commercio.

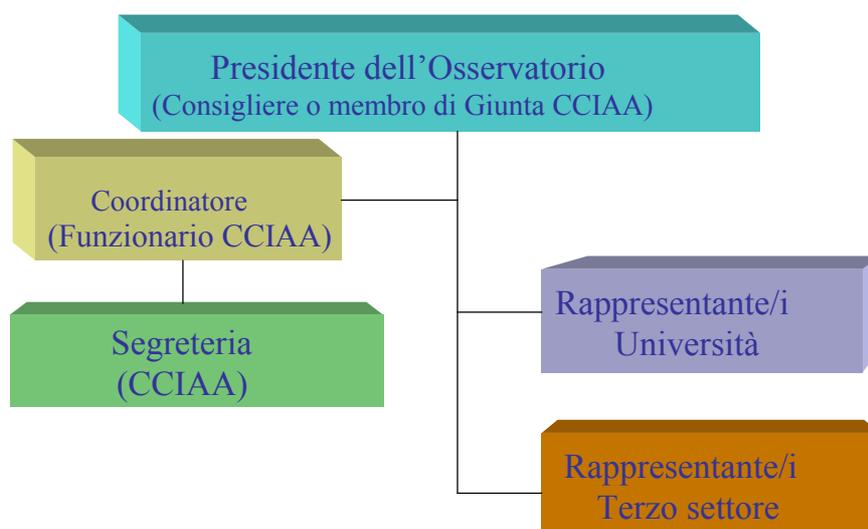
In linea con l'orientamento allo scambio, confronto e comunicazione che anima gli Osservatori di economia civile, essi costituiscono tavoli di concertazione che coinvolgono i più rappresentativi attori sociali.

Inoltre attraverso il sito internet del progetto www.progettoquasar.it viene assicurato un continuo interscambio tra gli otto sperimentali Osservatori di economia civile per promuovere un percorso comune, nel rispetto delle peculiarità dei differenti contesti di riferimento, per favorire il dialogo e lo scambio di esperienze eccellenti e di buone pratiche e per favorire la creazione di un network di conoscenze condivise con riferimento al Terzo settore.

L'Osservatorio dell'economia civile, con al vertice un **Presidente**, espressione del Consiglio o della Giunta Camerale e con il supporto di un **Coordinatore**, referente camerale Quasar, opportunamente supportato da una **Segreteria - Ufficio Operativo**, rispetta una composizione-base comprendente almeno:

- Uno o più funzionari della **CCIAA**, espressione della CCIAA aderente al progetto Quasar, tenuto conto dell'assetto degli organi di rappresentanza camerale;
- Da uno a tre rappresentanti del **Terzo settore** (quanto più possibile rappresentativi della realtà sociale, comprendente il volontariato, l'associazionismo sociale e l'impresa sociale non profit)
- Uno o più rappresentanti di settori di **Università** locali impegnate in studi nel sociale, che garantiscano un supporto tecnico-scientifico.

L'articolazione proposta potrebbe essere schematizzata nella seguente maniera:



Rispetto al modello indicato è stato dato spazio alle iniziative di ampliamento della compagine proposte nell'ambito dei singoli Comitati Quasar per rendere l'Osservatorio funzionale alle attività programmate sul territorio, caratterizzandolo sulla realtà locale di riferimento.

2.3.2 L'attività di check-up alle imprese sociali

Il Progetto Quasar ha progettato e realizzato, come attività a sostegno del consolidamento delle Imprese sociali, un percorso di analisi organizzativa e gestionale finalizzata alla comprensione dei fabbisogni più pressanti ed immediati espressi dagli organismi operanti nel Terzo settore.

Al fine di garantire la maggior significatività possibile alle 182 Imprese visitate e accompagnate nel corso del progetto, si è costituito un gruppo di lavoro misto che ha visto la presenza di tutti gli attori principali; hanno infatti partecipato rappresentanti del sistema Camerale, del Terzo settore, nonché un membro per ciascun Partner di Progetto (AsseforCamere, Aster-X, Istituto Guglielmo Tagliacarne e Censis).

La scelta del mix più appropriato di Organizzazioni di Terzo settore

(Cooperative A-B, Associazioni di volontariato, ONG, ONLUS, Fondazioni, ...) ha reso necessario analizzare i singoli contesti territoriali coinvolti nel progetto (Bari, Cagliari, Firenze, Forli-Cesena, Milano, Palermo, Potenza, Treviso), realtà, a volte completamente differenti, specie considerando la forte disomogeneità storica nella propensione dei cittadini e delle Istituzioni al sostegno ed alla promozione del Terzo settore nel suo complesso.

Di seguito è rappresentata la griglia obiettivo di selezione inserita negli avvisi pubblici di partecipazione al progetto pubblicati dalla Camera di Commercio, cui vanno sottratte, a consuntivo, le eventuali rinunce o inammissibilità per mancanza dei requisiti.

RIPARTIZIONE DELLE IMPRESE BENEFICIARIE PER PROVINCIA E PER TIPOLOGIA						
PROVINCE		COOPERATIVE SOCIALI*	ASSOCIAZIONI E ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO	COMITATI E CIRCOLI	FONDAZIONI E ALTRE I.S.	TOTALE PROVINCIA
MILANO		20	8	9	3	40
TREVISIO		15	10	3	2	30
FORLI' - CESENA		17	9	3	1	30
FIRENZE		9	15	4	2	30
CAGLIARI		5	5	3	2	15
POTENZA		5	5	3	2	15
BARI		9	6	3	2	20
PALERMO		10	6	2	2	20
TOTALI		90	64	30	16	200
% SU TOTALE		45%	32%	15%	8%	100%

*60% di tipo A e 40% di tipo B

L'ammissione delle imprese al Progetto ha seguito rigorosamente l'ordine cronologico di arrivo della richiesta presso la Camera di Commercio.

Un primo fattore da evidenziare come punto di debolezza è rappresentato dalla mancata rispondenza tra le imprese che hanno aderito ed i requisiti previsti nel bando, a consuntivo solo 2/3 delle imprese coinvolte nel progetto hanno rispettato il requisito del 51% di fatturato proveniente da commesse di mercato, il rimanente ha dichiarato di gestire l'Impresa Sociale su commesse di enti pubblici.

L'attività è stata realizzata in più fasi: 1. Animazione e sensibilizzazione del territorio (tutti i Partner) 2. Reperimento delle imprese sociali oggetto della sperimentazione (Camere di Commercio/Aziende speciali, Aster-X) 3.

Realizzazione dei check up presso le imprese (Aziende speciali camerale) 4. Supervisione e sostegno agli Agenti di sviluppo delle Aziende speciali (AsseforCamere).

La fase realizzativa (supportata da uno strumento di check up informatizzato e creato dal Gruppo strumenti centrale) è stata articolata secondo uno schema predefinito che garantisce agli Agenti di sviluppo (personale della Azienda speciale camerale deputata alla realizzazione dei check up presso le imprese sociali) efficacia in fase di raccolta, rielaborazione delle informazioni e confrontabilità dei dati tra realtà differenti. In particolare lo schema ha previsto:

- Raccolta delle informazioni in fase di preparazione dell'incontro;
- Intervista semi-strutturata con l'impresa sociale;
- Studio ed elaborazione della situazione riscontrata;
- Redazione del rapporto di diagnostica con evidenza dei punti di forza e debolezza, nonché sviluppo dei piani di consolidamento finalizzati all'eliminazione dei punti di debolezza.

Le tematiche affrontate nel corso delle interviste hanno riguardato tutti gli aspetti tipici della gestione d'impresa, come sono qui di seguito sinteticamente descritte.

- a) Mission/vision e Funzione Sociale;
- b) La pianificazione strategica ed il Marketing Sociale;
- c) Attrattività, competitività e valore di legame con il territorio;
- d) Bilancio Sociale, controllo di gestione e finanza;
- e) Organizzazione e Gestione delle Persone;
- f) Mutamento della domanda e innovazione di prodotto/processo.

Definizioni:

- a) Supportare l'impresa sociale nel percorso di definizione della Mission e Vision (Il Progetto d'Impresa) aiutandola ad esplicitare scopo, attività e visione, elementi essenziali per indirizzare le decisioni operative, chiarire le finalità, ed individuare in quali settori indirizzare i propri sforzi. In questa fase si fa riferimento anche al codice etico che orienta le scelte etiche dell'impresa sociale, indica a quali principi e valori ispirarsi e quali comportamenti intraprendere;
- b) Supportare l'impresa sociale nel comprendere il proprio posizionamento sul territorio in cui opera. In sostanza si tratta di individuare in modo definito il livello di gradimento che viene espresso dalla comunità nei confronti dei servizi erogati, nonché la preparazione dell'impresa sociale ad aggiornare la propria offerta di servizi rispetto al cambiamento dello scenario di riferimento. In questa fase si analizza l'evoluzione dei costumi e gli indicatori socio-culturali che generano la domanda di nuovi servizi.

c) Supportare l'impresa sociale, in un contesto in cui il concetto di radicamento delle imprese sociali sul territorio porta in primo piano il rapporto cliente-fornitore ed in secondo la tipologia di servizio reso, trasformando il cliente in co-produttore, ad allargare la propria capacità di programmazione a medio-lungo termine (3-5 anni). Questo Modulo si avvale dei passaggi logici visti nel Modulo "Attrattività, competitività e valore di legame", da cui trae gli elementi necessari a pensare in anticipo quali saranno gli orientamenti in termini di prodotti/servizi che saranno attrattivi. In questa sede si è inteso verificare quali canali (reti) e quali alleanze attivare per perseguire gli obiettivi fissati, sono stati analizzati il mercato e le sue dinamiche, al fine di intercettare con anticipo le esigenze che emergeranno. Particolare attenzione si è posta anche ai canali ed alle modalità di comunicazione all'esterno della propria capacità di presidiare le esigenze espresse dal sociale.

d) Supportare l'impresa sociale nella redazione ed analisi di un Modello di Bilancio che tenga conto delle peculiarità di un organismo che opera nel non profit enfatizzando in particolar modo il risultato comprendente Fondi, Contributi, ed il risultato gestione accessoria.

Aiutare l'impresa sociale nella progettazione di un Modello di Controllo di gestione che consenta un Monitoraggio efficace dell'utilizzo di risorse e mezzi necessari alla produzione di beni ed all'erogazione di servizi.

e) Supporto dell'organismo di Terzo settore nel analizzare e disegnare un Modello Organizzativo e di Processo che garantisca un buon equilibrio tra qualità dei prodotti/servizi erogati ed i costi necessari alla loro realizzazione, tenuto conto del estrema complessità dovuta al mix di personale presente (volontari, part-time, dipendenti,...). In questo Modulo viene posta particolare attenzione alla Gestione delle Persone, al fine di disegnare un Modello che generi la soddisfazione del personale coinvolto nei processi di lavoro.

f) Supportare l'impresa sociale nel processo di adeguamento delle proprie Modalità di produzione/erogazione di servizi o nella capacità d' introduzione di nuovi prodotti/servizi.

In sostanza si è inteso aiutare l'Impresa nella gestione delle dinamiche di 'mercato' e nell'essere in grado di reagire con prontezza ai nuovi scenari.

Se si vanno ad analizzare singolarmente i bisogni espressi da ciascuna impresa è necessario sottolineare come le esigenze cambino a seconda di alcune variabili critiche:

- Tipologia di forma giuridica;
- Origine storico-culturale delle imprese sociali;
- Anzianità dell'impresa sociale;
- Localizzazione geografica;
- Distribuzione delle commesse tra mercato ed ente pubblico locale.

Di seguito è riportata una sintesi dei principali fabbisogni espressi delle imprese sociali nelle Province di sperimentazione con maggiore frequenza.

PROVINCIA	N° IMPRESE	FABBISOGNI EMERSI	DESCRIZIONE DELLE CRITICITA' EMERSE
MILANO	45	Attrattività e competitività	I punti di debolezza presenti nella provincia di Milano sono principalmente l'attrattività dei servizi sociali erogati e l'utilizzo degli strumenti di gestione delle risorse umane e questo ha un'influenza sulla Pianificazione aziendale e strategica. Il controllo di gestione è un problema più per le Imprese Sociali di piccole dimensioni.
		Pianificazione strategica di marketing	
		Organizzazione e Risorse umane	
TREVISO	12	Attrattività e competitività	Nella provincia di Treviso si è riscontrato un certo problema di attrattività del "business" e competitività delle Imprese Sociali coerente con il problema della gestione delle risorse umane in quanto un'azienda risulta competitiva se, e solo se, investe nelle risorse umane e nella creatività delle stesse.
		Gestione aziendale e controllo di gestione	
		Organizzazione e Risorse umane	
FORLÌ-CESENA	15	Mission/Vision	Nella provincia di Forlì-Cesena si è rilevato che le Imprese Sociali di grande dimensione, in favore di una efficienza organizzativa, hanno "smarrito" la Mission e sono in fase di pianificazione degli obiettivi sociali e della Vision.
		Pianificazione strategica di marketing	
		Gestione aziendale e controllo di gestione	
FIRENZE	38	Pianificazione strategica di marketing	Nella provincia di Firenze le Imprese Sociali sono, trasversalmente, poco orientate al Controllo di gestione e alla gestione dei meccanismi operativi interni. Assenza, in particolare, del marketing strategico.
		Gestione aziendale e controllo di gestione	
		Organizzazione e Risorse umane	
CAGLIARI	13	Pianificazione strategica di marketing	Nella provincia di Cagliari le Imprese non profit, pur presentando punti di debolezza comuni alle altre Imprese delle altre province, risultano innovative sul fronte della qualità dei servizi e sul processo di elaborazione di nuovi prodotti/servizi.
		Gestione aziendale e controllo di gestione	
		Innovazione di prodotto/processo	
POTENZA	15	Gestione aziendale e controllo di gestione	Nella provincia di Potenza le Imprese risultano "disorganizzate" nella gestione delle risorse umane, in generale, e dei meccanismi organizzativi, in particolare, e questo ha un'impatto sulla tenuta della contabilità e dei costi interni.
		Organizzazione e Risorse umane	
		Attrattività e competitività	
BARI	19	Pianificazione strategica di marketing	Nella provincia di Bari non vi sono problemi di efficacia dei servizi (sono molto competitive le Imprese del territorio) ma di efficienza (non fanno controllo di gestione); trasversalmente manca una cultura di utilizzo degli strumenti di gestione delle risorse umane.
		Gestione aziendale e controllo di gestione	
		Organizzazione e Risorse umane	
PALERMO	25	Gestione aziendale e controllo di gestione	Nella provincia di Palermo le Imprese sociali sono molto efficaci sul fronte della qualità dei servizi erogati ma presentano problemi di gestione delle risorse monetarie e di contabilità interna dei costi.
		Pianificazione strategica di marketing	
		Organizzazione e Risorse umane	

A livello complessivo l'interpretazione dei risultati, trasversalmente alle 8 province di sperimentazione può essere sintetizzato come segue :

a) Mission/vision e Funzione Sociale

In questa Area, tranne rarissime eccezioni, non si sono rilevate particolari problematiche, tuttavia dalle analisi svolte presso le imprese sociali coinvolte nel progetto un elemento che invece emerge come nuova componente identitaria del non profit è ravvisabile nella dimensione *partecipativa*, ovvero in una dimensione nella quale il ruolo del soggetto beneficiario continua ad essere rilevante, ma è ancora più significativo il ruolo di colui che opera nel non profit come soggetto attivo, come *protagonista*.

b) La pianificazione strategica ed il Marketing Sociale

Dalle interviste presso le imprese emerge una sostanziale difficoltà ad avviare processi di pianificazione a medio-lungo termine, in grado di consentire la progettazione di nuove linee di servizio/prodotto, anticipando di fatto le esigenze dei cittadini/utenti. "Navighiamo a vista" è stato il termine più ricorrente utilizzato dai referenti delle Organizzazioni di Terzo settore, questo trend è imputabile, in parte, anche alla difficoltà di ottenere commesse pluriennali in grado di garantire un livello favorevole ad un processo di pianificazione di attività e risorse nel medio periodo.

c) Attrattività, competitività e valore di legame con il territorio

Il panorama che si è presentato su questo tema è stato molto variegato; in linea tendenziale le Cooperative Sociali, più organizzate come vere e proprie Imprese, hanno dimostrato di conoscere il proprio posizionamento sul territorio ed avere un livello di competitività molto elevato. Molto diversa è la situazione per altre imprese del Terzo settore che, pur molto legate al territorio, hanno difficoltà a dedicare risorse ad attività di valutazione di posizionamento e ad avviare partenariati che vedano coinvolte più organizzazioni.

Analogo risultato emerge per quanto concerne l'analisi della concorrenza e la propensione a fare "rete", fattore strategico di sviluppo che troppo spesso non è valorizzato in maniera adeguata, evidenziando una difficoltà a passare dall'enunciazione teorica ad una messa in pratica di azioni congiunte.

d) Bilancio Sociale, controllo di gestione e finanza

L'aspetto riguardante la contabilità generale non risulta critico, anche in considerazione del grosso utilizzo dell'outsourcing cui le Organizzazioni fanno ricorso. Emerge invece come elemento critico la gestione *finanziaria*, il ciclo di cassa è raramente in equilibrio (spesso a causa di commesse pubbliche i cui tempi di pagamento creano problemi non indifferenti al bilancio d'esercizio) costringendo le imprese a ricorrere a soluzioni bancarie (fidi, castelletti, ...) molto onerose e non in grado di consentire il coniugare l'efficienza economica con il ruolo sociale interpretato dalle Organizzazioni sul territorio. La finanza per lo sviluppo del Terzo settore è certamente un fattore critico su cui le imprese chiedono di avere nel breve-medio termine delle risposte efficaci.

Il ricorso al Bilancio sociale, come strumento di pubblicizzazione e diffusione delle proprie attività a sostegno del territorio, è scarsamente utilizzato, fatto salvo per le Cooperative Sociali, anche in considerazione della mancanza di un Modello unico cui riferirsi e della difficoltà da parte delle Organizzazioni di dedicare risorse a questa attività.

Gli operatori del settore hanno manifestato inoltre la mancanza di una cultura e di strumenti orientati alla gestione dei costi e dei ricavi per tipologia di servizio/prodotto, in grado di garantire una efficiente gestione delle risorse.

e) Organizzazione e Gestione delle Persone

L'organizzazione e la predisposizione di meccanismi operativi di lavoro non è emerso come fattore particolarmente critico, certamente si può migliorare, come hanno evidenziato molti operatori, tuttavia nella gran parte dei casi esiste un organigramma ed una sorta di mansionario che attribuisce a ciascuno il suo ruolo.

La crescita delle persone risulta indubbiamente un punto di forza delle imprese sociali, anche come elemento distintivo rispetto al *for-profit che agisce* sulla base di una logica strumentale e quindi il tipo di bene prodotto non è di per sé rilevante rispetto all'obiettivo primario (generare profitto nella misura più ampia possibile). Vi è quindi un legame strettissimo, pressoché indissolubile, tra profitto e strumentalità. Al contrario, in ambito non profit, la credibilità delle organizzazioni si basa proprio sulla non strumentalità delle loro azioni: se dovesse venire meno questa caratteristica, il non profit prima o poi smarrirebbe la propria identità.

In tal senso da quanto si è risuscito a comprendere attraverso centinaia di interviste è il riconoscimento dell'utilità sociale nel lavoro che gli operatori del settore svolgono a suggerire un riferimento diretto ad elementi di

autorealizzazione, all'importanza di un'identificazione tra la persona ed il contenuto della propria azione. Sotto questo profilo il non profit rappresenta una nuova frontiera del sistema del *welfare*, una prospettiva importante in cui le persone non si sentano strumentalizzate, ma possano anzi cogliere significative opportunità per una realizzazione effettiva della propria personalità.

In un periodo in cui il Terzo settore si trova ad assorbire una significativa parte di persone provenienti dal profit, si trova anche nella difficoltà di trasmettere cultura, valori e competenze molto differenti dai settori di provenienza dei Manager del profit, che per quanto preparati professionalmente non conoscono le motivazioni, i legami e le peculiarità di un settore tanto diverso e tanto più complesso rispetto al Profit.

Un problema, dunque, di allineamento di *competenze* che richiama a gran voce la realizzazione di programmi formativi multilivello e multidisciplinari disegnati come abiti su misura per la gestione delle imprese sociali.

f) Mutamento della domanda e innovazione di prodotto/processo

La situazione che è stata presentata dai referenti delle Organizzazioni di Terzo settore, considerato il trend economico particolarmente critico, non è molto differente da quanto abbiamo conosciuto durante la crisi degli anni settanta. Ad entrare in crisi è la concezione *statalista*, la crescente diffusione di nuove esigenze di qualità nei servizi socio-sanitari e di assistenza. Nonostante il non profit abbia fatto grandi passi avanti nella definizione di modelli e meccanismi operativi di erogazione dei servizi e dei prodotti, tali da giungere a livelli qualitativi importanti, entra in crisi anche a causa di una proliferazione irrazionale di leggi e regolamenti, che hanno come effetto principale il disorientamento. In particolare, gli operatori del settore continuano a manifestare il loro disagio per la non chiara definizione tra Stato e impresa sociale.

L'attenzione al cliente ed alle dinamiche di cambiamento dei suoi bisogni risulta essere un fattore strategico di sviluppo che non sempre è gestito in modo efficace, il livello d'innovazione e di rinnovamento dei servizi è molto basso ed inadeguato rispetto ai mutamenti socio-economici in corso.

Non sono somministrati in maniera sistematica questionari di soddisfazione dei servizi offerti, che sarebbero di grande utilità per accelerare il processo di sviluppo servizio/prodotto, non sono altresì presenti strumenti in grado di consentire analisi organizzative rapide ed efficaci a fronte delle quali adeguare sistematicamente la struttura eliminando le inefficienze.

2.3.3. L'accompagnamento e il supporto

L'animazione territoriale

Il territorio è il luogo della comunità locale nelle sue diverse espressioni sociali, culturali, istituzionali, la dimensione cruciale per la definizione e implementazione delle politiche sociali.

Sul territorio possono essere letti i bisogni nel loro emergere e nelle loro caratteristiche specifiche, sul territorio si può unire al momento assistenziale la progettazione dell'inserimento; l'ente pubblico può coinvolgere le esperienze sociali e favorire relazioni significative fra servizi ed utenza.

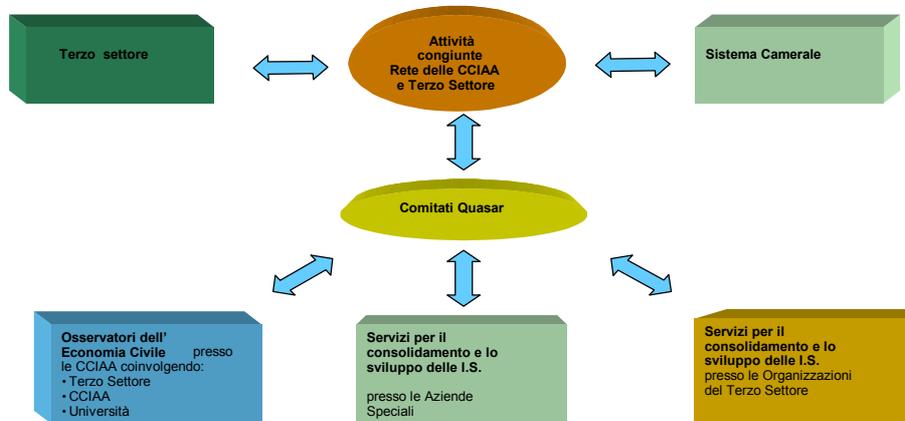
La nuova cultura e le nuove politiche sociali hanno premesse e condizioni a livelli nazionale e regionale ma si sostanziano sul territorio tramite il concreto operare delle istituzioni e delle altre aggregazioni.

Il territorio esprime vincoli e potenzialità di cui devono essere conosciute e gestite le dinamiche, in senso strategico ed evolutivo, dalle organizzazioni di Terzo settore che devono far leva sull'apprendimento generativo delle diverse risorse che il territorio alimenta.

Il percorso sinergico attivato tra la rete delle Camere di Commercio e il Terzo settore, al fine di comprendere le potenzialità dell'impresa sociale, rispondere al fabbisogno rilevato e favorire il consolidamento e lo sviluppo delle stesse imprese sociali, ha permesso:

- L'emersione dei saperi locali e loro circuitazione;
- L'identificazione, lo studio e la messa in rete di questi saperi per una strategia di benchmarking;
- La determinazione e lo sviluppo di processi comunicativi/decisionali che dal territorio vanno verso il centro e viceversa (movimento ad elastico);
- L'accompagnamento e l'orientamento verso la costruzione di reti tra le organizzazioni di Terzo settore.

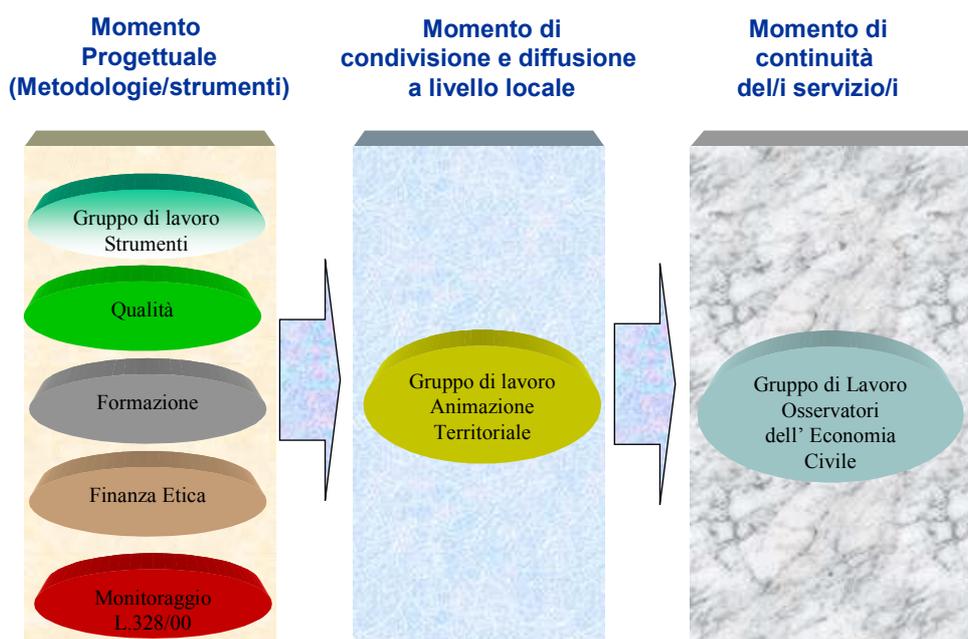
Il modello organizzativo utilizzato per la diffusione territoriale degli interventi può essere schematizzato come segue:



Dal Nazionale al Locale

Il trasferimento delle linee guida elaborate dai 7 gruppi operativi a livello centrale è stato curato dal Gruppo Operativo "Animazione Territoriale", attraverso l'attivazione a livello locale (presso ogni Camera di Commercio) di specifici laboratori denominati "Comitati Quasar".

Tali comitati, senza alcuna formalizzazione e definizione giuridica, hanno contribuito a mettere a sistema la somma dei contributi forniti dalle Camere di Commercio e dai rappresentanti del Terzo settore locale, al fine di realizzare specifici servizi per il consolidamento e lo sviluppo delle imprese sociali, sulla base degli elaborati dei Gruppi Operativi Nazionali.

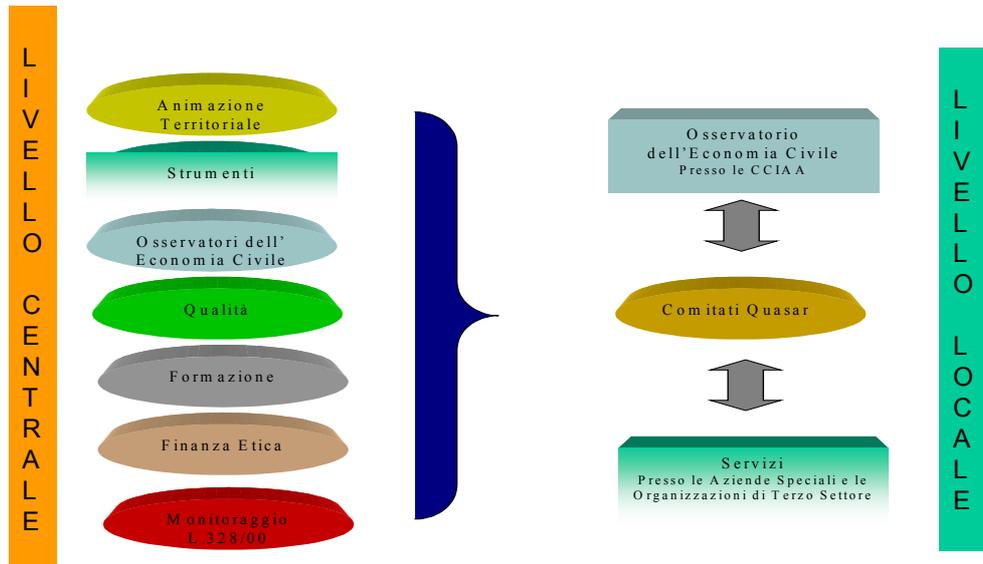


Al Comitato Quasar hanno preso parte i rappresentanti del Sistema Camerale e del Terzo settore locale (che ha nominato propri rappresentanti stabili in seguito all'attivazione promossa da Aster-x, presso il locale Forum del Terzo settore, accompagnando i soggetti nominati nel trasferimento di conoscenze, supporto dell'infrastruttura nazionale, networking sia informatico che di relazioni, per tutta la durata del progetto).

Ogni Comitato Quasar ha quindi provveduto a:

- Trasferire gli obiettivi generali di progetto, i contributi elaborati dai gruppi operativi centrali e la relativa documentazione prodotta, nello specifico contesto locale;
- Definire una serie di obiettivi e priorità riferite alla situazione locale;
- Delineare un piano operativo di attività funzionali all'ottimizzazione degli obiettivi condivisi e il relativo modello organizzativo;
- Definire un Gantt in cui indicare la tempistica ipotizzata per ciascuna delle attività previste: data di inizio, milestones, realizzazione ed interconnessioni tra attività;
- Predisporre un mansionario interno in cui fossero specificate le attività in capo ai singoli rappresentanti e gli output previsti;

- Sviluppare i rapporti con le Università ritenute idonee a fornire il proprio contributo scientifico all'interno dell'Osservatorio dell'economia civile;
- Sviluppare ulteriori rapporti con istituti, enti, attori locali la cui partecipazione al Comitato fosse ritenuta, dal Comitato stesso, funzionale all'ottimizzazione degli obiettivi delineati;



Definite le regole di funzionamento e il piano operativo del Comitato Quasar, si è proceduto alla predisposizione delle fasi costitutive dell'Osservatorio dell'Economia Civile.

Dal momento di condivisione e diffusione a livello locale, realizzato attraverso i Comitati Quasar, si è sviluppato l'Osservatorio dell'economia civile, quale momento di continuità del servizio delineato.

La serie di azioni propedeutiche alla costituzione degli Osservatori dell'economia civile ha lasciato spazio ad iniziative e correttivi proposti dagli attori locali coinvolti nel processo, in risposta alle specifiche esigenze espresse dai vari contesti territoriali.

La sperimentazione Quasar ha quindi prodotto nei vari territori sfumature diverse, date dalle differenti contestualizzazioni dell'intervento.

Mentre in alcune sedi i Comitati Quasar sono confluiti naturalmente negli Osservatori dell'economia civile, in altre si è preferito mantenere in vita il Comitato Quasar, quale cabina di regia, composta da referenti camerali e del Terzo settore, con funzione di indirizzo strategico al piano di attività dell'Osservatorio dell'economia civile.

La Qualità per l'impresa sociale

Il gruppo operativo Accompagnamento alla Qualità e le organizzazioni di Terzo settore impegnate nel Progetto Quasar hanno condiviso un'idea di qualità per l'impresa sociale connessa alla identità specifica delle stesse imprese sociali, declinabile attraverso le caratteristiche individuate a livello europeo dalla rete EMES ed alla luce della peculiarità italiana.

Le caratteristiche che si evincono dall'esperienza italiana di questi ultimi vent'anni nell'ambito del Terzo settore riguardano la partecipazione sempre maggiore alla definizione di un mercato regolato dei servizi (nella prospettiva del welfare mix) ed il radicamento territoriale dentro le comunità locali (forse il comune denominatore più forte delle diverse organizzazioni di Terzo settore).

Il gruppo operativo Accompagnamento alla Qualità ha quindi operato:

- evitando approcci standardizzati, nel rispetto delle diverse identità e specificità del mondo non profit ma ricordando la propria comune funzione di interesse generale;
- ricordando che il paradigma – circuito virtuoso che connette i principi e valori con la pratica - ruota attorno alla missione: dichiarare ciò che si è e si vuole fare, prevedere la traduzione della missione in attività coerenti, utilizzare strumenti di rendicontazione sociale per la verifica;
- partendo da un approccio culturale prima che di tipo pratico/metodologico/tecnico;
- percorrendo un cammino che porta nella prospettiva dell'impresa eccellente socialmente capace.

Il lavoro svolto dal gruppo operativo può essere schematizzato nelle seguenti tabelle che definiscono i criteri per i “Percorsi per i sistemi Qualità dell'impresa sociale”.

Elementi trasversali imprescindibili a qualsiasi percorso di Qualità

Formazione e patrimonio umano	<ul style="list-style-type: none"> • Elemento cardine in realtà che producono beni a forte impatto relazionale. • Promuovere percorsi formativi per dirigenti, quadri, operatori. • Lavorare rispetto alla formazione su 5 focus: creare e mantenere relazioni fiduciarie, azioni di rete, attenzione esiti propria azione, valutazione delle performance, tensione verso l'equilibrio economico. Inoltre: valutare i processi formativi avviati, verificare il raggiungimento dei risultati, approfondire i percorsi per cui si giunge a definire la domanda formativa
Valutazione ed auto-valutazione	<p>Attività che interviene durante tutto il processo organizzativo, volta a creare cambiamenti e crescita, garantendo la disponibilità di informazioni, dando importanza all'autovalutazione e coinvolgendo gli operatori chiamati in causa.</p> <p>Occorre ricordare che il processo di valutazione coinvolge anche i beneficiari finali e tutti gli stakeholder il cui coinvolgimento è importante per una corretta azione di valutazione</p>

Possibili percorsi per la costruzione di sistemi Qualità

Certifica-zione ISO	<ul style="list-style-type: none"> • La normativa punta ad orientare le strutture organizzative al miglioramento continuo su due fronti: importanza di dotarsi di strutture snelle dove il presidio dei processi è necessario a fini di qualità; individuazione standard minimi comuni a tutte le organizzazioni. • La conformità alla normativa è il punto di partenza che può contribuire alla crescita ed allo sviluppo delle strutture, facilitando l'attribuzione di ruoli, responsabilità e competenze (check up organizzativo). • La necessità di misurare l'alto contenuto relazionale dei servizi nel non profit, facendo assumere alla qualità un carattere strategico. • Limiti della normativa: enfasi sul cosa anziché sul come organizzarsi, i sistemi qualità percepiti come burocratici, qualità spesso formale, che può creare false aspettative nel personale. • Per il Terzo settore la certificazione richiede continui adattamenti e interpretazioni del modello adottato; importante a fini di contrattazione con il livello privato e pubblico.
Accredita-mento	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Istituzionale</u>: le imprese sociali interessate alla progettazione e gestione dei servizi devono costruire sistemi di gestione orientati alla verifica di: requisiti strutture (indicatori strutturali); requisiti processuali (indicatori di processo); risultati (indicatori di esito). • <u>Sociale</u>: meccanismi di accreditamento volontario basati sulla misurazione dei processi e risultati che favoriscono la pratica del miglioramento continuo e la prospettiva dell'eccellenza. Ecco alcuni possibili indicatori: assetti organizzativi, clima organizzativo e valorizzazione risorse umane, processi decisionali, programmazione e pianificazione attività, processi di produzione, metodologie per la valutazione dei risultati, risultati dell'attività dell'organizzazione.
Bilancio Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • E' strutturato in 4 parti fondamentali precedute da una premessa metodologica e seguite da una attestazione di conformità procedurale (relazione società di revisione): • <u>Identità aziendale</u>: individua sia principi e valori dell'impresa sia politiche e strategie attuate per implementare tali valori; analogie con la Carta dei servizi. • <u>Rendiconto</u>: indica le risorse economiche prodotte e la loro ripartizione tra i diversi stakeholder; si parte dal bilancio di esercizio che è riclassificato in termini di valore aggiunto – differenza tra il valore dei beni/servizi finali dati al mercato e quelli acquistati all'esterno - e di distribuzione dello stesso tra i diversi stakeholder; misura la maggiore ricchezza che scaturisce dalla gestione dell'impresa sociale in quel dato periodo. • <u>Relazione sociale</u>: rappresenta in modo qualitativo e quantitativo i flussi di scambio con i principali stakeholder. • <u>Sistema di rilevazione</u>: evidenzia le aspettative legittime e quindi il grado di consenso espresso dagli stakeholder nei cfr. della cultura dell'impresa sociale.

	Indicazioni	Consigli	Strumenti
Mission della organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Si ispira ai valori ed alla cultura dichiarata ed esplicitata • Guida nella funzione di anticipazione/rilevazione dei bisogni; erogazione/produzione beni/servizi • Permette di pianificare l'attività = rapporto tra programmi, attività, missione • Dirigenza coerente • Determinata dall'assemblea e data evidenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione alla possibile distanza tra valori e cultura dominante nell'impresa sociale: individualista/comunitaria, universalista/funzionalista. • La dirigenza rende valori e cultura accessibili e condivisi a tutti e costruisce un sistema partecipato e trasparente di incentivazione/appartenenza/gratificazione anche attraverso percorsi formativi e informativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Definire/revisionare mission i documenti utili: fonti interne ed esterne alla organizzazione; verbali assemblee o atti di comunicazione all'esterno ed ai portatori di interesse; proprio codice etico. • Definire cosa fare: 7 caratteristiche (dimensione territoriale, relazionalità interna, non prevalenza della redditività, massima trasparenza, col-laborazione, gestione secondo requisiti di qualità, prospettiva della filiera)
Centralità della relazione	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta il "fare" e "l'essere" dell'organizzazione al principale destinatario della sua azione (portatore di propria identità, cultura, abitudini, bisogni) • Dimensiona obiettivi ed azioni dell'organizzazione sulla base del destinatario principale e poi sulla mappa degli altri portatori di interesse: approccio multistakeholder (per tipologia, tipo di relazione che li lega all'organizzazione) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualora si vuole operare con attenzione ai soli principali destinatari, occorre considerare sia il destinatario dell'azione (diretto come anziani, famiglie, minori, et), sia il soggetto pubblico committente • Per costruire una mappa degli stakeholder occorre riferirsi agli interessi di soggetti individuali e collettivi ripongono verso l'organizzazione e le sue attività • Costruire una mappa aiuta a chiarirsi in merito alle scelte etiche che si intraprendono. 	<ul style="list-style-type: none"> • E' una scelta strategica: de-finire i destinatari principali, gli altri stakeholder, definire i termini relazionali del rapporto con gli interlocutori. Definizione obiettivi cfr. diversi stkh e scelta su quali risorse investire • Costruire la mappa degli stakeholder, at-traverso classificazione: interni/esterni, di-rettamente/ indirettamente coinvolti (tiene conto del livello di rischio). Una ulteriore classificazione degli stakeholder: parlanti/ semi-muti/muti (capacità di far valere le proprie ragioni) • Declinare gli obiettivi rispetto alla mission ed agli stkh, inserire gli indicatori di efficacia (output) ed efficienza (outcome)
Rendicontazione sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Complesso di processi, prodotti ed elaborati che comunica ai suoi fruitori mission, strategie, politiche e qualità • Strumenti di valutazione per l'analisi e la verifica di performance economiche e sociali • Oltre il rispetto delle norma giuridiche si tratta di attenzioni, comportamenti, azioni che investono aspetti sociali, culturali, ambientali. • Carta dei servizi: strumento che tutela i diritti del cliente, creando/consolidando rapporti di fiducia • Bilancio sociale: strumento di governance e comunicazione, quantifica le attività in termini mutualistici e solidaristici 	<ul style="list-style-type: none"> • La Carta dei servizi prevede il coinvolgimento di tre attori: ente erogatore del servizio, istituzione pubblica ed utente destinatario del servizio. • Il Bilancio sociale ha forma di redazione libera, con criteri uniformi che ne permettano la comparabilità, ha cadenza annuale. E' un documento separato ma collegato al Bilancio di Esercizio, dal quale riprende le informazioni economiche. Composto in 5 capitoli: identità aziendale, il rendiconto, la relazione sociale, il sistema di rilevazione, la proposta di miglioramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carta servizi <ul style="list-style-type: none"> – Ente erogatore di servizi pubblici: premessa, presentazione dell'ente, informazioni su strutture e servizi forniti, strumenti e tutela – Sociali: strumento privilegiato – formalizza un patto con i clienti e definisce gli strumenti per la verifica - per tutelare gli utenti che si rivolgono ai servizi (l.n.328/00), costituendo altresì requisito per l'accredita-mento del soggetto erogatore. La carta prevede da un lato il rispetto di standard di tipo organizzativo previsti dalle istituzioni pubbliche, dall'altro pone al centro il cliente destinatario. • Bilancio sociale

Dispositivo formativo per dirigenti delle Organizzazioni di Terzo settore

Il Gruppo Operativo “Formazione per dirigenti del Terzo settore” ha costruito un insieme di linee guida per favorirne l’esercizio sociale dell’attività d’impresa. Il tema della formazione per i dirigenti dell’impresa sociale ha riguardato la possibilità di approntare un sistema organico di azioni formative per promuovere lo sviluppo e sostenere i processi di consolidamento delle organizzazioni di Terzo settore che già operano come Imprese Sociali.

Pertanto, è stato generato un impianto formativo capace di:

- suscitare una maggiore consapevolezza rispetto al valore della formazione come leva strategica per lo sviluppo dell’impresa sociale;
- promuovere capacità e formule organizzative finalizzate ad arricchire e qualificare le funzioni di governo e di gestione delle esperienze di intrapresa sociale;
- valorizzare quelle competenze e caratteristiche già presenti nelle organizzazioni di Terzo settore che le pongano nelle migliori condizioni per l’esercizio sociale dell’attività d’impresa.

Per questi obiettivi sono state individuate tre macro-aree utili alla definizione di modelli formativi:

- L’accreditamento nel sistema produttivo attraverso il riconoscimento /affermazione del proprio ruolo/identità. In sintesi: il fine ultimo dell’attività di produzione di beni e servizi da parte un’impresa sociale consiste in uno scambio con i beneficiari e con l’ambiente finalizzato alla ricostruzione delle relazioni fra persona e ambiente e comunque al miglioramento e all’intensificarsi delle relazioni fra singoli e contesto.
- L’azione di rete. In sintesi: le esperienze di Terzo settore si caratterizzano generalmente per una forte tensione partecipativa. Analogamente sono portate a evidenziare l’importanza degli scambi e delle relazioni che condividono con i loro interlocutori esterni. La qualità dei rapporti fiduciari con gli altri attori presenti nel contesto rappresenta un fattore rilevante per la produttività e l’efficacia degli interventi.
- La specificità del rapporto output/outcome (efficienza/efficacia). In sintesi: i processi di ri-produzione sociale delle Imprese Sociali comportano, al pari di quelli produttivi tradizionali, l’impiego di risorse; inoltre, i portatori di interesse vengono coinvolti nelle modalità di gestione dei servizi a loro rivolti e quindi ne discende un loro interesse diretto alla valutazione di efficienza e di efficacia.

Risultanze delle azioni formative realizzate:

- 8 corsi nelle Province oggetto della sperimentazione Quasar;
- ± 25 partecipanti per ciascun corso;
- 10-14 giornate formative

Temi-chiave:

- L'impresa sociale
- Il sistema camerale
- Il territorio

Finanza di sostegno per lo sviluppo dell'impresa sociale

Il Gruppo Operativo sulla "Finanza per lo sviluppo del Terzo settore" ha evidenziato, prendendo in esame i dati Istat del censimento 1999, che tale comparto genera il 3% dell'occupazione italiana, è fortemente concentrato nel settore dei servizi alla persona e alla comunità, è caratterizzato da organizzazioni di piccole dimensioni con un elevato numero di volontari e pare ancora dominato da una operatività che ridistribuisce risorse piuttosto che produrre valore aggiunto.

Soprattutto la piccola dimensione, molto spesso frutto di specifica scelta e non di inadeguatezza organizzativa, produce difficoltà nell'accesso al capitale di rischio indispensabile per accompagnare lo sviluppo di ogni impresa ma difficile da raccogliere per organizzazioni soggette ad un vincolo di non distribuzione dei profitti che impedisce loro di remunerare eventuali investitori. Si tratta di un problema "congenito" alle organizzazioni di Terzo settore che potrebbe essere almeno in parte superato se il sostegno finanziario alla crescita dimensionale delle imprese fosse garantito dal "capitale di credito" anziché da quello "di rischio".

Al problema, simile a quello che interessa il tessuto di tutte le piccole imprese, ha iniziato a rispondere la cosiddetta "Finanza Etica": il Gruppo Operativo si è quindi proposto di avviare una raccolta di elementi di conoscenza sulla peculiarità dei fornitori di finanza al Terzo settore per comprendere se questi rispondono alla domanda delle Organizzazioni di Terzo settore. Per l'analisi della domanda e dell'offerta, ci si è avvalsi del gruppo di ricercatori che stabilmente opera su questi temi presso l'Università Cattolica di Milano ed è coordinato dai Proff. Francesco Cesarini e GianPaolo Barbetta.

Al Gruppo sono stati quindi consegnati per il confronto e la validazione i seguenti aspetti:

- in cosa si è sostanziata l'azione degli intermediari creditizi e finanziari tradizionali e, soprattutto, di quelli specializzati;

- in che misura allo sviluppo della finanza etica in Italia è corrisposto un migliore soddisfacimento delle esigenze finanziarie delle organizzazioni non profit.

Sono così emersi i punti di forza e di debolezza del processo di sviluppo della “finanza per il Terzo settore”; si è evidenziato in particolare come alla consistente crescita di strumenti specializzati in “finanza etica” (dai conti correnti fino ai fondi di investimento specializzati che utilizzano sofisticati criteri di selezione “negativi” e “positivi”) non sia corrisposto – specie da parte degli intermediari bancari e creditizi tradizionali – un altrettanto marcato sviluppo di strumenti che facilitassero il trasferimento di risorse economiche al Terzo settore e di metodologie in grado di offrire risposte specifiche ai suoi peculiari problemi di natura finanziaria. In effetti, l’azione del sistema creditizio tradizionale nei confronti del settore non profit si limita sostanzialmente ad un’azione di *fund-raising* che conduce all’erogazione – diretta o indiretta – di contributi (dei risparmiatori o delle stesse istituzioni creditizie) al Terzo settore. Modalità più innovative attraverso cui convogliare risorse finanziarie al settore non profit – come ad esempio le obbligazioni etiche previste dalla legge sulle Onlus – non hanno finora attirato l’attenzione del settore creditizio italiano. Una parziale eccezione, almeno stando alle rilevazioni provenienti dal nostro campione, è costituito dall’universo delle Banche di Credito Cooperativo, istituzioni che per storia e valori ideali si situano particolarmente vicine al Terzo settore e paiono interpretarne in modo più adeguato le esigenze.

A fronte dei risultati emersi dalla ricerca, sono state delineate alcune linee di possibile evoluzione di una “finanza dedicata” al Terzo settore, non necessariamente gestita da intermediari specializzati. Tra le linee di sviluppo che paiono auspicabili si segnalano:

- la creazione di nuovi attori specializzati nel finanziamento al Terzo settore, così da moltiplicare le possibilità di intervento a favore di queste organizzazioni, specie in parti del paese che non vedono attualmente operativa alcuna istituzione;
- l’ideazione di strumenti – in primo luogo legislativi – che consentano di utilizzare, anche per il settore non profit, il capitale di rischio oltre a quello di credito per sostenere la crescita delle organizzazioni;
- un autonomo sviluppo di competenze specialistiche da parte delle istituzioni creditizie tradizionali che desiderino aprire la propria azione anche all’universo del Terzo settore;
- l’adozione, da parte di queste imprese bancarie tradizionali, di logiche di *partnership* (sia nei confronti del settore del credito specializzato che, soprattutto, nei confronti dei “gruppi organizzati” entro il settore non profit)

che consentano di acquisite rapidamente le competenze necessarie ad operare con il settore non profit e a minimizzare il rischio pur sempre implicito nell'azione entro questo mercato particolare.

2.4 Analisi di alcune leggi per lo sviluppo dell'economia sociale

Introduzione

Negli ultimi anni si è assistito a un crescente interesse sugli effetti che le politiche di sviluppo e le leggi di incentivazione finanziaria alle imprese hanno sulle economie regionali e sui sistemi di impresa. All'aumento di "domanda" e al crescente interesse/ruolo che le politiche di incentivazione stanno acquisendo nel nuovo scenario macroeconomico come strumento di promozione di impresa e di sviluppo del territorio, non ha corrisposto una informazione adeguata sull'impatto che le agevolazioni determinano sull'attività economico-produttiva dell'azienda, a livello microeconomico, e sui percorsi di sviluppo locale, a livello macroeconomico. Il processo di valutazione dell'impatto delle politiche di sviluppo del territorio è diventato ormai parte integrante dei programmi di agevolazioni/interventi al fine di individuare elementi di giudizio per verificarne il conseguimento degli obiettivi e quantificarne gli effetti.

Concettualmente, il primo passaggio necessario alla costruzione di un percorso metodologico è l'importante distinzione, da un lato, della valutazione di impatto che una singola legge di incentivazione ha sul sistema di imprese (approccio micro)¹ e sul territorio (approccio macro), e dall'altro, da quella di un programma di sviluppo locale. L'uno o l'altro obiettivo implicano l'utilizzo di metodi e strumenti differenziati.

Il percorso metodologico utilizzato in questa sede seguirà l'approccio micro e sarà finalizzato alla valutazione delle performance di breve-medio periodo di un gruppo di cooperative sociali, che ovviamente non esaurisce l'universo delle imprese sociali, ma ne rappresenta una parte consistente, che hanno ottenuto le agevolazioni previste da due leggi regionali attuative dell'art.9 della legge n. 381 dell'8/11/1991 – "Disciplina delle cooperative sociali": legge n.16 del 1° giugno 1993 della Regione Lombardia e legge n.16 del 1997 della Regione Sardegna.

¹ A partire dal 1999 il Ministero delle Attività Produttive – Direzione Generale Coordinamento Incentivi alle Imprese – ha costituito un gruppo di lavoro, al quale ha partecipato l'Istituto Tagliacarne, il cui compito era contribuire alla costruzione di un percorso metodologico sperimentale finalizzato alla valutazione della legge 488/92 sulle imprese, I e II bando e della legge 46/82 sull'innovazione tecnologica.

2.4.1 Un percorso metodologico sperimentale finalizzato alla valutazione di impatto delle leggi di incentivazione alle cooperative sociali

In questa sede si descriverà un percorso metodologico sperimentale applicato ad un problema complesso quale l'impatto che le leggi di agevolazione hanno sulle *cooperative sociali*. L'approccio prescelto è di tipo microeconomico: si verificherà l'effetto dell'agevolazione sull'assetto e sulle strategie d'impresa con interviste svolte direttamente in azienda.

La cluster di imprese interessate all'indagine

La metodologia proposta ha seguito un approccio di tipo microeconomico basata non su dati aggregati, ma utilizzando i dati di impresa. Alle due indagini con interviste dirette attraverso un questionario quanti/qualitativo, è stato affiancato un lavoro più ampio realizzato sulla base delle caratteristiche strutturali e di alcuni indicatori dell'equilibrio finanziario, economico e patrimoniale delle imprese.

La valutazione di impatto è stata realizzata sulle imprese e non sugli interventi, quindi dall'universo degli interventi si è passati all'universo delle imprese, successivamente riclassificate in agevolate e non agevolate.

L'universo è rappresentato da tutte le imprese che hanno ricevuto le agevolazioni previste e che hanno materialmente realizzato e concluso l'investimento al 31/12/2001.

Tab.1 – Leggi regionali di agevolazione alle cooperative sociali²

Tipologia di domande (al 31/12/2001)	L.R. Lombardia n.16/1993	L.R. Sardegna ³ n.16/1997
Presentate	942	23
Ammesse	785	20
Approvate	662	20
Erogate	455	14
Imprese intervistate	254	14
Gruppo di controllo	164	-

Fonte: Regione Lombardia e Regione Sardegna

² Dal Censimento 2001 dell'ISTAT risultano 809 cooperative sociali in Lombardia e 243 in Sardegna.

³ Per l'indagine relativa alla Lombardia non è stato possibile organizzare un "gruppo di contatto" perchè tutte le cooperative sociali che hanno presentato domanda di finanziamento hanno ricevuto l'agevolazione.

Ai fini del lavoro, l'universo "finito" di riferimento è stato successivamente suddiviso in due sottogruppi costituiti l'uno, dalle imprese agevolate, l'altro, dalle imprese non agevolate per limitatezza dei fondi di incentivazione o altre motivazioni.

A sua volta, il gruppo delle imprese agevolate è stato ripartito in due gruppi a seconda che le imprese abbiano o meno completato l'investimento ad una certa data. Su queste basi è stato costruito il campione di imprese da intervistare.

L'universo di riferimento è composto da imprese "meritevoli", nel senso che hanno superato con esito positivo l'istruttoria dei progetti presentati secondo l'iter previsto dalla legge, appartenenti a un target imprenditoriale non considerato "marginale", con ovvie ricadute (in positivo) sui risultati dell'indagine e un "gruppo di controllo" (analisi controfattuale), costituito da imprese che non hanno usufruito degli incentivi ma che hanno, comunque, realizzato l'investimento previsto, confrontandone le performance⁴.

2.4.2 I principali risultati dell'indagine

2.4.2.1 Le prestazioni delle cooperative sociali della Lombardia

L'indagine, organizzata in due tornate, la prima nel 2003 e la seconda nel 2004, ha interessato le 455 cooperative sociali che hanno beneficiato delle agevolazioni previste dalla legge 16/1993 della Regione Lombardia. Le cooperative effettivamente intervistate nel 2003 sono state 254 per il campione di riferimento (cooperative agevolate) e 164 per il campione di controllo (cooperative sociali non agevolate). Nel 2004, tali valori sono stati rispettivamente 209 e 98.

Le prestazioni ed i fattori esterni di criticità delle cooperative sociali

Le cooperative sociali lombarde non hanno assolutamente risentito della debole congiuntura che ormai da alcuni anni interessa l'economia lombarda e più in

⁴ Questo procedimento è stato necessario in quanto, non essendo possibile il confronto tra le performance di una impresa agevolata con le performance della stessa impresa non agevolata, non potendo osservare il secondo termine, lo si è stimato osservando un campione di imprese "non trattate".

La valutazione controfattuale crea generalmente due tipologie di problemi relativi alla presenza di effetti derivanti da variabili omesse (omitted variables bias) e da effetti di selezione (selection bias). Al fine di superare o comunque ridimensionare gli effetti distorsivi e realizzare una corretta valutazione dell'impatto delle agevolazioni è stato adottato un "disegno campionario con gruppo di controllo" non sperimentale (Bartik T.J. e Birgham R.D., 1995).

generale quella italiana. Infatti, il 96% degli intervistati nel 2003 e il 93% degli intervistati nel 2004 ha dichiarato che il proprio fatturato è aumentato, seguendo un trend in evidente controtendenza a carattere espansivo. Un migliore andamento del fatturato che ha impattato fortemente sui livelli occupazionali se è vero che circa il 50% degli intervistati ha registrato nel 2004 un aumento dell'occupazione (41% nel 2003).

Ciò mette in evidenza un interessante fattore: esiste una netta correlazione tra crescita del fatturato e aumento dell'occupazione. Un "matrimonio" che non sempre si verifica a livello macroeconomico tra crescita del PIL e dei livelli occupazionali in termini aggregati. Tutto ciò rende più competitiva l'impresa sociale, in particolare quella che ha ricevuto le agevolazioni finanziarie previste dalla legge, anche se è evidente che l'intero comparto (cooperative agevolate e non agevolate) presenta un trend nell'insieme molto positivo.

Le cooperative sociali agevolate (campione di riferimento) presentano in media delle performance in termini di fatturato e occupazione migliori, sia nel 2003 che nel 2004, rispetto alle cooperative non agevolate (gruppo di controllo). In ogni caso, occorre sottolineare come entrambi presentano dei risultati "sopraperformanti" rispetto all'economia profit.

I tre fattori che hanno contribuito alle buone performance sono i seguenti: la professionalità del personale interno, un adeguato radicamento sul territorio e la collaborazione con strutture socio-assistenziali locali (l'82% di esse ha stipulato accordi con i comuni contro il 73% del gruppo di controllo). Inoltre, gli intervistati, indicano come "fattore di successo" l'adeguato sostegno dell'Amministrazione Pubblica e del buon funzionamento della legge regionale.

Il 70% delle cooperative agevolate ha incrementato di oltre il 40% il fatturato rispetto all'inizio dell'attività e solo il 4% di esse ha dichiarato una stazionarietà nel 2003, contro, rispettivamente il 38% e il 16% delle cooperative non agevolate. Nel 2004 riscontriamo una conferma del trend, con qualche leggero miglioramento (solo il 3% ha dichiarato una stazionarietà del fatturato contro il 9% dei rispondenti "non agevolati").

Rispetto all'andamento occupazionale, il 41% delle cooperative agevolate ha, nel 2003, aumentato il numero dei componenti rispetto l'inizio dell'attività contro il 38% delle seconde. Inoltre, Nel 2004, il 49% di esse ha dichiarato di aumentare l'occupazione.

Tra quelle che aumenteranno i livelli occupazionali nel 2004, il 53% delle cooperative sociali agevolate contro il 36% di quelle non agevolate, dichiara che è interessata a figure professionali da assumere a tempo pieno. Ciò significa che la creazione di posti di lavoro è dettata non solo dalla buona congiuntura, quanto, soprattutto, da programmi di investimento di medio-lungo periodo.

Anche le componenti più flessibili dell'occupazione sono ovviamente presenti. Per i lavoratori part-time (20% delle cooperative agevolate e 25% di quelle non agevolate nel 2003) come per i collaboratori occasionali (10% contro 20%) c'è maggiore interesse, nel 2003, nelle cooperative sociali non agevolate rispetto a quelle che hanno ricevuto il finanziamento. Al contrario, nel 2004, la tendenza, pur in un contesto di evidente crescita, si inverte, dando maggiore equilibrio tra le due componenti.

In conclusione, è evidente come l'aumento del fatturato, e quindi delle attività, ha portato anche ad un adeguamento della struttura occupazionale interna più stabile nelle cooperative agevolate rispetto a quelle non agevolate. Inoltre, le buone performance fanno sì che, nel 2003, il 22% delle prime si ritiene "molto competitiva" (44% "abbastanza competitiva") in termini di qualità di servizi erogati contro il 20% delle seconde. Anche nel 2004, pur riposizionando il *rating* da "molto competitiva" a "abbastanza competitiva" vede più dei 2/3 delle cooperative agevolate e di quelle non agevolate considerarsi su livelli di eccellenza sia in termini di qualità dei servizi offerti che gestionali.

I fattori che hanno contribuito alle buone prestazioni possono essere riassunti soprattutto nell'adeguata formazione del personale, messa al primo posto tra gli intervistati, che rappresenta una garanzia di affidabilità e di qualità del servizio offerto. Inoltre, anche il forte radicamento sul territorio delle cooperative sociali è visto come elemento vincente che favorisce una buona conoscenza dei fabbisogni e consente di sviluppare delle importanti relazioni, sia con gli utenti che con le Istituzioni locali. Ciò permette di fornire un servizio molto vicino alla cittadinanza, che spesso contribuisce alla creazione di un rapporto di reciproca conoscenza e assistenza.

Traducendo queste considerazioni in percentuali di risposta, i principali risultati dell'indagine sono i seguenti (in ordine di importanza):

- la professionalità e l'adeguata formazione del personale interno (69% nel 2003 e 56% nel 2004 dei rispondenti). Percentuali che scendono, rispettivamente, al 48% e al 47% per le cooperative sociali non agevolate;
- un adeguato radicamento sul territorio (46% nel 2003 e 35% nel 2004 dei rispondenti) che riveste una minore importanza per le cooperative sociali non agevolate;
- la collaborazione con strutture socio-assistenziali locali (39% nel 2003 e 26% nel 2004 dei rispondenti), in particolare con i Comuni, dove l'82% delle cooperative sociali (sia nel 2003 che nel 2004) ha stipulato accordi, contro il 68% delle cooperative sociali non agevolate.

Le già buone performance delle cooperative sociali potrebbero essere migliorate o comunque mantenute nel tempo su livelli di eccellenza se, secondo

l'opinione degli intervistati, si migliorasse l'efficienza della Pubblica Amministrazione (40% degli intervistati), soprattutto in termini di una minore burocratizzazione degli iter amministrativi (49% degli intervistati) e ci fosse un miglioramento nei rapporti con il sistema creditizio/finanziario (18% degli intervistati).

Inoltre, considerato il contesto economico di riferimento in cui operano le cooperative sociali, già di buon livello (l'economia lombarda), fattori di tipo infrastrutturale (dato Italia=100, la dotazione infrastrutturale della Lombardia è pari a 132,6), servizi di comunicazione e relativi costi, non sembrano costituire una barriera all'attività e sviluppo delle stesse, se è vero che circa il 90% degli intervistati si ritiene soddisfatto dei servizi presenti sul territorio.

Una legge regionale che funziona e che produce un "effetto addizionale" dell'investimento pubblico

Il 56% dei beneficiari giudica l'iter burocratico della legge regionale della Lombardia abbastanza semplice e funzionale alle esigenze della cooperativa sociale. Inoltre, in assenza della legge, circa il 30% delle cooperative sociali intervistate non avrebbe realizzato l'investimento o, comunque, avrebbe rimandato nel tempo l'intervento (38% nel 2003 e 43% nel 2004). Solo il 25% di esse avrebbe egualmente realizzato l'investimento, un valore che sale al 29% nell'indagine 2004.

Questi dati evidenziano come ci sia stato un **"effetto addizionale"** dell'intervento pubblico con un importante impatto sul tessuto d'impresa locale altrimenti penalizzato da evidenti "barriere all'entrata". Questa conclusione è supportata indirettamente dal fatto che, nel 2003, il 50% delle cooperative agevolate, in assenza degli incentivi, avrebbe utilizzato il credito ordinario nel 50% dei casi e solo il 29% l'autofinanziamento. Percentuali che, nel 2004, sono rispettivamente pari al 44% e al 18%.

Non è un caso che al 3° posto tra le priorità indicate dalle cooperative sociali come "servizi di supporto alle imprese" sono indicate le garanzie fidi (14% nel gruppo di controllo), precedute solo dalla necessità di ricevere una formazione non di tipo tradizionale ma *in house* (42% nel gruppo di controllo) e molto specialistica e dalla possibilità di mettersi ed agire "in rete" con altre cooperative sociali (13% nel gruppo di controllo).

2.4.2.2 Le prestazioni delle cooperative sociali della Sardegna

Aspetti congiunturali

Le cooperative sociali agevolate presentano in media delle prestazioni in termini di fatturato e occupazione migliori rispetto alle imprese non agevolate. Più della metà (8 cooperative sociali) delle cooperative sociali, infatti, ha dichiarato che, rispetto all'inizio dell'attività (tutte le cooperative intervistate sono nate nel 1991) hanno aumentato il **fatturato** di oltre il 40% e i 2/3 di esse ritiene che il mercato in cui operano è in espansione. A supporto di questa affermazione forniamo due dati: nel 2002, in un contesto congiunturale generale decisamente non positivo, più della metà (8 cooperative sociali) delle cooperative sociali ha registrato un aumento del fatturato e nel triennio 2003-2005, e quasi la metà degli intervistati prevede un aumento del fatturato contro 1/3 che dichiara una previsione di stazionarietà.

Il buon andamento del fatturato ha delle implicazioni positive anche sulla struttura occupazionale. Infatti, anche sull'**occupazione**, gli intervistati forniscono delle indicazioni positive in sintonia con quanto in precedenza dichiarato: più della metà degli intervistati ha infatti affermato di aver aumentato gli occupati rispetto all'inizio dell'attività. Un trend di crescita che è proseguito anche nel 2003 (più della metà ha dichiarato un aumento) e proseguirà nel 2004 (1/3 prevede un aumento dell'occupazione). Da questi risultati sembrerebbe che il settore non sia condizionato dal contesto economico generale che presenta ancora evidenti segnali di debolezza e persegua un trend settoriale, del tutto peculiare, di espansione. Questa affermazione è sostenuta anche dal fatto che nessuna cooperativa sociale intervistata ritiene, nel 2004, di dover ridurre la struttura occupazionale.

L'aumento occupazionale riguarderà, in relazione alla base sociale, soprattutto i *soci lavoratori* (più di 2/3 nel 2003 e la totalità nel 2004) e i soci lavoratori svantaggiati (la metà nel 2003, nessuno nel 2004), mentre in relazione agli addetti non soci saranno interessati lavoratori da assumere a tempo pieno (più della metà nel 2003 e 1/3 nel 2004) in proporzione maggiore rispetto ai lavoratori part-time (rispettivamente, più di 1/3 e 1/3). Una occupazione, quindi, soprattutto stabile, che mette in evidenza come l'ampliamento della base occupazionale sia legata più che a fattori di tipo congiunturale quanto a fattori soprattutto strutturali.

Questi risultati evidenziano anche un altro aspetto: **il posizionamento competitivo sul mercato è molto buono**, considerando l'insieme delle cooperative sociali sia in termini di qualità dei servizi che di costi di gestione. Infatti, i 2/3 degli intervistati (2004) si ritiene "abbastanza competitivo", su entrambi gli aspetti. Una percentuale che è aumentata rispetto al 2003, quando era assestata su appena 1/3.

Fattori di competitività, obiettivi e criticità

I **fattori che hanno contribuito alle buone performance** possono essere riassunti nel forte radicamento sul territorio delle cooperative sociali che permette una buona conoscenza dei fabbisogni e consente di sviluppare delle importanti relazioni, sia con gli utenti che con le Istituzioni locali. Ciò permette di fornire un servizio molto vicino alla cittadinanza che spesso si trasforma in un rapporto di reciproca conoscenza e assistenza.

Traducendo queste considerazioni in percentuali di risposta, i principali risultati sono i seguenti (in ordine di importanza):

- un adeguato radicamento sul territorio (2/3 nel 2003 e 1/3 nel 2004 del totale dei rispondenti);
- la professionalità e l'adeguata formazione del personale interno (più della metà nel 2003 e 2/3 nel 2004 del totale dei rispondenti);
- la collaborazione con strutture socio-assistenziali locali (meno della metà nel 2003 e 1/5 nel 2004 del totale dei rispondenti).

Rispetto a quest'ultimo punto, più dei 2/3 del totale nel 2003 e 4/5 nel 2004, ha stipulato accordi con Istituzioni pubbliche/private. In relazioni agli accordi con il settore pubblico, i 4/5 delle cooperative sociali nel 2003 e la totalità nel 2004, ha stipulato accordi con i comuni, in quanto l'ambito di attività per i 2/3 di esse è provinciale (la metà nel 2004) e 1/3 è comunale. Nessuna cooperativa sociale operava in ambito regionale nel 2003 contro 1/3 del 2004.

Il buon trend ha determinato anche un aumento della **propensione ad investire**, se è vero che più della metà degli intervistati realizzerà investimenti nel triennio 2003/2005. In particolare, nel 2004, tutti gli intervistati hanno dichiarato che realizzeranno investimenti. La destinazione di questi investimenti riguarderanno soprattutto la sostituzione di attrezzature ormai obsolete (nel 2/3 dei casi nel 2003 e meno dei 2/3 dei casi nel 2004), la formazione del personale (3 cooperative su quattro nel 2003 e 1 su tre nel 2004) e l'ammodernamento della rete informatica (1 su 4 nel 2003 e circa 1/5 nel 2004).

L'importanza data alla formazione del personale mette in luce e conferma la particolare attenzione data al capitale umano, in generale sempre rilevante per le tutte le imprese, ma che riveste, per la stessa natura delle cooperative sociali, un ruolo strategico e sicuramente un loro punto di forza. Una formazione, comunque, che deve essere specialistica ed in "house", mirata alle peculiari esigenze del personale occupato.

Inoltre, il rilievo dato anche ad investimenti in attrezzature informatiche (hardware e software) sottolinea come le cooperative sociali stiamo molto attente a tutte quelle piccole/grandi innovazioni che consentono di migliorare l'efficienza della azienda e la qualità dei servizi offerti.

Gli investimenti sono/saranno finanziati attraverso: il credito agevolato/finanziamenti speciali (circa la metà); il capitale dei propri soci (1 su tre) e credito ordinario (1 su tre). Quindi, una forte dipendenza da forme di agevolazione all'impresa. Infatti, **meno della metà di esse non avrebbe avuto possibilità di realizzare l'investimento in assenza dell'incentivo regionale nel 2003** e 1 su 7, in sua assenza, l'avrebbe rimandato. Numerosità, quest'ultima, che sale a circa i 2/3 nel 2004.

In ogni caso esiste un gruppo di cooperative sociali (1/3 nel 2003 e 1/7 nel 2004) che avrebbe comunque realizzato l'investimento attraverso l'autofinanziamento o il credito ordinario.

Gli obiettivi futuri indicati dalle cooperative sociali della Sardegna sono soprattutto concentrati sullo sviluppo di collaborazioni più strette con gli Enti pubblici e privati (tutte le cooperative sociali lo indicano al primo posto) seguito, in più della metà dei casi, dall'intento di ampliare la gamma dei servizi offerti e il miglioramento degli stessi. A tal proposito, quest'ultimo punto qualifica in modo particolare le strategie future delle cooperative sociali che concentrano in particolare la propria attenzione sulla **qualità dei servizi erogati** e ad una maggiore attenzione alla persona.

Ciò consente ad 1/3 degli intervistati di considerarsi competitivi e circa la metà di considerarsi allineati alla concorrenza (solo 1 su 7 si ritiene poco competitiva) in riferimento alla qualità dei servizi erogati e, nella stessa misura, in termini di costi di gestione.

Nonostante un contesto aziendale soddisfacente, i 2/3 degli intervistati segnala la presenza di **ostacoli "esterni"** al buon svolgimento dell'attività, con particolare riferimento ad un inefficiente sistema di infrastrutture/comunicazioni (più di 1/3) e carenza di servizi reali alle imprese (più di 1/3). La percezione degli intervistati è confermata dalla scarsa dotazione infrastrutturale che la Sardegna presenta: dato Italia=100, il valore medio della dotazione infrastrutturale è pari a 48,6. E' anche data una particolare attenzione, in 1/5 dei casi, alla difficoltà di approvvigionamento di beni e servizi (1/5). Inoltre, si richiede una migliore gestione degli incentivi e dei finanziamenti (più della metà) e si lamenta una generale inefficienza delle Amministrazioni locali (più di 1/3).

Una legge regionale che funziona e che produce un "effetto addizionale" dell'investimento pubblico. Forte richiesta di servizi reali e formazione specialistica

Circa la metà dei beneficiari giudica l'iter burocratico della legge regionale 16/1997 della Sardegna abbastanza semplice e funzionale alle esigenze della

cooperativa sociale. Inoltre, come visto in precedenza, in assenza della legge, circa la metà delle cooperative sociali intervistate non avrebbe realizzato l'investimento o, comunque, avrebbe rimandato nel tempo l'intervento. Solo 1/3 di esse avrebbe comunque realizzato l'investimento.

L'indagine mette in evidenza, quindi, come ci sia stato un **“effetto addizionale”** dell'intervento pubblico con un importante impatto sul tessuto d'impresa locale altrimenti penalizzato da evidenti “barriere all'entrata”. Questa conclusione è supportata indirettamente dal fatto che la metà delle cooperative agevolate, in assenza degli incentivi, avrebbe utilizzato l'autofinanziamento e nessuna, il credito ordinario.

Non è un caso, che tra le priorità indicate dalle cooperative sociali, sia particolarmente evidenziata l'esigenza di sviluppare strumenti come le **garanzie fidi** (più della metà degli intervistati), precedute solo dalla necessità di ricevere una **formazione** non di tipo tradizionale ma *in house* e molto specialistica (più dei 2/3) e dalla possibilità di mettersi ed **agire “in rete”** con altre cooperative sociali (circa la metà). Inoltre, le cooperative sociali richiedono, tra i servizi, anche una maggiore **consulenza economica** (più dei 2/3) per meglio favorire la gestione e lo sviluppo dell'impresa.

2.4.3. Monitoraggio della legge quadro n. 328 dell'8 novembre 2000, “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali”.

L'attuazione della L.328/00, realizzata in modo molto disomogeneo in ciascuna regione del territorio nazionale ed in modo particolare nelle otto regioni interessate dal progetto Quasar, ha introdotto ulteriori elementi di discontinuità in un panorama già molto differenziato territorialmente in termini di risposte ai bisogni dei cittadini e di partecipazione attiva, da parte delle istanze del territorio alla programmazione dei servizi alla comunità.

Il Gruppo Operativo che ha lavorato al monitoraggio della L.328/00 ha operato con l'obiettivo di individuare strumenti di rilevazione di informazioni e di valutazione dello stato di applicazione della legge nei territori delle otto regioni della sperimentazione Quasar, per una lettura del ruolo svolto dal Terzo settore dove la norma risulta operativa; concentrandosi in particolare sull'analisi di alcune macro-aree ritenute particolarmente interessanti al fine del raggiungimento dell'obiettivo:

- Programmazione
- Affidamento
- Qualità

- Lavoro di rete
- Azioni di sistema.

L'attuazione della Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali è in stretta relazione con l'impatto che ha avuto la revisione del Titolo V della Costituzione nel settore socio-assistenziale ed è da essa legittimato.

La riforma del Titolo V della Costituzione pone una serie di interrogativi legati all'evoluzione del modello di Stato sociale del nostro ordinamento ed alle modalità di tutela del diritto costituzionale all'assistenza sociale previsto dall'art. 38, I comma, Cost.

L'esplicita introduzione nella Costituzione del principio di sussidiarietà, il riconoscimento di un'autonomia legislativa esclusiva delle regioni ordinarie nel settore dell'assistenza sociale, la nuova disciplina prevista dall'art. 119 Cost. in materia di autonomia finanziaria delle regioni e degli enti locali, sono tutti elementi capaci di incidere sull'assetto generale del *welfare* socio-assistenziale italiano.

Sotto il profilo delle competenze tra i diversi livelli di governo e tra pubblico/privati nell'erogazione delle prestazioni, la nuova disciplina costituzionale sembra confermare ed anzi rafforzare la scelta politica di fondo che ha ispirato il decentramento amministrativo realizzato dal d. lgs. n. 112/1998 nei servizi sociali e la riforma dell'assistenza disposta dalla legge quadro n. 328/2000, provvedimenti entrambi fortemente ispirati alla sussidiarietà ed al decentramento delle competenze amministrative socio-assistenziali.

Il decentramento amministrativo attuato a partire dalle leggi Bassanini, la legge quadro sull'assistenza, e più recentemente la riforma costituzionale del Titolo V della Costituzione sembrano quindi, accomunate da un identico disegno politico ed organizzativo tendente a spogliare il governo centrale delle attribuzioni legislative ed amministrative in materia socio-assistenziale, allargando gli spazi di autonomo intervento e finanziamento riservati a regioni ed enti locali, promuovendo anche una sempre più intensa collaborazione con i soggetti privati che perseguono attività di interesse generale nell'erogazione dei servizi sociali, all'insegna della sussidiarietà orizzontale.

Si è quindi in presenza di un processo, iniziato a livello di fonti normative primarie e rafforzato con la revisione del Titolo V della Costituzione, di un progressivo decentramento del *welfare* socio-assistenziale, le cui responsabilità politico-amministrative tendono a concentrarsi prevalentemente su regione ed enti locali.

Tra i fattori che hanno spinto verso tale processo di decentramento delle competenze in materia di assistenza sociale, come in altri settori tipici del *welfare state*, vi è sicuramente la crisi del modello di Stato sociale italiano, sottoposto ad un generale ridimensionamento per la necessità di rispettare i parametri di

convergenza imposti dal processo di integrazione europea.

Dinanzi alla crisi dello Stato sociale, in altre parole, si fa strada l'esigenza di rinvenire nuovi modelli organizzativi che, proprio attraverso la valorizzazione delle realtà locali, attivino un circuito virtuoso che favorisca la crescita delle reti territoriali dei servizi sociali, in virtù del più diretto contatto con la comunità territoriale di riferimento e della conseguente maggiore capacità di interpretare i bisogni sociali relativi.

La novità di questo processo, tuttavia, è rappresentata dal fatto che la riforma consiste non soltanto in un trasferimento di competenze dallo Stato centrale alle autonomie territoriali o nella loro "modernizzazione", quanto piuttosto in una completa trasformazione del modo di intendere il *welfare state*, le cui responsabilità gestionali e finanziarie, a beneficio del risanamento dei conti economici nazionali, sono state in buona parte trasferite verso il sistema locale.

Ne derivano alcune conseguenze importanti, vale a dire innanzitutto che in un sistema siffatto le autonomie locali risultano decisive nell'organizzazione di una rete di servizi socio-assistenziali efficace ed efficiente e quindi acquisiscono sempre più un ruolo di primo piano nella concretizzazione del diritto costituzionale all'assistenza sociale. In secondo luogo, con l'esplicita costituzionalizzazione del principio di sussidiarietà orizzontale trova conferma la tendenza, già emersa a livello di legislazione ordinaria, consistente nella valorizzazione delle attività di interesse generale svolte dai privati nel campo dei servizi sociali.

Infine, la riforma costituzionale sembra riportare in primo piano il ruolo regionale nell'organizzazione del *welfare* socio-assistenziale, aprendo la strada ad una differenziazione dei modelli regionali di assistenza sociale.

In questo contesto normativo nazionale l'attuazione della L.328/00 nelle otto Regioni analizzate risulta essere la seguente:

Basilicata

In Basilicata non esiste una specifica normativa di livello regionale atta a recepire la legge quadro nazionale sul sistema integrato degli interventi e dei servizi sociali. Esiste, tuttavia, una normativa di carattere organico, sufficientemente recente, che individua nel piano socio-assistenziale lo strumento attuativo sotto il profilo della programmazione regionale delle politiche sociali.

Emilia Romagna

Nella Regione Emilia Romagna il dispositivo legislativo pone particolare attenzione alla cittadinanza sociale e alle pari opportunità dentro e fuori la famiglia, valorizza il sistema dei servizi sociali a rete, l'integrazione delle politiche sul territorio ed il ruolo del Terzo settore. Le varie norme prevedono anche

l'istituzione degli sportelli sociali per fornire informazioni ed orientamento ai cittadini su diritti e opportunità sociali.

Lombardia

La Regione Lombardia con una serie di provvedimenti ha anticipato la riforma del Titolo V della Costituzione, recependo solo in parte la L. 328/00. Vengono valorizzate le famiglie e gli operatori del Terzo settore come soggetti di sussidiarietà e viene consolidato il sistema dei buoni servizio e dei voucher.

Puglia

La Regione Puglia con la L.R. n. 17/2003 pone al centro dell'azione regionale le politiche per la famiglia, intesa come fulcro del sistema di welfare. L'approvazione della legge regionale ha subito un forte rallentamento a causa dei numerosi emendamenti presentati dal Forum Regionale del Terzo settore pugliese, che vedeva nel disegno di legge la chiara volontà politica di ridurre il ruolo del Terzo settore nella fase di programmazione concertata.

Sardegna

In questa Regione già anni, prima della L. 328/00, esistevano una serie di dispositivi normativi che regolamentavano i servizi sociali. Oggi La Regione risulta però in ritardo nel recepimento della L. 328/00. Vi è una proposta dell'opposizione.

Sicilia

In Sicilia non esiste ancora una legge regionale che recepisca i principi della legge nazionale. La Regione sta lavorando alla elaborazione di una normativa ad hoc con notevole ritardo. Ciò è dovuto anche al fatto che il quadro dei servizi socio-assistenziali della Regione è destrutturato. Nel documento programmatico vi è l'intenzione di dare al Terzo settore un ruolo strategico.

Toscana

La Legge Regionale n. 72/1997 di riordino dei servizi socio-assistenziali e socio-sanitari integrati ha percorso i tempi di attuazione della L.328/00. La L.328/00 riprende, infatti, i principi fondamentali della precedente legge regionale. La programmazione e l'organizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali compete agli Enti locali che in concerto con la Regione operano secondo i principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia, efficienza ed economicità, omogeneità, copertura finanziaria e patrimoniale, nella centralità del cittadino.

Veneto

Nella Regione Veneto non esiste ancora la legge regionale specifica di attuazione della L328/00, ma nel 2001 la Giunta Regionale ha organizzato una serie di concertazioni concretizzatesi in tre confronti seminariali sulle tematiche della famiglia – consulta del Terzo settore – e dei giovani per predisporre un testo di legge attualmente all’esame del Consiglio Regionale. Si sta lavorando, sulla base della precedente legislazione di riordino, alla programmazione socio-sanitaria integrata.

2.5 L’attività transnazionale: Social Inclusion through Entreprises Development

Accordo di Cooperazione Transnazionale

L’Accordo parte dalla considerazione che le imprese sociali presentano situazioni molto differenziate nei quattro paesi: in Italia si è maturata una solida esperienza nel campo della cooperazione sociale; in Francia una recente legge ha introdotto la SCIC (Cooperativa sociale di interesse collettivo), ma nel paese esiste già una consolidata tradizione di servizi a favore dei singoli e delle comunità; in Germania e Austria l’integrazione nel mondo del lavoro è garantita da organizzazioni associative.

Le quattro Partnership di Sviluppo hanno focalizzato la loro attenzione su quattro ambiti di intervento:

1. scambio di informazioni e buone pratiche in ambito legale e fiscale, finalizzato alla promozione di politiche per la creazione di imprese sociali; sostegno finanziario per le Organizzazioni di Terzo settore;
2. strutture di sostegno e formazione per lo sviluppo delle risorse umane nelle imprese sociali;
3. buone prassi in rapporto ai principi di Qualità sociale;
4. individuazione di tematiche da dibattere a livello europeo.

Le quattro Partnership di Sviluppo hanno lavorato insieme per la prima volta, ma in passato alcune organizzazioni coinvolte nei rispettivi progetti erano state partecipi di iniziative comuni, ad esempio:

- Digestus (progetto di ricerca sul quadro legislativo relativo alle Imprese Sociali);
- SCOPE (trasferimento di buone prassi alle organizzazioni cooperative dell’Est europeo);

- Progetto transnazionale sostenuto dalla Commissione Europea: “Reti operanti nel settore dell’economia sociale per l’incremento dell’occupazione a livello locale”.

Inoltre, molte delle organizzazioni operanti nell’ACT (Accordo di Cooperazione Transnazionale), sono legate a CECOP (Confederazione Europea delle COoperative di Produzione e lavoro, cooperative sociali e imprese partecipate).

Gli obiettivi comuni delle Partnership di Sviluppo hanno riguardato:

1. l’elaborazione delle diverse situazioni legislative e fiscali riguardanti le Imprese Sociali nei paesi in questione e individuazione delle buone prassi messe in atto;
2. la sperimentazione della trasferibilità dei dispositivi formativi e degli strumenti di supporto alle imprese sociali;
3. il confronto di diversi sistemi di qualità per le imprese sociali nei diversi contesti e la formulazione di raccomandazioni per una normativa europea;
4. una maggiore conoscenza delle modalità organizzative delle imprese sociali nei diversi paesi e dei loro bisogni relativamente alla creazione di nuove imprese e al rafforzamento di quelle esistenti.

Le attività realizzate. Le attività transnazionali del progetto Quasar si sono sempre mantenute in linea con quanto programmato nell’ACT SITED. I prodotti si sono ulteriormente arricchiti, rispetto a quanto previsto in fase di progettazione, con una ricerca che confronta le strutture di supporto per il Terzo settore a livello europeo, realizzata da DIESIS (struttura europea di servizio per l’impresa sociale, che ha supportato le Partnership di Sviluppo di SITED in tutte le loro attività) per conto di due ACT (SITED e SQUARE).

Di seguito si elencano le attività realizzate:

Roma 14 ottobre 2002 - Steering Committee (coordinamento del progetto transnazionale).

Primo incontro transnazionale a Roma fra i partners stranieri e la Partnership di Sviluppo di Quasar. Preparazione al convegno transnazionale di novembre.

Praga 23/26 Ottobre 2002 - Convegno internazionale

Conferenza di Praga: Enlarging the Social Economy. Presentazione del progetto Quasar e della partnership SITED nel corso del workshop “EU programmes in an enlarged Europe: examples and trends”

Roma 14 novembre 2002 – Convegno transnazionale

Convegno di lancio del progetto Quasar “Sviluppo locale e impresa sociale non profit” sulla proposta di legge per l’impresa sociale. Partecipazione dei Partners di SITED che presentano tre brevi relazioni.

Roma 15 novembre 2002 - Steering Committee

Programmazione delle attività transnazionali del 2003.

Parigi 19 maggio 2003 - Convegno

Convegno di CECOP sul Bilancio Sociale. Si tratta di un workshop su Social Audit organizzato da altro progetto CECOP, ma a cui il progetto SITED ha deciso di aderire. Partecipazione di alcuni membri del “Gruppo operativo Qualità” nell’ambito del Progetto Quasar.

Parigi 20 maggio 2003 - Steering Committee

Steering committee con la partecipazione dei valutatori dei progetti nazionali: definizione delle linee comuni per la valutazione di SITED a partire dalle attività di valutazione previste dai progetti nazionali. Accordo di massima sugli strumenti.

Parigi 13/14 novembre 2003 - Workshop transnazionale

Seminario sulle strutture di supporto (in particolare alla formazione) all’impresa sociale: metodologie e dispositivi formativi. Partecipazione di alcuni membri del “Gruppo operativo Formazione” di Aster-x ed il coordinatore di progetto di AsseforCamere, che hanno presentato il percorso formativo per dirigenti del Terzo settore sviluppato nell’ambito del Progetto Quasar.

Bruxelles 22 aprile 2004 - Steering committee

Steering committee con l’obiettivo di definire le modalità della partecipazione al seminario di Colonia e di definire i prodotti di SITED.

Bruxelles 22 / 23 aprile 2004 - Seminario tematico

Seminario sulla Finanza Etica in Europa. Il “Gruppo Finanza di Sviluppo per il Terzo settore” di Quasar ha incontrato testimoni privilegiati e rappresentanti di best practices di finanza etica di altri Paesi Europei.

Colonia 2-4 giugno 2004 – Convegno transnazionale

“Framework Conditions for Social enterprises” Symposium con la partecipazione di 13 Partnership di Sviluppo europee. Seminario sulle strutture

di supporto per l'Economia Sociale in Europa e presentazione delle "aree" di best practices del progetto Quasar.

Steering committee con l'obiettivo di definire lo scambio bilaterale Italia Francia programmato per settembre e lo stato di avanzamento dei prodotti di SITED; programmazione del convegno di gennaio a Vienna.

Francia – Haute Pyrenees – 9-10 Settembre 2004

Attività bilaterale con il partner Francese Acepp: modelli di intervento per la creazione e il supporto alle Imprese Sociali in un'ottica di sviluppo locale. I Gruppi Operativi "Animazione Territoriale" e "Accompagnamento e monitoraggio L. 328/00" si sono confrontati sulle tematiche dello sviluppo locale e dell'impatto delle normative locali con esperti di uno dei territori di sperimentazione del progetto francese.

Vienna 27 / 29 Gennaio 2005

Seminario per la definizione della "Charta" delle imprese sociali.

Steering committee con l'obiettivo di definire i prodotti finali di SITED e l'organizzazione del seminario finale e delle modalità di diffusione dei risultati.

Parigi Maggio 2005

Conferenza finale.

ETG Working Groups. Nel corso del suo svolgimento il progetto Quasar, tra le sue diverse attività internazionali, ha partecipato agli incontri dell'**Equal Thematic Group on Business Creation and the Social Economy** (ETG Working Groups) promosso dalla Commissione Europea.

Il fulcro dell'attività dell'ETG è ruotato intorno ai seguenti temi:

- La rimozione degli ostacoli chiave che impediscono lo sviluppo di attività imprenditoriali che inseriscono soggetti svantaggiati nelle aree depresse, l'individuazione degli strumenti per sviluppare loro la capacità imprenditoriale e l'identificazione degli strumenti e dei servizi adeguati allo scopo;
- la rimozione degli ostacoli chiave che impediscono alle imprese sociali di diventare strumenti efficaci per l'inserimento nel mercato del lavoro di soggetti svantaggiati, di fornire nuove risposte ai bisogni sociali, di sviluppare servizi di interesse per la comunità e migliorare la qualità del lavoro.

Il lavoro dell'ETG inoltre ha puntato alla costruzione di competenze condivise riunendo le PS selezionate per innovatività e buone pratiche, i Policy Makers e i

Professionisti, promuovendo quindi il trasferimento e la diffusione di buone pratiche fra gli attori attraverso l'Europa (mainstreaming orizzontale) e cercando anche di ottenere un impatto sulla politica e la pratica al livello europeo (mainstreaming verticale).

Il gruppo ha pubblicato una serie di documenti (*mandate position paper*) che hanno precisato i relativi obiettivi chiave, le procedure operative, il workplan e le attività. I documenti, in lingua inglese, sono consultabili sul sito web del Programma EQUAL della Commissione Europea.

Il progetto Quasar ha preso parte a tutti gli incontri del gruppo inizialmente composto da 70 partnership presenti.

Nel corso dell'ultimo incontro, cui hanno partecipato soltanto 25 Partnership, Quasar è risultata l'unica PS italiana presente alla riunione.

Le sperimentazioni condotte dal progetto Quasar a livello nazionale hanno condotto alla realizzazione di soluzioni di rilevante interesse, quali ad esempio:

- il percorso sinergico tra le organizzazioni di Terzo settore e la rete delle CCIAA;
- gli strumenti per l'accompagnamento all'impresa sociale;
- la costituzione degli Osservatori dell'economia civile;
- l'accompagnamento alla Qualità per le imprese sociali;
- l'indagine sulla domanda e l'offerta di servizi finanziari per lo sviluppo;
- il coinvolgimento delle comunità locali attraverso le attività di animazione territoriale.

Tali risultanze sono state ampiamente discusse nel corso degli incontri, con particolare riferimento alle metodologie adottate, che sono risultate di grande interesse grazie anche alla capacità di portare "prove" dell'efficacia delle azioni realizzate.

Grande attenzione inoltre è stata dedicata sia dalle altre PS partecipanti, sia dai tecnici della Commissione, alle ricadute positive delle azioni di Quasar, con particolare riferimento alla capacità di creare interesse presso gli interlocutori Pubblici ed il mondo dell'impresa profit intorno alle tematiche relative allo sviluppo delle attività di impresa sociale.

Il percorso intrapreso ha condotto ad esempio:

- al trasferimento ad altri territori non direttamente coinvolti dal progetto Quasar (altre Camere di Commercio hanno auto-finanziato la sperimentazione sul territorio di appartenenza);
- all'audizione di Unioncamere Italiana in Parlamento durante la discussione sul disegno di legge "delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale" (10.03.2004);
- al coinvolgimento dell'Associazione Bancaria Italiana.

Il progetto Quasar è stato quindi ritenuto di forte interesse per la sua innovatività e capacità di attivare buone prassi ed è stato citato ad esempio nei seguenti documenti di indirizzo redatti dai tecnici di AEIDL (Agenzia Tecnica di Supporto alla Commissione Europea per il Programma Equal) e reperibili sul sito web del Programma EQUAL della Commissione Europea con i seguenti titoli in lingua inglese:

- Ensuring that start-ups stay in business
- Finance for social enterprise
- Taking business support closer to hard to reach communities
- High quality business support systems for all.

Al termine del percorso degli ETG Working Groups, la sezione della Commissione Europea dedicata al Programma EQUAL ha selezionato, tra i progetti che hanno partecipato al lavoro dei gruppi internazionali, i cinque progetti che meglio hanno recepito le logiche del programma e che hanno espresso le migliori pratiche relativamente ai temi guida degli ETG Working Groups.

Il progetto Quasar, che risulta essere il secondo tra i cinque progetti selezionati in tutta Europa, sarà oggetto nei prossimi mesi di uno studio di caso approfondito, condotto dai tecnici di AEIDL, cui seguirà una relazione della Commissione Europea con la pubblicazione dei risultati dei cinque studi di caso.

Le opportunità offerte:

Il Terzo settore fra nuovi fabbisogni e nuovi percorsi di sviluppo

Introduzione

Il presente capitolo arricchisce i risultati della sperimentazione, precedentemente illustrati, con un valore aggiunto dato dall'elaborazione delle risultanze emerse dai tre seminari Quasar dal titolo: "Il Terzo settore fra nuovi fabbisogni e nuovi percorsi di sviluppo". I seminari, realizzati presso le Camere di Commercio, hanno permesso l'approfondimento:

- delle modalità di interconnessione e/o collaborazione tra il volontariato, l'associazionismo sociale e l'impresa sociale nelle tre sedi progettuali nel Nord Italia (Treviso, Milano e Forlì-Cesena) – *Camera di Commercio di Treviso, 26 novembre 2004;*
- dell'apporto fornito dall'impresa sociale allo sviluppo locale nelle sedi del Sud Italia coinvolte in Quasar (Palermo, Potenza e Bari), *Camera di Commercio di Bari, 2 dicembre 2004*
- delle tematiche connesse alla sussidiarietà per lo sviluppo dell'impresa sociale, riferite alle due sedi progettuali nel Centro Italia (Firenze e Cagliari) - *Camera di Commercio di Firenze, 13 gennaio 2005*

Nei riquadri riepilogativi sono riportati gli stimoli forniti dalla Partnership Quasar ai partecipanti al seminario, per avviare la riflessione su alcune specifiche tematiche.

3.1 L'incontro tra la cultura camerale e il Terzo settore



LE OPPORTUNITA' OFFERTE DAL PROGETTO QUASAR:

Incontro tra cultura camerale e Terzo Settore locale con il supporto tecnico-scientifico dell'Università:

Le Camere di Commercio da tempo hanno avviato una riflessione ed un impegno rispetto al Terzo Settore, poiché ritengono che lo sviluppo del non profit possa contribuire in maniera determinante anche a rendere compatibile crescita economica ed esigenze di coesione sociale.

Il Sistema Camerale costituisce un involucro istituzionale pubblico, in cui gli attori sociali possono confrontarsi e coprogettare interventi nella direzione del consolidamento e sviluppo dell'impresa sociale non profit, con l'ulteriore obiettivo di permettere l'attuazione di un miglior posizionamento istituzionale del Terzo Settore.

Le Camere di Commercio da tempo hanno avviato una riflessione ed un impegno rispetto al Terzo settore, poiché ritengono che lo sviluppo del non profit possa contribuire in maniera determinante anche a rendere compatibile crescita economica ed esigenze di coesione sociale.

Il Sistema Camerale costituisce un involucro istituzionale pubblico, in cui gli attori sociali possono confrontarsi e coprogettare interventi nella direzione del consolidamento e sviluppo dell'impresa sociale, con l'ulteriore obiettivo di permettere l'attuazione di un miglior posizionamento istituzionale del Terzo settore.

L'incontro tra la cultura camerale e il Terzo settore, realizzato attraverso il Progetto Quasar, ha inoltre permesso di comprendere le esigenze e i nuovi obiettivi a cui tendono le imprese sociali, tra cui:

- Affermare il riconoscimento/rafforzamento del carattere rappresentativo delle organizzazioni di rete;
- Avviare un processo di avvicinamento tra Camere di Commercio e Terzo settore con particolare riguardo alle novità normative;

- Promuovere una sensibilizzazione capace di aiutare percorsi di nuova legislazione;
- Svolgere attività di programmazione di sistema a medio/lungo termine;
- Richiamare interventi finanziari per il non profit;
- Definire programmi formativi di qualità per Manager del Terzo settore;
- Promuovere percorsi di avvicinamento alla qualità sociale.

Le sinergie attivate dal progetto Quasar

Attraverso il Progetto Quasar si è intrapreso un complesso percorso sinergico tra Camere di Commercio e Terzo settore partendo dalla necessaria condivisione del concetto di impresa sociale (definizione elaborata dalla Rete interuniversitaria EMES).

L'incontro tra culture diverse ha permesso il reciproco trasferimento dei paradigmi del profit e del "modo di essere impresa" del non profit. L'organizzazione di momenti comuni di riflessione e di sensibilizzazione ha consentito la maturazione del progetto sui differenti territori della sperimentazione, producendo un ulteriore stimolo ad iniziative future.

Il progetto ha inoltre aperto nuovi orizzonti per lo sviluppo del Terzo settore sia rilevando i fabbisogni delle imprese sociali, emersi dai check-up realizzati dalle Aziende speciali camerale, sia facilitando un percorso, sedi e modalità atte a favorire la rappresentanza del Terzo settore (anche all'interno delle Camere di Commercio).

Il percorso sinergico tra Camere di Commercio e Terzo settore può quindi contribuire all'accreditamento del Terzo settore che da solo ha difficoltà ad avere efficacia.

Anche l'Università può validamente collaborare a tale processo di crescita; alcuni atenei infatti stanno realizzando progetti specifici ed i corsi di laurea pongono sempre maggiore attenzione all'economia ed al diritto del non profit.

Il Progetto Quasar ha riconosciuto l'importanza dell'apporto che il Terzo settore può fornire al cambiamento degli assetti locali e territoriali, in un periodo come quello attuale in cui il tema della globalizzazione appare focale. Ad esempio il dialogo tra il Terzo settore e la piccola impresa artigiana, ostacolato in passato da diffidenza reciproca, potrebbe, attraverso la mediazione delle Camere di Commercio, aiutare lo sviluppo sociale locale.

L'incontro tra la cultura camerale e il Terzo settore

Le Camere di Commercio, che rappresentano storicamente un importante momento di democrazia economica, hanno dimostrato particolare disponibilità e sensibilità verso il non profit infatti, attraverso la partecipazione al progetto Quasar, hanno dato un'importante segnale di apertura e di volontà a collaborare con il Terzo settore.

Le Camere di Commercio hanno lavorato per migliorare lo "stato di salute" dell'economia sociale locale attraverso un apporto di cui il Terzo settore dimostra di avere bisogno.

Le Aziende Speciali camerali, realizzando l'attività di diagnostica verso le imprese sociali, hanno instaurato un rapporto di fiducia tra le Camere di Commercio e le imprese sociali tale da alimentare un circuito virtuoso per la crescita del Terzo settore.

La definizione di nuovi obiettivi strategici passa per la considerazione dei fabbisogni delle imprese sociali emersi dai check-up, i quali riguardano principalmente la formazione ed assistenza tecnica, la pianificazione strategica e il marketing sociale. In tale direzione è stato necessario promuovere specifici piani di consolidamento.

Nuovi obiettivi strategici del Terzo settore contestualizzati rispetto alle esigenze emerse dal locale.

Secondo il principio della *concordia discors* nelle fasi di transizione culturale non tutto è definito ma è importante che si converga verso un'unica direzione. Il mondo profit ha impiegato tre secoli per stabilire le regole di funzionamento di un'economia di mercato, nel non profit il dibattito si è aperto negli ultimi decenni.

Esiste un problema relazionale interno al Terzo settore con riguardo alla rappresentanza, con la quale si instaurano **rapporti di agenzia** (agli enti di rappresentanza si chiede la sensibilizzazione dell'utenza), **rapporti di delega** (ove si richiede una sensibilizzazione politica), **rapporti di coesione interna** (ove esistono tante realtà frammentate che potrebbero collaborare insieme).

Per l'impresa sociale si stanno aprendo nuovi scenari di intervento in cui è possibile immettere maggiore innovazione nei prodotti/servizi resi. E' necessario rinnovare e contestualizzare nelle realtà locali le forme tipiche di attività delle organizzazioni di Terzo settore ed estenderle a nuovi ambiti. Produrre i beni relazionali in forma imprenditoriale crea nuova occupazione, aspetto importante soprattutto al Sud che, nonostante esperienze eccellenti, risulta in ritardo nella ridefinizione dei servizi sociali.

Dai check-up è emerso un bisogno trasversale delle imprese sociali di coinvolgere maggiormente i giovani affinché impieghino la loro professionalità nel non profit e stimolino il Terzo settore verso approcci innovativi.

Il Terzo settore è elemento costituente del sistema socio-economico, garantisce il capitale sociale e la competitività ai territori, esso appare un settore in crescita con buone prospettive occupazionali in un contesto attuale caratterizzato da importanti novità che interessano, tra l'altro, la competizione internazionale, la distribuzione delle risorse e le trasformazioni del mercato del lavoro.

E' importante "saper fare" e "far sapere". Oltre a sapere cosa comunicare bisogna promuovere la comunicazione verso l'interno ed all'esterno.

3.2 L'Osservatorio dell'Economia Civile: un laboratorio di proposte



IL RUOLO DELL'OSSERVATORIO DELL'ECONOMIA CIVILE

L'impresa sociale non profit può nell'attuale contesto acquisire un ruolo di importanza crescente e complementare con l'impresa profit, rappresentando una leva per lo sviluppo economico locale, anche attraverso l'assorbimento della marginalità espulsa dal profit.

L'Osservatorio dell'Economia Civile, promosso attraverso il Progetto Quasar, recepisce attivamente gli stimoli dell'economia sociale locale e li traduce in proposte e informazioni utili allo sviluppo locale.

Esso costituisce un presidio istituzionale per la messa a punto di strumenti di supporto per lo sviluppo dell'impresa sociale non profit attraverso un maggiore approfondimento delle tematiche del settore.

L'Osservatorio rappresenta un'importante occasione di incontro, interno alla Camera di Commercio, tra rappresentanti delle Camere di Commercio, del Terzo settore e dell'Università, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo economico e

sociale delle realtà locali attraverso l'approfondimento delle problematiche del Terzo settore, garantendo inoltre continuità all'iniziativa Quasar.

Tale presidio istituzionale, capace di recepire attivamente gli stimoli dell'economia sociale locale e di tradurli in proposte e attività che siano volano di sviluppo sociale, mira all'approfondimento delle problematiche del Terzo settore per la messa a punto di interventi di supporto e di assistenza agli operatori in tema di cultura imprenditoriale, qualità e formazione, aspetti legislativi.

Gli obiettivi strategici perseguiti mirano a:

- approfondire la conoscenza dei *caratteri* e dei *bisogni* delle organizzazioni che erogano servizi di pubblica utilità;
- fornire un valido contributo all'accrescimento ed al miglioramento della conoscenza e del *patrimonio informativo* all'interno del sistema non profit provinciale;
- coordinare la *diffusione* del patrimonio informativo raccolto attraverso adeguati supporti informatici;
- sviluppare la *riflessione* e fornire contributi propositivi intorno alle tematiche di particolare rilevanza nel percorso di crescita delle organizzazioni non profit;
- favorire iniziative affinché le *Reti di Impresa Sociale* del Terzo settore locale divengano soggetti di riferimento dell'agire complessivo della Camera di Commercio;
- implementare lo *scambio* tra i soggetti appartenenti ad ambiti differenti (Camera di Commercio, Terzo settore e Università) attraverso la condivisione di informazioni e conoscenze finalizzata allo sviluppo delle organizzazioni locali.

Sono stati inoltre affrontati ulteriori aspetti connessi al percorso di realizzazione dell'Osservatorio inerenti ad esempio al Management dell'iniziativa, alla Programmazione Economica delle attività previste nel piano, allo Sviluppo di contatti funzionali alla creazione ed al consolidamento dell'Osservatorio.

Attraverso il sito internet del progetto www.progettoquasar.it è stato assicurato un continuo interscambio tra gli sperimentali Osservatori di economia civile per promuovere un percorso comune, nel rispetto delle peculiarità dei differenti contesti di riferimento, per favorire il dialogo e lo scambio di esperienze eccellenti e di buone pratiche.

La diffusione dell'iniziativa a livello nazionale ha permesso l'attivazione di un innovativo network di conoscenze con riferimento al Terzo settore, attraverso lo sviluppo di rapporti di collaborazione e interscambio continuo tra gli Osservatori dell'economia civile già attivi presso le Camere di Commercio di Bari, Cagliari, Firenze, Forlì-Cesena, Milano, Potenza, Palermo, Treviso ai quali si sono aggiunti, con autonoma decisione, le Camere di Commercio di Benevento, Perugia, Pisa e Roma.

L'Osservatorio dell'economia civile: leva strategica volta tra l'altro a migliorare l'informazione e la conoscenza per la crescita e l'irrobustimento permanente del Terzo settore

In un momento di profondo cambiamento dell'economia, anche alla luce delle implicazioni connesse al tema della globalizzazione, l'Osservatorio dell'economia civile può costituire un importante luogo di incontro e di riflessione per la promozione di innovative proposte per lo sviluppo locale.

L'internazionalizzazione delle imprese introduce un notevole cambiamento nel sistema economico ed implica la necessità di un rafforzamento delle strutture produttive. Talvolta le piccole e medie imprese subiscono una concorrenza esterna che si estende a campi al di là della loro competenza; insieme al Terzo settore si potrebbero individuare nuovi bisogni da soddisfare e nuove modalità per dare risposte adeguate.

Un nuovo Osservatorio è portatore di maggiore civiltà ed è inoltre importante per elaborare modelli condivisi da portare all'attenzione della Camera di Commercio.

Attraverso l'Osservatorio dell'economia civile si promuove una conoscenza, sia all'interno sia verso l'esterno, dei diversi mondi costituenti il Terzo settore, aiutandolo inoltre a quantificare e saper comunicare all'esterno il **valore aggiunto** dell'attività prodotta dalle organizzazioni.

Al fine di estendere la sfera valoriale, l'Osservatorio deve essere portatore di valori e recepirne degli altri. E' importante sviluppare una **logica sistemica** tra culture diverse (profit/non profit), il confronto può avvenire anche nella consapevolezza che la diversità esiste e rimarrà tale.

Bisogna esaltare la polifunzionalità, frutto della diversità all'interno del Terzo settore. L'integrazione tra mondi, sviluppata anche grazie all'Osservatorio, non deve confondersi con l'immedesimazione. Gli Osservatori possono coadiuvare l'attività dei *Forum del Terzo settore*, volta al consolidamento delle reti sociali, apportando maggiore consistenza interorganizzativa.

I programmi operativi degli Osservatori dell'economia civile

La collaborazione tra le Camere di Commercio, il Terzo settore e l'Università ha permesso la costituzione di otto Osservatori dell'economia civile nelle realtà camerali, i quali hanno promosso programmi operativi con l'obiettivo di:

- costituire un laboratorio di idee all'interno della Camera di Commercio;
- svolgere una funzione di sportello informativo e centro di monitoraggio della realtà sociale;

- favorire la formazione professionale anche attraverso corsi di aggiornamento manageriale;
- sostenere la nascita e la crescita di nuove imprese sociali;
- consolidare le realtà esistenti attraverso azioni di sistema su tematiche specifiche (check-up, formazione, qualità, finanza, ecc.).

Il programma di attività sviluppato nelle sedi di sperimentazione ha portato alla definizione di un **Rapporto sull'Economia Civile** nelle diverse province, un atlante delle istituzioni non profit a scopo non solo conoscitivo ma utile a consentire l'individuazione dei punti di forza e di debolezza delle organizzazioni di Terzo settore.

Esempi di tematiche di interesse promosse dagli Osservatorio dell'economia civile per la realizzazione di una serie articolata di interventi per il sostegno e lo sviluppo dell'economia civile

- **Interventi formativi:** Elevare il grado di know-how e accrescere la cultura imprenditoriale dei *dirigenti* delle organizzazioni di Terzo settore attraverso la realizzazione di seminari in/formativi.

L'impresa sociale ha un intrinseco "vantaggio competitivo" che risiede nella sua identità e nei suoi valori, visti come fattore produttivo. Inoltre, la qualità delle relazioni umane e del servizio è assunta da questa come metro per la misurazione delle proprie prestazioni. D'altra parte è d'uopo che le proposte formative si soffermino anche sul rapporto tra efficacia ed efficienza, laddove efficienza significa ottimizzazione delle risorse e minor efficienza genera sicuramente perdita d'efficacia nella prestazione. L'obiettivo degli interventi è quindi di contribuire ad aiutare l'impresa sociale a svilupparsi in direzione di *modelli organizzativi e gestionali*, mantenendo inalterata la sua natura specifica.

- **Sportello qualità:** I gruppi nazionali di lavoro del progetto Quasar hanno provveduto a realizzare interventi per l'individuazione di *strumenti di verifica della qualità* e studiato le caratteristiche comuni delle organizzazioni ed elaborato le linee guida per la qualità.

Le "linee guida per l'accompagnamento alla qualità" (elaborate dal gruppo di lavoro Quasar sulla qualità) considerano le norme ISO come un sistema che, a determinate condizioni, può garantire il governo dei processi e l'applicazione del metodo del miglioramento continuo. La qualità, per le organizzazioni non profit, è però qualcosa di più e di diverso rispetto all'applicazione delle norme ISO. Nel concetto vi rientra, infatti, anche la missione dell'impresa sociale e la

sua dimensione relazionale. Lo **Sportello Qualità** risponde quindi alla necessità di studiare e certificare la qualità come concretamente concepita e vissuta all'interno del Terzo settore.

- **Consorzio Fidi:** La ricerca sulla finanza per lo sviluppo del Terzo settore, realizzata nell'ambito del progetto Quasar, ha evidenziato che non esiste, per il Terzo settore, un problema di razionamento del credito. Alle organizzazioni non profit, invece, preoccupano i *tassi di interesse* sui prestiti e le *garanzie* necessarie per ottenerli. Il rapporto indica anche la strada da seguire per il futuro: affiancare agli strumenti specializzati in “finanza etica” nuovi strumenti per facilitare il trasferimento di risorse economiche al Terzo settore. Essere un'organizzazione non profit, spesso non aiuta ad ottenere condizioni privilegiate da parte delle banche. Solo nel 23% dei casi sussistono condizioni ottimali, che riguardano i tassi, più contenuti per i prestiti e le remunerazioni, che risultano più elevate per i depositi sul conto corrente. La partecipazione ad un consorzio fidi potrebbe essere una soluzione al problema della richiesta delle garanzie da parte delle banche per la concessione di prestiti alle organizzazioni di Terzo settore.
- **Interventi per il rafforzamento delle reti:** Il progetto Quasar si ripropone, tra gli altri obiettivi, il rafforzamento delle reti interne, principalmente attraverso la visibilità delle identità delle organizzazioni del Terzo settore, l'identificazione delle caratteristiche d'impresa sociale presenti nelle organizzazioni, la definizione di strumenti per la valutazione dell'efficacia della rappresentanza.

Si ritiene di dover agire al fine di favorire:

- Istituzione di *tavoli di concertazione* su tematiche specifiche;
- Creazione di *consorzi d'impresa* non profit della medesima tipologia;
- Collegamenti fra imprese sociali e ed imprese profit e/o settore pubblico dall'altro.

Nei programmi degli Osservatori sono ravvisabili una serie di ulteriori linee guida focalizzate su:

- Analisi, monitoraggio delle realtà locali del Terzo settore ed individuazione delle criticità dell'economia civile
- Sensibilizzazione delle realtà locali del Terzo settore su tematiche di tipo economico gestionale
- Rapporto tra efficienza economica e innovazione sociale prodotta dall'economia civile
- Finanza per lo sviluppo del Terzo settore alla luce di Basilea II
- Caratteri occupazionali delle imprese sociali e tipologie di lavoro non standard nel non profit.

3.3. Collaborazione tra profit e non profit: un volano per lo sviluppo



LE ESIGENZE DEL TERZO SETTORE

Avere maggiore voce e rappresentatività per alimentare un processo circolare di scambio e reciproco apporto di qualità e collaborazione dal non profit al profit;

Come il ruolo dell'impresa non si esaurisce nella ricerca del profitto così il Sistema Camerale non può ignorare le realtà che contribuiscono ad accrescere il tasso di civiltà di una comunità e migliorano la qualità della vita.

Lo scambio di esperienze e la collaborazione con il settore non-profit, pur nella giusta delimitazione di ruoli, competenze e obiettivi, avranno indubbiamente un'ampia ricaduta anche per il mondo delle imprese, oltre a favorire la crescita di una società migliore.

L'ipotesi dalla quale il progetto Quasar prende le mosse è collegata al fatto che, nella società complessa post-industriale, l'impresa sociale possa giocare un ruolo di importanza crescente e complementare con la più diffusa impresa profit, per rispondere alla domanda di porzioni crescenti di popolazioni producendo sia beni-servizi, sia maggiore qualità della vita anche sotto il profilo relazionale. La crescita delle imprese sociali non profit è collegata alla crescita di atteggiamento proattivo generato anche dai cittadini e dall'iniziativa dei singoli a favore della comunità, dall'associazionismo e dal volontariato.

Il progetto Quasar ha promosso un *processo circolare di scambio e reciproco apporto di qualità e collaborazione dal non profit al profit*, riconoscendo l'importanza di una maggiore voce e rappresentatività del Terzo settore per alimentare tale percorso.

Come il ruolo dell'impresa non si esaurisce nella ricerca del profitto così il Sistema Camerale non può ignorare le realtà che contribuiscono ad accrescere il tasso di civiltà di una comunità e migliorano la qualità della vita.

Lo scambio di esperienze e la collaborazione con il settore non-profit, pur nella giusta delimitazione di ruoli, competenze e obiettivi, avranno indubbiamente un'ampia ricaduta anche per il mondo delle imprese, oltre a favorire la crescita di una società migliore.

Le esigenze del Terzo settore

Il Terzo settore affronta un importante periodo di trasformazione in cui rilevano nuovi fabbisogni e nuovi percorsi di sviluppo attraverso una serie di opportunità.

Le ragioni di tale transizione possono essere ricercate nella crisi del Welfare State, la quale prospetta oggi:

- Abbandono dell'universalismo nell'accesso al Welfare poiché non è più possibile garantirlo con conseguente impossibilità di accesso al mercato privato per le categorie deboli;
- Passaggio verso un Welfare civile che coniughi universalismo con il rispetto delle identità dei portatori di bisogni e con conseguente concertazione tra ente pubblico e organizzazioni sociali per un mix pubblico-privato ad orientamento comunitario.

Il Terzo settore è chiamato a scegliere tra le due alternative proposte, così come è chiamata a scegliere la società civile in quanto tale.

Sostenendo la seconda tesi si pone un problema di riassetto dell'ordine sociale. Sinora il Terzo settore soprattutto in alcuni territori, ha rappresentato spesso il braccio operativo dell'ente pubblico, in futuro nell'organizzazione dei servizi bisognerà scegliere tra un conservatorismo compassionevole (modello americano) o un partenariato che veda il Terzo settore coprotagonista (modello europeo). La scelta dovrebbe affermare un universalismo che soddisfi i bisogni di Welfare utilizzando le espressioni della società civile (Terzo settore).

Il partenariato implicherebbe anche una maggiore responsabilità del Terzo settore nelle scelte strategiche e non una mera contrattazione rispetto all'incarico commissionato.

In una società in cui il Welfare è allargato a diversi ambiti (sport, turismo responsabile, tempo libero cittadini, ecc.) rispetto a quelli classici (sanità, previdenza), il Terzo settore deve costituire un importante anello del sistema, recettore delle istanze dei cittadini e non mero elemento integrativo chiamato in causa in sostituzione di un soggetto pubblico manchevole.

Il cambiamento del Welfare deve essere inoltre inteso in ottica meno statalista, ponendo al centro il cittadino (cliente /utente).

Le linee guida in un percorso di consolidamento riguardano:

- **Identità:** Il Terzo settore ha una sua identità ed attua scelte di sistema per realizzare le quali non servono solo cornici giuridiche ma maggiore imprenditorialità;
- **Qualità sociale:** è un elemento importante nel confronto con il profit, con il mercato e con l'ente pubblico. Per essere vincente il Terzo settore deve coniugare valorialità con l'imprenditorialità. Esso svolge una funzione pubblica che deve essere riconosciuta. Oltre alla qualità codificata bisogna valorizzare la qualità percepita. Nel percorso di crescita del Terzo settore la qualità, intesa come leva strategica, non deve essere confusa con l'accreditamento che in questi ultimi anni ha svolto il ruolo di moltiplicatore anziché di selezionatore di iniziative.
- **Governance:** per la partecipazione attiva ai piani di zona (L.328/00) il Terzo settore deve elevare e legittimare i propri livelli di rappresentanza e dimostrare una buona capacità negoziale.
- **Finanza innovativa:** gli istituti finanziari tradizionali devono aprirsi al Terzo settore (Es: microfinanza e microcredito).
- **Rapporto con il profit:** per favorire l'incontro tra domanda e offerta profit-non profit. Il Terzo settore potrebbe, ad esempio, offrire un importante contributo al sistema economico sul tema della *responsabilità sociale d'impresa*, attualmente rallentata dal fatto che le imprese richiedono attualmente un riscontro immediato.
- **Formazione** per una maggiore **professionalità** del settore. Per il raggiungimento del *ben essere* dei cittadini si deve intraprendere un percorso di professionalizzazione del Terzo settore, poiché senza di esso non può esservi alcuna politica di Welfare. E' necessaria una specializzazione di sistema affinché ci sia un'efficace ripartizione dei compiti che permetta una migliore organizzazione interna, capace inoltre di risolvere criticità connesse alla scarsa comunicazione delle esperienze all'interno del settore e alla competitività fra le organizzazioni.

Per la crescita del Terzo settore le leve possibili passano inoltre per l'occupazione femminile, l'utilizzo di forme di lavoro non standard e la professionalità, raggiungibile senza sacrificare l'identità.

Alla crescita del Terzo settore corrisponde un modello di civiltà migliore, di società civile. E' riduttivo pensare al Terzo settore come erogatore di servizi assistenziali, esso è anello del sistema che assorbe anche competenze considerate obsolete dal profit.

La sinergia possibile tra la sapienza economica del mondo profit ed il surplus valoriale del non profit ha dimostrato di poter favorire la creazione di un importante patrimonio comune.

Non tutte le imprese sociali riescono a coniugare identità sociale e strutture imprenditoriali complesse, tale sinergia invece garantirebbe maggiore ricchezza di economia civile sul territorio a cui associare adeguati strumenti per lo sviluppo del Terzo settore.

La collaborazione tra mondo profit e non profit favorisce infine importanti e positive ripercussioni sulla qualità della vita anche sotto il profilo relazionale e per la prevenzione di fenomeni di rifiuto ed emarginazione di gruppi, etnie, ecc...

3.4. La valorizzazione delle specificità del Terzo settore



LE OPPORTUNITA' DI RETE ALL'INTERNO DEL TERZO SETTORE

Il Terzo settore rappresenta un **mondo in evoluzione** dove risulta determinante la costruzione di un efficace **dialogo** e di una **rete di relazioni** tra le diverse componenti del Volontariato, Associazionismo di Promozione Sociale, Impresa sociale, Fondazioni civili. La risposta ai **fabbisogni** e la progettazione di **nuovi percorsi di sviluppo** per il Terzo settore passa attraverso le opportunità di **collaborazione** e di **rete**.

Il **percorso sinergico** attivato dal Progetto Quasar tra le Camere di Commercio, il Terzo settore e l'Università ha promosso varie occasioni di incontro e di riflessione sulle tematiche chiave per lo sviluppo dell'impresa sociale, permettendo lo scambio di esperienze e creando le condizioni per una **maggiore condivisione e dialogo** tra i vari mondi del sociale.

Il Terzo settore rappresenta un mondo in evoluzione dove risulta determinante la costruzione di un efficace dialogo e di una rete di relazioni tra le diverse componenti del Volontariato, Associazionismo Sociale, Impresa sociale e Fondazioni civili.

La risposta ai fabbisogni e la progettazione di nuovi percorsi di sviluppo per il Terzo settore passa attraverso le opportunità di collaborazione e di rete.

Il percorso sinergico attivato dal Progetto Quasar tra le Camere di Commercio, il Terzo settore e l'Università ha promosso varie occasioni di incontro e di riflessione sulle tematiche chiave per lo sviluppo dell'impresa sociale, permettendo lo scambio di esperienze e creando le condizioni per una maggiore condivisione e dialogo tra i vari mondi del sociale.

La rete è il vero vantaggio competitivo del Terzo settore, è necessario quindi promuovere il dialogo all'interno dei mondi del Terzo settore per poi estenderlo all'ente pubblico e al mondo profit.

Le differenze tra mondi del Terzo Settore sono fisiologiche purché poi si compongano verso un obiettivo unitario. Nonostante esistano varie reti del Terzo Settore si riscontra la necessità di una rete delle reti, ossia di una rappresentanza forte e di una sede per promuovere e gestire l'orientamento strategico verso l'imprenditorialità sociale. Per crescere, il Terzo settore rappresentarsi (il Forum del Terzo settore non è ancora un vero organismo politico di rappresentanza a livello locale). Inoltre la collaborazione con enti (es. Università) non deve essere episodica ma continuativa.

Il Terzo settore spesso dimostra una scarsa consapevolezza rispetto alle opportunità offerte per lo sviluppo.

Problematiche riscontrate e proposte emerse

Uno dei problemi che ostacolano lo sviluppo delle imprese sociali riguarda la *non bancabilità* dei progetti di sviluppo e *consolidamento* delle organizzazioni di Terzo settore. Un efficace rimedio può consistere nell'attivazione della rete: essa si deve far garante di un trasferimento del concetto di qualità dalla rete alla singola impresa che predisponga positivamente le banche ad una valutazione del merito di credito; inoltre può validamente selezionare persone e progetti da sottoporre alle banche per un'eventuale richiesta di finanziamento. Questo è un importante sintomo di evoluzione culturale del sistema creditizio: le banche si aprono verso una *esternalizzazione della facoltà di selezionare i beneficiari del credito*.

Il sistema bancario spesso non è in grado di **valutare** alcuni **indicatori** dei progetti sottoposti alla richiesta di finanziamento (es: innovazione), quindi la sinergia tra banche e Terzo settore permetterebbe di "fare banca senza garanzie reali grazie alla rete".

3.5. I percorsi della sussidiarietà orizzontale: il rapporto con gli enti pubblici

IL RAPPORTO TRA TERZO SETTORE E GLI ENTI PUBBLICI



Supporto alla rappresentatività del Terzo Settore - promozione del terzo settore impegnato nella formazione permanente e professionale; il tema dell'immigrazione e la lotta contro ogni forma di razzismo o discriminazione; l'impegno per la costruzione di una politica attenta all'Europa e ai temi della globalizzazione; la centralità dell'economie locali e della società civile organizzata; i temi del lavoro e del Mezzogiorno; il sostegno all'infrastrutturazione del terzo settore in Italia e lo sviluppo dei forum a livello territoriale

Istruzione - Valorizzare la risorsa volontariato e la collaborazione tra soggetti pubblici e privati per incrementare e diffondere la cultura dell'accoglienza e della solidarietà;

- Identificare aree di progetto per sviluppare in futuro la collaborazione sui temi dell'educazione alla solidarietà, allo sviluppo sostenibile e all'educazione ambientale, in una logica di promozione dei valori cooperativi e di formazione all'imprenditorialità e all'associazionismo sociale

Sostegno alla creazione di Imprese non profit- Accesso al credito agevolato; Strumenti per la redazione di Business Plan d'Impresa; Agevolare accordi con Banche locali o nazionali per il supporto all'avvio delle Imprese

Consolidamento delle Imprese non profit- Favorire l'accesso alla consulenza specializzata con l'obiettivo di offrire un sostegno in termini di servizi di terziario avanzato sulle tematiche di Marketing, commerciale, Amministrazione-finanza e controllo, erogazione dei servizi, qualità e gestione del personale

- **Supporto alla rappresentatività del Terzo settore** – Riflessione sulle seguenti tematiche:
 - L'immigrazione e la lotta contro ogni forma di razzismo o discriminazione;
 - L'impegno per la costruzione di una politica attenta all'Europa e ai temi della globalizzazione;
 - La centralità dell'economie locali e della società civile organizzata;
 - I temi del lavoro e del Mezzogiorno;
 - Il sostegno all'infrastrutturazione del Terzo settore in Italia e lo sviluppo dei Forum a livello territoriale.

- **Istruzione** - Riflessione sulle seguenti tematiche:
 - Valorizzare la risorsa **volontariato** e la collaborazione tra soggetti pubblici e privati per incrementare e diffondere la cultura dell'accoglienza e della solidarietà;
 - Identificare **aree di progetto** per sviluppare in futuro la collaborazione sui temi di educazione alla solidarietà, allo sviluppo sostenibile e all'educazione ambientale, in una logica di promozione dei valori cooperativi e di formazione all'imprenditorialità e all'associazionismo sociale.

- **Sostegno alla creazione di Imprese sociali** - Riflessione sulle seguenti tematiche:
 - Accesso al credito agevolato;
 - Strumenti per la redazione di Business Plan d'Impresa;
 - Agevolare accordi con Banche locali o nazionali per il supporto all'avvio delle Imprese

- **Consolidamento delle Imprese sociali** – Riflessione sulle seguenti tematiche:
 - Favorire l'accesso alla **consulenza specializzata** con l'obiettivo di offrire un sostegno in termini di servizi di terziario avanzato sulle tematiche di Marketing, commerciale, Amministrazione-finanza e controllo, erogazione dei servizi, qualità e gestione del personale. Bisogna innovare il rapporto con l'ente pubblico attraverso nuove proposte promosse dal Terzo settore. La sussidiarietà si sviluppa tra soggetti pubblici e privati affidando alle reti delle associazioni di categoria il compito di realizzare la democrazia economica.

Il Progetto Quasar ha avuto l'obiettivo di rafforzare il Terzo settore anche attraverso l'introduzione di una *rappresentanza all'interno delle Camere di Commercio*.

Il sistema del Welfare in Italia si trova in una condizione di difficoltà le cui cause possono essere ricercate nella:

- Riduzione delle risorse pubbliche per il Welfare;
- Individualizzazione dei bisogni;
- Impoverimento dei ceti medi: allargamento delle problematiche (dalla recente indagine Istat-Banca d'Italia emerge una stima di circa 7 milioni di poveri ed altrettanti 7 milioni che versano sulla soglia della povertà).

Dove c'è più sviluppo economico c'è una maggiore qualità dell'intervento pubblico e del Terzo settore poiché il Terzo settore è una componente del Welfare State e come tale non deve sostituirsi allo Stato. Lo stato non può gestire da solo il tema del welfare ma è necessario un mix di pesi e rapporti diversi. La

concertazione è alla base del sistema di gestione integrata dei servizi sociali, non solo tra ente pubblico e Terzo settore ma anche con l'intervento della cittadinanza (Welfare Community).

La **coprogettazione** dei servizi tra l'ente pubblico e il Terzo settore deve essere promossa anche attraverso **protocolli d'intesa** che considerano il cittadino/utente non l'obiettivo finale ma elemento centrale e determinante per le scelte.

Alla "funzione pubblica" non deve necessariamente corrispondere l'ente pubblico ma il Terzo settore (avendo la funzione pubblica come missione) può collaborare ad **un'amministrazione condivisa**. E' un nuovo modo di declinare il concetto di sussidiarietà.

Il Terzo settore deve affrancarsi rispetto all'ente pubblico e tale percorso di cambiamento deve tenere conto di imprescindibili aspetti relazionali. La relazionalità presenta aspetti differenti se la si considera rispetto alla cooperazione, al volontariato oppure all'associazionismo di promozione sociale.

La costituzione di una rete integrata di percorsi di sviluppo territoriale necessita di una sede permanente di dialogo che dia anima alle realtà che presentano le potenzialità.

In alcune realtà la Camera di Commercio, partecipando alla definizione del *Piano Strategico della Provincia*, ha contribuito a costituire un tavolo di riflessione e di riferimento per gli attori del Welfare locale.

Il Terzo settore per rappresentare un interlocutore forte deve essere costituito da imprese sociali capaci di stare sul mercato.

Alcuni studiosi del settore propongono l'interrogativo: E' possibile una sussidiarietà orizzontale tra privati?

3.6. La centralità del cittadino: presupposto per un'offerta di qualità



IL RAPPORTO CON I CLIENTI / UTENTI

E' necessario avviare un processo di **passaggio culturale** teso a favorire l'orientamento al cliente con l'obiettivo di offrire **standard minimi** di erogazione dei servizi nonché una progettazione personalizzata a fronte delle differenti realtà/esigenze;

Le fasi del processo di qualità dei servizi non attengono solo alla erogazione ma devono orientarsi al cliente/utente quale elemento centrale del processo;

Il **cittadino-cliente** deve essere posto nella condizione di essere sempre più "soggetto delle scelte" collegate alla fruizione dei servizi pubblici fondamentali.

I clienti/utenti devono essere **l'obiettivo centrale e determinante** e non solo l'obiettivo finale.

E' necessario avviare un processo di **passaggio culturale** teso a favorire l'orientamento al cliente con l'obiettivo di offrire **standard minimi** di erogazione dei servizi nonché una progettazione personalizzata a fronte delle differenti realtà/esigenze.

Le fasi del processo di qualità dei servizi non attengono solo alla erogazione ma devono orientarsi al cliente/utente quale elemento centrale del processo.

Il cittadino-cliente deve essere posto nella condizione di essere sempre più "soggetto delle scelte" collegate alla fruizione dei servizi pubblici fondamentali.

I clienti/utenti devono essere l'obiettivo centrale e determinante e non solo l'obiettivo finale.

Il Terzo settore è capace di comprendere le nuove esigenze che emergono da una società civile in evoluzione (ad esempio sviluppando iniziative sul tema dell'internazionalizzazione oppure affrontando il problema dell'invecchiamento della popolazione).

L'economia civile rappresenta l'espressione economica della società civile. Alcuni elementi caratteristici sono rappresentati dalla fiducia, il consenso, la cooperazione (come fine e non intesa come mezzo), capitale sociale ed impegni relazionali (i c.d. "beni meritori" ossia che producono esternalità positive).

L'economia civile, essendo basata sulla reciprocità, genera output di tipo relazionale.

Per poter rispondere alla domanda emergente della società civile il Terzo settore deve coniugare IDENTITA' e SERVIZIO al fine di valorizzare le risorse, garantendo una gestione competente che nel contempo rispetti l'identità sociale.

Si può distinguere tra qualità codificata (e certificata) e tacita (di tipo relazionale). Quest'ultima può essere il vantaggio comparativo del Terzo settore che attualmente la produce ma non riesce ad esternalarla. Sorge il problema sulle possibili forme di rilevazione e valutazione della *qualità tacita*. Ad esempio nei capitolati d'appalto con gli enti pubblici devono essere inseriti criteri che permettano la valutazione sia dell'efficienza (tangibile) sia dell'efficacia (intangibile). Bisogna promuovere il **Valore Aggiunto Sociale (V.A.S.)**, valore generato sul territorio a seguito dell'attività svolta. Il bilancio sociale dovrebbe includere il V.A.S. come indicatore di efficacia prodotta a seguito dell'attività (esternalità positiva sociale).

L'impresa sociale inserita all'interno del mercato economico, svolge una funzione di contaminazione tra l'ente pubblico, il Terzo settore e il mondo profit. Lo Stato per essere "civile" deve costruire un rapporto di parità con la società civile: concetto di *sussidiarietà civile* per cui lo Stato non deve svolgere servizi sostituendo la società civile.

La coprogettazione degli interventi sociali da parte del Terzo settore deve avvenire sulla base di adeguati standard qualitativi, che non facciano riferimento alle certificazioni standard ma puntino sulla *qualità percepita* dal cittadino cliente/utente. La certificazione dei servizi favorirebbe l'ente pubblico nella soddisfazione dei fabbisogni della popolazione e il Terzo settore nel suo percorso di crescita.

La complessità delle variabili relazionali rappresenta una criticità. Vi è una forte consapevolezza dei diritti da parte dell'utente per cui risulta necessario che la qualità venga percepita.

Tra Terzo settore ed ente pubblico c'è bisogno di un reciproco accreditamento.

All'interno del Terzo settore bisogna *valorizzare le diversità* per un lavoro in comune e non insistere con una *concorrenzialità* sterile. Anche il settore pubblico deve evitare un ricorso indistinto ai diversi mondi del Terzo settore.

Il Terzo settore deve rappresentare un valore aggiunto e non sostitutivo dell'ente pubblico.

3.7 Sintesi delle opportunità offerte

In sede conclusiva è forse opportuno richiamare le principali risultanze emerse nel corso dei tre workshops realizzati nell'ambito del progetto Quasar.

Per quanto riguarda le tematiche/ambiti di intervento su cui dovrebbero concentrarsi i programmi operativi degli **Osservatori dell'economia civile** sono emersi i seguenti:

- a) Interventi formativi di formazione del management;
- b) Sportello Qualità;
- c) Consorzi fidi;
- d) Interventi per il rafforzamento delle reti.

Relativamente al **rapporto tra profit e non profit** è stata sottolineata la necessità/opportunità di favorire momenti di collaborazione basati su uno scambio reciproco in quanto:

- a) il Terzo settore può offrire un importante contributo al sistema economico territoriale in materia di *responsabilità sociale di impresa*;
- b) il settore dell'imprenditorialità privata a fini di lucro può trasferire al Terzo settore modelli gestionali e profili manageriali al fine di favorire un percorso di professionalizzazione, di cui le organizzazioni non profit risultano ancora piuttosto carenti.

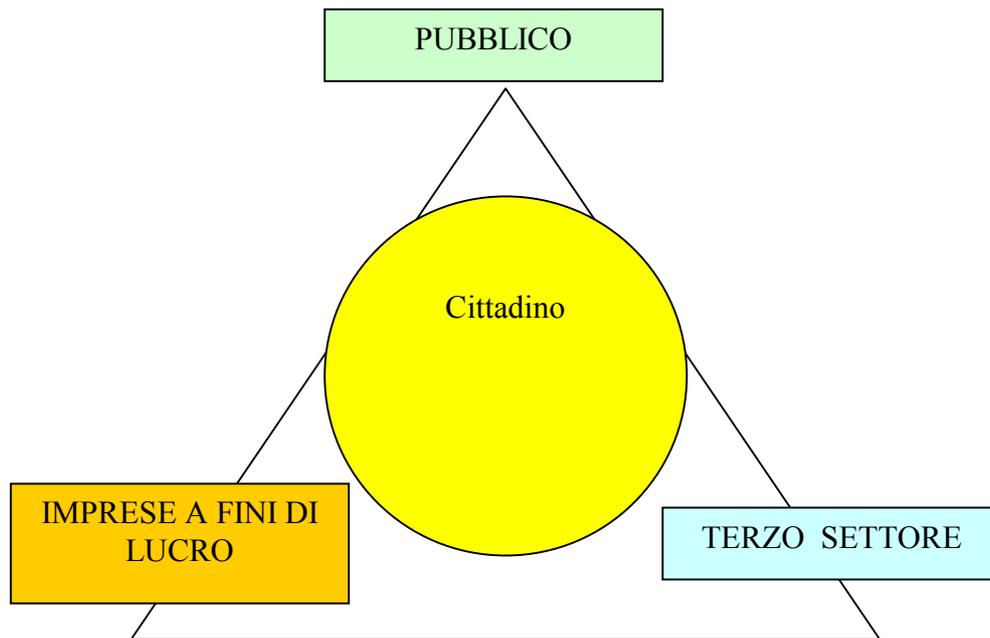
In merito al **rapporto tra pubblica amministrazione e non profit** si è rilevato come:

- a) il pubblico può mettere in atto una serie di politiche volte a supportare, sostenere e favorire:
 - 1) la rappresentatività del Terzo settore;
 - 2) la creazione di nuove imprese sociali;
 - 3) il consolidamento delle imprese sociali esistenti;
 - 4) l'adozione di processi di co-progettazione nella definizione e implementazione dei servizi di welfare locale;
- b) il Terzo settore può costituire un interlocutore privilegiato al fine di far fronte ad una domanda crescente di servizi pubblici di qualità, personalizzati e flessibili, espressa dai cittadini delle società tardo-moderne.

Per quanto riguarda i **rapporti interni** tra le varie anime del **Terzo settore** è emersa la necessità di favorire processi di messa in rete salvaguardando e se possibile valorizzando le identità dei diversi attori della società civile (volontariato, associazionismo di promozione sociale, cooperazione sociale, fondazioni civili, ecc.).

Infine, relativamente al **ruolo** che i **cittadini** quali fruitori (utenti/clienti) del sistema dei servizi di *welfare* (educativi, socio-assistenziali, sanitari, ricreativi,

ecc.) possono svolgere in un contesto territoriale locale, è venuta maturando la convinzione che tutti e tre i soggetti del sistema di prestazioni (pubblico-privato di mercato-Terzo settore) debbano assumere il cittadino e la sua famiglia come elemento centrale del processo di *caring* e non più solo come terminale finale dell'erogazione dei servizi. Ciò comporta la messa in atto di un vero e proprio **mutamento culturale** teso a favorire l'orientamento al cliente.



La valutazione del progetto Quasar

4.1 L'intervento di valutazione

4.1.1 Inquadramento generale dell'intervento

Nell'ambito delle attività previste per la realizzazione delle sperimentazioni programmate nel progetto Quasar, è stato ritenuto di inserire un piano di valutazione che analizzi l'efficacia interna delle sperimentazioni e delle partnership settoriali.

L'Istituto Guglielmo Tagliacarne è l'organismo incaricato di realizzare l'attività di valutazione che è stata messa a punto con la collaborazione di una consulenza esterna al fine di garantire la terzietà delle scelte metodologiche e della messa a punto degli strumenti di valutazione.

Le direttive metodologiche sono state condivise con il Comitato Scientifico nominato nell'ambito del progetto Quasar. Queste direttive sono state la base di partenza di tutto il lavoro di costruzione dell'impianto metodologico e delle strumentazioni valutative che sono presentate nei paragrafi successivi insieme alle principali evidenze emerse attraverso il lavoro valutativo.

Il metodo seguito è quello più tipico della valutazione di progetti nel sociale che si sostanzia nella estrapolazione e ripresentazione degli obiettivi del progetto, nell'identificazione delle diverse fasi di attività del progetto, nell'analisi degli strumenti attivati, del loro funzionamento e nella verifica delle attività svolte. Il lavoro di analisi e valutazione realizzato è stato suddiviso in due fasi:

1. Raccolta e analisi delle informazioni documentali, prime verifiche sul campo, somministrazione di un questionario di scouting ad alcuni testimoni privilegiati, creazione degli strumenti di valutazione e fase di testing degli strumenti. Durante la prima fase l'attenzione è stata dedicata alla ricostruzione della storia del progetto Quasar e del suo funzionamento attraverso le informazioni disponibili. Sono state realizzate le interviste di scouting sulla base delle quali è stato creato il questionario di valutazione ed inoltre sono state condotte alcune verifiche con diversi soggetti coinvolti nel Progetto attraverso interviste di test.

2. Verifica dei dati utilizzati, realizzazione dell'analisi sul campo, elaborazione delle informazioni recuperate attraverso le interviste, analisi valutativa e redazione del Rapporto Finale. Durante la seconda fase è, quindi, stato realizzato il lavoro di indagine sul campo attraverso interviste dirette a testimoni privilegiati presso tutte le aree di sperimentazione del progetto Quasar. L'insieme dei dati raccolti ha consentito di redigere il Rapporto Finale che, oltre a presentare le risultanze informative, evidenzia i principali punti di forza e di debolezza del Progetto così come sono stati percepiti dai diversi operatori che hanno lavorato fattivamente alla realizzazione degli obiettivi del Quasar in questi anni.

4.1.2 Scelte metodologiche di valutazione

Per realizzare l'analisi e la valutazione in itinere del progetto Quasar è stato scelto un approccio metodologico¹ in considerazione degli aspetti di tipo sociale oggetto di indagine, costruendo un impianto e strumenti adatti ad analisi quantitativo-qualitative scientificamente congruenti, affidabili e tecnicamente riproducibili.

Il lavoro del valutatore ha preso le mosse dall'analisi della prima progettazione del progetto Quasar, esplicitando i diversi obiettivi che sono stati ascritti e condivisi dalla Partnership di Sviluppo (PS) nel periodo di avvio. In primo luogo, sono stati esaminati i documenti ufficiali forniti dal soggetto promotore ed altre documentazioni presenti sul sito ufficiale del Progetto <www.progettoquasar.it> utili per evidenziare, mediante un'attenta analisi dei contenuti e una interpretazione complessiva dei significati, gli obiettivi e le indicazioni di funzionamento delle complesse componenti del Progetto che sono stati riesplicitati e sottoposti ad una prima verifica con alcuni soggetti della PS coinvolti nelle attività operative e di coordinamento.

In concomitanza con la raccolta ed esamina dei materiali documentali (desk research), sono stati realizzati alcuni colloqui guidati a carattere orientativo sull'organizzazione del Progetto. I testimoni scelti per questi primi colloqui sono alcuni operatori della partnership incaricati di seguire le attività a livello nazionale. Il colloquio è stato condotto da un consulente esterno il quale, prima di iniziare l'intervista vera e propria, ha spiegato la natura dell'incontro e le finalità esplorative tipiche dello scouting.

¹ Liliana Leone, Miretta Prezza, *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, Franco Angeli, Milano, 1999.

Il lavoro di lettura e di osservazione iniziale ha permesso una doverosa ricostruzione descrittiva del Progetto; attraverso l'utilizzo di uno schema sinottico sono stati espressi tutti gli obiettivi specifici individuati che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo generale, associati agli strumenti previsti nel progetto Quasar per il loro raggiungimento e iscritti i primi riscontri acquisiti dal valutatore. La ricostruzione ha consentito di formulare le ipotesi di lavoro necessarie ad orientare l'osservazione sul campo delle attività poste in essere per l'attuazione del Progetto e dei risultati prodotti rispetto agli obiettivi assunti.

Di seguito si richiamano in sintesi l'obiettivo generale e le finalità specifiche così come sono apparse al valutatore e che sono alla base dell'ipotesi di lavoro seguite per la valutazione del progetto Quasar:

Obiettivo generale: costituzione degli osservatori dell'economia civile.

Finalità specifiche:

- Svolgere attività di animazione territoriale nell'ambito di specifici contesti di riferimento;
- Supportare lo scambio, il confronto e la comunicazione tra soggetti appartenenti ad ambiti diversi quali le Camere di Commercio, il Terzo settore e le Università;
- Sviluppare la riflessione e fornire contributi propositivi riguardanti temi di particolare rilevanza nel percorso di crescita delle organizzazioni non profit;
- Fornire un contributo sostanziale all'accrescimento ed al miglioramento della conoscenza e del patrimonio informativo all'interno del sistema non profit;
- Approfondire la conoscenza dei caratteri e dei bisogni delle organizzazioni che erogano servizi di pubblica utilità nei contesti di riferimento;
- Favorire iniziative affinché le Reti di imprese sociali del sistema di Terzo settore locale divengano soggetti di riferimento dell'agire complessivo del sistema camerale.

Definiti gli obiettivi, è stata elaborata la griglia con le aree di interesse/intervento per l'attività di valutazione. Le aree di interesse sono emerse attraverso l'incrocio dei risultati dell'analisi documentale con la definizione delle ipotesi di lavoro, degli obiettivi reali del Progetto ed i primi riscontri acquisiti. Sono state così definite cinque aree di interesse per la valutazione, ognuna delle quali è stata declinata in più questioni specifiche rappresentanti il focus di indagine e sulla base delle quali è stato scelto lo strumento di indagine ritenuto più idoneo.

Successivamente alla definizione delle questioni specifiche e alla luce delle esigenze di valutazione, è stato scelto lo strumento di analisi quanti-qualitativa che maggiormente garantisce l'emersione delle opinioni degli attori coinvolti nella realizzazione del Progetto: il questionario semi-strutturato da somministrare con intervista diretta a testimoni privilegiati. E' stato inoltre scelto di utilizzare lo

stesso questionario con tutti i testimoni privilegiati per garantire la comparabilità delle risposte. Questa scelta si è poi rivelata adatta a tutti i testimoni, sebbene per la figura del Segretario Generale di Camera di Commercio sia stato necessario modificare alcuni quesiti, come verrà più ampiamente spiegato nel paragrafo dedicato alla fase del testing. È stato scelto di utilizzare un questionario semi-strutturato costituito sia da domande aperte (per la maggior parte) e da alcune domande chiuse con scelta ad opzioni o da scale di gradimento.

La complessità del questionario è stata resa necessaria dal proponimento di cogliere le diverse sfaccettature del Progetto Quasar, ad esempio, offrendo al testimone la possibilità di esprimere con un preciso grado l'interessamento suscitato negli stakeholders, oppure una misura dell'efficienza percepita per quanto riguarda l'organizzazione del Progetto in relazione alle finalità, così come per l'efficacia, la congruenza, la complicità e la propositività.

Contemporaneamente alla costruzione dello strumento di valutazione, sono stati considerati e poi scelti i testimoni privilegiati da intervistare. Le figure professionali di interesse per il valutatore sono state individuate sulla base del ruolo svolto nell'ambito della propria organizzazione di appartenenza ed il ruolo svolto nell'ambito del progetto Quasar. Sono state quindi definite tre categorie di appartenenza:

- Soggetti attuatori (CCIAA, Aziende speciali, Terzo settore);
- Soggetti facilitatori (imprese sociali);
- Soggetti ideatori-promotori (Partenariato di sviluppo).

Per ognuna di queste categorie sono stati scelti diversi interlocutori per un totale di 48 testimoni suddivisi nelle otto province di sperimentazione, più il coordinamento nazionale.

Di seguito è presentata la tabella sintetica con le aree e il numero delle interviste:

AREE Nazionale e Sperimentali	Numero interviste
ROMA – SCOUTING	3
ROMA – IDEATORI	5
MILANO	5
TREVISO	5
FORLI' - CESENA	5
FIRENZE	5
POTENZA	5
BARI	5
PALERMO	5
CAGLIARI	5
TOTALE	48

4.1.3 I risultati della fase di scouting

Il momento di avvio dell'indagine valutativa può essere identificato nei primi colloqui guidati a carattere orientativo realizzati con alcuni testimoni privilegiati che hanno incarichi a livello nazionale nell'ambito dei Soggetti ideatori-promotori (AsseforCamere e Aster-x) e che hanno ricoperto un ruolo operativo nell'ambito delle attività del Progetto.

La prima questione affrontata con i testimoni privilegiati durante i colloqui di scouting, ha riguardato il tipo di ruolo esercitato e la specifica attività seguita. Attraverso le loro dichiarazioni è stato possibile avere primi riscontri della condizione di conoscenza e padronanza rispetto al Progetto, inoltre sono apparse subito le condizioni di coinvolgimento sia formale sia informale vissute dai singoli testimoni. A questo proposito è sembrato particolarmente interessante il coinvolgimento informale vissuto a livello operativo nell'ambito della rete Quasar.

Con i testimoni sono state ripercorse le tappe fondamentali del progetto Quasar che viene da essi descritto come la sintesi di idee e progettualità comuni tra la rappresentanza offerta da Aster-x e quella offerta da AsseforCamere. Gli altri partner sono stati coinvolti sulla base dei contributi attesi. Quindi è stato fatto partecipare l'Istituto Guglielmo Tagliacarne per l'esperienza di organismo

impegnato nello studio delle dinamiche socio-economiche e l'esperienza in ambito formativo. Mentre al Censis è stato affidato il compito di condurre indagini per comprendere la domanda socio economica a cui risponde il sistema Terzo settore. Una volta individuati i partner si sono realizzati degli incontri preliminari durante i quali si sono iniziate a delineare le linee guida per la costituzione del prospetto a livello nazionale e territoriale.

Si è andata delineando l'organizzazione della struttura, sono stati suddivisi i campi d'indagine in base all'esperienza maturata dai singoli partner negli ambiti di pertinenza, sono stati creati i gruppi di lavoro tematici considerati dai testimoni privilegiati intervistati, importanti strumenti per la realizzazione del Progetto. Infatti, proprio attraverso i gruppi, è stato avviato il lavoro a livello locale finalizzato alla realizzazione degli osservatori dell'economia civile. Questi ultimi sono stati presentati sia dai testimoni del sistema camerale sia dai testimoni dell'universo del Terzo settore, come un luogo privilegiato per l'incontro tra i due sistemi in oggetto.

Inizialmente, il lavoro più importante è stato svolto a livello informale, come se fosse necessario operare in una struttura meno definita, in un luogo in cui si potessero avere dei rapporti più colloquiali, finalizzati ad un approccio conoscitivo tra queste due realtà, dove le linee guida potessero essere variate e rapportate in modo appropriato alle singole realtà locali. Solo successivamente si è giunti alla formalizzazione dei Comitati. E' con questo iter che è stato descritto l'avvento dei Comitati Quasar, il cui scopo era quello di facilitare l'incontro tra i referenti, porre le basi per la costituzione degli osservatori dell'economia, progettare e realizzare un percorso formativo diretto ai dirigenti sotto la direzione di un referente territoriale nominato da Aster-x, un rappresentante del forum locale e un funzionario nominato dalle CCIAA per l'attuazione del Progetto. Tramite il lavoro svolto nei Comitati Quasar e grazie alla creazione di reti relazionali nelle province pilota, si è giunti alla creazione degli Osservatori dell'economia civile.

4.1.4 Presentazione dei risultati della fase di testing

Lo strumento di valutazione predisposto è stato testato attraverso un primo intervento direttamente sul campo. La provincia scelta per il testing dello strumento è stata quella di Firenze, decisione motivata da questioni non di merito ma di semplice opportunità organizzativa.

Attraverso la verifica sul campo è stata riscontrata l'idoneità dello strumento rispetto alle finalità per le quali era stato pensato. Inoltre, sono stati individuati alcuni miglioramenti nella formulazione delle domande del questionario, oltre alla

necessità di definire uno strumento leggermente differente per l'intervista al Segretario Generale della CCIAA. Quest'ultima necessità è stata motivata dalla tipologia di informazioni possedute dal Segretario Generale della Camera di Commercio, il quale è a conoscenza delle linee strategiche e delle relazioni di più alto livello, mentre i dettagli più squisitamente operativi sono meglio chiari ai funzionari e ai tecnici.

Durante le interviste della fase di testing sono emerse alcune evidenze che vale la pena richiamare, anche se non potevano essere considerate risultanze definitive. Esse hanno avuto il valore di anticipare parte dei risultati più importanti più avanti presentati.

Tutti i testimoni intervistati sono apparsi molto bene informati rispetto allo stato di avanzamento dei lavori del Progetto Quasar, hanno saputo ricostruire con chiarezza l'organizzazione generale ed hanno individuato correttamente l'obiettivo principale del Progetto ovvero la costituzione dell'osservatorio dell'economia civile. Questo alto livello di informazione e conoscenza degli aspetti organizzativi del Progetto è stato un segnale molto positivo; esso indica un coinvolgimento ed un interessamento reale da parte dei testimoni che sono rappresentanti del Sistema camerale e del mondo di Terzo settore. Infatti, queste persone sono tutte impegnate su molti fronti lavorativi, il che avrebbe giustificato una conoscenza più limitata e superficiale del Progetto Quasar. Mentre, l'aver riscontrato una loro compartecipazione così attiva testimonia una percezione positiva del Progetto nella provincia di Firenze.

Tutti i testimoni hanno sottolineato l'importanza delle attività dei Gruppi tematici e degli incontri di formazione avviati attraverso il Progetto Quasar, quali momenti di conoscenza reciproca tra il Sistema camerale ed il mondo del Terzo settore toscano. In particolare, l'avvio di questi momenti dedicati all'interazione e alla conoscenza biunivoca sono stati percepiti come uno dei principali elementi di valore aggiunto prodotto dalle attività del Progetto. Le aspettative dei vari interlocutori sono apparse tutte positive e fiduciose, e l'opinione unanime è che il Progetto Quasar sia stata una iniziativa "necessaria" rispetto alle altre varie iniziative che vengono promosse per lo sviluppo economico e sociale a livello locale.

4.2 I Risultati dell'indagine di valutazione

4.2.1 L'organizzazione del Progetto

I testimoni privilegiati scelti per questo lavoro di valutazione hanno avuto nell'ambito del Progetto ruoli importanti sebbene di diverso impatto sia dal punto di vista operativo, sia da quello strategico.

In generale, i riscontri ottenuti riguardo la conoscenza dell'insieme progettuale Quasar e dell'organizzazione a livello nazionale e locale da parte dei referenti intervistati è risultata molto buona. Pochissimi sono i casi di non conoscenza o scarsa conoscenza della organizzazione del Progetto (3 casi su 48). Questa prima evidenza segnala un coinvolgimento reale delle persone chiamate ad avere un ruolo in questo complesso Progetto, oltre ad essere un riscontro alla necessità percepita da questi testimoni di realizzare le attività promosse con Quasar, ognuno nella propria area di intervento.

In ambito camerale è stato spesso richiamata dai testimoni intervistati, l'importanza di aver ricevuto l'incarico di eseguire/seguire lo sviluppo delle attività che con le altre sette camere coinvolte si stavano realizzando quale parte di un contesto pilota sperimentale attraverso il quale il sistema camerale stava dando testimonianza di valorizzare l'esistenza sui territori delle attività produttive del Terzo settore.

I testimoni del Terzo settore hanno dato pareri più eterogenei rispetto ai funzionari camerale, facendo emergere una maggiore libertà interpretativa del proprio ruolo nell'ambito del Quasar con i vantaggi e gli svantaggi che ciò comporta. In generale, fondamentalmente hanno individuato il compito di gestire e coordinare le attività sul territorio, fare da tramite con le varie anime del Terzo settore, l'essere connessi con i gruppi nazionali e lo staff di Progetto per portare avanti le attività Quasar. E' stato sottolineato in diverse occasioni come l'universo del Terzo settore sia sempre in grande evoluzione e cambiamento, dinamicità che non facilita il dialogo con enti ed organizzazioni più strutturate come le CCIAA. Inoltre, è stato rilevato attraverso le testimonianze raccolte che i punti di contatto diretto tra questi due grandi sistemi non erano e non appaiono ancora oggi così chiari e definiti. In questo modo, i testimoni privilegiati del Terzo settore considerano il progetto Quasar una buona occasione per dialogare e conoscere il Sistema camerale avvicinandolo alle associazioni e alle imprese sociali.

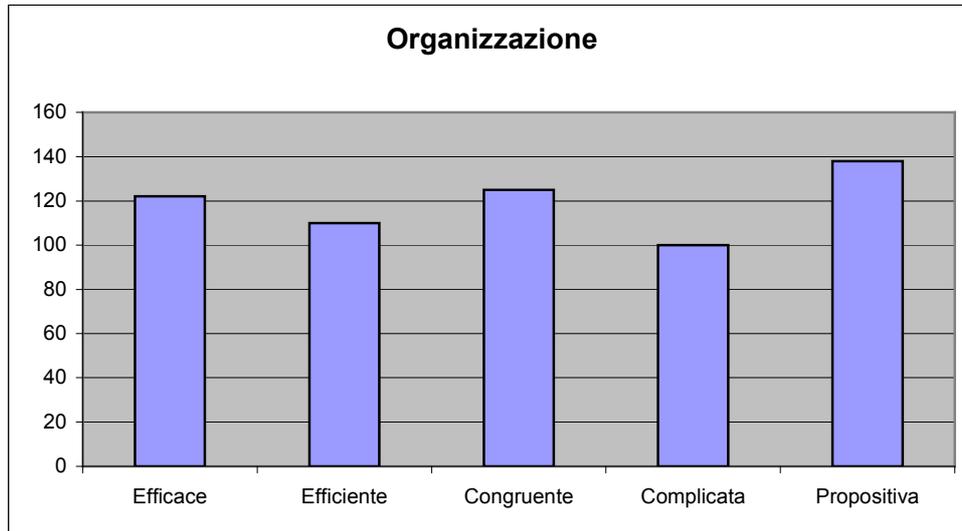
I risultati delle esperienze indotte attraverso le attività del Progetto sono raccontate facendo riferimento a frasi o episodi di grande semplicità ma altrettanto esplicative. Ad esempio, è stato riportato durante un'intervista come alcuni referenti di associazioni coinvolte in questo Progetto durante i primi incontri raccontassero di non conoscere assolutamente cosa fosse la CCIAA, facendo domande come: *“Ma che cosa è questa Camera di Commercio? Meglio se provo a fare il corso di formazione per riuscire a capire”*.

Durante il lavoro di valutazione è apparso sempre più chiaramente come la sperimentazione del progetto Quasar si sia dovuta misurare con una complessità organizzativa notevole, resa ancora più insidiosa dalla diversità di linguaggio, dalle scarse conoscenze reciproche dei due sistemi messi in comunicazione – quello

camerale e quello del Terzo settore – ed dal ruolo di “facilitatori” che i referenti nazionali del Progetto hanno dovuto svolgere anche a livello locale.

Attraverso l’esame quantitativo del “voto” aggiudicato da tutti i testimoni intervistati, emerge che l’organizzazione approntata per la realizzazione del progetto Quasar è stata percepita favorevolmente. Durante l’intervista ad ogni testimone, terminate le domande aperte a carattere qualitativo riguardanti il proprio ruolo nel Progetto, l’organizzazione degli incontri e delle attività, le esperienze condotte fino a quel momento nell’ambito del Progetto, è stato richiesto di quantificare su una scala da 1 a 5 la propria opinione rispetto all’organizzazione messa in campo per il Quasar. E’ stato chiesto di valutare il Progetto sulla base della efficacia, dell’efficienza, della congruenza (tra obiettivi e attività realizzate), se l’organizzazione era complicata e se era propositiva. Ponendo 100 quale media di riferimento, nella figura 1 appare come la maggioranza delle valutazioni sia positiva e solo in parte negativa.

Figura 1 – Organizzazione del progetto Quasar



L’organizzazione del progetto Quasar è apparsa certamente efficace, efficiente e congruente alla maggioranza degli interlocutori, alcuni dei quali hanno voluto premiare l’organizzazione con il massimo del “voto” consentito.

L'organizzazione è apparsa a tratti complicata, ovvero non sempre perfettamente comprensibile al livello locale. Questa informazione introduce una debolezza che nel corso dell'indagine valutativa è andata emergendo. Infatti, i contatti tra l'organizzazione nazionale e gli operatori locali, non sempre erano diretti quanto questi ultimi auspicavano. In alcuni casi sono state lamentate difficoltà nel comunicare e nel ricevere indicazioni chiare sulle attività da intraprendere. Comunque, come delineato nell'ultimo istogramma, la valutazione dell'organizzazione è stata percepita molto positivamente dalla maggioranza degli operatori coinvolti sia per le Camere di Commercio, sia per il Terzo settore.

Meno positive sono apparse le considerazioni espresse riguardo la risposta a livello locale dell'insieme di stakeholders potenzialmente interessati. Sono stati fatti molti tentativi di ampliare l'auditorio di popolazione coinvolta e sensibilizzata alle attività del progetto Quasar, ma tutti i testimoni lamentano una insoddisfazione di fondo. Sono stati utilizzati diversi canali per comunicare con tutto il territorio. Tramite il Forum del Terzo settore e le organizzazioni che hanno collaborato al Progetto, così come attraverso i comunicati stampa anche emessi dalle Camere, la distribuzione di materiale, l'affissione di poster informativi e per i bandi presso gli albi pretori dei comuni, della provincia e della Regione, oltre ai convegni di presentazione ai quali sono sempre state invitate rappresentanze delle amministrazioni e dell'università.

Eppure, in tutte le otto realtà indagate sono emerse difficoltà riguardanti le scelte promo-diffusionali e informative del progetto Quasar a livello locale, per informare e coinvolgere maggiormente tutti i potenziali stakeholders. In effetti, è stato fatto notare da più testimoni che la promozione dell'attività mancava di un chiaro e definito piano di comunicazione generale e per questo è stata descritta come debole e non inquadrata nell'ambito di una strategia nazionale che orientasse il livello locale. Inoltre, la risposta dei mass media non è stata pari all'importanza delle ricadute sociali del progetto Quasar. La stampa a livello locale ha dato risalto quasi esclusivamente ai convegni iniziali di presentazione ed a poche altre occasioni pubbliche.

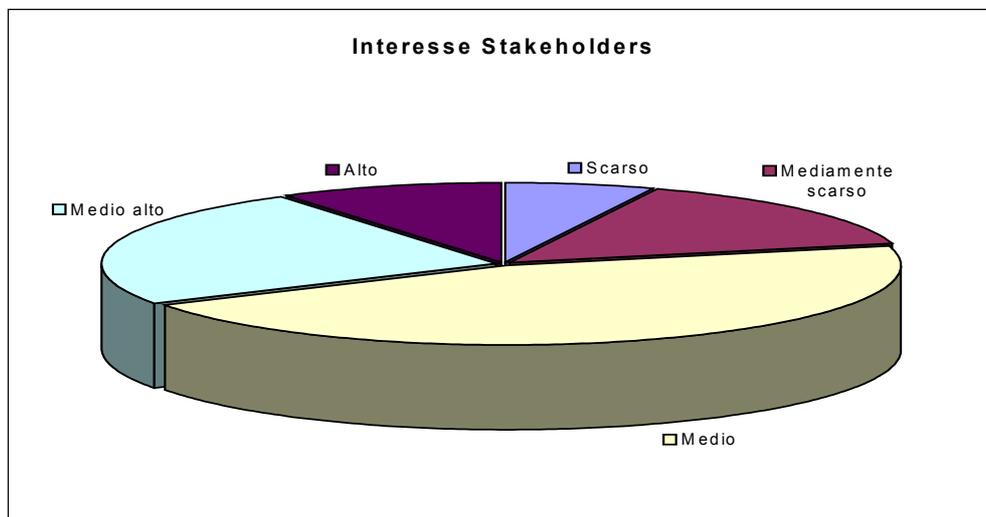
Anche l'adesione ai bandi per il check -up aziendale non è stata delle più confortanti ed alla scadenza del bando non erano pervenute un numero sufficiente di domande, costringendo ad una seconda edizione o ad una proroga dei tempi. In diversi casi il lavoro divulgativo e di coinvolgimento è stato definito "informale", ovvero gli operatori ritengono di aver dovuto fare ampio ricorso alle relazioni informali, promuovendo le attività tramite la gestione di indirizzi e-mail, telefonate dirette oppure a latere di incontri e riunioni di altro genere.

Riguardo a tale problematica, ai testimoni privilegiati intervistati è stato chiesto di dare una valutazione precisa, non equivocabile. Per questo è stata approntata una

scala con cinque aggettivi – scarso; mediamente scarso; medio; medio alto; alto – tra i quali scegliere quello che meglio definiva il coinvolgimento manifestato dagli stakeholders locali rispetto alle iniziative del progetto Quasar. Dai risultati è emerso che quasi la metà degli intervistati ha valutato “medio” il coinvolgimento degli stakeholders locali. Dare una valutazione mediana, in questo caso deve essere letto come un messaggio “diplomatico”. Ovvero, nel 45,5% dei casi, gli operatori chiamati a dare una risposta netta, un vero e proprio giudizio sull’interessamento espresso dagli stakeholders, hanno preferito posizionarsi in una zona neutrale.

Gli altri risultati invece, fanno pendere l’ago della bilancia verso chi ha percepito il coinvolgimento degli stakeholders locali mediamente alto o alto, percentualmente più numerosi (sommati sono pari al 33,3% sul totale) rispetto a chi lamenta una risposta scarsa (6,1%) o mediamente scarsa (15,2%) pari al 21,3% del totale.

Figura 2 - Interesse degli stakeholders



Questo stato di cose mostra come le aspettative personali generino diversità di percezione rispetto al risultato, una maggiore o minore soddisfazione per come gli altri hanno reagito rispetto alle sollecitazioni. Forse una buona spiegazione può venire attraverso le parole di un Segretario di Camera che, riferendosi alla risposta dei mass media e del territorio, dice: *“Chiaramente come tutte le esperienze, si avrebbe avuto bisogno della giusta interazione fra i vari soggetti. Capita spesso,*

ma non è la prima volta che allorché si è troppo innovativi in un territorio c'è sempre l'interesse ma allo stesso tempo c'è qualche momento di lentezza di risposta o quantomeno di riserva concettuale sul problema".

4.2.2 L'interazione tra Sistema camerale e Terzo settore

Molte delle attività previste e realizzate con il progetto Quasar hanno avuto l'obiettivo di creare occasioni per avviare un processo di conoscenza reciproca tra il Sistema camerale ed il Terzo settore.

Durante le interviste in profondità, una questione affrontata con i testimoni privilegiati ha riguardato le condizioni di relazione esistenti tra i due sistemi in oggetto prima dell'avvio del Progetto. Il panorama emerso è piuttosto omogeneo salvo la Camera di Milano dove esisteva già l'osservatorio dell'economia civile da diversi anni. Per le altre aree di sperimentazione la situazione descritta da tutti i testimoni ha messo in evidenza la mancanza di un rapporto diretto, istituzionale o meno. L'occasione di contatto istituzionale riscontrata in tutte le aree di sperimentazione è stata rappresentata dal Presidente dell'Osservatorio scelto tra i componenti di Giunta o del Consiglio Camerale di norma individuato nel rappresentante del sistema cooperativo locale.

Le occasioni di confronto e conoscenza reciproca, di dialogo diretto tra Terzo settore e Camere di Commercio erano, prima dell'avvio del progetto Quasar, praticamente nulle. Il Quasar, secondo le testimonianze raccolte, è stato avviato in condizioni di scarsa conoscenza reciproca tra i due sistemi in oggetto ed in alcuni casi in situazioni, usando le parole di un testimone privilegiato, di "un mondo di ciechi". Le motivazioni addotte sono diverse. Da un lato è stato richiamato il ruolo delle CCIAA rispetto al tessuto economico come tradizionalmente viene identificato; ovvero le imprese sociali, il commercio, il sistema finanziario, tutte quelle realtà cioè che da sempre hanno una rilevanza economica esplicita e ben nota. Dall'altro si è trattato di far cogliere che il Terzo settore rappresenta un soggetto produttivo, presentandosi come un sistema che muove risorse economiche di notevoli entità per il territorio di appartenenza, oltre a svolgere il ruolo sociale e culturale che da sempre gli viene riconosciuto. E' stato spesso sottolineato come il sistema Terzo settore sia risultato frenato dalla propria frammentazione che ha rappresentato una debolezza invece di essere colta e sfruttata quale ricchezza provocando la dispersione della comunicazione nell'ambito delle organizzazioni territoriali.

Resta comunque il fatto importante, testimoniato in diverse occasioni, dell'aver aderito al progetto Quasar quale indicatore della sensibilità delle istituzioni camerali e delle rappresentanze di Terzo settore che hanno dimostrato la volontà

reciproca di relazionarsi con altri attori sociali non ancora conosciuti o riconosciuti adeguatamente. La diffusione della “conoscenza” presso le CCIAA che il Terzo settore è un soggetto produttivo e di grande importanza per lo sviluppo economico sociale del territorio, può essere indicato quale obiettivo centrato dal progetto Quasar. Obiettivo altrettanto importante del Progetto è stato quello di dimostrare agli attori del Terzo settore che il mondo camerale non è così lontano da loro, bensì rappresenta un’importante componente della rete dei soggetti attivi sul territorio e per questo è positivo imparare a relazionarsi.

Alla domanda quale fosse stato il luogo più utile per sviluppare la comunicazione reciproca tra questi due sistemi, non è emersa una chiara indicazione. Tutti i momenti di incontro che sono stati realizzati grazie al Progetto in questi anni, sono stati ritenuti importanti. Tutte le attività svoltesi sul territorio hanno rappresentato una novità importante che ha sorpreso molte delle persone intervistate, beneficiarie di queste iniziative. In molti hanno dichiarato di aver avuto la sensazione che ci fosse grande curiosità da parte sia del sistema camerale sia del Terzo settore, e per questo tutto il percorso che ha portato alla costituzione degli Osservatori dell’economia civile ha facilitato l’avvicinamento e la conoscenza reciproca. Come risultata dalle informazioni raccolte, le reti relazionali tra persone del sistema camerale e persone attive nel mondo del Terzo settore sono state costruite attraverso diversi momenti di incontro e dialogo, sia in occasioni istituzionali sia durante occasioni informali ma assai importanti per conoscersi personalmente.

Nel prosieguo dell’intervista ed entrando maggiormente nel dettaglio operativo, è stato possibile focalizzare come le comunicazioni maggiormente significative si sono avute durante i contatti diretti tra gli operatori delle aziende speciali incaricate di fare i check-up ed i referenti delle imprese sociali. Durante gli scambi e gli incontri per i check-up, sono state create occasioni per dare l’opportunità gli uni agli altri di spiegare con la massima completezza il proprio funzionamento ed organizzazione interna. Durante questi momenti di confronto sono affiorate le differenze e gli ambiti di convergenza possibile, sono state discusse le aspettative reciproche e le incomprensioni passate. L’attività di check-up è stata per la comunicazione e la mutua conoscenza, un investimento importante ed in questo modo premiante per il Progetto tutto. Non c’è stata intervista in cui il testimone abbia voluto sorvolare sull’attività dei check-up. Tutti hanno rimarcato come nell’operatività del Quasar, fare i check-up abbia avuto un significato importante ed abbia aiutato a generare una comunicazione diretta e proficua nella realtà quotidiana del lavoro, nel sistema camerale e nel Terzo settore.

L’attività dei check-up non è stata esente da biasimi, giunti dal mondo del Terzo settore ed anche dagli operatori della rete camerale. Probabilmente, il ruolo acquisito sul campo dall’attività dei check-up ha superato le previsioni che a

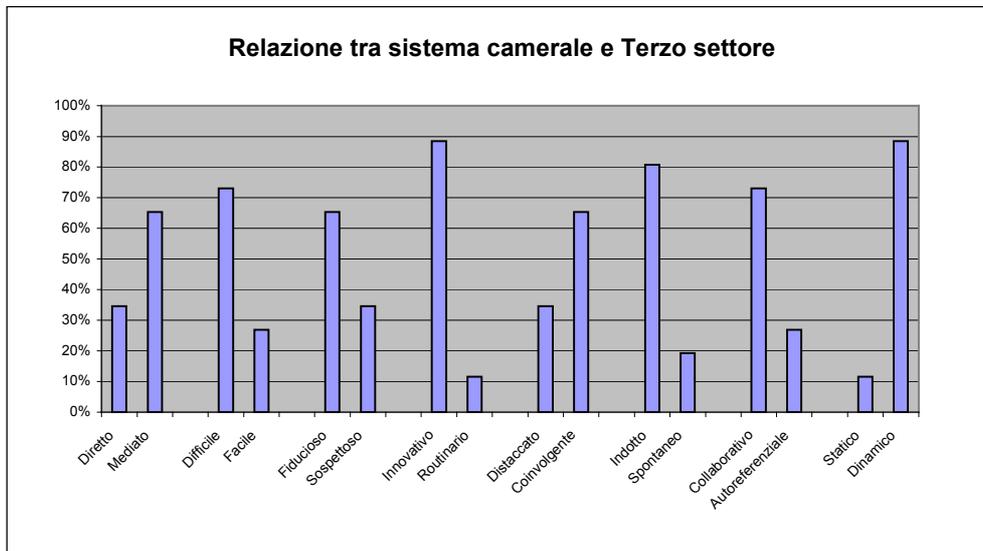
livello nazionale erano state fatte durante la progettazione. Questo ha comportato un gap tra la comunicazione del livello nazionale con i singoli territori e la strumentazione offerta agli operatori locali, provocando alcune critiche ed aspettative mancate tra i beneficiari e gli operatori delle otto province coinvolte. Ad ogni modo, queste attività hanno avuto il merito di avvicinare non solo fisicamente i soggetti responsabili dirigenti delle imprese sociali con il sistema camerale ed i servizi da esso offerti, aiutando a sviluppare una sensibilità ed un riconoscimento reciproco importante per approfondire le tematiche relative ai fabbisogni pratici della gestione delle imprese di Terzo settore.

Superate le difficoltà dell'avvio del progetto Quasar e vissute le diverse esperienze promosse attraverso le attività, si sono concretizzati vari canali comunicativi tra questi due sistemi ed oggi gli operatori hanno a disposizione la possibilità di scegliere di interfacciarsi ai tavoli ed incontri più formali, oppure semplicemente telefonarsi. Rilevanza è stata data da tutti gli intervistati alla semplice conoscenza del ruolo lavorativo l'uno dell'altro. Il fatto di conoscere una persona all'interno della CCIAA, averne il telefono diretto o l'e.mail, pone il referente della singola associazione o della cooperativa in grado di comunicare con la Camera di riferimento anche solo per avere un consiglio. Viceversa, il funzionario camerale ha acquisito la possibilità di riferirsi a persone che all'occorrenza, lavorando nell'ambito delle imprese sociali, potranno essergli di supporto o chiarimento. Certamente, uno dei risultati più importanti che va riconosciuto al Progetto Quasar, è di aver fatto incontrare e messo in contatto diretto singole persone che per ruolo professionale e funzione istituzionale, da oggi in avanti, se lo vorranno, potranno collaborare fattivamente allo sviluppo socioeconomico del territorio.

La condizione di relazione creatasi in questi anni attraverso le attività del Progetto, è difficilmente descrivibile. Per questo è stato chiesto ai testimoni privilegiati di scegliere tra otto opzioni composte da due aggettivi ognuno dei quali concettualizza uno stato di relazione tra il Sistema camerale ed il Terzo settore. Nell'indicare uno dei due aggettivi, il testimone ha effettuato una scelta di campo, illuminando un contorno relazionale altrimenti non valutabile.

Secondo l'88% dei testimoni intervistati, la relazione creata attraverso le attività promosse da Quasar è stata soprattutto innovativa e dinamica, anche se indotta (81%) e difficile (73%). Chiara emerge anche l'opinione che, sebbene sia stato un rapporto mediato (65%), lo stato d'animo era collaborativo (73%), fiducioso e coinvolgente (entrambi 65%).

Figura 3 – Relazione fra Sistema camerale e Terzo settore



La comunicazione tra questi due sistemi è certamente avviata ed i canali di dialogo sono stati costruiti, perciò il progetto Quasar ha colto alcuni tra gli obiettivi più importanti ed ambiziosi posti in origine. Dovranno essere consolidati il rapporto tra Sistema camerale e Terzo settore favorendo gli interscambi positivi e propositivi. Non vanno trascurate le aspettative create tramite questi nuovi canali di dialogo che sono apparse molto grandi.

Dalle testimonianze emerge che le organizzazioni del Terzo settore sperano di continuare ad avere un punto di riferimento nelle Camere per conoscersi meglio al loro interno, affinare l'organizzazione d'impresa sociale presidiando le aree più deboli e prendere decisioni strategiche con maggiore consapevolezza. Inoltre, ambiscono al mantenimento duraturo delle opportunità di dialogo diretto con un ente istituzionale quale la CCIAA ed infine non hanno nascosto l'aspettativa di accesso a nuovi canali di finanziamento attraverso il Sistema camerale.

Da parte di quest'ultimo, sono affiorate aspettative verso il valore del Terzo settore quale fautore di crescita dell'economia sociale e civile, contributo per la produttività locale e per l'occupazione. Quindi, l'esigenza delle CCIAA di trattare questo settore come altri, come un segmento imprenditoriale che producendo economia necessita di una legittima rappresentanza. Questo può significare anche la creazione di un registro delle imprese sociali operanti sul territorio.

4.3 Principali risultanze

Tra le risultanze più interessanti che sono emerse durante il lavoro di valutazione, quella che appare più diffusamente condivisa riguarda: l'obiettivo del progetto Quasar percepito come "reale". Questo particolare aspetto della sperimentazione realizzata con il Progetto, è stato rilevato proponendo agli intervistati di riflettere non tanto sugli obiettivi dichiarati del Quasar, quanto su ciò che loro ritenevano essere la spinta primaria, il *quid* motivante dell'insieme generale del Progetto.

Per oltre il 90% del campione intervistato, l'obiettivo "reale" percepito è: la creazione di un canale di comunicazione e conoscenza reciproca tra il sistema camerale ed il mondo dell'impresa sociale. Questo elemento pone in evidenza come l'organizzazione nazionale abbia potuto contare su di una predisposizione positiva delle persone chiamate a collaborare al Progetto ed abbia potuto fare leva su di un obiettivo ampiamente condiviso da tutti. Appare esservi stato un importante approccio positivo da parte della maggioranza degli interlocutori che ritengono essersi generata una relazione dinamica e propositiva tra il Sistema camerale e impresa sociale.

Certamente, sia nel Sistema camerale sia nel Terzo settore, era già diffusamente avvertita la necessità di aprire e strutturare un canale di dialogo reciproco che, fino all'esordio del Quasar, era praticamente assente. Oltre l'85% dei testimoni intervistati ha dichiarato che prima del progetto Quasar non vi erano state occasioni concrete per un incontro ed una conoscenza sostanziale tra sistema camerale e Terzo settore. Mentre, queste nuove occasioni di confronto e conoscenza reciproca, sono state percepite come opportunità positive di crescita ed hanno fatto scaturire aspettative in tutti i soggetti coinvolti.

Delle attività promosse e realizzate, le più apprezzate sono state:

- la formazione, in quanto ha fornito l'occasione di migliorare la conoscenza di strumenti professionalizzanti, ha suggerito argomentazioni e stimolato confronti tra i diversi interlocutori.
- I check - up delle imprese sociali, in quanto hanno rappresentato una modalità innovativa per mettere in fila i problemi organizzativi, fare analisi del personale e utilizzare strumenti gestionali.

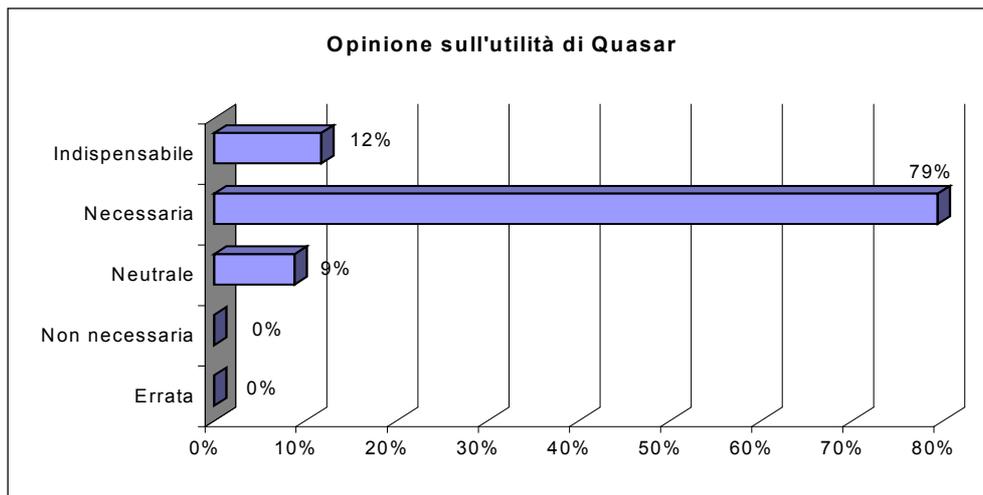
Questi risultati sono stati raggiunti tra molte difficoltà per lo più create dal questionario adottato per il check - up. Infatti, il questionario è stato mutuato dagli schemi aziendali che sono risultati molto lontani dalla realtà delle imprese sociali. E' stato quindi necessario un processo di rielaborazione dello strumento che comunque, a detta degli operatori, non ha raggiunto una forma del tutto soddisfacente. Non va dimenticato che tra gli obiettivi di un percorso di

sperimentazione ci sono proprio gli errori; ovvero, l'emersione dei limiti dello strumento utilizzato al fine di poterne migliorare le future applicazioni.

Il progetto Quasar ha quindi offerto alcune risposte ad esigenze già avvertite dagli operatori di entrambi i sistemi in oggetto. A conferma di questo aspetto, è stato chiesto a tutti i testimoni privilegiati di esprimere la loro opinione sull'utilità concreta dell'iniziativa Quasar rispetto ai bisogni del territorio ed a confronto con le altre varie occasioni per lo sviluppo economico e sociale a livello locale offerte attraverso l'impiego di fondi pubblici. Con questa domanda si è inteso provocare un ragionamento comparativo tra l'iniziativa del progetto Quasar e le diverse progettualità che vengono messe a disposizione degli operatori grazie a fondi di origine locale, nazionale ed europea, per dare soddisfazione alle reali necessità del territorio.

L'opinione ampiamente dominante, sia nell'ambito del Sistema camerale sia nel mondo dell'impresa sociale, pari al 91% della totalità del campione intervistato, definisce il Progetto Quasar un lavoro "necessario" o "indispensabile". Questo risultato è indubbiamente un segnale di ampio consenso del lavoro svolto in questi anni.

Figura 4 – Utilità del progetto Quasar



Le motivazioni addotte per spiegare tale opinione richiamano la necessità di approfondire nuove idee e modalità del fare impresa fortemente collegate alla creazione di nuove opportunità occupazionali. Questo aspetto è stato fatto presente

sia dai funzionari camerale, sia dai referenti delle imprese sociali. Per questo il progetto Quasar è stato un lavoro utile, offrendo l'occasione di confronto, conoscenza e comunicazione. Generalmente diffusa l'opinione che l'economia sociale e civile ha acquisito grande importanza e ampie possibilità di sviluppo; eppure mancava un confronto più diretto e costante con il Sistema camerale locale che potesse assicurare nuove opportunità di crescita e strumenti di consolidamento attraverso il supporto tecnico all'impresa sociale.

L'iniziativa Quasar è stata definita importante per le Camere di Commercio anche perché si è ritenuto necessario ampliare ulteriormente il focus degli interventi camerale, muovendo dalle iniziative tradizionali di promozione verso altre forme più innovative. Secondo diversi interlocutori del Sistema camerale, le CCIAA si sono affrancate dall'immagine negativa di semplici esattrici di una "gabellata", grazie allo sforzo fatto per assumere il ruolo di promotore del territorio e delle imprese. Tale ruolo per essere mantenuto, richiede sempre attenzione verso le nuove forme economiche e produttive del territorio, per cui il progetto Quasar ha reso un importante contributo aiutando a realizzare un necessario dialogo con il Terzo settore.

Per il Terzo settore la motivazione generalmente indicata per chiarire l'importanza del lavoro svolto con il Quasar, prende le mosse dalla consapevolezza della difficoltà per le istituzioni estranee al mondo dell'impresa sociale, di entrare in contatto con questo sistema che è molto eterogeneo al proprio interno anche se appare fortemente coeso all'esterno. Perciò, il progetto Quasar ha contribuito offrendo opportunità di nuove connessioni tra il Terzo settore a livello locale e tra il locale e le rappresentanze nazionali, fornendo alle diverse imprese sociali un tema importante sul quale dibattere ed aprirsi verso l'istituzione camerale. Quindi, per il Terzo settore, un primo importante lavoro è avvenuto a monte del Progetto, sebbene indotto da Quasar; ossia, l'aver lavorato alla coesione interna della propria realtà piuttosto variegata. A seguire, il Progetto è stato importante e necessario per creare il canale di comunicazione con il Sistema camerale che, dal punto di vista "sostanziale", ha prodotto luoghi di confronto e di scambio su temi che sono trasversali al Terzo settore, contribuendo allo sviluppo di luoghi di pensiero e riflessione comune tra realtà comunque differenti.

4. 4 Sintesi dei punti di forza e delle aree di miglioramento del Progetto

A conclusione del Rapporto di valutazione è possibile richiamare i principali punti di forza e le aree di miglioramento tra tutti gli otto territori della sperimentazione. Questo contributo di sintesi è inteso quale invito a riflettere sulle

possibili prospettive e indicazioni future del percorso avviato con il progetto Quasar.

Punti di forza del Progetto

- Conoscenza reciproca - Per le CCIAA, il progetto Quasar ha rappresentato l'occasione per migliorare la conoscenza del grande e variegato mondo dell'impresa sociale imparando a distinguerne le diverse componenti ed i diversi modi di operare che queste hanno.
- Visibilità - Per i rappresentanti del Terzo settore, il progetto Quasar ha rappresentato l'occasione per confrontarsi al proprio interno ed all'esterno con un sistema istituzionale e valutare come rendersi più riconoscibili all'esterno del Terzo settore.
- Collaborazione - Il dialogo collaborativo tra questi due importanti sistemi o insiemi di sistemi, offre al futuro dei territori ottime occasioni di sviluppo reale che può essere reso possibile grazie ai singoli operatori e dirigenti, oggi in grado di comunicare direttamente tra loro e di generare produttive alleanze a livello locale tra CCIAA e imprese sociali.

Aree di miglioramento del Progetto

- Comunicazione - La complessità del progetto Quasar ha reso difficili le comunicazioni tra l'organizzazione centrale e quella a livello locale. In alcuni casi la gestione delle informazioni e delle indicazioni elaborate a livello nazionale non risultavano chiare e aderenti alle problematiche delle varie sperimentazioni di cui andavano tenute in maggior conto le peculiarità legate al territorio.
- Integrazione - L'eterogeneità del mondo dell'impresa sociale e delle modalità di rapporto che esistono tra i vari attori del volontariato, dell'associazionismo sociale, delle cooperative, non sempre hanno permesso un'adeguata valorizzazione delle opportunità offerte dal progetto, creando rallentamenti e affaticamenti nel reclutamento di organizzazioni candidate alle attività di check - up e formazione.
- Fonti di finanziamento - Molte delle aspettative reciproche hanno come comune denominatore aspetti finanziari (l'accesso a finanziamenti o a contribuzioni annuali ecc.). Se da un lato appare ineccepibile desiderare l'ottenimento di fondi e risorse utili a fare sempre di meglio, d'altro canto molti sono i rischi di fallimento per le potenziali intese di lavoro se la motivazione primaria fosse di tipo finanziario. Vanno perciò analizzate strategie alternative in questo senso che il progetto Quasar non ha sviluppato.

Le nuove dinamiche di sviluppo del Terzo settore

Conclusioni

Il progetto Quasar “Qualità per i sistemi a rete di imprese sociali” appare come un programma di lavoro pluriennale di ampie dimensioni. Esso si è proposto sin dall’inizio obiettivi ambiziosi e di medio-lungo periodo cosa inusuale nel panorama della programmazione e progettazione di sistemi complessi in campo sociale, nel nostro Paese. Il progetto si presenta con una struttura che prevede una pluralità di attori e soggetti organizzati autonomi ma interrelati, davvero -come richiama il logo- si cerca di realizzare di un “sistema solare” in cui ciascuno occupa il suo posto ma tale posizione è interdipendente con quella degli altri e tutto ruota attorno ad un centro ben definito.

Non si tratta di una struttura gerarchica ma appunto di una articolazione “a stella” o “a rete”, in cui i diversi centri sono non solo terminali operativi di un sistema centrale ma “terminali intelligenti” connessi “a pari grado” con tutti gli altri “nodi” del reticolo comunicativo ed organizzativo. Ogni gruppo funge da “laboratorio sperimentale”, da “comitato di esperti”, luoghi e momenti cioè in cui si può riflettere e pensare, per giungere a nuove elaborazioni che consentano una crescita complessiva della rete, un “apprendimento organizzativo” collettivo.

Questo “sistema solare”, questo network pulsante, ruota attorno a quello che è il prodotto, il risultato principale del progetto, ma che non ne costituisce la fine quanto piuttosto un nuovo punto di partenza (come un nuovo campo-base quando si fanno le scalate alle alte cime), un livello più elevato di conoscenza del fenomeno soggetto-oggetto dell’azione: gli Osservatori dell’Economia Civile¹.

Ma quando si tratta di Osservatori emergono all’attenzione degli operatori e degli analisti alcune questioni di fondo che è opportuno sciogliere *ex-ante*, pena l’incapacità di raggiungere gli obiettivi prefissati (cioè la qualità della prestazione

¹ Di seguito si utilizzerà il termine Osservatori (maiuscolo e con la “o” con accento grave) per indicare lo strumento organizzativo nato nell’ambito del progetto Quasar ed il termine osservatori (minuscolo e con la “o” senza accento) per indicare i soggetti – attori sociali, che “osservano” (cioè studiano, analizzano) altri soggetti - attori sociali (cioè gli osservati), che possono essere se stessi o altri.

dell'Osservatorio come strumento di lettura del contesto territoriale di riferimento) si tratta degli aspetti sintetizzati dalle seguenti domande:

- “che cosa” osservano gli Osservatori?
- “come” osservano gli Osservatori?
- qual'è il rapporto tra “osservatori” e “osservati” dentro gli Osservatori?

Rispetto al **primo punto** “che cosa osservano gli Osservatori” pare poter affermare senza tema di smentita che il progetto Quasar si è mosso con grande correttezza e attenzione, predisponendo una base-dati di enorme entità e di buona qualità.

Si richiamano di seguito le principali indagini-ricerche svolte nell'ambito del progetto per consentire al lettore di farsi una idea del volume di informazioni raccolte:

- a) Otto Rapporti Provinciali sul Terzo Settore (realizzati dall'Istituto G.Tagliacarne) i cui risultati sono stati illustrati nel *paragrafo 2.1* . Si è trattato di una indagine di secondo livello su dati tratti dal censimento Istat del 1999 e su una pluralità di indicatori socio-economici;
- b) Otto Rapporti d'Area sul Mercato dei Servizi Sociali (realizzati dal Censis) i cui risultati sono stati illustrati nel *paragrafo 2.2* . che hanno visto coinvolto un campione di oltre 2.400 cittadini; un campione di circa 400 organizzazioni non profit; un campione di circa 50 testimoni privilegiati nel settore dei servizi di *caring*.
- c) Tre indagini sulla valutazione dell'impatto che alcuni provvedimenti normativi hanno avuto sullo sviluppo del Terzo settore (due leggi regionali attuative della L.381/91: in Lombardia e in Sardegna; e una legge nazionale: la 328 del 2000) i cui risultati sono stati illustrati nel *paragrafo 2.4* . che hanno visto coinvolto un campione di oltre 250 cooperative sociali agevolate e uno di oltre 160 cooperative sociali non agevolate (campione di controllo).

Si tratta di un punto di partenza, una base dati rilevante da tenere monitorata ed aggiornata. Essa costituisce il primo “patrimonio informativo” degli Osservatori dell'Economia civile da implementare e su cui costruire un vero e proprio “sistema informativo integrato” sull'economia civile. Non una semplice “banca dati” sulle organizzazioni non profit presenti in Provincia, eventualmente articolata in sezioni in base alla forma giuridica o ai settori di intervento – di cui peraltro vi è già una forte presenza anche a livello istituzionale (i registri del volontariato e della cooperazione sociale ed ora anche dell'associazionismo di promozione sociale, previsti dalle rispettive leggi) e per i quali è forse opportuno costruire un sistema di raccordo e di “dialogo” telematico che consenta di mettere a disposizione le informazioni in essi contenute ad una platea più ampia di fruitori – quanto piuttosto un sistema intelligente di analisi e di studio sui dati disponibili. Un luogo di

riflessione che produca a cadenza regolare Rapporti specifici da diffondere tra i principali *stakeholders* della comunità di riferimento.

Per quanto riguarda il **secondo punto** “*come* osservano gli Osservatori” non v’è dubbio che le azioni messe in atto nell’ambito del progetto Quasar si collochino sul versante del massimo coinvolgimento dei soggetti osservati, cioè le organizzazioni di terzo settore ed in particolare quelle che svolgono in maniera non saltuaria una qualche forma di attività produttiva (imprese sociali).

In questa sede è opportuno richiamare le tappe principali del percorso di conoscenza-azione reciproca (di ricerca-intervento) realizzato:

- a. **Condivisione con i territori** - al fine di cogliere le specificità dei territori e promuovere modalità di comunicazione bottom-up, sono stati preliminarmente realizzati otto incontri locali di presentazione del Progetto Quasar presso le CCIAA di Bari, Palermo, Potenza, Treviso, Milano, Cagliari, Firenze e Forlì-Cesena. L’iniziativa ha avuto lo scopo di presentare il Progetto Quasar nelle sedi dell’intervento pilota e di favorire la riflessione sul rapporto tra lo sviluppo locale e l’impresa sociale non profit nelle otto Regioni coinvolte.
- b. **I check-up aziendali** – negli otto contesti provinciali coinvolti sono stati realizzati ben 182 interventi di analisi organizzativa e gestionale in altrettante organizzazioni non profit (Cooperative A-B, Associazioni di volontariato, ONG, ONLUS, Fondazioni, ...) i cui risultati sono stati illustrati nel *paragrafo 2.3.2*.
- c. **Animazione territoriale** – questa azione si è realizzata attraverso l’attivazione a livello locale (presso ogni Camera di Commercio) di specifici laboratori denominati “Comitati Quasar”. Tali comitati, senza alcuna formalizzazione e definizione giuridica, hanno contribuito a mettere a sistema la somma dei contributi forniti dal coordinamento centrale nazionale e dalle Camere di Commercio e dai rappresentanti del Terzo settore locale, al fine di realizzare specifici servizi per il consolidamento e lo sviluppo delle imprese sociali, sulla base degli elaborati dei Gruppi Operativi Nazionali.
- d. **I percorsi formativi** – sono state realizzate le seguenti azioni formative rivolte ai dirigenti delle organizzazioni di Terzo settore: otto corsi nelle Province oggetto della sperimentazione Quasar; di circa 25 partecipanti per ciascun corso; di durata variabile tra le 10-14 giornate formative; sui seguenti temi-chiave: L’impresa sociale, Il sistema camerale, Il territorio. Inoltre sono stati realizzati percorsi di formazione e aggiornamento specifici rivolti ai funzionari camerali ed Agenti di sviluppo delle Aziende speciali, attraverso una fase in aula ed un percorso di *training on the job*.
- e. **Finanza e qualità** – i due gruppi di lavoro che hanno affrontato le tematiche relative alle questioni di gestione finanziaria e ai fabbisogni finanziari delle

organizzazioni di Terzo settore, da un lato, e agli aspetti concernenti la qualità dei servizi prodotti, dall'altro, hanno elaborato *linee guida* e *schemi procedurali* (percorsi operativi), che una volta testati e sperimentati potranno essere diffusi nell'ambito dei soggetti non profit operanti in ciascuna provincia interessata dal progetto.

La quantità e la qualità di azioni e di programmi realizzati nel corso del progetto Quasar lasciano ben sperare per una loro diffusione (attraverso processi di apprendimento e di trasferimento intra ed inter-organizzativo) in altri contesti territoriali. E' auspicabile che la rete delle cooperative sociali (attraverso ad esempio le Federazioni nazionali, i Consorzi nazionali e i Consorzi presenti a livello comunale o provinciale) del mondo associativo e del volontariato (Consulte del volontariato, tavoli di consultazione tematici, Forum provinciali e regionali del Terzo settore, ecc.), assumano tali interventi come modelli operativi per la predisposizione di politiche di rafforzamento e di sviluppo del Terzo settore nel medio-lungo termine su cui costruire piattaforme concordate con gli Enti Locali.

Relativamente al **terzo punto** - il rapporto tra "osservatori" e "osservati" - il lavoro di confronto e di discussione realizzato nell'ambito del progetto Quasar attraverso l'organizzazione di diversi workshop tematici a livello nazionale, di cui si è dato ampio riscontro nel *Capitolo 3*[^], è stato notevole, come testimoniano le considerazioni emerse nel dibattito, di seguito sintetizzate.

- L'incontro tra la cultura camerale e le diverse culture del Terzo settore, principale obiettivo del progetto, è stato raggiunto con risultati positivi in tutte le realtà della sperimentazione;
- L'Osservatorio dell'economia civile conferisce continuità al progetto come laboratorio di proposte e presidio istituzionale per la definizione di interventi a supporto delle imprese sociali;
- La collaborazione tra profit e non profit garantisce lo sviluppo del mercato (è necessario escludere la concorrenza sleale) e favorisce la diffusione di una cultura aziendale ispirata ai principi della Responsabilità Sociale d'Impresa;
- La valorizzazione delle specificità del Terzo settore implica un riconoscimento della propria identità e del senso del proprio ruolo;
- La sussidiarietà orizzontale deve essere presupposto per una maggiore partecipazione del Terzo settore alla programmazione e progettazione sociale a livello locale;
- La centralità del cittadino, in quanto soggetto delle scelte, deve essere il presupposto per un offerta di prodotti/servizi di qualità.

Da questo punto di vista ancora molto resta da fare soprattutto a livello di Terzo settore. Se a livello operativo molte sono le occasioni per un lavoro comune tra le varie anime del privato sociale (volontariato, associazionismo di promozione

sociale, cooperative sociali, fondazioni civili ed imprese sociali) ad esempio nel caso di tavoli e coordinamenti su tematiche settoriali e specifiche: cultura, sport e ricreazione, istruzione e ricerca, trasformazione prodotti agricoli, artigianato artistico, assistenza sociale, tossicodipendenza, disabilità fisica e psichica, anziani, minori, immigrazione, ecc.; a livello strategico e definizione delle politiche ognuno per così dire “corre” per conto suo trovando canali di approccio diretto e di comunicazione non mediata con questo o quel settore della pubblica amministrazione o del sistema politico.

Ancor maggiore valore assume quindi l’esperienza dei “Comitati Quasar” prima e degli “Osservatori” poi, il cui tentativo è proprio quello di superare una logica della rappresentanza di tipo politico-sindacale – difficilmente applicabile tout court al Terzo settore – per passare ad una presenza fondata su competenze, su un “saper fare” e un “saper essere”, cioè in ultima analisi sulla capacità dei soggetti di Terzo settore di essere degli osservatori privilegiati dei mutamenti che avvengono a livello sociale nelle comunità locali.

In sintesi e concludendo è possibile affermare che l’enorme mole di progetti, di programmi, di azioni, di iniziative e di incontri realizzati nel corso degli oltre due anni di durata del Progetto Quasar abbiano prodotto la nascita, la creazione e il consolidamento di una vera e propria “rete” dei soggetti coinvolti. Un reticolo istituzionale, organizzativo, informativo e comunicativo che ai vari livelli (nazionale, regionale, locale) ha sviluppato *networks* specifici autonomi ma interdipendenti.

Si tratta di un **capitale sociale** nel senso che è costituito di risorse che non sono possedute da nessuno degli attori coinvolti nella rete ma che sono disponibili e circolanti nella rete, che tutti gli attori (nodi) possono attivare in caso di necessità. Risorse che non c’erano prima e vengono create e ri-create continuamente negli scambi che avvengono all’interno della rete; ma che possono anche “svalutarsi” e “deperire” se non vengono re-investite. Come tutti i tipi di capitale anche il capitale sociale può essere risparmiato, accumulato ed investito, ma diversamente dagli altri esso *si incrementa, accresce* e non si *consuma* usandolo.

Se è opinione diffusa che i principali risultati conseguiti dal progetto siano i seguenti:

Conoscenza reciproca - per le CCIAA, il progetto Quasar ha rappresentato l’occasione per migliorare la conoscenza del grande e variegato mondo del Terzo settore imparando a distinguerne le diverse componenti ed i diversi modi di operare che queste hanno.

Visibilità - per i soggetti del Terzo settore, il progetto Quasar ha rappresentato l’occasione per confrontarsi al proprio interno ed all’esterno con un sistema istituzionale e valutare come rendersi più riconoscibili all’esterno del Terzo settore.

Collaborazione - il dialogo collaborativo tra questi due importanti attori socio-economici, offre al futuro dei territori ottime occasioni di sviluppo reale, che può avvalersi ora anche dell'apporto di singoli operatori e dirigenti, oggi in grado di comunicare direttamente tra loro e di generare produttive alleanze a livello locale tra CCIAA e organizzazioni non profit.

Occorre allora che tutti gli attori coinvolti nel processo tengano vivi gli Osservatori dell'Economia Civile nei prossimi anni ed operino fattivamente e non solo formalmente ad un loro consolidamento istituzionale e crescita operativa.

Le **prospettive future**. Che fare *dopo* il Quasar e *oltre* il Quasar? Da questo punto di vista alcuni indicatori consentono di guardare con fiducia alla capacità del progetto di dare vita attraverso un processo di "gemmazione" ad esperienze analoghe in altri contesti territoriali.

In primo luogo, va in questa direzione la decisione di altre quattro Camere di Commercio, e precisamente quelle di Roma, Pisa, Perugia e Benevento, di aderire autofinanziandolo al mainstreaming del Progetto Quasar, rafforzando la sinergia tra Sistema camerale e Terzo settore con ulteriori iniziative Quasar territoriali.

In secondo luogo, la definizione del progetto CRESO (Credito, Relazioni E Sviluppo delle Organizzazioni di terzo settore – Iniziativa Comunitaria Equal II Fase che sarà realizzata nel prossimo biennio da AsseforCamere, in qualità di capofila, Aster-x, Federazione delle Banche di credito Cooperativo ed Istituto G.Tagliacarne, in ulteriori nove CCIAA rispetto a quelle Quasar).

Infine, si muovono lungo questa linea di sviluppo numerose iniziative volte a mettere a disposizione delle Camere di Commercio le diverse esperienze realizzate nel progetto Quasar rendendo disponibili i processi, i casi, la documentazione, gli strumenti, le competenze e i consigli di chi ha già percorso con successo questa strada.

Bibliografia generale di riferimento

- ARDIGO' A. (2001), *Volontariati e globalizzazione*, EDB, Bologna.
- ASCOLI U. (a cura di) (1999), *Il welfare futuro*, Carocci Editore, Roma.
- BANDINI F. (2004), *Le cooperative sociali di tipo B e le politiche attive del lavoro*, Maggioli Editore, Rimini.
- BARBETTA G. (2000), *Il settore nonprofit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*, Il Mulino, Bologna.
- BARBETTA G.P., CIMA S., ZAMARO N. (a cura di) (2003), *Le istituzioni nonprofit in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali*, Il Mulino, Bologna.
- BASSI A. (2000), *Dono e fiducia*, Edizioni Lavoro, Roma.
- BASSI A. (2000b), Considerazioni conclusive, in *IREF, L'impronta civica – VII Rapporto sull'associazionismo sociale*, Edizioni Lavoro, Roma.
- BASSI A. (2003), *Growing Seeds – I semi che germogliano (danno frutto)*, in LANZI D. (a cura di), *Regolamentazione dei Mercati per i Servizi Sociali e Cooperazione Sociale*, AICCON, Forlì.
- BASSI A. (2005), *Bilancio sociale, bilancio di missione, Activities' Report. Il settore associativo: tra accountability e publicness*, in ECCHIA G., MARANGONI G., ZARRI L. (a cura di), *Il Bilancio sociale e di missione per le organizzazioni nonprofit*, Franco Angeli, Milano.
- BASSI A., MASOTTI G., SBORDONE F. (2000), *Tempi di vita, tempi di lavoro. Donne e impresa sociale nel nuovo Welfare*, Franco Angeli, Milano.

- BIFULCO L., DE LEONARDIS O. (1996), *Partnership o partecipazione. Una conversazione sul tema*, in BORZAGA C., FIORENTINI G., MATAACENA A., *Nonprofit e Sistemi di Welfare*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- BORZAGA C. (a cura di) (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali*, Fondazione Italiana per il volontariato, Roma.
- BORZAGA C. (2001), *Sull'impresa sociale*, Working paper, disponibile sul sito www.issan.gelso.unit
- BORZAGA C., Verso una definizione dell'impresa sociale, in *Impresa sociale* n. 67/2003.
- BORZAGA C., DEFOURNY J. (2001), *The emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- BORZAGA C., FAZZI L. (2000), *Azione volontaria e processi di trasformazione del settore nonprofit*, Franco Angeli, Milano.
- CAMARLINGHI R., D'ANGELLA F. (a cura di), Quanto è sociale il capitale delle cooperative? in *Animazione Sociale* n.10/2003.
- CARBOGNIN M. (a cura di) (1999), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli, Milano.
- CARRER F., ARNOLFI S. (a cura di) (2003), *Lo spazio europeo fra pianificazione e governance*, Alinea, Firenze.
- CENSIS, Gli operatori delle reti sociali in *Un mese di sociale: i nuovi termini della coesione sociale*, Roma, 2002.
- CENSIS (2002), *Rapporto annuale sulla situazione del Paese*, Franco Angeli, Milano.
- CGM (a cura di) (2002), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- COLOZZI I., Profili biografici e orientamenti di valore dei responsabili dell'associazionismo sociale italiano (1^ parte), in *Nonprofit* n. 1/2004, Maggioli, Rimini.

- COLOZZI I., Profili biografici e orientamenti di valore dei responsabili dell'associazionismo sociale italiano: le relazioni con Stato e mercato (2^a parte), in *Nonprofit* n. 2/2004, Maggioli, Rimini.
- COLOZZI I., BASSI A. (2003), *Da terzo settore a imprese sociali*, Carocci, Roma.
- COMMISSIONE EUROPEA (1993), *Libro Bianco Crescita, competitività e occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, Com(93) 700, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA (1997), *Comunicazione della Commissione sulla promozione del ruolo delle associazioni e delle fondazioni in Europa*, Com (97) 241 def., Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA (2000), *Agire a livello locale in materia di occupazione – Dare una dimensione locale alla strategia europea per l'occupazione*, Com (2000), 196 def., Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA (2000), *Agenda per la politica sociale*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Com (2000) 379, Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA (2000), *Quadro Comunitario di Sostegno Obiettivo 3. Italia, 2000 – 2006*, Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA (2000), *Orientamenti per la politica degli Stati membri in materia di occupazione per il 2000: Raccomandazione del Consiglio riguardante l'attuazione delle politiche in materia di occupazione degli Stati membri*, Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA (2000), *Comunicazione agli Stati membri che stabilisce gli orientamenti dell'iniziativa comunitaria Equal relativa alla cooperazione transnazionale per promuovere nuove pratiche di lotta alle discriminazioni ed alle disuguaglianze di ogni tipo in relazione al mercato del lavoro*, Guce C b27/2, Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA (2001), *Libro Verde per promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese*, Com (2001) def., Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA (2001), *Comunicazione della Commissione sull'attuazione di azioni innovative nel quadro dell'articolo 6 del regolamento del Fondo sociale europeo per il periodo di programmazione 2000 – 2006*, Com(2000) 894 def., Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA (2002), *I nuovi attori dell'occupazione – Sintesi dell'azione pilota "Terzo sistema e occupazione". Verso una migliore conoscenza a livello locale*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA (2002), *Comunicazione della Commissione concernente la Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Com (2002) 347 def., Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA (2002), *Quadro di valutazione dei progressi compiuti nell'attuazione dell'Agenda per la politica sociale*, Com(2002) 89 def., Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA (2003), *Revisione intermedia dell'Agenda per la politica sociale*, Com(2003) 312 def., Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA (2003), *Raccomandazione della commissione relativa alla definizione delle piccole e medie imprese*, Com(2003) 1422/f, Bruxelles.

CONFERENZA DEI RAPPRESENTANTI DEGLI STATI MEMBRI (2000), *Trattato di Nizza: testo provvisorio approvato dalla Conferenza intergovernativa sulle riforme istituzionali, approvato dal Consiglio europeo di Nizza del 7 – 9 dicembre 2000*, Bruxelles.

CONSIGLIO EUROPEO (1994), *Conclusioni della Presidenza: Consiglio europeo di Essen*, Bollettino delle Comunità europee, Lussemburgo.

CONSIGLIO EUROPEO (1997), *Conclusioni della Presidenza: Consiglio straordinario sull'occupazione di Lussemburgo*, Bollettino delle Comunità europee, Lussemburgo.

CONSIGLIO EUROPEO (1998), *Risoluzione del Consiglio sugli orientamenti in materia di occupazione per il 1998*, Bruxelles.

- CONSIGLIO EUROPEO (1999), *Decisione del Consiglio sugli orientamenti in materia di occupazione per 1999*, Bruxelles.
- CONSIGLIO EUROPEO (2000), *Decisione del Consiglio sugli orientamenti in materia di occupazione per 2000*, Bruxelles.
- CONSIGLIO EUROPEO (2000), *Conclusioni della Presidenza: Consiglio straordinario di Lisbona, Bollettino delle Comunità europee*, Lussemburgo.
- CONSIGLIO EUROPEO (2000), *Conclusioni della Presidenza: Consiglio europeo di Nizza, Bollettino delle Comunità europee*, Lussemburgo.
- CONSIGLIO EUROPEO (2001), *Decisione del Consiglio relativa agli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione per il 2001*, Bruxelles.
- CONSIGLIO EUROPEO (2002), *Conclusioni della Presidenza: Consiglio europeo di Barcellona, Bollettino delle Comunità europee*, Lussemburgo.
- CONSIGLIO EUROPEO (2003), *Decisione del Consiglio relativa agli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione*, CE (2003) 578, Bruxelles.
- CONSOLO L., *La governance nelle organizzazioni nonprofit*, in *Impresa Sociale* n. 62/2002, Brescia.
- DE LEONARDIS O. (1998), *In un diverso Welfare*, Feltrinelli, Milano.
- DONATI P. (a cura di), *Ripensare il welfare*, in *Sociologia e politiche sociali*, n. 1/1998, Franco Angeli, Milano.
- DONATI P. (a cura di), *Il welfare della società civile*, in *Sociologia e politiche sociali*, n. 1/2000, Franco Angeli, Milano.
- DONATI P., COLOZZI I. (a cura di) (2001), *Generare "il civile": nuove esperienze nella società italiana*, Il Mulino, Bologna.
- DONATI P., COLOZZI I. (a cura di) (2002), *La cultura civile in Italia: fra stato, mercato e privato sociale*, Il Mulino, Bologna.

DONATI P., COLOZZI I. (a cura di) (2004), *Il terzo settore in Italia: Culture e pratiche*, Franco Angeli, Milano.

DONATI P., COLOZZI I. (a cura di) (2004b), *Il privato sociale che emerge: realtà e dilemmi*, Il Mulino, Bologna.

DONOLO C., Impresa 'virtuosa,' in *Impresa & Stato*, n.37-38/1997.

ECCHIA G., LANZI D. (a cura di) (2004), *Verso il mercato di qualità sociale*, AICCON, Forlì.

ECCHIA G., MARANGONI G., ZARRI L. (a cura di) (2005), *Il Bilancio sociale e di missione per le organizzazioni nonprofit*, Franco Angeli, Milano.

FAZZI L. (1998), *Il welfare mix in Italia: primi passi*, Franco Angeli, Milano.

FAZZI L. (a cura di) (2000), *Cultura organizzativa del nonprofit*, Franco Angeli, Milano.

FAZZI L., La riforma dell'assistenza in Italia e i quasi-mercati, in *Economia Pubblica*, n. 6/2000

FAZZI L., Il contesto culturale, in *Impresa Sociale*, n. 64/2002

FAZZI L., Lo sviluppo del Welfare in Italia: quale ruolo per l'impresa sociale?, in *Impresa Sociale*, n. 67/2003

FERRERA M. (1998), *Le trappole del Welfare*, Il Mulino, Bologna.

FIorentini G. (2000), *Pubblico e Privato nel nuovo Welfare*, Il Mulino, Bologna.

FRANZONI F., ANCONELLI M. (2003), *La rete dei servizi alla persona*, Carocci, Roma.

GAGLIARDI F. (2001), *Le politiche per lo sviluppo delle risorse umane in Europa: il ruolo del Fondo sociale europeo*, Il Mulino, Bologna.

- GUI B. (2002), *Più che scambi, incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni interpersonali*, in SACCO P.L., ZAMAGNI S. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- HANSMANN H., *The ownership of enterprise*, Cambridge, 1996
- IREF (1985) I° Rapporto sull'associazionismo sociale 1985, Maggioli, Rimini
- IREF (1988) II° Rapporto sull'associazionismo sociale 1988, Angeli, Milano
- IREF (1990) III° Rapporto sull'associazionismo sociale 1990, Tecnodid, Napoli
- IREF (1993a) IV° Rapporto sull'associazionismo sociale 1993, Cens, Cernusco s.N.
- IREF (1995) V° Rapporto sull'associazionismo sociale 1995, Editoriale Aesse Srl, a cura di Valentini A. (con la collaborazione di Gian Paolo Bonani e Stefano Casagrande Pirani)
- IREF (1998) *La società civile in Italia. VI° Rapporto sull'associazionismo sociale*, Edizioni Lavoro
- IREF (2000), *L'impronta civica. Le forme di partecipazione sociale degli italiani: associazionismo, volontariato, donazioni.*- VII° Rapporto sull'associazionismo sociale, Edizioni Lavoro - Cnel (a cura di)
- IREF (2003), *Il sottile filo della responsabilità civica – VIII° Rapporto sull'associazionismo sociale*, F.Angeli, Milano, a cura di Caltabiano C.
- ISFOL (2003), *Le modalità di recepimento della legge 328/00 a livello decentrato*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, NAP, Roma.
- ISFOL – MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2003), *Ruolo e competenze del responsabile di zona sociale*, Rapporto finale, mimeo.
- ISFOL – SNS OCCUPAZIONE (1999), *Esperienze Occupazione a confronto: Economia sociale tra qualità ed efficienza*, ISFOL – Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Roma.

- ISFOL – SNS EQUAL (2002), *Compendium iniziativa Comunitaria Equal - imprenditorialità*, ISFOL – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Roma.
- ISTAT (2001), *Istituzioni nonprofit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Istat, Roma.
- LEGRAND J. (1990), *Quasi-Markets and social Policy*, in *Studies in Decentralization and Quasi-Markets*, Working Paper 1, SAUS Publications, Bristol.
- LEPRI S. (1997), *Le imprese sociali oggi in Italia*, in Centro Studi CGM (a cura di), *Imprenditori sociali. Secondo Rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- LOMBARDI E. (2003), *Lavoratrici dell'impresa sociale*, Lunaria, Roma.
- MALINVAUD E. (1994), *Is the Europea welfare unsustainable?* Paper presentato alla conferenza "Equity, efficiency and growth: the future of the welfare state", Roma.
- MITTONE L. (1995), *Quasi mercati, imprese nonprofit e razionalità limitata*, in BORZAGA C., FIORENTINI G., MATA CENA A., *Nonprofit e Sistemi di Welfare*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- OECD (1999), *Social enterprises*, Head of Publication Service, Paris.
- PAROLIN G., *La fiducia nelle reti di imprese*, in *Impresa Sociale*, n. 62/2002.
- PETRETTO A. (1992), *Economia dell'informazione ed economia pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- RANCI C. (a cura di) (2001), *Il mercato sociale dei servizi alla persona*, Carocci, Roma.
- STANZANI S. (a cura di) (2003), *Percorsi di civilizzazione. La cultura delle relazioni sociali nelle organizzazioni del terzo settore*, Maggioli Editore, Rimini.

VALENTINI A. (1995), *Le associazioni sportive nel progetto educativo dello sport*, in "Notizie Iref", n.71-72

VALENTINI A. (1997), *Cittadini associati senza rappresentanza sociale. Terzo settore: terza gamba della democrazia*, Tecnodid, Napoli

VALENTINI A. (1998) Postfazione "Terzo settore: una risorsa per lo sviluppo democratico del Paese" in IREF La società civile in Italia. VI° Rapporto sull'associazionismo sociale, Edizioni Lavoro

ZAMAGNI S., BRUNI L. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.

YUNUS M., In che mondo vorresti vivere? In *I Quaderni del CSV di Ravenna*, n. 1/2004, a cura di A.Bassi.

Unità Operativa Centrale e Unità Operative Locali

Comitato dei Partners

ASSEFORCAMERE

Alberto Valentini

ASTER-X

Livia Consolo

FONDAZIONE CENSIS

Giuseppe Roma

ISTITUTO G. TAGLIACARNE

Alfonso Feleppa

Comitato Scientifico

Ugo Ascoli – Università di Ancona

Luigino Bruni – Università Bicocca

Giorgio Fiorentini – Università Bocconi

Stefano Zamagni – Università di Bologna

Supervisione redazionale

Andrea Bassi – Docente di Sociologia

Economica – Università di Bologna

UNITA' OPERATIVA CENTRALE

ASSEFORCAMERE (capofila)

Responsabile Generale progetto:

Alberto Valentini

Addetto coordinamento generale e responsabile check-up:

Marco Sartor

Vincenzo Lorusso (supporto)

Responsabile monitoraggio economico- finanziario:

Franco Silvestri

Roberto Dell'Olio (rendicontazione)

Sandra Padroni (rendicontazione)

Responsabile Osservatori dell'economia civile e di coordinamento organizzativo:

Daniela Migliari

Patrizio Piacentini (supporto organizzativo)

ASTER-X

Responsabile Progetto:

Livia Consolo

Responsabile transnazionale:

Anna Maria Zuccato

Responsabile operativo di progetto:

Francesco De Rosa

Rendicontazione:

Amalia Lomaglio

Amministrazione

Fabrizio Tididi

Comunicazione:

Maria Paola Tavazza

FONDAZIONE CENSIS

Responsabile Progetto:

Giuseppe Roma

Responsabile operativo di progetto:

Maria Pia Camusi

Gruppo di lavoro:

Monica Altieri

Marco Baldi

Codres S.c.a.r.l.

Daniele De Rita

Micaela Melis

Federica Zucchi

Amministrazione e rendicontazione:

Luisa Del Vita, Ileana De Simone

ISTITUTO G. TAGLIACARNE

Responsabile Progetto:

Alfonso Feleppa

Responsabile operativo di progetto:

Francesca Petri

Gruppo di lavoro:

Francesca Altobelli

Barbara Bagli

Giuseppe Capuano

Luciano Cavalli

Debora Giannini
Giacomo Giusti
Annamaria Jannuzzi
Alessandro Rinaldi
Guido Valentini

Amministrazione e rendicontazione:

Milly Daini
Elisabetta Fioravanti
Serena Morganti
Alessia Muratori
Roberto Piana

GRUPPI OPERATIVI DI PROGETTO

GRUPPO DI COORDINAMENTO

Antonella Cardone
Livia Consolo
Francesco De Rosa
Giuseppe Di Francesco
Gianantonio Farinotti
Alberto Franceschini
Fabio Lenzi
Daniela Migliari
Marco Sartor

**GRUPPO OPERATIVO “STRUMENTI
DI SUPPORTO PER LE IMPRESE
SOCIALI”**

Coordinatore

Marco Sartor

Componenti gruppo di lavoro:

Francesca Altobelli
Antonio Benedetti
Maria Luisa Farnese
Fernando Lugli
Franco Silvestri

**GRUPPO OPERATIVO “OSSERVATORI
DELL’ECONOMIA CIVILE”**

Coordinatore

Daniela Migliari

Componenti gruppo di lavoro:

Livia Consolo
Sandro Lecca
Francesca Petri

**GRUPPO OPERATIVO “ANIMAZIONE
TERRITORIALE”**

Coordinatore:

Alberto Franceschini

Componenti gruppo di lavoro:

Massimo Aghilar
Giorgio Baciocchi
Agnese Ciulla
Luigi Colzani
Livia Consolo
Andrea Del Bianco
Mimmo De Simone
Alessandro Giussani
Daniela Migliari
Luisa Pagano
Mauro Perotti
Francesca Petri
Loredana Rosa Uliana
Domenico Vaira

**GRUPPO OPERATIVO “DISPOSITIVO
FORMATIVO PER I DIRIGENTI
TERZO SETTORE”**

Coordinatore:

Fabio Lenzi

Componenti gruppo di lavoro:

Francesca Altobelli
Barbara Bagli
Angelo Candiani
Antonella Cardone
Livia Consolo
Raffaella D’Angelo
Stefania D’Angerio
Giuseppe De Stefano
Guido Memo
Marco Sartor
Salvatore Sica
Sergio Silvotti
Flaviano Zandonai

**GRUPPO OPERATIVO
“ACCOMPAGNAMENTO
ALLA QUALITÀ”**

Coordinatore:

Gianantonio Farinotti

Componenti gruppo di lavoro:

Barbara Bagli
Franco Bagnarol

Maria Pia Camusi
Antonella Cardone
Felice Colombo
Livia Consolo
Riccardo Corsi
Daniele De Rita
Franco Ferrara
Valter Giuliani
Guido Memo
Micaela Melis
Mauro Perotti
Yuri Pertichini
Emilia Presutti
Loredana Rosa Uliana
Maurizio Saggion
Marco Sartor

**GRUPPO OPERATIVO
MONITORAGGIO L.328/00**

Coordinatore:
Antonella Cardone
Componenti gruppo di lavoro:
Antonio Borea
Livia Consolo
Domenico De Simone
Melinda Di Matteo
Michele Finizio
Filippo Fossati
Emanuele Gambini
Mirella Lattanzi
Emilia Presutti

**GRUPPO OPERATIVO FINANZA PER
LO SVILUPPO DEL TERZO SETTORE**

Coordinatore:
Giuseppe Di Francesco
Componenti gruppo di lavoro:
Barbara Bagli
Roberto Biasotto
Agostino Braca
Maria Pia Camusi
Lucia Colonna
Livia Consolo
Mario Di Bella
Pierluigi Manca

Luca Menenti
Daniela Migliari
Paolo Peratoner
Giovanni Rodelli

UNITA' OPERATIVE LOCALI

MILANO

Presidente Carlo Sangalli
Segretario Generale Pier Andrea Chevallard
Presidente Osservatorio economia civile:
Carlo Lesca
Funzionario camerale: Sandro Lecca
Direttore Azienda Speciale: Federico Montelli
Agenti di sviluppo: Giusy Mingolla, Elisabetta Biella, Romano Comero, Danilo Statizzi, Alessandro De Benedittis, Stefano Francese, Alessio D'andrea, Paola Sardi, Paola Maggi
Referenti Terzo settore locale Vittorio Paoli e Sergio Silvotti

TREVISO

Presidente: Federico Tessari
Segretario Generale: Renato Chahinian
Presidente Osservatorio economia civile: Bruno Michielin
Funzionario camerale: Federico Callegari, Francesca Piscopo
Direttore Azienda Speciale: Roberto Santolamazza
Agenti di sviluppo: Franca Bandiera, Francesca Favaretto
Referente Terzo settore locale: Giovanni Busnello

FORLÌ-CESENA

Presidente: Sergio Mazzi
Segretario Generale: Giuseppe Sansoni
Presidente Osservatorio economia civile: Sergio Mazzi
Funzionario camerale: Luciano Ravaioli, Massimiliano Chiocca
Direttore Azienda Speciale: Luca Valli
Agenti di sviluppo: Massimiliano Chiocca, Francesca Mauri, Ruggero Villani
Referente Terzo settore locale: Anna Baldoni

FIRENZE

Presidente: Luca Mantellassi
Segretario Generale: Francesco Barbolla
Presidente Osservatorio economia civile: Enrico Bocci
Funzionario camerale: Patrizia Ribatti, Cristina D'aniello
Direttore Azienda Speciale: Luigi Boldrin
Agenti di sviluppo: Anna Maria Vitale, Marco Bozzoni, Maria Anna Russo
Referente Terzo settore locale: Maurizio Pascucci

CAGLIARI

Presidente: Romano Mambrini
Segretario Generale: Carlo Desogus
Presidente Osservatorio economia civile: Pietro Tandeddu
Funzionario camerale: Fabrizio Faret
Direttore Azienda Speciale: Cristiano Erriu
Agenti di sviluppo: Laura Congia, Luca Frongia, Gianluca Palomba
Referente Terzo settore locale: Carlo Tedde

BARI

Presidente: Antonio La Forgia
Segretario Generale: Giuseppe Liantonio
Presidente Osservatorio economia civile: Giuseppe Savino
Funzionario camerale: Luigi Di Carlo

Direttore Azienda Speciale: Nicola Mastrandrea

Agenti di sviluppo: Donato Lo Vecchio, Marta Dellino, Andreina Acquaviva
Referente Terzo settore locale: Gianfranco Visicchio

POTENZA

Presidente: Pasquale Lamorte
Segretario Generale: Nicola Bux
Presidente Osservatorio economia civile: Vilma Mazzocco
Funzionario camerale: Gennaro Cillo, Paola Di Giovanni
Direttore Azienda Speciale: Vittorio Restaino
Agente di sviluppo: Cataldo Lacerra
Referente Terzo settore locale: Carlo Bengiovanni

PALERMO

Presidente: Vincenzo Chiriaco
Segretario Generale: Antonino Rovereto
Presidente Osservatorio economia civile: Rosanna Montalto
Funzionario camerale: Maria Letizia Giammalva, Giuseppe Pagano
Agente di sviluppo: Anna Lanzarone
Referente Terzo settore locale: Luciano D'Angelo

Finito di stampare nel mese di Giugno 2005
dalla COPYGRAPH sas - Via A. Labriola, 38/40
00136 Roma - Tel. 0639735375 - Fax 0639728342