

# **Il Terzo Settore in Toscana**

## **Primo rapporto - anno 2017**



**Regione Toscana**



**Osservatorio  
Sociale Regionale**

## Il Terzo settore in Toscana – primo rapporto - 2017

Regione Toscana  
Direzione Diritti di Cittadinanza e Coesione Sociale  
Settore Welfare e Sport  
Osservatorio Sociale Regionale

### Attribuzioni:

Il rapporto sul Terzo settore in Toscana è stato curato da Paola Garvin (Regione Toscana - dirigente settore Welfare e Sport e responsabile Osservatorio Sociale regionale) e Stefano Lomi (Regione Toscana - coordinatore del gruppo di lavoro Terzo settore dell'Osservatorio Sociale regionale).

La redazione del rapporto è frutto di un lavoro collettivo al quale hanno partecipato:

Maria Cristina Antonucci (Consiglio Nazionale delle Ricerche)

Luca Bagnoli, Carmela Nitti e Camilla Ulivi (Università di Firenze e ARCO-Action Research fo Co-development)

Andrea Bilotti (Università di Siena)

Andrea De Conno (Anci Toscana)

Massimiliano Faraoni (Simurg Ricerche per conto di Anci Toscana)

Stefano Lomi, Alessandro Salvi (Regione Toscana)

Andrea Salvini (Università di Pisa)

Mauro Soli (Assistenza tecnica POR FSE – Regione Toscana)

Alle attività di ricerca e di revisione del testo hanno partecipato a vario titolo:

Barbara Trambusti, dirigente settore Integrazione Sociosanitaria – Regione Toscana

Chiara Crudeli, Daniela Pinzauti, Laura Tesi, Arrigo Lupo Berghini, Bianca Cigolotti, Cristina Corezzi, Marco La Mastra, colleghe e colleghi del gruppo di lavoro Terzo settore dell'Osservatorio Sociale regionale – Regione Toscana.

Francesca Balatresi, Stefania Collarini, Paola Morelli - Regione Toscana, Settore Welfare e Sport

Lucia Bani, Cristina Betti, Fabrizio Braccini, Alexandra Goldbach, Teresa Vieri- Settore Inclusione sociale – Regione Toscana, Gruppo di lavoro POR FSE

Giuseppina Attardo, Mirta Gonnelli, Davide Ricotta – Regione Toscana, Settore Integrazione sociosanitaria

Eleonora Vanni – COPAS/Consiglio Regionale della Toscana.

Rita Lupi, Cinzia Dolci – Assistenza generale COPAS/Consiglio Regionale della Toscana.

Paolo Balli, Cristiana Guccinelli, Sandra Gallerini - CESVOT.

Liuba Ghidotti, Michelangelo Caiolfa – Anci Toscana

Per il download della pubblicazione digitale e per approfondimenti e maggiori dettagli si veda:

<http://www.regione.toscana.it/osservatoriosocialeregionale/attivita/terzo-settore>

In collaborazione con:



CIP (Catalogazione nella pubblicazione) a cura della Biblioteca della Toscana “Pietro Leopoldo” del Consiglio Regionale della Toscana:

Il Terzo settore in Toscana : primo rapporto : anno 2017 / Regione Toscana, Direzione diritti di cittadinanza e coesione sociale, Settore welfare e sport ; Osservatorio sociale regionale ; [a cura di Paola Garvin e Stefano Lomi ; autori del rapporto sono Maria Cristina Antonucci, Luca Bagnoli, Carmela Nitti, Camilla Ulivi, Andrea Bilotti, Andrea De Conno, Massimiliano Faraoni, Stefano Lomi, Alessandro Salvi, Andrea Salvini e Mauro Soli]. - Firenze : Regione Toscana, 2017

1. Toscana <Regione> : Direzione diritti di cittadinanza e coesione sociale : Settore welfare e sport 2. Toscana <Regione> : Osservatorio sociale regionale 3. Garvin, Paola 4. Lomi, Stefano 5. Antonucci, Maria Cristina 6. Bagnoli, Luca 7. Nitti, Carmela 8. Ulivi, Camilla 9. Bilotti, Andrea 10. De Conno, Andrea 11. Faraoni, Massimiliano 12. Salvi, Alessandro 13. Salvini, Andrea 14. Soli, Mauro

361.76309455

Organizzazioni senza scopo di lucro – Toscana – 2017 – Rapporti di ricerca

Immagine di copertina a cura di Cristina Corezzi

Copertina approvata dalla Direzione Generale della Presidenza Giunta Regione Toscana

Aprile 2017

Distribuzione gratuita

## INDICE

<b>PRESENTAZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUZIONE E NOTA METODOLOGICA .....</b>	<b>7</b>
<b>1 QUADRO CONOSCITIVO DEL TERZO SETTORE TOSCANO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Consistenza, caratteristiche, orientamenti e potenzialità del Terzo settore toscano.....	11
1.2 Specificità storiche e culturali del Terzo settore in Toscana .....	22
1.3 Percorsi, trasformazioni e criticità nel Terzo settore: come cambia la “solidarietà organizzata” in Toscana.....	27
<b>2 VALORI E IMPATTO DELL’AZIONE DEL TERZO SETTORE.....</b>	<b>34</b>
2.1 Il Terzo settore come soggetto costruttore di comunità più coese .....	34
2.2 Economie solidali: il caso della cooperazione sociale toscana. Un’analisi attraverso la lettura dei bilanci di esercizio .....	42
2.3 Accompagnare le trasformazioni identitarie nel Terzo settore. Il contributo dell’orientamento strategico di fondo .....	48
2.4 Le generazioni, i giovani e l’azione solidale .....	56
<b>3 ALCUNE BUONE PRATICHE .....</b>	<b>63</b>
3.1 Premessa .....	63
3.2 Progetto “Pronto badante” .....	63
3.3 Progetto “Magna Charta” .....	65
3.4 Alcune buone prassi dai Coordinamenti regionali .....	67
3.5 Progetto “Co.Genera - Connessioni Generative” .....	72
3.6 Il Servizio civile regionale .....	74
<b>4 SPUNTI DI RIFLESSIONE .....</b>	<b>77</b>
4.1 Rappresentanza del Terzo settore in Toscana.....	77
4.2 Terzo settore: misurare gli impatti, comprendere il senso della propria presenza. Due voci a confronto .....	83
4.3 Innovazione e integrazione: gli obiettivi strategici dell’Asse inclusione sociale del POR-FSE della Regione Toscana e le connessioni con il PON Inclusione .....	88
4.4 Coinvolgimento del sistema pubblico/privato in attività di co-progettazione territoriale: una esperienza di campo.....	95
4.5 La diffusione e il valore dell’azione pro-sociale .....	100

<b>5</b>	<b>SCENARI DEL WELFARE IN TOSCANA .....</b>	<b>107</b>
5.1	Cura degli interessi collettivi.....	107
5.2	Terzo settore e società locale .....	109
5.3	Camminando s'apre cammino.....	110
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>113</b>

*La vita non è degna di essere vissuta,  
se non è vissuta per qualcun altro*

Albert Einstein



## PRESENTAZIONE

Nell'ambito del lavoro di ricerca sviluppato dall'Osservatorio sociale regionale uno degli ambiti di studio è legato alla conoscenza del Terzo settore per comprendere caratteristiche e consistenza dei soggetti che vi operano, ovvero Cooperative Sociali, Organizzazioni di Volontariato e Associazioni di Promozione sociale.

Questo primo rapporto ci racconta un Terzo settore toscano dinamico, fondamento delle economie solidali, che tendenzialmente sfugge a modelli statici in quanto soggetto a trasformazioni legate ai mutevoli cambiamenti sociali, economici e culturali; trasformazioni che spingono verso nuovi modelli di welfare locale e rendono i soggetti del Terzo settore antenne sensibili verso i nuovi bisogni sociali e intrepidi esploratori di innovative forme di protezione e promozione sociale.

Queste organizzazioni sono realtà che operano nel nostro sistema di welfare e sono diventate ormai indispensabili non soltanto per i servizi che forniscono, ma anche per i valori che riescono a produrre ed a riprodurre nelle società locali nelle quali operano; contribuiscono inoltre alla coesione sociale, al benessere delle collettività toscane grazie alla produzione di beni e servizi a valenza pubblica o collettiva, con un ruolo di rilievo nell'organizzazione dei sistemi locali di welfare; Terzo settore composto da un mondo della cooperazione sociale più vicino all'idea di impresa sociale e da un mondo del volontariato e della promozione sociale più prossimo alla loro mission, cioè connesso alla dimensione della gratuità e del dono.

Terzo settore e Istituzioni pubbliche possono collaborare in modo fecondo e, nel rispetto delle proprie specificità, cooperare per costruire un presente più giusto e solidale per i cittadini, una società che allontana l'immagine di un futuro minaccioso e che si impegna a costruire comunità nelle quali le relazioni, i percorsi di inclusione e la cura dei beni immateriali si sposano con la speranza, il progresso e la crescita economica. Regione Toscana farà la sua parte continuando ad investire nel sociale, dimostrando con i fatti e le azioni concrete di mantenere alta l'attenzione su quelle fasce di popolazione che fanno più fatica, attraverso l'utilizzo di strumenti e percorsi che restituiscano dignità alle persone e il desiderio di riprogettare la propria vita in contesti locali accoglienti e inclusivi.

Il mondo del Terzo settore e più in generale del non profit possono irrobustire la loro dimensione politica e pubblica, portare il loro specifico contributo alla costruzione e realizzazione delle politiche locali e, attraverso le loro peculiarità,

promuovere il rinnovamento e la rigenerazione dei modelli di welfare locale. Regione Toscana continuerà a sostenere e accompagnare questo mondo in percorsi di crescita che permettano ai soggetti del Terzo settore di acquisire maggiore consapevolezza rispetto al ruolo strategico che possono giocare in relazione ai percorsi di coesione sociale e sviluppo locale.

**Stefania Saccardi**

Assessore Diritto alla salute, al welfare e  
all'integrazione socio-sanitaria

Regione Toscana



## INTRODUZIONE E NOTA METODOLOGICA

Il presente lavoro di ricerca consegna alla comunità toscana il primo rapporto sul Terzo settore che opera nella realtà regionale. Il rapporto contiene uno studio ed un'analisi delle Cooperative Sociali, delle Organizzazioni di Volontariato e delle Associazioni di Promozione Sociale che svolgono attività in Toscana e tenta di restituire un quadro delle esperienze che questi soggetti hanno maturato nel tempo, i valori che hanno prodotto nonché le caratteristiche organizzative che contraddistinguono gli attori dell'economie solidali.

Dal punto di vista metodologico si è scelto di non avviare nuovi percorsi di ricerca quantitativi o qualitativi, al contrario è stato privilegiato un approccio volto a organizzare ed a mettere in luce dati e informazioni già presenti negli archivi di carattere amministrativo, valorizzando anche le conoscenze scaturite da specifiche indagini qualitative promosse dai soggetti partner del progetto.

Il presente rapporto è, quindi, il risultato di un percorso intrapreso per tentare di organizzare dati, informazioni e conoscenze raccolte e rese disponibili nel tempo, che costituiscono un prezioso patrimonio informativo e che, con questo lavoro, divengono patrimonio collettivo fruibile. In tal senso abbiamo voluto raccontare uno spaccato della società toscana che non rappresenta soltanto profili, consistenza, caratteristiche e potenzialità dei soggetti appartenenti all'economie solidali, ma intende anche offrire un punto di vista plurale sugli scenari locali che questi soggetti contribuiscono a costruire nel panorama regionale, per provare a restituire una cornice organica, disegnando un profilo in parte conosciuto ed in parte foriero di interessanti ed inedite suggestioni.

Lungi dal voler rappresentare un quadro esaustivo di una tematica così complessa ed eterogenea come quella del Terzo settore, il presente lavoro costituisce una fotografia di quello che è oggi lo stato della conoscenza su questo fenomeno, un primo passo di un lungo percorso che vedrà, nel prossimo futuro, seguire a questo ulteriori approfondimenti che tengano conto di quegli aspetti che oggi non hanno potuto essere indagati nel dettaglio.

Il gruppo di lavoro che ha contribuito alla realizzazione di questa pubblicazione è stato coordinato dall'Osservatorio sociale regionale ed è composto da diversi soggetti che a vario titolo si occupano di Terzo settore; ciascuno di loro, secondo le singole competenze e specificità, ha partecipato attivamente al percorso di confronto, scambio e condivisione delle informazioni e conoscenze disponibili, realizzando la propria parte di lavoro all'interno di un fecondo

processo sinergico e collegiale. L'Università di Pisa cura la parte storica e sociologica tratteggiando i profili, i lineamenti essenziali, le trasformazioni del volontariato e dell'associazionismo; l'Università di Firenze presenta un focus economico-finanziario sulla cooperazione sociale; l'Università di Siena propone una riflessione sulle trasformazioni identitarie nel Terzo settore; CESVOT, che ha svolto un ruolo fondamentale per la costruzione, l'organizzazione e lo sviluppo del lavoro di ricerca, porta un contributo specifico sulla questione della rappresentanza e di alcune buone pratiche; il settore Innovazione sociale di Regione Toscana racconta l'interessante esperienza di co-progettazione nell'ambito del Fondo Sociale Europeo (FSE) sviluppata; Anci Toscana, che è partner della Regione stessa per lo sviluppo della attività dell'Osservatorio sociale, tratteggia il quadro del Terzo settore formalizzato e del non profit in Toscana e offre il punto di vista dei Comuni in merito alle esperienze di co-progettazione pubblico/privato (FSE); COPAS ha fornito preziosi suggerimenti che hanno permesso al gruppo di lavoro di mettere maggiormente a fuoco obiettivi e aree d'indagine.

Questo primo rapporto sul Terzo settore è un tassello che Regione Toscana ha voluto collocare nel cantiere aperto della riforma del welfare, per comprendere le trasformazioni sociali che attraversano le comunità toscane e per capire il ruolo che le economie solidali giocano nella rigenerazione di un welfare delle opportunità e della promozione delle capacità e delle competenze dei cittadini. Una socialità sussidiaria e solidale che poggia decisamente sulla forza, la consistenza e la capillare diffusione del Terzo settore e che alimenta la mutualità e la prossimità come aspetti ancora basilari nell'idea toscana di comunità locale.

Come sappiamo in Italia si è iniziato a ragionare del fenomeno Terzo settore alla fine degli anni '80 dopo che nel 1978 anche l'allora Comunità Europea inventò questo termine per indicare quel soggetto separato dallo stato e dal mercato, ma con analogo valore, che contribuisce – alla pari dei primi due – al benessere, alla coesione sociale ed al progresso della società. Quindi soggetti strutturati e organizzati di natura privata volti alla produzione di beni e servizi a valenza pubblica o collettiva; soggetti che sono stati collocati nell'area del non profit, organizzati per tipologia e status giuridico, che sono realtà operanti consistentemente nel sistema di welfare italiano e toscano, tanto da essere diventate ormai indispensabili non soltanto per i servizi che forniscono, ma anche per i valori che riescono a produrre ed a riprodurre nelle società locali nelle quali operano.

L'auspicio è che questo lavoro possa – in un'ottica più ampia di sviluppo locale - offrire ad una vasta platea di potenziali beneficiari e fruitori, un utile quadro conoscitivo che potrebbe generare circuiti di informazioni necessarie sia per la programmazione locale, sia per la costruzione di percorsi strategici volti alla promozione di un welfare diffuso, basato su un ventaglio di opportunità fruibili e accessibili, dove il Terzo settore opera come attore protagonista nella produzione di beni e servizi di pubblica utilità e nel quale i cittadini riescono a

trovare – come spesso ci ricorda Amartya Sen - quelle “differenziate opportunità per crearsi capacità di lavoro, di cultura per ampliare la mobilità sociale, speranza e possibile miglioramento della propria vita” (Sen, 2001).

**Stefano Lomi**

Coordinatore gruppo di lavoro sul Terzo settore

Osservatorio Sociale regionale



# 1 QUADRO CONOSCITIVO DEL TERZO SETTORE TOSCANO

## 1.1 Consistenza, caratteristiche, orientamenti e potenzialità del Terzo settore toscano

### 1.1.1 Premessa

In questo paragrafo si cercherà di fornire una quantificazione ed una caratterizzazione tipologica delle organizzazioni del Terzo settore in Toscana, sia in confronto alle altre realtà regionali che attraverso un'analisi interna dei territori provinciali. Per fare ciò si farà riferimento a due differenti tipologie di dati e di fonti:

- ▶ i registri regionali delle organizzazioni di volontariato e delle associazioni di promozione sociale e l'albo regionale delle cooperative sociali, che consentono di analizzare il Terzo settore 'formalizzato' e più strutturato;<sup>1</sup>
- ▶ i dati dei censimenti Istat delle istituzioni non profit 2001<sup>2</sup> e 2011<sup>3</sup>, che consentono di:
  - analizzare anche tutto quel segmento di Terzo settore non formalizzato che, pur non essendo iscritto ad albi e registri pubblici, opera comunque sul territorio;
  - analizzare il sistema di risorse umane che gravita attorno al non profit e che costituisce anche una misura proxy del capitale sociale di un territorio.

---

<sup>1</sup> Le organizzazioni di volontariato sono organismi liberamente costituiti al fine di svolgere un'attività senza fini di lucro, ed esclusivamente per fini di solidarietà, avvalendosi in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti. Le associazioni di promozione sociale sono associazioni, riconosciute o non riconosciute, movimenti e gruppi costituiti al fine di svolgere attività di utilità sociale, a favore di associati o di terzi, senza finalità di lucro e nel pieno rispetto della libertà e dignità degli associati. Le cooperative sociali sono strutture organizzative imprenditoriali, aventi lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini. Le tre tipologie di organizzazione sono oggetto di specifiche leggi regionali che ne riconoscono il ruolo, e istituiscono i rispettivi registri/albi: Registro regionale delle organizzazioni di volontariato ([LR 28/1993 e successive modifiche](#)); Registro regionale dell'associazionismo di promozione sociale ([LR 42/2002](#)); Albo regionale delle cooperative sociali ([LR 87/1997](#)). L'iscrizione non è obbligatoria, tuttavia dà diritto ad agevolazioni di natura economica, amministrativa e gestionale, consente all'organizzazione di acquisire la qualifica di onlus (d.lgs.460/1997), ed è condizione necessaria per accedere ai contributi pubblici e stipulare convenzioni con le istituzioni.

<sup>2</sup> Si veda <http://dwcis.istat.it/cis/index.htm>

<sup>3</sup> A tale proposito si veda <http://censimentoindustriaeservizi.istat.it/istatcens/category/non-profit/>

### 1.1.2 Il Terzo settore “formalizzato”: volontariato, promozione sociale, cooperazione sociale

Secondo i dati del sistema informativo regionale sul Terzo settore, che raccoglie l’anagrafica delle organizzazioni iscritte ai registri regionali di volontariato e promozione sociale e all’albo regionale delle cooperative sociali, al 31/12/2016 risultano attivi oltre 6.400 soggetti: oltre 3.300 organizzazioni di volontariato (52% del totale), quasi 2.500 associazioni di promozione sociale (39%) e 581 cooperative sociali (9%).

**Tabella 1: Organizzazioni iscritte ai registri/albo del Terzo settore in Toscana. Dati al 31/12/2016 (valori assoluti e %)**

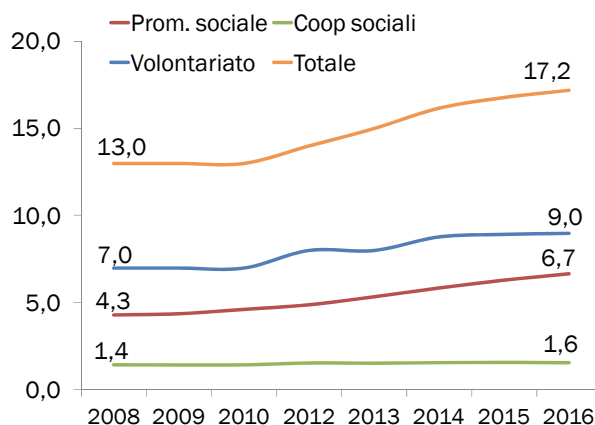
Territorio	Volontariato	Promozione sociale	Coop sociali	Totale
<b>valori assoluti</b>				
Arezzo	286	213	76	575
Firenze	777	673	160	1.610
Grosseto	237	138	27	402
Livorno	298	271	34	603
Lucca	495	204	59	758
Massa Carrara	161	133	37	331
Pisa	321	329	39	689
Pistoia	257	238	65	560
Prato	183	119	40	342
Siena	346	179	44	569
<b>Toscana</b>	<b>3.361</b>	<b>2.497</b>	<b>581</b>	<b>6.439</b>
<b>valori %</b>				
Arezzo	49,7	37,0	13,2	100,0
Firenze	48,3	41,8	9,9	100,0
Grosseto	59,0	34,3	6,7	100,0
Livorno	49,4	44,9	5,6	100,0
Lucca	65,3	26,9	7,8	100,0
Massa Carrara	48,6	40,2	11,2	100,0
Pisa	46,6	47,8	5,7	100,0
Pistoia	45,9	42,5	11,6	100,0
Prato	53,5	34,8	11,7	100,0
Siena	60,8	31,5	7,7	100,0
<b>Toscana</b>	<b>52,2</b>	<b>38,8</b>	<b>9,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana – Sistema informativo Terzo settore

La diffusione complessiva del Terzo settore formalizzato in Toscana è di oltre 17 organizzazioni ogni 10 mila residenti. L’analisi dell’andamento temporale mostra in maniera chiara la continua crescita sia a livello generale che in ognuna delle sue componenti: il volontariato è passato da 7 a 9 organizzazioni

ogni 10.000 residenti; la promozione sociale da 4,3 a 6,7; la cooperazione sociale da 1,4 a 1,6.

**Figura 1: Indice di presenza del Terzo settore formalizzato\* in Toscana per tipologia di organizzazione. Anni 2008-2016**

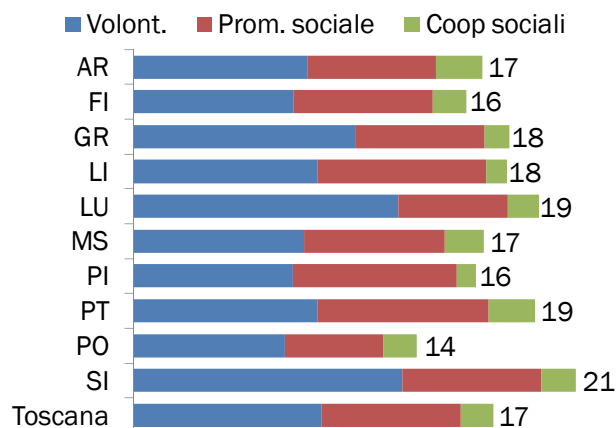


\* Organizzazioni iscritte ai registri per 10.000 residenti

Fonte: elaborazioni su dati Istat e Regione Toscana - Sistema informativo Terzo settore

A livello sub-regionale, si nota come il territorio senese (21 organizzazioni per 10.000 residenti), quello lucchese e quello pistoiese (19 per entrambi) mostrino una maggiore presenza del fenomeno, seguiti da Grosseto e Livorno.

**Figura 2: Indice di presenza del Terzo settore formalizzato\* in Toscana per tipologia di organizzazione e provincia al 31/12/2016**

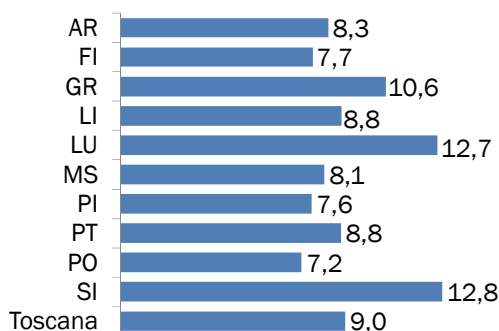


\* Organizzazioni iscritte ai registri regionali per 10.000 residenti

Fonte: elaborazioni su dati Istat e Regione Toscana - Sistema informativo Terzo settore

Passando ad osservare le tre diverse tipologie di organizzazioni e dunque addentrandosi in maniera distinta nei dati dei vari registri, si rileva una maggiore incisività del volontariato nelle province di Siena e Lucca (che evidenziano valori ben superiori a quello medio) seguite da Grosseto.

*Figura 3: Indice di presenza del volontariato\* in Toscana per tipologia di organizzazione e provincia al 31/12/2016*



\* Organizzazioni di volontariato iscritte al registro regionale per 10.000 residenti

Fonte: elaborazioni su dati Istat e Regione Toscana – Sistema informativo Terzo settore

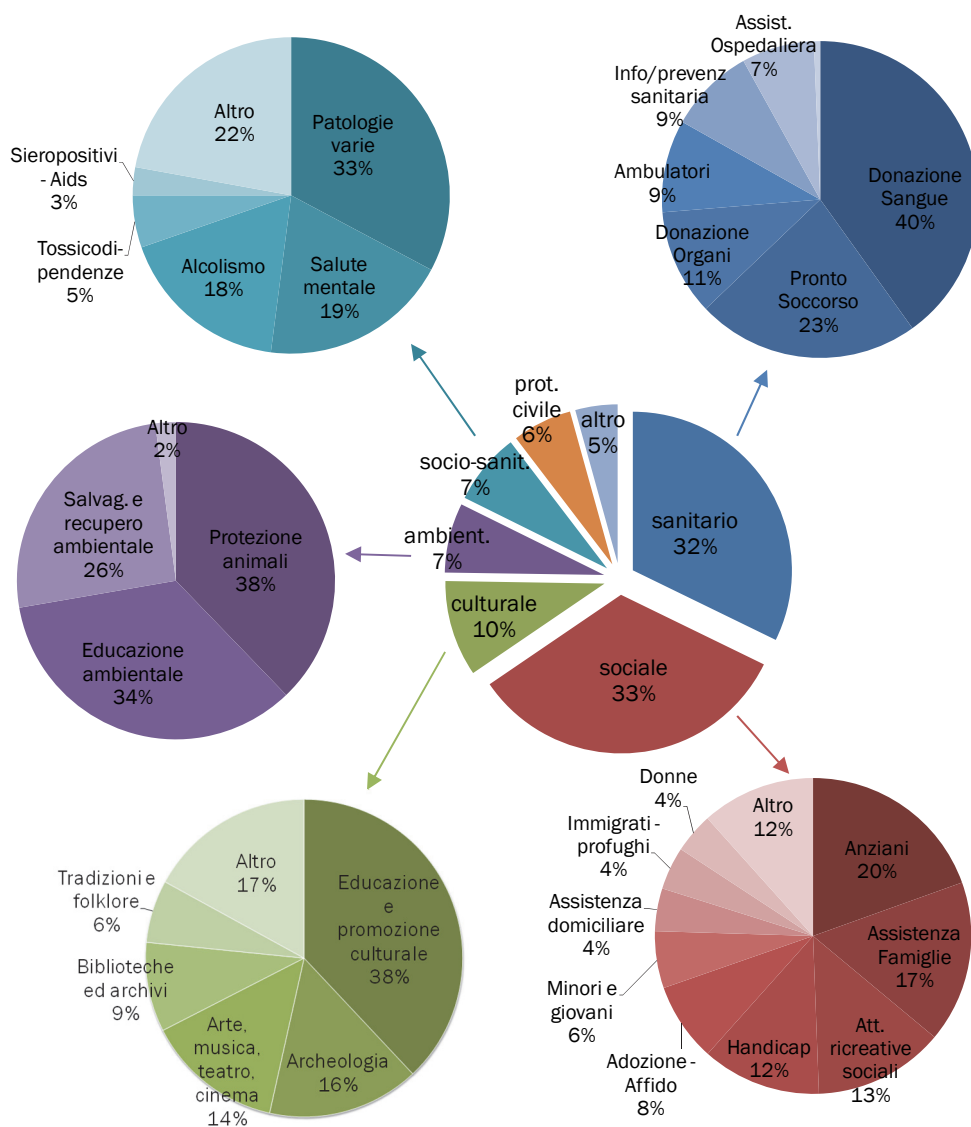
I settori di attività prevalenti delle 3.361 organizzazioni di volontariato sono nettamente quello ‘sociale’ e quello ‘sanitario’ che coprono insieme, con quote analoghe, 2/3 del totale delle organizzazioni. Il 10% è poi rappresentato dal settore ‘culturale’ ed il 6-7% ciascuno per l’‘ambientale’, il ‘sociosanitario’ e la ‘protezione civile’.

Approfondendo lo sguardo sulle attività prevalenti ed i target di riferimento dei vari settori in cui opera il volontariato si ha in ritorno un quadro decisamente sfaccettato e molto articolato:

- ▶ nel settore ‘sociale’ prevalgono le attività rivolte ad ‘anziani’, insieme a quelle rivolte alle ‘famiglie’, alle ‘attività ricreative’ e all’‘handicap’;
- ▶ nel settore ‘sanitario’ risultano decisamente maggioritarie le attività di ‘donazione sangue’ e di ‘pronto soccorso’;
- ▶ il settore ‘culturale’ è caratterizzato da attività di ‘educazione e promozione culturale’, di ‘archeologia’ e di ‘arte musica teatro e cinema’;
- ▶ il settore ‘ambientale’ è tripartito tra ‘protezione animali’, ‘educazione ambientale’ e ‘salvaguardia/recupero ambientale’;
- ▶ le organizzazioni del settore ‘sociosanitario’ si occupano soprattutto di ‘patologie varie’, ‘salute mentale’ e ‘alcolismo’;



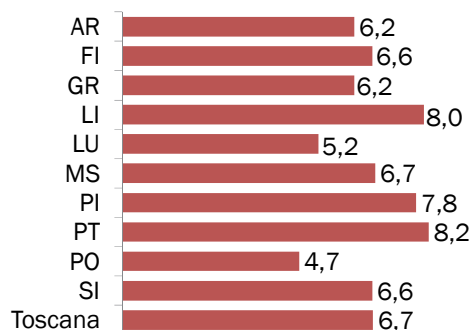
Figura 4: Organizzazioni di volontariato iscritte al registro regionale al 31/12/2016 per settore di attività e tipologia di attività principale



Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana – Sistema informativo Terzo settore

La promozione sociale, che comprende circa 2.500 associazioni, risulta maggiormente diffusa nei territori provinciali di Pistoia, Livorno e Pisa.

**Figura 5: Indice di presenza della promozione sociale\* in Toscana per tipologia di organizzazione e provincia al 31/12/2016**



\* Organizzazioni di promozione sociale iscritte al registro regionale per 10.000 residenti

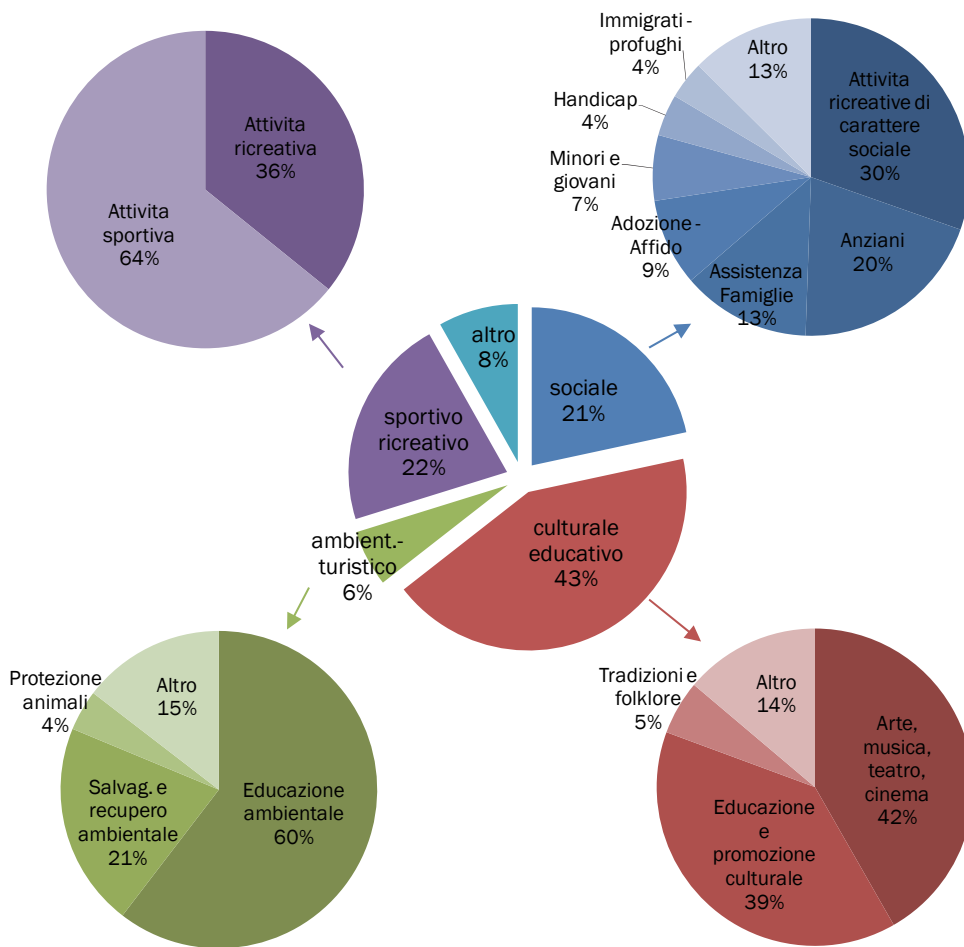
Fonte: elaborazioni su dati Istat e Regione Toscana – Sistema informativo Terzo settore

Il settore principale è quello ‘culturale-educativo’, che rappresenta il 43% delle associazioni iscritte, seguito da quello ‘sportivo-ricreativo’ (22%) e dal ‘sociale’ (21%). Residuale il settore ‘ambientale-turistico’ (6%).

Guardando alle attività principali svolte dalle associazioni di promozione sociale secondo il settore di attività, si evince che:

- ▶ il comparto ‘ricreativo-culturale’ ha una sostanziale bipartizione tra ‘arte musica teatro e cinema’ e ‘educazione e promozione culturale’;
- ▶ il settore ‘sportivo-ricreativo’ si divide tra ‘attività sportive’ (64%) e ‘attività ricreative’ (36%);
- ▶ il ‘sociale’ è molto composito ma registra una marcata prevalenza di ‘attività ricreative di carattere sociale’, attività rivolte agli ‘anziani’ ed attività rivolte alla ‘assistenza alle famiglie’. Hanno una consistenza significativa anche ‘adozione e affido’ e le ‘attività rivolte a minori e giovani’ mentre hanno un peso minore quelle rivolte a ‘handicap’ e ‘immigrati e profughi’;
- ▶ nel settore ‘ambientale turistico’ hanno una netta prevalenza le attività di ‘educazione ambientale’ ed una buona consistenza quelle relative a ‘salvaguardia e recupero ambientale’.

Figura 6: Associazioni di promozione sociale iscritte al registro regionale al 31/12/2016 per settore di attività e tipologia di attività principale



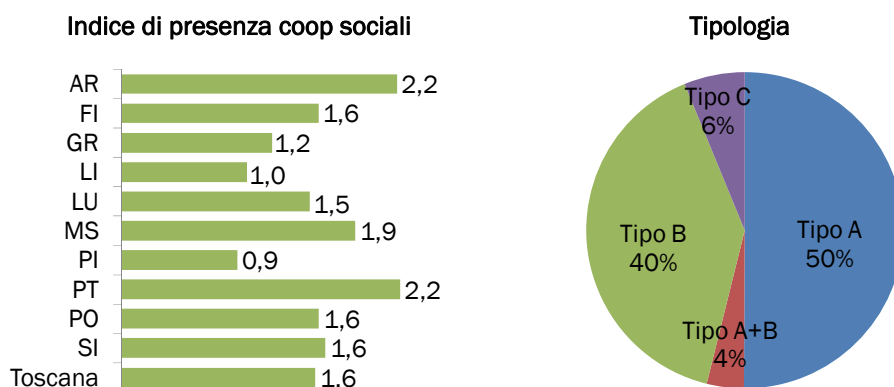
Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana – Sistema informativo Terzo settore

Le cooperative sociali rappresentano la parte numericamente meno consistente ma sicuramente quella più strutturata/professionalizzata e a più elevato protagonismo all'interno del Terzo settore formalizzato, in quanto maggiormente coinvolta nell'erogazione diretta di servizi sociali e socio-sanitari (complice il crescente processo di esternalizzazione della gestione di servizi da parte dei soggetti pubblici).

Le 581 cooperative sociali hanno un diffusione sul territorio regionale di 1,6 organizzazioni ogni 10.000 residenti, con una marcata prevalenza nel pistoiese e nell'aretino.

Le cooperative sociali di tipo A, impegnate nel settore socio-sanitario e educativo sono la metà del totale mentre quelle di tipo B, che si occupano di integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati sono il 40%. Il restante 10% riguarda le cooperative sociali di tipo C, ovvero consorzi di cooperative, e la tipologia A+B.

**Figura 7: Indice di presenza della cooperazione sociale\* in Toscana e cooperative sociali iscritte all'albo regionale per tipologia al 31/12/2016**



\* Cooperative sociali iscritte all'albo regionale per 10.000 residenti

Fonte: elaborazioni su dati Istat e Regione Toscana – Sistema informativo Terzo settore

### 1.1.3 Il vasto universo del non profit: la fotografia del censimento 2011

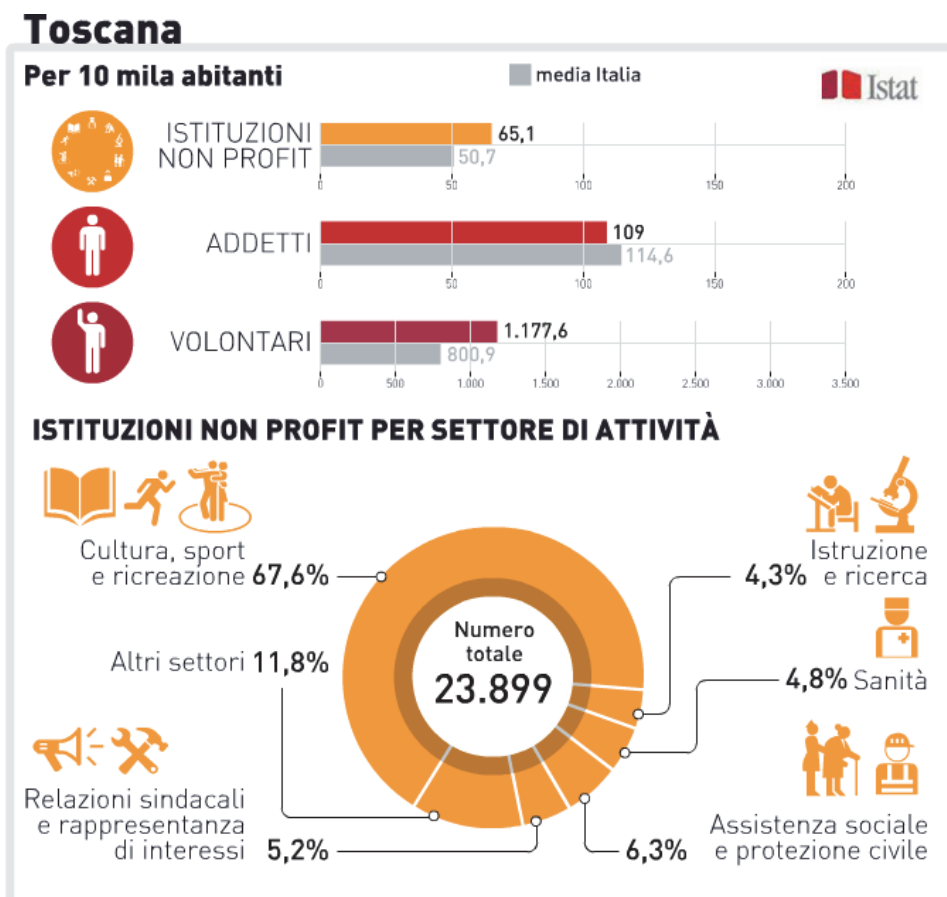
Per comprendere quanto sia numericamente più consistente il complesso universo non profit rispetto alla parte 'formalizzata' dello stesso, si pensi che nel 2011 sono state censite da Istat oltre 300.000 Istituzioni non profit in Italia e 23.899 in Toscana (una cifra quasi quadrupla rispetto alle organizzazioni iscritte ai registri regionali).<sup>4</sup> Il confronto con il Censimento 2001 evidenzia un chiaro aumento in tutti gli aspetti che interessano il non profit toscano:

<sup>4</sup> Il Censimento non profit rileva tutti i soggetti attivi indipendentemente dal loro grado di formalizzazione. Secondo la definizione fornita da Istat, sono censite tutte le "unità giuridico-economiche dotate o meno di personalità giuridica, di natura privata, che producono beni e servizi destinabili o non destinabili alla vendita e che, in base a leggi vigenti o a proprie norme statutarie, non hanno facoltà di distribuire, anche indirettamente, profitti o altri guadagni diversi dalla remunerazione del lavoro prestato da soggetti che l'hanno istituita o soci"

- ▶ le istituzioni sono passate da 18.344 a 23.899 (+30%, da 52 a 65 istituzioni ogni 10.000 residenti);
- ▶ le risorse umane del non profit - addetti, lavoratori temporanei ed esterni, volontari - sono passate da 335.221 a 491.302 (432.000 volontari, 40.000 lavoratori dipendenti, 19.000 lavoratori temporanei ed esterni) per un aumento del 46%;
- ▶ i volontari sono passati da 299.702 a 432.185 (circa il 90% delle risorse umane complessive) con una crescita del 44%.

Per iniziare un'analisi dei dati censuari può dunque essere utile partire dalla fotografia del contesto toscano costruita da Istat, visibile attraverso la seguente infografica.

Figura 8: La Toscana al Censimento delle istituzioni non profit 2011- Infografica

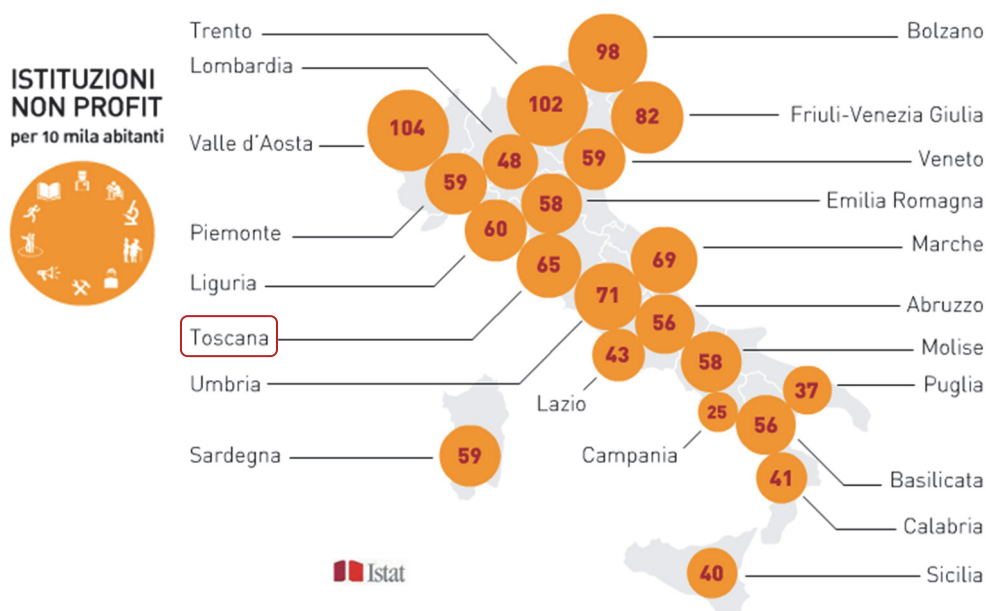


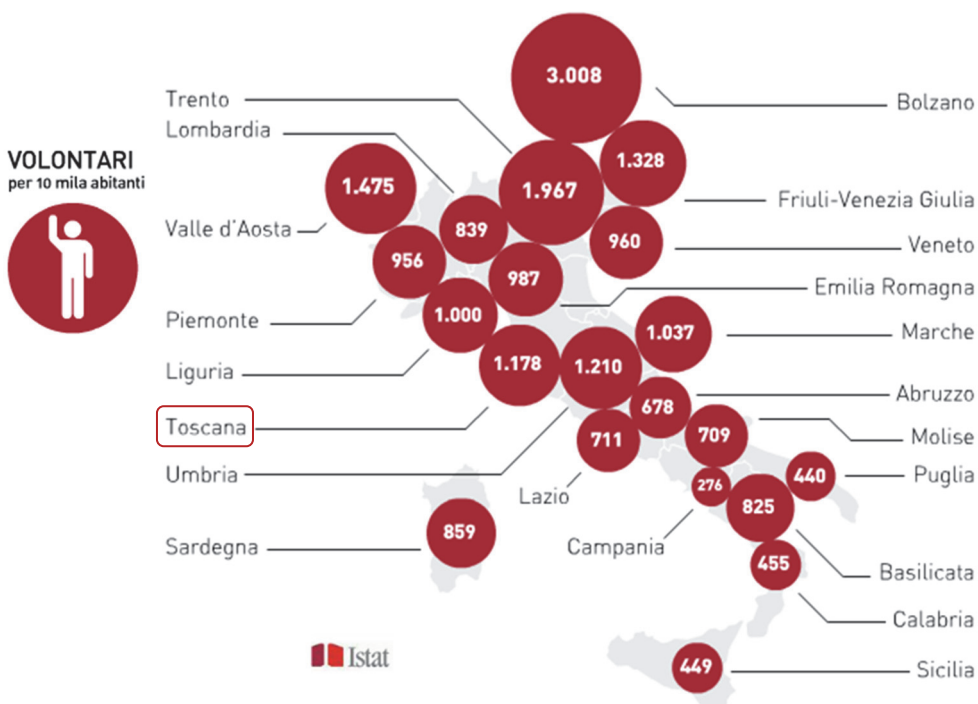
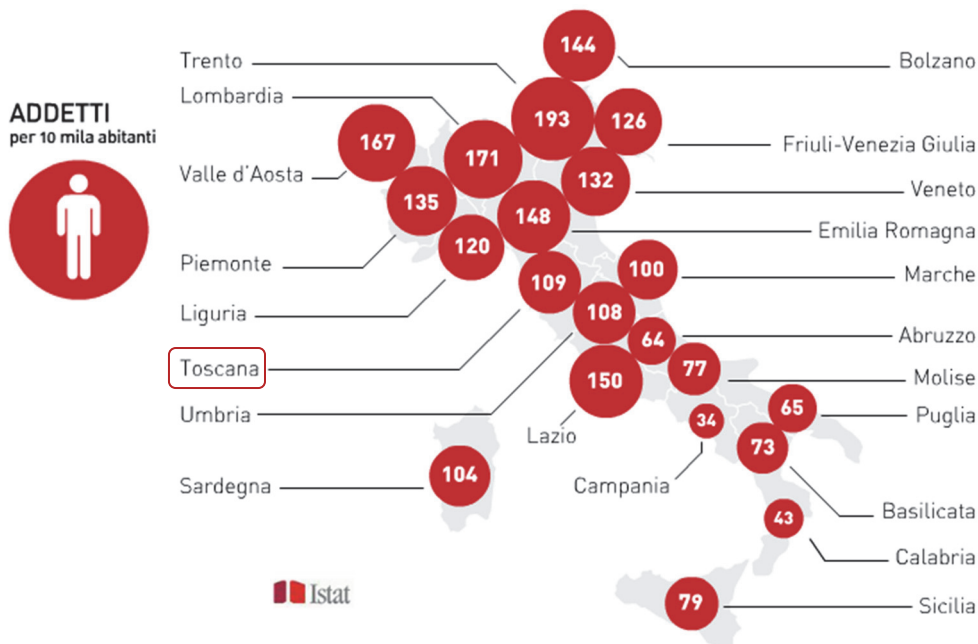
Fonte: Istat, Censimento non profit 2011

Da tale rappresentazione si ricavano almeno quattro informazioni di fondo:

- ▶ il settore di attività nettamente prevalente, di fatto egemone, è quello 'culturale, sportivo e ricreativo' con il 68% delle istituzioni. A seguire assumono una significativa rilevanza gli ambiti 'assistenza sociale', 'relazioni sindacali e rappresentanza di interessi', 'sanità' e 'istruzione e ricerca';
- ▶ la presenza del non profit in Toscana è tra le più alte in Italia (65 istituzioni ogni 10.000 residenti contro una media italiana di 50);
- ▶ la diffusione degli addetti del non profit (109 addetti ogni 10.000 residenti) è inferiore a quella media italiana (115), evidenziando forse un livello di strutturazione delle organizzazioni sottodimensionato rispetto al dato medio nazionale;
- ▶ si registra una spiccata propensione al volontariato (1.177 volontari ogni 10.000 residenti), tra le più elevate in Italia e ben superiore alla media nazionale (800).

Figura 9: Istituzioni non profit, addetti e volontari per 10.000 residenti per regione al Censimento 2011 - Infografica





Fonte: Istat, Censimento non profit 2011

### *1.1.4 Spunti per approfondimenti futuri*

Sulla base di quanto fin qui analizzato, si evidenziano, tra gli altri, due possibili scenari per eventuali approfondimenti futuri, che sembra opportuno segnalare partendo dai limiti conoscitivi intrinseci degli archivi utilizzati. Si tratta di opzioni che presentano una pressoché immediata possibilità di attuazione poiché si basano su informazioni e dati di fatto già disponibili e in possesso o comunque nella disponibilità di Regione Toscana.

- ▶ Una prima pista di approfondimento può essere rappresentata dalle informazioni contenute nei giacimenti informativi che gli enti preposti (le Province ieri, i Comuni capoluogo oggi) costruiscono durante le procedure di iscrizione e rinnovo di iscrizione ai registri regionali. Oltre a quanto comunicato da tali enti alla Regione Toscana tramite il flusso del Sistema informativo regionale del Terzo settore - i cui dati sono stati analizzati al paragrafo 1.1.2 - viene infatti raccolta dagli stessi un'ulteriore serie di dati relativi a numero di soci, attività e bilancio che sarebbe interessante poter elaborare ed interpretare per fornire, oltre alla consistenza numerica, un dimensionamento del capitale sociale effettivo presente sui territori.
- ▶ Anche la seconda opportunità è offerta dalle informazioni presenti nel Sistema informativo regionale del Terzo settore e riguarda la possibilità di svolgere un'indagine qualitativa diretta sulle organizzazioni iscritte ai registri regionali tramite questionario online utilizzando gli indirizzi e-mail contenuti nell'archivio.

## **1.2 Specificità storiche e culturali del Terzo settore in Toscana**

### *1.2.1 Un'eredità storica ricca di espressioni della solidarietà collettiva*

In Toscana il Terzo settore ha una lunga e intensa tradizione di presenza e azione. Per quanto l'espressione sia stata formalizzata e utilizzata diffusamente in tempi a noi vicini, a partire soprattutto dalla fine del secolo scorso, le pratiche organizzate di animazione delle comunità territoriali e di supporto alla popolazione – specie nei confronti delle fasce più vulnerabili – possono essere ricondotte a periodi assai remoti.

La pratica della solidarietà, del mutuo soccorso e della partecipazione attiva alla vita comunitaria costituiscono tratti indelebili delle dinamiche sociali e dei processi economici e politici della nostra Regione, e il modo in cui quelle dinamiche e quei processi si sono sviluppati nel tempo assegnano all'esperienza Toscana un carattere del tutto originale, che non si riscontra in modo così particolarmente evidente in altre zone del Paese.



L'eredità storica che viene raccolta dalle forme attuali in cui si realizza la presenza e l'azione del Terzo settore si esprime nelle specifiche dimensioni e modalità in cui si è espressa la vita sociale ed economica del territorio regionale, fondata sulla valorizzazione delle piccole e medie attività produttive e della socialità primaria. Queste dimensioni hanno permesso lo sviluppo di formazioni sociali ed economiche che non hanno sacrificato la dimensione della relazionalità comunitaria, e anzi su di essa hanno fondato le proprie prospettive di ulteriore consolidamento. Questo tessuto sociale e produttivo a misura di comunità ha consentito – sebbene in forme e modalità diverse – lo sviluppo di dinamiche di socialità organizzate, diffuse e capillari.

Questa caratterizzazione tuttavia prende forma nel secondo dopoguerra, e si precisa con la nascita, il consolidamento e le trasformazioni del Welfare State e del ruolo di sempre maggiore centralità assunto dalle istituzioni politiche e amministrative a livello locale e regionale. Le attività organizzate di animazione della società civile, che si accrescono in corrispondenza all'aumento della complessità sociale e degli effetti spesso squilibrati dello sviluppo economico, non si costituiscono necessariamente come una modalità di presenza alternativa alla dimensione istituzionale, ma si pongono come strumento di supporto e di stimolo al ruolo delle istituzioni pubbliche. Nella nostra Regione, in altri termini, il Terzo settore si sviluppa con caratteri differenziati e plurali di intervento nel settore socio-economico e culturale, ma maturando un atteggiamento essenzialmente orientato al confronto e alla collaborazione con l'ente pubblico e l'istituzione locale.

Il volontariato e l'associazionismo costituiscono gli ambiti trainanti della crescita del Terzo settore nella nostra Regione, e sull'ampliamento dei compiti connessi alla offerta e strutturazione dei servizi coerenti con il mandato sociale delle organizzazioni di volontariato, si innesta l'esperienza della cooperazione sociale, che a partire dagli anni '90 assume contorni sempre più chiari diffondendosi ampiamente.

### *1.2.2 I tratti essenziali del Terzo settore in Toscana*

Vale la pena mettere a fuoco, adesso, alcuni dei tratti principali che caratterizzano l'identità del Terzo settore nella nostra regione, focalizzando l'attenzione sugli aspetti più evidenti nella situazione attuale.

Essi sono:

- a) la diffusività e la capillarità della presenza delle organizzazioni;
- b) la differenziazione della natura e della “vocazione” delle organizzazioni;
- c) la centralità dei servizi come modalità di risposta ai bisogni emergenti;
- d) la compartecipazione del Terzo settore al sistema regionale di welfare.

Analizziamoli singolarmente.

a) La diffusività e la capillarità.

Il primo aspetto che colpisce qualsiasi osservatore, anche il più distaccato, è l'enorme quantità di organizzazioni che compongono il tessuto sociale del territorio. I dati relativi alla diffusione dell'associazionismo e del volontariato in Toscana raccontano di una presenza non solo massiccia ma anche distribuita negli angoli più remoti del territorio. Non esiste area territoriale della regione, per quanto periferica o circoscritta, nella quale non si registri la presenza di una qualche associazione, come segno della necessità e della volontà dei cittadini di organizzarsi per generare attività socialmente rilevanti, cioè finalizzate a realizzare livelli sempre più consistenti di benessere sociale. I dati mostrano infatti, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, una grande quantità di entità organizzate, soprattutto di piccole e medie dimensioni, che animano la società civile e costituiscono punti di riferimento per soddisfare i bisogni di aggregazione, espressività e salute (intesa in senso ampio) della popolazione di ogni età.

Come abbiamo visto, i dati del Censimento ISTAT delle organizzazioni non profit evidenziano come in Toscana si registri uno dei livelli più alti di presenza associativa rispetto ad altre regioni, pari a circa 65 organizzazioni ogni 10,000 abitanti. Una delle implicazioni più interessanti di questa diffusione non è soltanto collegata alla considerazione che essa promuove la coesione sociale e il capitale sociale di un territorio (un concetto quest'ultimo, entrato in uso molto recentemente, che tuttavia meriterebbe ulteriori approfondimenti), ma che, prima di tutto, essa fornisce ai cittadini un ventaglio di punti di riferimento assai vario e articolato al fine di dare soddisfazione o risposta ai propri bisogni, siano essi di tipo solo aggregativo, oppure di natura più specifica, di carattere culturale, espressivo, sociale e sanitario. Alla diffusione delle organizzazioni di Terzo settore, in altri termini, corrisponde la possibilità di dare risposte differenziate ai bisogni del territorio, senza lasciare "scoperto" alcun ambito dell'esistenza sociale della popolazione.

b) La differenziazione della natura e della "vocazione" delle organizzazioni.

Il Terzo settore costituisce un universo organizzativo non soltanto sul piano quantitativo ma anche e soprattutto su quello della pluralizzazione dei propri caratteri. Il consistente aumento quantitativo di organizzazioni sul territorio risponde, come vedremo nel prossimo paragrafo, a molte esigenze, ma qui dovremo prima di tutto sottolineare che ad esso si connette la differenziazione dei settori di attività, che gli studiosi, per ragioni statistiche, riducono spesso a pochi ambiti, e generali: il "sociale", il "socio-sanitario", il "culturale", lo "sportivo" il "ricreativo", ecc... Ma il senso della presenza delle organizzazioni nel territorio, la propria "vocazione" si esprime in attività plurali, sempre meno riconducibile ad uno specifico "ambito"; ad esempio, considerando le organizzazioni sportive – che sono la presenza forse più numerosa in Toscana – difficilmente esse non perseguono anche, in modo diretto e indiretto, una finalità a carattere sociale o culturale. Questo tratto è anche l'esito del modo in

cui cambiano i bisogni sociali sul territorio, che sono sempre più complessi e multidimensionali; non dobbiamo, dunque, pensare che le statistiche che raccontano la “diversificazione in settori” rappresentino ambiti di attività rigidi e impermeabili.

Il Terzo settore ha mostrato, specie in questi ultimi anni di crisi, una capacità di orientare i propri progetti in modo da fornire risposte il più possibile adeguate alla recrudescenza delle istanze della popolazione. Nel contempo, tuttavia, non dobbiamo sottovalutare come lo sviluppo e l’incremento del Terzo settore sia stato caratterizzato, specialmente negli ultimi anni, dalla nascita di un numero sempre più cospicuo di organizzazioni dedite ad ambiti di attività molto specifiche, soprattutto in ambito sanitario. Questa tendenza conferma, da una parte, la capacità del Terzo settore di dare risposte sempre più specifiche ai bisogni della popolazione, ma dall’altro può segnalare la riduzione del carattere “plurale” cui si è fatto riferimento fino ad ora. La “specializzazione” degli ambiti di impegno si accompagna a processi di professionalizzazione più accentuata tra i volontari e nel personale, alla piccola dimensione delle organizzazioni e al restringimento delle coordinate d’azione. Non è superfluo sottolineare come, se questa tendenza alla specializzazione dovesse aumentare in futuro, sarà sempre più necessario immaginare delle forme di costruzione di reti di collaborazione tra organizzazioni che consentano di realizzare sinergie e “contaminazioni” che evitino il rischio della frammentazione degli interventi.

c) La centralità dei servizi come modalità di risposta ai bisogni emergenti.

Questa centralità appare ovvia se si considerano le componenti della cooperazione e dell’impresa sociale nel Terzo settore, potrebbe esserlo meno nel caso dell’associazionismo e del volontariato. Qui, per servizio, si intende essenzialmente un insieme di prestazioni svolte in modo sistematico e coordinato rivolte a un pubblico di utilizzatori e beneficiari. Molte cose potrebbero essere dette, aggiunte e specificate su questo punto. Sta di fatto che in una recente ricerca del CESVOT del 2015, cui hanno aderito 1.715 organizzazioni di volontariato (il 51% del totale organizzazioni presenti nell’archivio del Centro di Servizio Toscano), ben il 94% dei rispondenti dichiara di offrire e svolgere servizi alla popolazione - il 97% di quelle che operano in ambito sanitario e socio-sanitario e il 96,5% di quelle che operano in ambito sociale (Salvini, Psaroudakis, 2015).

Per molti anni il volontariato e l’associazionismo toscano è stato attraversato – più o meno consapevolmente – da una “tensione” positiva caratterizzata dalla dialettica tra la valorizzazione della dimensione identitaria e la valorizzazione della dimensione operativa, tra l’“essere” e il “fare”, tra il perseguimento di un fine essenzialmente politico-culturale ed uno di carattere essenzialmente pragmatico. Tale tensione era l’effetto della progressiva trasformazione del senso della presenza delle organizzazioni sul territorio: da una parte, l’importanza di promuovere una visione etico-politica di questa presenza, dove le attività assumevano un valore essenzialmente testimoniale: il fare non è

centrale, è una “traduzione” esemplificativa che “un’altra società è possibile”. Dall’altra c’è la necessità, invece, di mettere al centro “le opere” (cioè i servizi) poiché senza queste la testimonianza e l’afflato etico-politico rischiano di rimanere parole vuote e astratte. Nel corso di questi ultimi venti anni, questa tensione si è sfumata e il Terzo settore toscano è senza dubbio fondato sull’offerta e sull’erogazione di servizi, dalle quali trae essenzialmente la ragione della propria esistenza. La solidarietà può esprimersi soltanto attraverso le attività e le attività diventano sempre più il centro dell’attenzione delle organizzazioni.

Dalla stessa indagine del CESVOT, sopra citata, emerge un orizzonte di ambiti e di impegni che lascia stupefatti, tale e tanta è la capacità del volontariato di coprire i più diversi bisogni emergenti sul territorio. La cosa ancor più interessante è che la realizzazione di tali servizi avviene non in modo alternativo o complementare rispetto a quanto fatto dall’istituzione pubblica, ma in modo integrato – un carattere che rende unica l’esperienza toscana nel Paese. E proprio questo punto ci introduce al prossimo carattere tipico del Terzo settore nella nostra Regione.

d) La compartecipazione del Terzo settore al sistema di welfare regionale.

Il Terzo settore – come il nome stesso indica – nasce e si sviluppa in anni moderni come soggetto che, a partire dalla incompletezza e inefficacia dell’azione dello Stato e del Mercato, mirava a promuovere un’idea di società fondata sulla giustizia sociale, sull’equità, sulla difesa e la promozione delle fasce più deboli ed escluse della società. Spesso il volontariato e l’associazionismo costituivano un interlocutore critico e inflessibile nei confronti delle istituzioni pubbliche, di cui denunciava i limiti; i progetti promuovevano spesso modalità alternative e innovative (nei contenuti e nei metodi di intervento) rispetto all’azione istituzionale, considerata lenta, burocratica e inefficace. Si tratta di uno schema interpretativo che non può (più) essere applicato per descrivere il rapporto tra Terzo settore e istituzioni pubbliche nella nostra Regione. Oggi, infatti, questi diversi soggetti hanno intessuto un fitto intreccio di relazioni di interdipendenza, di reciproco scambio e sostegno che in buona sostanza ha favorito l’introduzione del Terzo settore all’interno di un progetto di welfare “ampliato”, che gli studiosi definiscono “sfera pubblica allargata” (cfr., ad esempio, Wagner, 2000). Il Terzo settore in Toscana, infatti, svolge un ruolo sempre più decisivo nell’erogazione di servizi sociali e sanitari, mediante processi di esternalizzazione dal pubblico al privato sociale.

Il Censimento degli enti non profit realizzato dall’ISTAT consente di osservare che il 49,6% del non profit toscano ha avviato patti o intese con le amministrazioni locali, per un totale di 11.850 transazioni. Più consistente rispetto a quella Toscana vi è solo la percentuale registrata in Emilia-Romagna, pari al 50,43%. Sempre in Toscana, il 35% circa degli enti non profit ha realizzato convenzioni o contratti con le amministrazioni pubbliche,

percentuale che pone la nostra Regione ai vertici più alti nella classifica dei processi di esternalizzazione e di incorporazione del Terzo settore nella “sfera pubblica allargata”, dopo Lombardia, Veneto e Emilia-Romagna. Attingendo al patrimonio conoscitivo prodotto da CESVOT negli ultimi vent’anni, si nota come le organizzazioni di volontariato (da ora in poi OdV) che hanno convenzioni con il Comune passano dal 36,2% nel 1998 al 49,7% nel 2010, mentre quelle che hanno convenzioni con le AUSL passano dal 43,9% nel 1998 al 50,3%. Nel 2015, le OdV che hanno un rapporto organico e convenzionale con vari enti pubblici costituiscono il 47,4% sul totale delle OdV; per quasi un terzo delle OdV, il 31,6%, quella pubblica è la fonte d’entrata prevalente – questa percentuale era pari al 50% nel 2004 e il 39% nel 2010 (cfr. Salvini, Cordaz, 2004; Salvini, Corchia, 2010; Salvini, Psaroudakis, 2015).

Questi dati sono particolarmente interessanti. Infatti essi segnalano, da una parte, l’aumento del coinvolgimento del volontariato all’interno della sfera pubblica – cosa più “ovvia” per la cooperazione e l’impresa sociale – ma nel contempo una riduzione dell’incidenza della fonte pubblica in termini di entrate. Secondo l’ultima indagine del CESVOT, il 42,6% delle OdV toscane segnala la riduzione dei fondi disponibili per le proprie attività, come effetto della crisi economica degli ultimi dieci anni (Salvini, Psaroudakis, 2015). Il che significa che questo maggior coinvolgimento del volontariato nel sistema di welfare è finanziato essenzialmente da fonti non pubbliche e da un utilizzo “intensivo” dei volontari – aspetti che rendono particolarmente conveniente dal punto di vista istituzionale “affidarsi” al volontariato stesso e in generale al Terzo settore per l’effettuazione di un numero sempre più consistente di servizi. D’altra parte, tuttavia, le organizzazioni di Terzo settore hanno maturato nel tempo la consapevolezza in base alla quale ogni tipo di progetto o servizio non possa essere realizzato senza il coordinamento e la collaborazione con l’ente pubblico, per aumentarne l’efficacia sul piano territoriale. Il che rafforza ulteriormente il carattere di compartecipazione del Terzo settore stesso nel welfare regionale, di cui quest’ultimo non può più, ormai, fare a meno.

### **1.3 Percorsi, trasformazioni e criticità nel Terzo settore: come cambia la “solidarietà organizzata” in Toscana.**

#### *1.3.1 Comprendere le trasformazioni in atto e le direzioni future*

Il Terzo settore costituisce un ambito plurale e differenziato di attività organizzate a carattere sociale, culturale, sportivo, ricreativo ed economico che riflette la capacità della società civile di mobilitarsi, di animare i contesti sociali, di generare livelli crescenti di coesione sociale, di ridurre le tendenze, sempre più pervasive, della frammentazione sociale. Attraverso la progettazione e la realizzazione di servizi alla popolazione e al territorio, il Terzo settore, nelle sue diverse componenti, svolge un’azione di protezione e promozione sociale delle fasce di popolazione più deboli e vulnerabili, rafforza

la capacità dei soggetti più fragili della società a rendersi protagonisti della propria esistenza.

Nel perseguire questi obiettivi, il vasto e molteplice universo di organizzazioni che compongono il Terzo settore, fondandosi sulla propria specifica vocazione, si rapporta quotidianamente con il territorio, con i cittadini, interpretandone le istanze al cambiamento e i bisogni, recependone le richieste e mobilitandosi per il reperimento delle risorse necessarie al perseguimento effettivo dei propri progetti. Si deve anche notare che il Terzo settore svolge un'azione sul territorio dal valore sempre più "universale": la moltiplicazione e la multidimensionalità dei bisogni ha reso necessario ampliare gli ambiti di operatività, in modo da includere pezzi sempre più estesi di popolazione. Un esempio molto significativo ha a che fare con tutte quelle azioni che hanno come obiettivo il riconoscimento dei diritti dei cittadini in quanto portatori di un qualche carattere che ne individua e ne valorizza la diversità, come ad esempio il genere (nelle sue diverse espressioni), la salute e il benessere (anche in questo caso, nelle sue diverse manifestazioni), le età (i giovani, gli anziani). Nel contempo, si rapporta con la dimensione più propriamente istituzionale, partecipando ai tavoli di lavoro di progettazione degli interventi e promuovendo un dialogo ed una collaborazione efficace con gli enti locali sul territorio. Il Terzo settore si è reso disponibile a inserirsi all'interno della sfera istituzionale diventando de facto l'ultimo anello effettivo della "catena" della sussidiarietà verticale e l'elemento vitale della catena della sussidiarietà orizzontale.

L'impegno verso questo duplice versante di azione e intervento ha prodotto una serie di trasformazioni all'interno del Terzo settore, che in parte hanno reso più adeguate le organizzazioni rispetto alle nuove attese e alle nuove funzioni, in parte ne hanno modificato la natura, almeno rispetto a qualche decennio fa. In altre parole, sia il rapporto con il territorio e la cittadinanza, sia il rapporto con le istituzioni, hanno generato cambiamenti nelle caratteristiche e nella struttura delle organizzazioni, nella natura dell'azione, in particolare di quella volontaria, e nel modo stesso di interpretare concretamente il senso della propria presenza sul territorio. Le trasformazioni su cui varrebbe la pena soffermarsi sono molte: alcune sono evidenti, e sono state in parte già trattate nei paragrafi precedenti. Su altre, invece, converrebbe concentrare maggiormente l'attenzione e la riflessione, proprio per comprendere le possibili, ulteriori tendenze di cambiamento futuro.

All'interno di questo Rapporto si è scelto di concentrare l'interesse su tre tendenze di particolare rilievo, che sono destinate a tracciare segni significativi nei processi di trasformazione per il prossimo futuro. Queste tendenze possono essere interpretate in vario modo, specie in considerazione della estrema diversità degli atteggiamenti e dei modi di intendere la propria presenza sul territorio da parte del vasto universo delle organizzazioni. Per alcuni, queste tendenze possono costituire elementi significativi e positivi a sostegno dello sviluppo futuro del Terzo settore, per altri possono rappresentare aspetti di criticità che rischiano di snaturare l'essenza stessa del Terzo settore. A

prescindere dal segno che si vorrà attribuire all'interpretazione di questi processi, qui si vuole offrire una selezione delle tendenze che le ricerche e le statistiche segnalano nella situazione attuale e che riguardano:

- a) la frammentazione dei soggetti organizzati e la tendenza a costituire reti di collaborazione e condivisione progettuale;
- b) l'aumento del carattere di professionalizzazione dell'azione dei singoli e dei soggetti organizzati, come risposta alla complessità dei bisogni e alle trasformazioni del sistema di welfare;
- c) l'ascesa, imponente, del volontariato individuale - non necessariamente "isolato" - come alternativa alla partecipazione organizzata.

Si tratta di processi che attraversano trasversalmente le diverse componenti del Terzo settore, e che si verificano con diversa intensità a seconda della loro natura; tuttavia esse si fanno sentire con maggiore insistenza nell'ambito dell'associazionismo e del volontariato, dove le trasformazioni assumono maggiore evidenza.

### *1.3.2 La frammentazione dei soggetti organizzati.*

In precedenza è stato osservato come il numero delle organizzazioni di Terzo settore sia aumentato, nel corso di un decennio, di circa 5.500 unità, con una variazione pari a circa il 30%. Questo incremento quantitativo è dovuto alla nascita di nuove entità in tutte le componenti che caratterizzano il vasto e articolato settore. Questo aspetto è un sicuro indicatore di vitalità e di dinamismo aggregativo, ma contiene anche aspetti che dovrebbero essere tenuti in particolare considerazione per via delle implicazioni sullo sviluppo del settore stesso. Infatti la moltiplicazione dei soggetti rischia di generare un significativo livello di frammentazione dell'azione sul territorio, specie in un quadro socio-economico di riduzione delle risorse disponibili. La frammentazione si esprime attraverso la combinazione di due processi coesistenti; il primo riguarda la nuclearizzazione delle organizzazioni, il secondo richiama le difficoltà di costruire reti di collaborazione tra organizzazioni.

Sebbene il numero dei volontari nel corso degli ultimi anni, come segnala il Censimento Istat sul non profit, sia aumentato, l'incremento non ha riguardato tutti i settori nello stesso modo. Se si prendono in considerazione, in particolare, i volontari che operano nell'ambito specifico della componente delle organizzazioni di volontariato, le fonti disponibili mostrano come l'incremento sia stato particolarmente contenuto, a fronte di un sensibile incremento del numero di organizzazioni. Questo significa che siamo essenzialmente in presenza di organizzazioni di dimensioni piccole e medie, cioè composte da un numero di volontari inferiori a 50. Secondo l'ultima indagine del CESVOT, le organizzazioni di piccole dimensioni (fino a 20



volontari) costituiscono il 35% del totale delle organizzazioni censite, così come quelle di medie dimensioni (fino a 50 volontari). In particolare, i dati raccontano che il 52% delle organizzazioni di piccole dimensioni sono nate dopo il 2010, mentre tra quelle grandi si registrano soprattutto organizzazioni più radicate, nate cioè prima del 1994 (46%). Considerando che l'incremento dei volontari è stato contenuto, ogni nuova organizzazione che nasce è destinata ovviamente a collocarsi - e a restare per lungo tempo - nella fascia delle piccole organizzazioni. Questo pone un problema legato al tipo di operatività sul territorio e alle modalità di accesso alle risorse presenti che rischiano di generare competizione tra i soggetti organizzati, altrimenti destinati a svolgere attività localizzate e circoscritte, forse anche discontinue nel tempo.

Se a questo aspetto si aggiunge quello legato alla difficoltà di costruire rapporti di collaborazione tra organizzazioni, che vadano oltre le "partnership" formali, allora si capisce come, sul piano generale, l'azione complessiva del volontariato sul territorio rischi di essere frammentata e scarsamente coordinata a fini di efficacia rispetto ai fenomeni e ai bisogni emergenti (cfr. Salvini, Gambini, 2015). Nel corso degli ultimi venti anni, le OdV che hanno dichiarato di intrattenere relazioni di collaborazione con gli enti locali sono passate dal 36,1% nel 1998 al 49,3% nel 2010; quelle che hanno dichiarato di intrattenere relazioni con cooperative sociali sono passate dall'8,8% del 1998 al 25,1%. Al contrario, le OdV che dichiarano di aver collaborato a partnership con altre organizzazioni di volontariato sono rimaste stabili al 60% nell'unità di tempo considerata; può sembrare una percentuale molto alta, ma non si deve dimenticare che questi rapporti di collaborazione riguardano, molto spesso, accordi formali e non strategie di cooperazione continuativa sul territorio. Nell'ultima indagine del CESVOT del 2015, solo il 10,1% sul totale delle organizzazioni censite dichiara di ritenere strategica la costruzione di reti di collaborazione per la propria progettazione territoriale (Salvini, Psaroudakis, 2015).

### *1.3.3 L'aumento della richiesta di professionalizzazione dei volontari e delle organizzazioni.*

Questo fenomeno costituisce la logica conseguenza del processo visto in precedenza di graduale incorporazione del Terzo settore nel welfare regionale e della multidimensionalità dei bisogni cui si vuol dare risposta. Nella situazione attuale, vuoi per la necessità di garantire gli standard di qualità necessari nell'erogazione dei servizi, vuoi per fronteggiare in modo più efficace la complessità dei bisogni, i volontari sono chiamati ad una formazione più attenta e specifica, ad acquisire competenze non soltanto di tipo relazionale, ma strettamente connesse con le classi di servizio offerte, in una parola, diventare più professionali. Sempre più spesso l'azione volontaria è concepita più come un lavoro (per quanto ovviamente non retribuito) che come attività



spontanea e libera, fondata sulla disponibilità di tempo (e di risorse personali) da destinare volontariamente ad altri.

Già nel 1998, la prima indagine del CESVOT su “Identità e bisogni del volontariato in Toscana” ha messo in evidenza come i presidenti delle OdV censite ritenessero, nell’85% dei casi, di dover incrementare l’efficacia e l’efficienza della propria azione, mentre l’82% ha dichiarato necessario incrementare il livello di professionalità dei propri volontari (Salvini, 1999). Nel corso del tempo questa consapevolezza è rimasta e si è consolidata, tanto che, nell’ultima indagine del 2015, quasi il 40% dei rispondenti prefiguri un futuro in cui il volontariato gratuito e spontaneo sia in declino per far posto a organizzazioni che assomigliano sempre più ad aziende (15,8%) o a soggetti tipici dell’economia sociale (9,8%). Il 14,5% prevede una maggiore dipendenza delle OdV dalle istituzioni pubbliche mentre soltanto il 9% dei presidenti prefigura la possibilità di un recupero della funzione etico-politica e critica che aveva caratterizzato il volontariato ai suoi esordi alla fine degli anni ’70.

Sebbene questo quadro quantitativo riguardi la componente del volontariato, le implicazioni sostanziali coinvolgono tutto il Terzo settore, poiché hanno a che fare con le trasformazioni del modo in cui viene definita l’azione volontaria, a prescindere dalla componente e dal settore in cui essa si svolge. Infatti, la professionalizzazione indotta dalla maggiore complessità dei bisogni, implica un volontariato più competente sotto molti aspetti, più continuo e più consapevole. Possiamo attenderci che il personale dell’impresa e delle cooperative sociali risponda con efficacia a queste esigenze; ma cosa dire della componente volontaria nei vari comparti del Terzo settore? Si tratta, senza dubbio, di uno dei temi più discussi e forse più cruciali in chiave prospettica, per lo sviluppo del volontariato. Dovremo segnalare come quanto più il processo di professionalizzazione si consoliderà nel volontariato, tanto più esso rischierà di generare processi di selezione dei volontari stessi, poiché l’acquisizione di competenze e la continuità del servizio costituiscono due elementi particolarmente esigenti che non sempre sono compatibili o sostenibili nella traiettoria di vita dei volontari e delle volontarie.

#### *1.3.4 L’ascesa del volontariato individuale: declino della forma “organizzata”?*

Un’ultima riflessione deve essere dedicata ai modi con cui sempre più spesso si svolge l’azione volontaria all’interno delle diverse componenti del Terzo settore – come si capisce dal tema, dovremo necessariamente escludere dalla riflessione il personale retribuito. Quando si pensa al Terzo settore, si fa riferimento, ovviamente, alle forme organizzate di tale azione, che cioè prevedono l’adesione ad una organizzazione, ai suoi valori e ai suoi obiettivi, e il coinvolgimento attivo dei singoli all’interno delle iniziative promosse da quella stessa organizzazione. Si tratta dell’immagine forse più nota e consolidata di azione volontaria, quella per la quale essa non potrebbe essere se non

all'interno di una associazione. Ma le cose non stanno esattamente in questo modo.

Se consideriamo il tasso di volontariato (totale) così come è stato calcolato nell'indagine Multiscopo dell'ISTAT del 2013, che conteneva specificatamente una sezione dedicata alle attività gratuite a beneficio degli altri, possiamo notare che esso viene distinto in "tasso di volontariato organizzato" e "tasso di volontariato individuale", per meglio specificare i modi attraverso cui le attività sono svolte dalle persone. Va ricordato che in questa rilevazione, il riferimento all'azione volontaria non è circoscritto solo a quella realizzata nelle organizzazioni di volontariato ex legge 266/1991, ma si amplia fino a considerare le attività svolte in organizzazioni, gruppi e associazioni di vario genere (cfr. ISTAT, 2014).

Vale la pena segnalare innanzitutto il dato a livello nazionale: il tasso di volontariato totale è pari al 12,6%, corrispondente a 6,63 milioni di persone, che si articola in un tasso di volontariato organizzato pari al 7,9%, corrispondente a 4,14 milioni di persone, e in un tasso di volontariato individuale, pari al 5,8%, corrispondente a circa 3 milioni di persone (l'8,1% dei volontari ha svolto attività in forma sia organizzata che individuale).

In Toscana, il tasso totale è pari al 14%, corrispondente a circa 462.000 persone, che si articolano nell'8,2% relativo al tasso di volontariato organizzato (circa 270.000 persone) e nel 6,8% relativo al tasso di volontariato individuale (222.000 persone - da non dimenticare che esiste una quota di persone che svolge attività sia in forma organizzata che individuale). Come si può notare, in Toscana la differenza tra i due aggregati di popolazione volontaria è inferiore rispetto alla differenza tra i due aggregati a livello nazionale; vi sono regioni in cui questa differenza è piuttosto consistente a vantaggio del volontariato organizzato, come nel Trentino Alto Adige (rispettivamente 15,8% e 8,0%), Lombardia (10,1% e 6,1%), Veneto (10,7% e 7,6%), Piemonte (8,6% e 4,6%); vi sono invece alcune regioni (poche, a dire il vero), in cui tale differenza è persino a vantaggio del volontariato individuale, come in Sardegna (6,8% e 7,3%) e in Calabria (4,1% e 5,6%).

Quali riflessioni possono essere condotte alla luce di questi dati?

Poco sappiamo, ancora, circa le caratteristiche del volontariato individuale, anche se cominciano ad essere disponibili i primi studi sul fenomeno. In primo luogo, tuttavia, la particolare consistenza quantitativa del volontariato non organizzato appare sostanzialmente in linea con le atmosfere sociali e culturali connesse con le tendenze all'individualizzazione dei processi sociali, tendenze che secondo gli studiosi più acuti, come Beck, Giddens e Bauman, caratterizzano in modo irreversibile i tratti delle nostre società. Quello che ne deriva è la previsione all'aumento di queste forme di volontariato, e gli studi dovranno essere orientati a capire se tale aumento si verificherà a scapito della partecipazione in organizzazioni o se esso sarà il riflesso di una modalità

del tutto nuova di pensare e di praticare la pro-socialità, in grado di coinvolgere sempre più persone.

In secondo luogo, le conoscenze fin qui possedute sul volontariato individuale, segnalano come esso sia l'esito combinato di vari fattori, come ad esempio la maggiore flessibilità nelle modalità di realizzazione dell'azione volontaria sul piano dei tempi, dei luoghi e dei beneficiari, ma anche della minore disponibilità alla appartenenza a questa o quella associazione – con le obbligazioni, i vincoli e le rigidità che ne derivano. Di conseguenza, l'azione volontaria, declinata nei tempi a noi contemporanei e del prossimo futuro, sarebbe l'esito di una sorta di “personalizzazione” della propensione verso i “terzi beneficiari”, un modo singolare che si realizzerebbe in forme prevalentemente auto-gestite dagli individui, e compatibili con le altre sfere dell'esistenza sociale (lavoro, famiglia, tempo libero). Personalizzazione e compatibilità che non si riscontrerebbero nel caso dell'appartenenza associativa, che invece esige non solo l'identificazione in specifici riferimenti valoriali, ma anche l'adesione a vincoli organizzativi che possono essere eventualmente percepiti come rigidità insostenibili. Si tratta di una riflessione delicata, a cui sia gli studiosi sia gli operatori dovranno necessariamente dedicare una particolare attenzione, proprio perché avrà ricadute importanti sul modo in cui una comunità si auto-organizza per rispondere ai propri bisogni e per costruire il proprio benessere (cfr. Guidi, Fonovic, Cappadozzi, 2016).

## 2 VALORI E IMPATTO DELL'AZIONE DEL TERZO SETTORE

### 2.1 Il Terzo settore come soggetto costruttore di comunità più coese

La presenza e l'azione del Terzo settore sul territorio costituiscono una ricchezza insostituibile per la crescita delle comunità sociali; infatti, il vasto e articolato universo di organizzazioni opera complessivamente per il graduale ed effettivo ampliamento della sfera della cittadinanza, per il raggiungimento di livelli sempre più elevati di coesione sociale e di giustizia sociale specie in un quadro di estesi particolarismi. Quello di coesione sociale, tuttavia, è un concetto difficile da definire con precisione per via del suo carattere multidimensionale e spesso è utilizzato in modo "intuitivo". Alcuni studiosi hanno sottolineato il fatto che la società italiana nel suo complesso si è sviluppata come una sorta di "aggregato" di comunità sociali e territoriali diversificate che coesistono ma non sono coese, non in grado, cioè, di generare un'idea condivisa di "bene comune" (cfr. Toscano, 2011).

Il Terzo settore, in virtù della quantità enorme di micro-azioni volte a beneficio dei cittadini, della realizzazione di progetti e servizi dirette alla crescita del benessere e alla inclusione della popolazione in tutte le sue dimensioni, genera legami sociali che costruiscono "ponti" significativi tra aree sociali e comunitarie differenziate e frammentate. L'attenzione sempre più marcata, in questi ultimi anni, alla difesa dei "beni comuni" costituisce un viatico concreto ed effettivo a mettere a fuoco, a partire dall'esistenza quotidiana delle persone e dei gruppi, la realizzazione di un "bene comune" ampio, plurale e condiviso.

I modi attraverso cui le organizzazioni di Terzo settore svolgono questa azione complessiva sul territorio hanno da sempre costituito, e ancora oggi costituiscono, un carattere peculiare della loro presenza; in particolare, il Terzo settore ha maturato:

- a) una specifica capacità di ascolto, osservazione, interpretazione dei processi sociali, culturali ed economici delle comunità, proprio per il fatto di esserne espressione attiva e dinamica;
- b) una specifica capacità di tradurre quelle virtù in proposte progettuali metodologicamente innovative dal punto di vista degli interventi, e coerenti con i bisogni del territorio sul piano degli obiettivi sostanziali perseguiti;
- c) una specifica capacità di generare e mobilitare risorse in modo efficace e tempestivo attraverso la valorizzazione della dimensione prevalentemente (se non esclusivamente) volontaria di quella

mobilitazione, che garantisce nel contempo flessibilità e puntualità degli interventi;

- d) più recentemente, una specifica disponibilità a collaborare, in forme più o meno intense, con gli enti locali sul territorio, generando sinergie che si pongono come effetto moltiplicatore dell'efficacia degli esiti.

L'indicatore più evidente di come il Terzo settore realizzi quotidianamente queste virtù è senz'altro costituito dall'estensione e dalla pluralità dei settori e delle attività in cui si traduce concretamente la presenza e l'azione delle organizzazioni. L'estensione ha a che fare con un dato essenzialmente quantitativo, ma che poi si traduce, in realtà, nella valorizzazione qualitativa della vita di una comunità. In particolare l'associazionismo e il volontariato occupano una posizione privilegiata nell'immaginario collettivo, costituendo i soggetti verso cui la popolazione indirizza il più alto livello di fiducia istituzionale. Questa fiducia e questa reputazione si costruisce quotidianamente, mediante l'esperienza diretta che i cittadini fanno della concretezza dell'azione delle organizzazioni tramite i servizi che esse realizzano. Poiché la fiducia costituisce un ingrediente essenziale – anche se non sufficiente per la costruzione della coesione sociale, esiste un rapporto diretto tra il benessere di una comunità ed i servizi generati dalle organizzazioni di Terzo settore.

Approfondiremo nelle prossime pagine le misure quantitative dell'estensione dell'azione del Terzo settore, prendendo in considerazione i dati offerti dalla banca dati sulle Associazioni di Promozione Sociale (da ora in poi APS) del sistema informativo regionale sul Terzo settore e i dati offerti dalla banca dati relativa alle organizzazioni di volontariato gestita dal CESVOT. Questi dati mostrano immediatamente quanto vasta sia, effettivamente, tale estensione, e come essa si riproduca, sebbene in intensità diverse, nel territorio regionale e nelle singole province.

Osservando i dati della Tabella 2, si può notare intanto la consistente presenza dell'associazionismo nelle province toscane, i cui settori di attività sono raggruppati intanto in alcune macro-aree rilevanti. Quasi la metà delle associazioni toscane sono contenute nella grande macro area definita "Culturale, educativo e ricerca etica e spirituale" (43%), che sintetizza un vasto orizzonte di attività e di specifiche "vocazioni" associative. Seguono poi la macro-area "Sociale" e quella "Sportivo-ricreativa" (entrambe 21,6%), che costituiscono due ambiti particolarmente diffusi sul territorio regionale, per poi giungere alle altre macro-aree, comparativamente più contenute, "Ambiente e turismo" (5,8%), "Tutela dei diritti" (2,9%), "Socio-sanitario" (2,8%) e "Sanitario" (2,4%). La distribuzione dell'intensità di tali macro-aree per provincia esibisce una qualche particolarità interessante, segnatamente il fatto che in alcune province – come Grosseto, Livorno e Pistoia – la macro area "Culturale" ha una incidenza che si colloca ben al di sotto della media regionale; a Grosseto aumenta considerevolmente l'incidenza delle

associazioni operanti nell'area "Sociale", a Livorno spiccano invece le aree "Sociale" e "Sportiva" così come a Pistoia maggiore rilevanza assume l'area "Sportiva". Gli assetti socio-economici e culturali dei territori, dunque, esercitano una influenza significativa nelle scelte operative delle associazioni, e in particolare il fatto che alcune di queste province denunciano una situazione complessiva di maggiore difficoltà sul piano economico rendono necessaria una mobilitazione più attiva ed efficace a sostegno delle situazioni socialmente più fragili.

**Tabella 2: Associazioni di Promozione sociale iscritte al registro regionale per provincia e settore di attività al 31/12/2016**

Provincia	Settore di attività							Totale
	Cultur. educ. e ricerca etica e spirit.	Sociale	Sportivo ricreat.	Ambien- tale e turistico	Tutela dei diritti	Socio- sanit.	Sanit.	
<b>valori assoluti</b>								
AR	116	59	24	7	3	0	4	213
FI	297	134	160	26	19	19	18	673
GR	43	47	12	20	1	14	1	138
LI	58	69	86	19	12	9	18	271
LU	115	31	33	10	3	10	2	204
MS	70	23	22	13	2	1	2	133
PI	183	59	48	19	6	6	8	329
PT	71	23	114	13	8	8	1	238
PO	52	32	16	9	4	1	5	119
SI	64	63	25	8	15	2	2	179
<b>Totale</b>	<b>1.069</b>	<b>540</b>	<b>540</b>	<b>144</b>	<b>73</b>	<b>70</b>	<b>61</b>	<b>2.497</b>
<b>valori %</b>								
AR	54,5	27,7	11,3	3,3	1,4	0,0	1,9	100,0
FI	44,1	19,9	23,8	3,9	2,8	2,8	2,7	100,0
GR	31,2	34,1	8,7	14,5	0,7	10,1	0,7	100,0
LI	21,4	25,5	31,7	7,0	4,4	3,3	6,6	100,0
LU	56,4	15,2	16,2	4,9	1,5	4,9	1,0	100,0
MS	52,6	17,3	16,5	9,8	1,5	0,8	1,5	100,0
PI	55,6	17,9	14,6	5,8	1,8	1,8	2,4	100,0
PT	29,8	9,7	47,9	5,5	3,4	3,4	0,4	100,0
PO	43,7	26,9	13,4	7,6	3,4	0,8	4,2	100,0
SI	35,8	35,2	14,0	4,5	8,4	1,1	1,1	100,0
<b>Totale</b>	<b>42,8</b>	<b>21,6</b>	<b>21,6</b>	<b>5,8</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione su dati Regione Toscana – Sistema informativo Terzo settore

La Tabella 3 consente di “esplodere” i macro-settori nel quadro più dettagliato delle attività svolte dalle APS: quello che emerge immediatamente ad una prima osservazione è che l’estensione cui si faceva cenno in precedenza assume concretezza in una miriade di ambiti di intervento, i quali probabilmente meriterebbero ancora maggior dettaglio descrittivo, che purtroppo le statistiche non possono offrire. Sul piano strettamente quantitativo, le attività rubricate sotto la dizione “Arte, musica, teatro, cinema” raggiungono il 18% sul totale delle attività elencate, quelle di carattere “Educativo e di promozione culturale” il 16,7% e quelle di carattere Sportivo si collocano al 13,8%. Tenendo presenti le differenze a livello provinciale, che si riflettono anche in questo dettaglio, si può notare che circa la metà delle associazioni toscane si “polarizzano” in questi tre ambiti di attività e l’altra metà si distribuisce in tutti gli altri ambiti di attività; ne esce un quadro di notevole differenziazione della “vocazione” associativa, in coerenza con quanto detto poco sopra.

**Tabella 3: Associazioni di Promozione sociale iscritte al registro regionale per provincia e attività principale al 31/12/2016**

Attività principale	AR	FI	GR	LI	LU	MS	PI	PT	PO	SI	Tot.
<b>valori assoluti</b>											
Arte, musica, teatro, cinema	50	159	8	19	37	24	88	24	15	24	448
Educ. e promoz. culturale	43	74	27	20	47	34	79	31	30	31	416
Attività sportiva	15	135	7	65	18	11	44	15	14	20	344
Attività ricreativa	9	25	5	19	14	11	4	99	2	4	192
Att. ricreat. di caratt. sociale	36	8	16	4	10	5	32	7	9	37	164
Anziani	4	27	24	28	1	4	4		5	12	109
Educazione ambientale	3	21	12	11	6	7	16	4	6	1	87
Assistenza Famiglie	3	39	2	4	4	1	4	5	5	4	71
Tradizioni e folklore	8	8	6	3	14	6	8	1	3	2	59
Altro	42	177	31	98	53	30	50	52	30	44	607
<b>Totale</b>	<b>213</b>	<b>673</b>	<b>138</b>	<b>271</b>	<b>204</b>	<b>133</b>	<b>329</b>	<b>238</b>	<b>119</b>	<b>179</b>	<b>2.497</b>
<b>valori %</b>											
Arte, musica, teatro, cinema	23,5	23,6	5,8	7,0	18,1	18,0	26,7	10,1	12,6	13,4	17,9
Educ. e promoz. culturale	20,2	11,0	19,6	7,4	23,0	25,6	24,0	13,0	25,2	17,3	16,7
Attività sportiva	7,0	20,1	5,1	24,0	8,8	8,3	13,4	6,3	11,8	11,2	13,8
Attività ricreativa	4,2	3,7	3,6	7,0	6,9	8,3	1,2	41,6	1,7	2,2	7,7
Att. ricreat. di caratt. sociale	16,9	1,2	11,6	1,5	4,9	3,8	9,7	2,9	7,6	20,7	6,6
Anziani	1,9	4,0	17,4	10,3	0,5	3,0	1,2	0,0	4,2	6,7	4,4
Educazione ambientale	1,4	3,1	8,7	4,1	2,9	5,3	4,9	1,7	5,0	0,6	3,5
Assistenza Famiglie	1,4	5,8	1,4	1,5	2,0	0,8	1,2	2,1	4,2	2,2	2,8
Tradizioni e folklore	3,8	1,2	4,3	1,1	6,9	4,5	2,4	0,4	2,5	1,1	2,4
Altro	19,7	26,3	22,5	36,2	26,0	22,6	15,2	21,8	25,2	24,6	24,3
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione su dati Regione Toscana – Sistema informativo Terzo settore

Ma il dato forse di maggiore interesse emerge quando si osservi la Tabella 4, in cui si incrociano i Settori di attività principale con i Settori di attività secondaria. Infatti, laddove le APS comporgano un quadro differenziato di attività nella propria azione quotidiana, molto frequentemente tali azioni ricadono in ambiti diversi; questo fa emergere una vocazione “plurale” all’intervento sul territorio, che costituisce un ulteriore e significativo fattore di differenziazione e cioè di “estensione” della loro presenza. Si deve tuttavia notare che le associazioni che presentano tale differenziazione sono un numero piuttosto circoscritto, poiché solo il 13% (327 su 2.497) dichiara esplicitamente di operare in un settore aggiunto a quello principale. Inoltre, in molti casi il settore principale coincide con quello secondario; ciò significa che la differenziazione non si verifica tanto nei settori di attività, quanto nelle attività stesse (pur spesso all’interno dello stesso settore). Scendiamo con la lente ad analizzare questo 13% di APS che dichiara di svolgere attività in un settore secondario.

**Tabella 4: Associazioni di Promozione sociale iscritte al registro regionale per settore di attività principale e settore di attività secondario al 31/12/2016**

Settore attività principale	Settore di attività secondario							Totale
	Amb.-turist.	Cultur. educ. ricerca etica e spirit.	Sanit.	Sociale	Socio-sanit.	Sport.-ricreat.	Tutela dei diritti	
<b>valori assoluti</b>								
ambient.-turistico	2	7	0	5	0	3	0	17
culturale educ. e ricerca etica e spirit.	24	90	0	30	0	7	6	157
sanitario	0	2	2	4	0	0	0	8
sociale	4	12	7	40	2	7	6	78
socio-sanitario	0	1	2	3	4	0	0	10
sportivo ricreativo	4	6	0	13	0	23	0	46
tutela dei diritti	2	4	0	5	0	0	0	11
<b>Totale</b>	<b>36</b>	<b>122</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>327</b>
<b>valori %</b>								
ambient.-turistico	11,8	41,2	0,0	29,4	0,0	17,6	0,0	100,0
culturale educ. e ricerca etica e spirit.	15,3	57,3	0,0	19,1	0,0	4,5	3,8	100,0
sanitario	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	0,0	0,0	100,0
sociale	5,1	15,4	9,0	51,3	2,6	9,0	7,7	100,0
socio-sanitario	0,0	10,0	20,0	30,0	40,0	0,0	0,0	100,0
sportivo ricreativo	8,7	13,0	0,0	28,3	0,0	50,0	0,0	100,0
tutela dei diritti	18,2	36,4	0,0	45,5	0,0	0,0	0,0	100,0
<b>Totale</b>	<b>11,0</b>	<b>37,3</b>	<b>3,4</b>	<b>30,6</b>	<b>1,8</b>	<b>12,2</b>	<b>3,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione su dati Regione Toscana – Sistema informativo Terzo settore



Se si prendono in considerazione le APS in cui il settore prevalente è quello culturale, esse associano più frequentemente i settori secondari a carattere sociale e ambientale – oltre ovviamente alle tante APS per le quali il settore principale e quello secondario coincidono; se si prendono in considerazione le associazioni in cui il settore prevalente è quello sociale, invece, esse associano più frequentemente i settori secondari a carattere culturale e sportivo – oltre a quello sociale (non quello sanitario, come forse ci si poteva attendere). Se si prendono in considerazione le associazioni in cui il settore prevalente è quello sportivo e ricreativo, esse associano più frequentemente i settori secondari a carattere sociale e culturale – oltre a quello sportivo-ricreativo. L'analisi potrebbe proseguire, ma quello che conviene mettere in evidenza è il fatto che l'universo associazionistico è in grado di rendere plurale la propria azione, pur caratterizzandosi secondo una propria specifica vocazione, ma più con riferimento agli ambiti specifici di attività piuttosto che per i settori.

Passando alla vivace e complessa realtà delle organizzazioni di volontariato (da ora in poi OdV), dai dati presenti nell'archivio del CESVOT<sup>5</sup> emergono alcune conferme che sono ormai note con riferimento alla realtà regionale. In particolare, osservando la Tabella 5, le OdV operano per un terzo nel settore "Sociale" (32,9%), e per circa un altro terzo nel settore "Sanitario" (28,2%); sono invece il 10,7% sul totale le organizzazioni che operano prevalentemente nel settore che coniuga i due precedenti, quello "Socio-sanitario". Tuttavia, anche nel caso delle OdV l'incidenza di questi Settori all'interno dei territori provinciali è soggetto ad una qualche variazione: a Firenze, Livorno, Massa e Prato la presenza delle OdV a carattere sanitario è inferiore rispetto ai valori regionali, a vantaggio dei settori "Sociale" e "Culturale". Nelle province di Lucca e Pisa l'incidenza delle OdV a carattere sanitario supera di gran lunga la media regionale. Non si deve dimenticare che, alla luce delle indagini più recenti promosse dal CESVOT, l'universo del volontariato sta assistendo ad un lento, ma graduale processo di pluralizzazione, in virtù del quale negli ultimi anni le organizzazioni che operano nell'ambito culturale, della tutela dei diritti e dell'ambiente, in quello internazionale stanno crescendo come numero, e come significato della propria presenza sul territorio.

---

<sup>5</sup> I dati sulle associazioni di volontariato prese in considerazione in questo paragrafo sono stati ricavati dalla banca dati CESVOT composta dalle organizzazioni di volontariato iscritte al registro regionale e da quelle non iscritte al registro regionale ma aderenti al CESVOT.

**Tabella 5: Organizzazioni di volontariato presenti nell'archivio CESVOT\* per settore di attività e provincia al 31/12/2016**

Settore di attività	AR	FI	GR	LI	LU	MS	PI	PT	PO	SI	Tot.
<b>valori assoluti</b>											
Ambientale	15	56	20	24	33	12	21	19	18	13	231
Culturale	27	87	22	30	48	12	23	37	21	40	347
Protezione civile	13	43	11	21	27	19	18	4	12	15	183
Sanitario	80	182	64	70	205	38	132	74	28	111	984
Sociale	100	287	53	107	139	59	92	89	79	114	1.119
Socio-sanitario	47	91	35	37	28	19	20	40	16	32	365
Tutela/promoz. diritti	2	11	10	1	4	5	6	1	7	3	50
Volontariato internaz.	11	35	5	12	14	0	17	7	9	11	121
<b>Totale</b>	<b>295</b>	<b>792</b>	<b>220</b>	<b>302</b>	<b>498</b>	<b>164</b>	<b>329</b>	<b>271</b>	<b>190</b>	<b>339</b>	<b>3.400</b>
<b>valori %</b>											
Ambientale	5,1	7,1	9,1	7,9	6,6	7,3	6,4	7,0	9,5	3,8	6,8
Culturale	9,2	11,0	10,0	9,9	9,6	7,3	7,0	13,7	11,1	11,8	10,2
Protezione civile	4,4	5,4	5,0	7,0	5,4	11,6	5,5	1,5	6,3	4,4	5,4
Sanitario	27,1	23,0	29,1	23,2	41,2	23,2	40,1	27,3	14,7	32,7	28,9
Sociale	33,9	36,2	24,1	35,4	27,9	36,0	28,0	32,8	41,6	33,6	32,9
Socio-sanitario	15,9	11,5	15,9	12,3	5,6	11,6	6,1	14,8	8,4	9,4	10,7
Tutela/promoz. diritti	0,7	1,4	4,5	0,3	0,8	3,0	1,8	0,4	3,7	0,9	1,5
Volontariato internaz.	3,7	4,4	2,3	4,0	2,8	0,0	5,2	2,6	4,7	3,2	3,6
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione su dati CESVOT

\* La banca dati CESVOT contiene le organizzazioni di volontariato iscritte al registro regionale e quelle non iscritte al registro regionale ma aderenti al CESVOT

Anche nel caso delle OdV, come si evince dalla Tabella 6, l'incrocio tra i Settori principali e secondari di attività mostra una notevole propensione alla differenziazione e alla "estensione" delle attività stesse (anche in questo caso il numero di organizzazioni che dichiarano di svolgere attività in un settore secondario è ridotto, anche se, diversamente da quello che accade tra le APS, la percentuale sale al 48,2% del totale, 1.639 su 3.400). Le OdV che si collocano in prima scelta in ambito sociale, associano più frequentemente attività in ambito culturale e di tutela dei diritti; quelle che si collocano in prima scelta in ambito sanitario, associano più frequentemente attività in ambito sociale e di protezione civile; quelle, ancora, che si collocano in prima scelta in area culturale, associano più frequentemente attività in ambito sociale e ambientale.

**Tabella 6: Organizzazioni di volontariato presenti nell'archivio CESVOT per settore di attività principale e settore di attività secondario al 31/12/2016**

Settore di attività principale	Settore di attività secondario								Totale
	Ambient.	Culturale	Protezione civile	Sanitario	Sociale	Socio-sanitario	Tutela/promoz. diritti	Volontariato internaz.	
	<b>valori assoluti</b>								
Ambientale	0	31	44	3	36	2	0	3	119
Culturale	43	2	11	9	220	15	3	13	316
Protezione civile	27	4	1	57	12	23	2	0	126
Sanitario	0	4	9	0	74	29	1	1	118
Sociale	37	116	17	288	3	91	12	30	594
Socio-sanitario	5	2	1	32	80	7	2	4	133
Tutela/promoz. diritti	2	12	1	11	109	12	1	17	165
Volontar. internaz.	6	6	1	6	40	3	5	1	68
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>177</b>	<b>85</b>	<b>406</b>	<b>574</b>	<b>182</b>	<b>26</b>	<b>69</b>	<b>1.639</b>
	<b>valori %</b>								
Ambientale	0,0	26,1	37,0	2,5	30,3	1,7	0,0	2,5	100,0
Culturale	13,6	0,6	3,5	2,8	69,6	4,7	0,9	4,1	100,0
Protezione civile	21,4	3,2	0,8	45,2	9,5	18,3	1,6	0,0	100,0
Sanitario	0,0	3,4	7,6	0,0	62,7	24,6	0,8	0,8	100,0
Sociale	6,2	19,5	2,9	48,5	0,5	15,3	2,0	5,1	100,0
Socio-sanitario	3,8	1,5	0,8	24,1	60,2	5,3	1,5	3,0	100,0
Tutela/promoz. diritti	1,2	7,3	0,6	6,7	66,1	7,3	0,6	10,3	100,0
Volontar. internaz.	8,8	8,8	1,5	8,8	58,8	4,4	7,4	1,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>7,3</b>	<b>10,8</b>	<b>5,2</b>	<b>24,8</b>	<b>35,0</b>	<b>11,1</b>	<b>1,6</b>	<b>4,2</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione su dati CESVOT

Questi dati mettono in evidenza alcuni punti che conviene qui ricordare: primo, che l'estensione e la pluralità dei settori e delle attività costituiscono un carattere essenziale del Terzo settore, qui colto nelle sue componenti di associazionismo e volontariato; secondo, che esiste un'effettiva divisione del lavoro "volontario" in virtù della configurazione giuridica e della natura delle organizzazioni: l'APS, infatti opera più frequentemente in ambito culturale, educativo, sportivo e sociale, le OdV in ambito sociale e sanitario, sebbene con una graduale crescita degli altri settori. Terzo, in entrambe le componenti l'impegno di carattere *sociale*, declinato nelle sue diverse modalità, costituisce un punto di incontro e di convergenza operativa che segnala, in ultima analisi, una particolare attenzione e vocazione di tutto il Terzo settore regionale.

## 2.2 Economie solidali: il caso della cooperazione sociale toscana. Un'analisi attraverso la lettura dei bilanci di esercizio

### 2.2.1 Premessa

Accanto alla componente più tipicamente associativa e di volontariato, il Terzo settore toscano risulta caratterizzato anche dalla presenza di una componente imprenditoriale, rappresentata dalla cooperazione sociale. In questa sede, dunque, ci si concentrerà esclusivamente sulle cooperative sociali toscane, in quanto si tratta di attori sempre più rilevanti grazie alla loro duplice natura di soggetto economico attivo sul mercato e soggetto sociale che persegue una *mission* di interesse collettivo (la c.d. mutualità allargata della L. 381/91). L'obiettivo del presente paragrafo è quello di presentare sinteticamente i principali risultati emersi dall'analisi dei dati finanziario-patrimoniali e economici delle cooperative sociali toscane attraverso il reperimento, la lettura e la riclassificazione dei relativi bilanci d'esercizio.

### 2.2.2 Metodologia

Il presente capitolo rappresenta un estratto di un'attività di ricerca più ampia effettuata sulle cooperative sociali toscane che hanno depositato i propri bilanci di esercizio per gli anni 2013 e 2014 presso i competenti Registri delle Imprese. In particolare, sono stati analizzati 499 bilanci consuntivi, ritenuti rappresentativi rispetto all'universo da analizzare. Riguardo l'esercizio 2013, il campione selezionato rappresenta oltre il 70% del totale delle cooperative sociali toscane, mentre relativamente all'esercizio 2014 le cooperative rientranti nella selezione sono oltre il 60%. Nello svolgimento dell'analisi, si è scelto di limitare l'ambito di raccolta dei dati a quanto contenuto negli schemi contabili, ovvero nello stato patrimoniale e nel conto economico. Al fine di esprimere valutazioni in merito agli obiettivi economici, patrimoniali e finanziari delle cooperative analizzate, sono stati utilizzati strumenti che potessero fornire anche indicazioni utili per la costruzione di indici di performance più complessi. In quanto segue si presentano alcuni dei risultati principali riscontrati a livello regionale.

### 2.2.3 Principali risultati a livello regionale

#### *Analisi dell'area finanziario-patrimoniale delle cooperative sociali toscane*

Il primo passo consiste nell'analisi dell'equilibrio finanziario-patrimoniale. In merito alla composizione degli investimenti, dalla tabella seguente (Tabella 7) è possibile notare come per le cooperative sociali toscane sia preponderante l'incidenza dell'attivo circolante, seppur in riduzione dal 2013 al 2014; le immobilizzazioni passano dal 20,82% al 21,49% mentre i crediti verso soci e i ratei e risconti attivi rimangono costanti e complessivamente trascurabili. Per

quel che attiene al passivo invece evidenziamo il rilevante peso dei debiti, seguiti dal patrimonio netto e dal TFR.

**Tabella 7: Composizione percentuale dello stato patrimoniale delle cooperative sociali in Toscana**

Voci stato patrimoniale	2013	2014
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	1,15%	1,04%
B) Immobilizzazioni	20,82%	21,49%
C) Attivo Circolante	76,51%	75,97%
D) Ratei e risconti attivi	1,52%	1,50%
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
A) Patrimonio netto	20,05%	18,90%
B) Fondi per rischi ed oneri	1,51%	1,33%
C) TFR di lavoro subordinato	15,21%	15,17%
D) Debiti	60,71%	61,79%
E) Ratei e risconti passivi	2,52%	2,83%
<b>TOTALE PASSIVO E NETTO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: elaborazioni su dati Camera di Commercio

Nella Tabella 8, invece, è possibile prendere visione dei dati finanziario-patrimoniali riclassificati in chiave finanziaria. Da questa analisi appare ancora più evidente l'esposizione verso il breve termine sia dell'attivo che del passivo. In particolare, per il 2014, dato un totale di investimenti e finanziamenti pari a oltre 227 milioni, le attività a breve sono pari a circa 178,3 milioni mentre le passività a breve ammontano a 131,3 milioni. Il netto, pari a circa 41 milioni, rappresenta la fonte meno rilevante ed è superato anche dall'indebitamento a lungo termine, che è pari a circa 55 milioni.

**Tabella 8: Stato finanziario-patrimoniale delle cooperative sociali in Toscana**

Voci stato patrimoniale finanziario (in Euro)	2013	2014
Attivo Immobilizzato	45.142.781	48.959.983
Attivo Circolante	169.196.352	178.255.069
di cui liquidità	16.159.755	17.817.508
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>214.339.133</b>	<b>227.215.052</b>
Patrimonio Netto Versato	40.982.702	41.005.017
Debiti a Medio Lungo Termine	48.634.771	54.951.470
Debiti a Breve Termine	124.721.660	131.258.565
<b>TOTALE PASSIVO E NETTO</b>	<b>214.339.133</b>	<b>227.215.052</b>

Fonte: elaborazioni su dati Camera di Commercio

Inoltre, dai dati si possono rilevare le modalità di sviluppo delle cooperative sociali toscane caratterizzate da un attivo immobilizzato crescente, un peso preminente dell'attivo circolante e infine la preferenza per l'indebitamento a breve termine.

La riclassificazione dello stato patrimoniale permette inoltre la costruzione di alcuni indici di bilancio presentati nella tabella seguente (Tabella 9).

**Tabella 9: Indici patrimoniali a livello regionale delle cooperative sociali in Toscana**

INDICI PATRIMONIALI	Calcolo dell'indice	2013	2014
<b>SOLVIBILITA'</b>			
Elasticità dell'attivo	ATTIVO CIRCOLANTE/TOTALE ATTIVO	78,94%	78,45%
Autonomia finanziaria	PATRIMONIO NETTO/TOTALE PASSIVO	19,12%	18,05%
Indebitamento	TOTALE DEBITI/TOTALE PASSIVO	80,88%	81,95%
Elasticità del passivo	DEBITI A BREVE/TOTALE PASSIVO	58,19%	57,77%
Margine di struttura	PATRIMONIO NETTO/ATTIVO IMMOBILIZZATO	0,91	0,84
<b>LIQUIDITÀ</b>			
Indice di liquidità	LIQUIDITÀ/PASSIVITÀ CORRENTI	0,13	0,14

Fonte: elaborazioni su dati Camera di Commercio

In merito agli indici calcolati possiamo fare una serie di considerazioni: i) rimane costante l'elasticità dell'attivo; ii) l'autonomia finanziaria diminuisce di poco più di un punto percentuale ed aumenta di conseguenza l'indebitamento; iii) si riduce l'elasticità del passivo a favore di un maggior consolidamento dei debiti; iv) il margine di struttura evidenzia una inefficienza del netto per coprire gli investimenti duraturi; v) l'indice di liquidità assume valori piuttosto bassi.

#### *Analisi dell'area economico-reddituale delle cooperative sociali toscane*

Per quanto riguarda l'analisi economico-reddituale delle cooperative sociali toscane, la riclassificazione del conto economico a valore aggiunto evidenzia le seguenti tendenze (Tabella 10): i) il valore aggiunto, nonostante aumenti da 186.086.912 euro a 195.103.493 euro, diminuisce dell'1% la sua incidenza sul valore prodotto; ii) il valore del Margine operativo lordo diminuisce a causa dell'aumento dei costi per il personale e decrementa anche la sua incidenza sul valore prodotto; iii) il Margine operativo netto passa da 5.799.962 euro a 5.162.513 euro in conseguenza anche dell'aumento degli accantonamenti.

**Tabella 10: Conto economico a valore aggiunto a livello regionale e incidenza delle macrovoci sul valore prodotto a livello regionale dalle cooperative sociali in Toscana**

Macrovoce	2013		2014	
	v.a.	%	v.a.	%
Valore prodotto	296.758.653	100,0%	316.227.651	100,0%
Costi esterni	-110.671.741	-37,3%	-121.124.158	-38,3%
<b>Valore aggiunto</b>	<b>186.086.912</b>	<b>62,7%</b>	<b>195.103.493</b>	<b>61,7%</b>
Costi per il personale	-174.849.334	-58,9%	-184.233.304	-58,3%
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>11.237.578</b>	<b>3,8%</b>	<b>10.870.189</b>	<b>3,4%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	-5.059.678	-1,7%	-5.178.386	-1,6%
<b>Margine operativo netto o Risultato operativo</b>	<b>5.799.962</b>	<b>1,9%</b>	<b>5.162.513</b>	<b>1,6%</b>

Fonte: elaborazioni su dati Camera di Commercio

A completamento dell'analisi reddituale si esamina una serie di indicatori con lo scopo di analizzare la crescita, la redditività e la liquidità delle cooperative sociali toscane (Tabella 11).

**Tabella 11: Indici reddituali delle cooperative sociali in Toscana a livello regionale**

Indici Reddituali	Calcolo dell'indice	2013	2014
<b>CRESCITA</b>			
Variazione Fatturato	$(\text{Fatturato } n - \text{Fatturato } n-1) / \text{Fatturato } n-1$		7,13%
<b>REDDITIVITA'</b>			
Redditività operativa	Margine operativo netto/Capit. investito	3,76%	3,17%
Redditività sulle vendite	Margine operativo netto/Fatturato	2,04%	1,69%
Costo del lavoro unitario	Personale/Valore aggiunto	93,96%	94,43%
Onerosità dei mezzi di terzi	Oneri finanziari/Totale debiti	1,75%	1,77%
Turnover Capitale circolante netto	Fatturato/Capitale circolante netto	2,00	2,05
<b>LIQUIDITA'</b>			
Cash Flow potenziale operativo	Margine operativo lordo/FATTURATO	3,94%	3,56%

Fonte: elaborazioni su dati Camera di Commercio

Dalla Tabella 11 è possibile rilevare le seguenti informazioni: i) il fatturato ha visto un incremento del 7,13% nel 2014; ii) la redditività operativa è diminuita (passando da 3,76% nel 2013 a 3,17% nel 2014); iii) la redditività delle vendite si è ridotta all'1,69%; iv) l'incidenza del costo del lavoro sul valore aggiunto (costo del lavoro unitario) è aumentata di circa mezzo punto percentuale; v) il turnover del capitale circolante netto rimane sostanzialmente costante tra i due anni; vi) il cash flow potenziale scende lievemente da 3,94% a 3,56%.

*Il confronto tra province*

Quest'ultima sezione vuole presentare i principali risultati ottenuti a livello di province per l'anno 2014 sia sul fronte degli indici finanziario-patrimoniali, sia su quello degli indici reddituali ( Tabelle 12 e 13). All'interno della Toscana, si possono riscontrare le seguenti differenze per quanto riguarda il profilo patrimoniale: i) l'elasticità dell'attivo varia da una percentuale del 67,60% registrata a Pistoia ad una dell'87,65% registrata ad Arezzo; ii) l'autonomia finanziaria e l'indebitamento appaiono fortemente differenziati (ad esempio la provincia di Pisa ha un grado di autonomia finanziaria pari al 49,32%, mentre Grosseto risulta la più indebitata con una autonomia finanziaria pari al 4,70%); iii) la provincia di Grosseto appare quella maggiormente orientata sul breve termine sul lato del passivo ed è quella che presenta l'indice di liquidità più basso.

**Tabella 12: Indici Patrimoniali delle cooperative sociali in Toscana per provincia (2014)**

INDICI	Toscana	AR	FI	GR	LI	LU	MS	PI	PT	PO	SI
<b>SOLVIBILITA'</b>											
Elasticità dell'attivo	78%	87%	75%	85%	75%	83%	92%	86%	67%	69%	82%
Autonomia finanz.	18%	19%	16%	4%	16%	9%	21%	49%	13%	21%	18%
Indebitamento	81%	80%	83%	95%	83%	90%	78%	50%	86%	78%	81%
Elasticità passivo	57%	54%	60%	71%	59%	66%	52%	39%	46%	49%	62%
Margine di struttura	0,84	1,59	0,66	0,33	0,69	0,56	2,86	3,77	0,43	0,71	1,06
<b>LIQUIDITA'</b>											
Indice di liquidità	0,14	0,22	0,12	0,05	0,09	0,09	0,17	0,29	0,20	0,18	0,15

Fonte: elaborazioni su dati Camera di Commercio

Sotto il profilo economico-reddituale (Tabella 13), la situazione risulta analogamente differenziata. Le cooperative pistoiesi sono quelle che hanno maggiormente accresciuto il fatturato (25,34%), mentre la provincia di Lucca registra risultati in controtendenza con una diminuzione del fatturato del -1,02%. Le cooperative sociali di Massa risultano essere le cooperative più redditizie (ROI del 12,93% rispetto ad un valore regionale pari a 3,17%). Analogamente la provincia di Massa registra la migliore redditività delle vendite mentre la migliore produttività del lavoro si registra in quella di Prato. Per quanto riguarda l'incidenza degli oneri finanziari sulle vendite primeggia la provincia di Pistoia, mentre quella di Firenze è quella che riesce a compiere più cicli capitalistici completi (2,46 nel 2014). Infine, il valore più alto del cash flow potenziale operativo è il 7,13%, registrato a Massa.



Tabella 13: Indici Redditali delle cooperative sociali in Toscana per provincia (2014)

INDICI	Toscana	AR	FI	GR	LI	LU	MS	PI	PT	PO	SI
<b>CRESCITA</b>											
Variazione Fatturato	7,1	10,1	6,2	16,7	5,8	-1,0	15,4	3,5	25,3	8,2	8,3
<b>REDDITIVITA'</b>											
Redditività operativa	3,2	3,8	3,2	3,3	1,4	2,7	12,9	7,7	4,36	5,6	1,0
Redditività sulle vendite	1,7	1,6	1,5	3,8	1,0	1,5	6,0	3,6	2,77	3,6	0,46
Costo lavoro unitario	94,4	94,0	94,6	92,3	95,6	94,6	91,2	93,5	92,6	90,3	96,3
Onerosità mezzi di terzi	1,8	1,1	1,7	1,5	1,7	1,8	2,0	1,9	2,4	2,1	1,6
Turnover cap. circol. netto	2,1	2,0	2,5	1,0	1,6	1,7	1,8	2,2	2,1	1,9	2,2
<b>LIQUIDITÀ</b>											
Cash Flow potenziale operativo	3,6	3,4	3,7	5,3	2,6	3,1	7,1	4,9	4,9	6,7	2,1

Fonte: elaborazioni su dati Camera di Commercio

#### 2.2.4 Considerazioni conclusive

I risultati esposti in questo paragrafo costituiscono la sintesi, con riferimento alle imprese cooperative sociali, di quanto emerso nell'ambito di un percorso di ricerca di più ampio respiro incentrato sull'analisi degli aspetti finanziari-patrimoniali ed economici delle realtà del Terzo settore (Cooperative Sociali, Imprese Sociali *ex lege*, Organizzazioni di Volontariato, Associazioni di Promozione Sociale) presenti in Toscana e nell'area metropolitana fiorentina.

In questo paragrafo ci si è concentrati sulla cooperazione sociale in Toscana, che rappresenta un fenomeno in tendenziale crescita, come si può notare dall'aumento del numero di cooperative sociali presenti sul territorio regionale. Tuttavia, risulta essere più complesso fare delle considerazioni in merito allo *stato di salute* del tessuto cooperativo toscano. Il presente capitolo si muove in questa direzione presentando, seppur in maniera sintetica, informazioni relative alle performance delle cooperative sociali toscane, soprattutto in termini di indici patrimoniali e redditali. Tali risultanze dovranno poi essere interpretate rispetto al contesto, territoriale e di assetto istituzionale, di riferimento.

Concludendo, si osserva quanto segue:

- ▶ una diffusa tendenza all'indebitamento, e quindi una debolezza strutturale riconducibile alla scarsità di mezzi propri, peraltro piuttosto caratteristica nell'ambito della cooperazione sociale;

- ▶ un buon livello delle vendite, che risultano in crescita;
- ▶ una scarsa redditività a tutti i livelli di analisi (sugli investimenti, sulle vendite, andamento del Mol e del Mon), riconducibile sia alla tradizionalmente bassa marginalità dei settori di attività in cui risultano presenti le cooperative sociali, sia alla intrinseca natura mutualistica delle stesse. Tale seconda caratteristica porta comunque a redistribuire eventuali surplus sui partecipanti al processo produttivo piuttosto che a incrementare i risultati d'esercizio;
- ▶ infine, si ha una situazione di liquidità abbastanza soddisfacente, un indebitamento elevato nonché sbilanciato sul breve termine e un flusso di cassa potenziale prodotto dalla gestione caratteristica corrente relativamente contenuto.

### 2.3 Accompagnare le trasformazioni identitarie nel Terzo settore. Il contributo dell'orientamento strategico di fondo

Com'è noto i bisogni delle persone, delle famiglie e delle comunità stanno cambiando a velocità così elevate che spesso i diversi attori del welfare, istituzionali e non, difficilmente riescono a tradurli in offerta di servizi e interventi. Talvolta anche solo a cogliere le dinamiche del loro mutamento. Si pensi solo alla coorte di persone escluse dal mercato del lavoro che nel giro di pochi anni sono divenute, loro malgrado, una componente strutturale e in alcuni contesti maggioritaria della società con conseguenze e impatto enormi sulla tenuta dell'intero sistema di protezione sociale locale e non solo.

La crisi del 2008 ha lasciato sul campo una società frantumata e molecolare, uomini e donne, ma anche associazioni e imprese molto spesso profondamente arroccati e ripiegati su se stessi. Una crisi che pare abbia messo a dura prova le giunture sistemiche della vita collettiva, sostenendo la diffusa sensazione di una solitudine obbligata (la fenomenologia dei suicidi degli imprenditori nei tempi della crisi è ancora troppo poco studiata). Si sono acuite patologie sociali che divengono quasi strutturali, sistemiche: la precarizzazione del lavoro, le disuguaglianze sociali, le vulnerabilità e le povertà<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Desta particolare preoccupazione soprattutto il tema della nuova "geografia" del disagio. Come messo in luce dal 50° rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese (2016), sono in condizioni di deprivazione materiale grave 6,9 milioni di persone nel 2014 (+2,6 milioni rispetto al 2010) e uno zoccolo duro di 4,4 milioni di deprivati di lungo corso, cioè almeno dal 2010. Le famiglie in deprivazione abitativa sono 7,1 milioni nel 2014 (+1,7% rispetto al 2004). Quelle in severa deprivazione abitativa sono 826.000 (+0,4% rispetto al 2004). Circa il 20% ha problemi di umidità in casa, il 16,5% di sovraffollamento e il 13,2% di danni fisici all'abitazione. Le famiglie in deprivazione di beni durevoli sono 2,5 milioni nel 2014, di queste 775.000 sono in gravi condizioni di deprivazione. Le famiglie in povertà alimentare sono oltre 2 milioni nel 2014 (pari all'8% del totale). E i minori in povertà relativa nel 2015 sono oltre 2 milioni (il 20,2% del totale).

Di fronte alla trasformazione talvolta repentina dei rischi sociali, gli attori principali del sistema di welfare sono chiamati ad un movimento duplice che ha a che fare con il consolidamento e allo stesso tempo con la flessibilità, ma non sempre questo è possibile. Il complesso panorama sociale chiede nuovi strumenti di lettura e di traduzione di quanto sta accadendo, una immaginazione sociale capace di intercettare le nuove energie positive interne ai sistemi collettivi che spesso faticano ad emergere e a trovare spazi di crescita.

Recenti ricerche sul tema dell'innovazione sociale sottolineano sempre con maggior forza il gap tra i bisogni delle persone e i soggetti preposti a dare loro risposta. Da una parte sembrano mancare strumenti interpretativi in grado di cogliere le fragilità e le potenzialità di un sistema in così profondo cambiamento, dall'altra sembrano mancare modelli e pratiche di traduzione e risposta. In modo particolare, di fronte ad un sostanziale fallimento dell'impresa sociale in Italia, volontariato, cooperazione sociale da un lato, imprese ibride dall'altro, sono chiamati sempre più a riempire tale vuoto così come i primi già hanno fatto nel corso degli anni '80/'90. Eppure il Terzo settore italiano viene descritto come "bloccato" da una eccessiva dipendenza dai finanziamenti pubblici, sostanzialmente incapace di innovazione e bisognoso di iniezioni di idee e risorse dall'esterno. Ma non è sempre così, anche se il perimetro dei soggetti organizzativi che compongono la galassia del Terzo settore risulta tutt'altro che stabile (Campedelli, Sgritta 2016). A titolo di esempio basti pensare alle associazioni e alle fondazioni di partecipazione che gemmano cooperative sociali, oppure alle istituzioni pubbliche che danno luce a enti non profit per la gestione dei servizi sociali ai cittadini, o ancora alla nascita di società di capitali di tipo profit da parte di soggetti non profit, magari con il sostegno del Pubblico, piuttosto che "soggetti ibridi" (Zandonai, Venturi 2016)<sup>7</sup>.

La legge n. 106/2016 per la "Riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale", interviene per questo

---

La crisi e la stentata ripresa hanno creato un gorgo che può attirare in sé anche chi tradizionalmente è rimasto lontano dal disagio: questo genera una incertezza diffusa e spinge a pensare che solo pochi sono fuori dal rischio di cadere in condizioni di disagio.

<sup>7</sup> Dennis R. Young, intervistato da Andrea Bassi sulla rivista *Impresa sociale* (2016), utilizza per questo un approccio metaforico, originale: quello dello zoo. "Il framework dello zoo presuppone che vi siano molteplici forme di impresa sociale e che un singolo modello non sia sufficiente a rappresentarle. Proprio come accade in uno zoo reale, quello dell'impresa sociale ospita una pluralità di specie animali, che vivono in habitat diversi e che si nutrono, crescono e interagiscono in modi diversi. Lo "zoo" è una metafora di questa diversità e ci spinge a interrogarci sui diversi modi in un cui un'impresa sociale si può strutturare in termini legali e organizzativi, sulle differenti configurazioni che il contesto di policy può assumere, sulle molteplici fonti di finanziamento, sui modi in cui forme di impresa sociale diverse interagiscono ed evolvono nel tempo. In questo senso, pensiamo che questo framework possa contribuire da un lato ad ampliare la nostra percezione di quali siano gli elementi costitutivi dell'impresa sociale, dall'altro a dare unitarietà alle diverse scuole di pensiero riportandole sotto un unico ombrello concettuale".

proponendo una revisione complessiva della regolamentazione delle forme organizzative che formano il Terzo settore, dopo 25 anni di regolamentazione settoriale e disorganica<sup>8</sup>. Quello che ci si può ora aspettare dall'approvazione della legge e dei decreti legislativi è che essa riesca a dare nuovo impulso alla creatività e alla crescita non di una componente, sia essa quella del volontariato o dell'impresa sociale, ma del settore nel suo complesso e quindi in tutte le sue componenti. E questo perché è sempre più evidente che questo settore rappresenta già oggi – ed è destinato a rappresentare ancora di più nel futuro – un attore sociale ed economico fondamentale, non solo perché portatore di una cultura solidaristica e per i servizi che offre, ma anche per contrastare una crisi che si sta tramutando in stagnazione permanente a causa soprattutto del modo con cui il mercato (cioè l'insieme delle imprese a scopo di lucro) si è andato configurando, sotto la spinta della convinzione che scopo delle imprese sia la creazione di valore per gli azionisti (invece che per la società), e che lo Stato sociale così come concepito negli anni del dopoguerra non riesce più né a gestire né tantomeno a contrastare (Borzaga 2016).

### *2.3.1 Terzo settore come attore e risorsa del sistema di welfare locale*

Tra i molti soggetti organizzativi, la cooperazione sociale in qualche modo possiede le caratteristiche centrali per poter essere soggetto di valore, attore protagonista anche e soprattutto in un momento di crisi di sistema come quello che stiamo vivendo oggi in Europa e non solo. Abbiamo assistito negli ultimi anni all'exasperazione nata dall'enfasi della managerialità e dal valore monetario che si concretizza nella centralità della "transazione", ovvero dello scambio contrattuale di mercato tra Stati, imprese, persone. Anche se il pensiero condiviso, il c.d. mainstream delle teorie accademiche e speculative, ipotizza che l'impresa capitalistica possa dare vita unicamente allo scambio di mercato, in molti, oggi, ritengono che ci possano essere spazi e relazioni nuove o rinnovate, che mettano al centro non già la transazione ma il soggetto organizzativo, i beni relazionali, e perché no, la persona.

Attraverso le caratteristiche proprie dei soggetti cooperativi, tutto questo è possibile. È possibile proporre e ricostruire una economia che superi l'attuale svolta nichilista a favore di una economia di scambio capace di realizzare valore ma allo stesso tempo capace di far crescere la socialità.

---

<sup>8</sup> Può essere utile sottolineare che questa Legge chiude una stagione iniziata nel 1991 quando iniziò il processo di regolamentazione di singole forme o singoli modelli organizzativi (associazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale cooperative sociali) se non addirittura di specifiche attività svolte (associazioni sportive). Interventi che, ricorda Borzaga, "hanno marcato più le differenze tra organizzazioni che le somiglianze – favorendo più la competizione che non la collaborazione – e, in diversi casi, hanno bloccato l'evoluzione di molte organizzazioni verso forme più strutturate" (2016).

Come è stato sottolineato nei paragrafi precedenti, i dati dell'ISTAT confermano come negli ultimi anni il sistema cooperativo sia uno dei pochi settori in sostanziale crescita e sviluppo anche se le cooperative sociali non sembrano ancora sprigionare tutta la loro potenzialità sistemica in un orizzonte in cui permane la difficoltà nel dare risposte adeguate ai bisogni delle persone, delle famiglie e delle comunità, risposte per lo più orientate verso erogazioni monetarie centralizzate (elemento che ha fatto emergere in pochi anni la sostanziale non adeguatezza dei sistemi di protezione sociale del mediterraneo, orientati verso erogazioni monetarie quali sussidi, pensioni, e il recente SIA - Sostegno per l'Inclusione Attiva) piuttosto che sull'offerta di servizi (Venturi, Villani 2011). In questo scenario, la capacità di flessibilità organizzativa, orientata al benessere sociale delle imprese cooperative e delle imprese sociali esprime un potenziale enorme per riportare il timone dell'economia verso una possibile "economia giusta". Ma numerosi sono ancora i passi da fare per poter essere soggetti protagonisti di questa rivoluzione che, man mano che andiamo avanti, prende i tratti di una trasformazione soprattutto culturale. Uno dei maggiori freni che non permettono alla cooperazione di potersi proporre come soggetto di cambiamento è connotata all'identità stessa dei soggetti della cooperazione sociale. Forti della propria storia, in molti hanno dato quasi per scontato passaggi fondamentali delle proprie organizzazioni, incapaci di ripensare alla propria mission in momenti emblematici del proprio percorso organizzativo, incapaci di pensare alla propria identità con quel senso di distacco tale da poter definire quali siano i cambiamenti necessari, quali scelte strategiche, quali ristrutturazioni identitarie.

La capacità degli amministratori delle cooperative sociali di essere coinvolti con la base sociale, di essere un corpo solo/un'anima sola con la base sociale della propria organizzazione è sempre stata, a nostro modo di vedere, giustamente, adottata come un punto di forza del sistema cooperativo. Questa caratteristica ontologica della cooperazione sociale si scontra talvolta con quel necessario distacco che ti permette di vedere le cose mentre stanno accadendo. È la capacità, strettamente interconnessa alla cultura imprenditoriale in senso stretto, di poter capire quello che ti sta succedendo d'intorno, per poter fare le opportune considerazioni e scelte. Questo è quello che cerca di dirci anche Norbert Elias (1987), nel raccontare la storia di due fratelli intenti nella loro attività di pescatori. Questi si trovano risucchiati da un vortice del mare in tempesta raccontata da Edgar Allan Poe. Accecato dalla paura, uno dei due pescatori riesce solo a tenersi aggrappato alla barca che affonda inesorabilmente, mentre il fratello minore tenta di fargli aprire gli occhi per scovare una strategia d'uscita dalla terribile situazione. Osservando con maggior distacco la situazione intorno a sé, infatti, il giovane riesce a salvarsi: nel gorgo in cui sono finiti, gli oggetti rotondi e quelli più piccoli affondano più lentamente degli altri (tra cui la loro imbarcazione) e quindi è meglio lasciare la barca e legarsi ad un barile. Il forte coinvolgimento emotivo del fratello più

adulto non gli ha permesso di salvarsi, mentre l'altro è riuscito con un'osservazione più attenta dei fatti a sopravvivere. Questa capacità di coinvolgimento e di distacco può essere d'aiuto nel tratteggiare nuovi paradigmi di innovazione sociale, caratteristiche e strumenti capaci di fronteggiare con efficacia la complessità che stiamo oggi vivendo.

### *2.3.2 Verso una governance delle identità: lavorare sull'Orientamento Strategico di Fondo*

Abbiamo tentato di tracciare un percorso che potesse portare da una riflessione più generale sulla crisi del sistema economico, ad una possibile soluzione di superamento di questa fase di stallo attraverso il modello cooperativo, del quale abbiamo cercato, seppur per sommi capi, di sottolineare luci ed ombre. A questo punto, individuata una possibile strada - il lavoro sull'identità organizzativa - può essere lecito chiedersi se e in che misura è possibile lavorare con le identità di organizzazioni così complesse. Dopo aver esaminato le cooperative sociali non possiamo relegare alla retorica una domanda come questa. Lavorare con le identità organizzative è complesso ma possibile. Oggi significa riuscire a proporre azioni di governance imprenditoriale che vadano oltre alla più classica esperienza strategica del mondo for profit. Vogliamo infatti fare un passo in più rispetto alle riflessioni più classiche relative al governo strategico aziendale per poter gettare i primi semi di uno spazio per i soggetti non profit.

L'orientamento strategico di fondo (da ora in poi OSF) delle imprese può essere definito come "l'identità profonda [di una impresa] o, se si preferisce, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico, che sta al di sotto delle scelte concrete esplicitatesi nel profilo strategico visibile" (Coda, 1988: 25). Tale definizione si basa su una nozione allargata di strategia che definisce l'identità (effettiva e ricercata) dell'impresa (in rapporto all'ambiente), evidenziando che cosa essa fa (o vuole fare), perché essa lo fa (o vuole fare), come lo fa (o vuole fare).

In linea con tale definizione, l'ordinamento gerarchico nel sistema delle decisioni dell'impresa vede ad un primo livello l'elaborazione di una visione di fondo (comprensiva di fini e politiche atte al loro conseguimento) ed ai livelli sottostanti il complesso delle scelte strategiche attraverso cui tale visione si concretizza. Pertanto, l'OSF si configura come la parte invisibile ed intangibile della strategia che affonda le sue radici nel sistema di valori e nella cultura aziendale ed è nel contempo il prodotto della sua storia (natura path dependent), la base della visione futura dell'impresa ed il risultato di continui processi di apprendimento (e dis-apprendimento).

Gli elementi costitutivi dell'OSF rappresentati dal che cosa, perché e come dell'impresa sono, a loro volta, l'espressione sintetica di una serie di altri aspetti che è opportuno analizzare per comprendere a fondo la natura dell'OSF di un'impresa:

- ▶ CHE COSA: rappresenta le coordinate spazio-temporali e quali-quantitative della missione aziendale;
- ▶ PERCHE': il ruolo, i fini ed i modelli comportamentali lungo le tre dimensioni del finalismo di impresa;
- ▶ COME: i fondamenti dell'impostazione gestionale ed organizzativa complessiva.

Con questi tratti distintivi, l'OSF può quindi essere descritto attraverso:

- 1) Le coordinate spazio temporali e quali - quantitative della missione aziendale:
  - ▶ campo di attività per cui l'impresa ritiene di essere adatta;
  - ▶ orizzonte temporale con cui l'impresa si muove nel campo di attività prescelto;
  - ▶ ambizioni e aspirazioni in fatto di livelli di qualità delle attività gestionali;
  - ▶ ambizioni o aspirazioni in fatto di sviluppi dimensionali perseguiti.
- 2) I fini, il ruolo e i modelli di comportamento aziendali lungo le dimensioni del finalismo dell'impresa (finalità reddituali, competitive e sociali):
  - ▶ significato di profitto come obiettivo dell'attività aziendale considerato in sé e in rapporto agli altri obiettivi aziendali;
  - ▶ il ruolo dell'impresa nell'arena o nelle arene competitive;
  - ▶ il ruolo dell'impresa nei riguardi dei suoi principali interlocutori sociali e quindi il modo di intendere il suo rapporto con gli stessi;
- 3) I concetti di base ispiranti l'impostazione gestionale e organizzativa complessiva:
  - ▶ il modo di essere e di funzionare dell'impresa in alcuni profili gestionali e organizzativi;
  - ▶ atteggiamenti organizzativi verso un'organizzazione partecipativa o autocratica.

Figura 10: Figura adattata da Coda (1988: 28)



Come fare dunque, in un settore dai confini così frastagliati ad agire sulle identità profonde delle organizzazioni, accompagnando e sollecitando la trasformazione dell'orientamento strategico di fondo di tali organizzazioni? Questo è il quesito cui ha tentato di rispondere una recente ricerca (Bilotti, Scaglioso 2016), ovvero se è utile e/o necessaria una nuova o rinnovata professionalità nel sociale allargato, un ruolo capace di accompagnare l'impresa sociale, la cooperativa sociale, l'associazione, nel ri-orientare la propria identità più profonda, il proprio Orientamento Strategico di Fondo, per meglio cogliere ed affrontare i cambiamenti espressi ed inespressi che si trovano ad affrontare oggi. Nel ricostruire le storie di cooperative sociali e di consorzi di cooperative che hanno avuto la necessità di ri-pensare e di ri-appropriarsi di una identità profonda dalla quale far poi ri-nascere mission e vision di una impresa, sono emersi alcuni elementi emblematici e ricorrenti che fanno pensare alla necessità di mettere a sistema una possibile tassonomia di conoscenze e competenze per questo nuovo profilo professionale. Questi elementi emblematici, questi "luoghi caldi" della ricerca che sostengono, a nostro modo di vedere, la necessità di una figura professionale formalmente



identificabile nella galassia delle professionalità del sociale allargato, fanno sostanzialmente riferimento a tre dimensioni:

- ▶ Il DOVE, ovvero il campo di attività cui l'impresa si ritiene votata
- ▶ Il COME, ovvero la filosofia gestionale utilizzata dal livello apicale dell'impresa sociale
- ▶ Il PERCHÉ, ovvero le motivazioni di fondo che influenzano lo stile e la conduzione della leadership dell'impresa sociale

Nella ricerca empirica sono state incontrate cooperative e imprese sociali che ad un certo punto del loro percorso organizzativo si sono trovate di fronte alla necessità di una significativa riflessione che necessariamente ha fatto riaffiorare gli obiettivi sociali più profondi. Quella identità dalla quale muovono poi strategie concrete, mission declinate e condivise, vision capaci di gettare uno sguardo fattivo nel mondo complesso del mercato e del quasi-mercato. Non ci si riferisce qui a domande tipiche delle riunioni dei Consigli di Amministrazione delle cooperative sociali o dei consorzi di cooperative, ovvero “questo è quanto produco, questo è ciò di cui mi occupo, devo trovare nuovi mercati o nuovi spazi di mercato”, ma ad interrogativi più profondi che mettono in gioco le basi valoriali, gli obiettivi di fondo delle imprese che fanno emergere interrogativi quali “io sono così, devo trovare nuovi o rinnovati modi di azione e di produzione perché l'esistente non mi permette più di perseguire i miei obiettivi sociali”. Questi interrogativi profondi possono essere declinati secondo coordinate che fanno riferimento a tre dimensioni dell'orientamento strategico di fondo.

La prima di queste è il DOVE, ovvero l'orizzonte sociale, economico ma anche temporale entro il quale l'organizzazione si sente adatta ad impegnarsi. Si tratta di uno spazio concreto ma molto spesso simbolico che si traduce come il campo di attività della cooperativa sociale/impresa sociale. Gli elementi che fanno riferimento a tale dimensione sono le caratteristiche che proiettano l'organizzazione in uno specifico e definito ambito di azione, uno spazio anche semantico in cui l'identità dell'ente si immagina e si proietta come soggetto capace di occupare uno specifico ambito territoriale, spaziale, ecc. Sono queste le specificità che muovono dai contesti territoriali, si tratta di specifiche aree urbane o sub-urbane, si tratta in alcuni casi di comunità territoriali specifiche transcomunali. Ma il “dove” può far riferimento, come abbiamo cercato di definire, a settori più o meno rilevanti o strategici dell'economia locale di un territorio, può essere la concretizzazione, ed è questo il caso di cooperative sociali indotte, di bisogni espressi od inespressi delle famiglie e della cittadinanza di una comunità specifica. Si tratta dunque di una prospettiva identitaria che si radica all'interno di confini netti che, come hanno dimostrato precedenti ricerche (Volterrani, Bilotti 2007), si traducono in strategie e sviluppi dimensionali da “grandi imprese” o da localismi più o meno esplicitati.

La seconda coordinata emersa fa riferimento al COME il soggetto organizzativo imposta il proprio essere soggetto imprenditoriale. Sono questi i riferimenti a prassi organizzative o a filosofie gestionali che si traducono, nelle cooperative che abbiamo analizzato, in pratiche partecipative e democratiche, nei principi di “una testa-un voto”, piuttosto che in imprese autocratiche nate su leadership e carismi forti. Sono anche gli orientamenti gestionali che influenzano l’accesso al credito e la propensione a contrarre debiti, sono quei profili organizzativi che fanno sì che l’impresa sociale riesca ad accogliere idee e proposte interne ed esterne all’organizzazione, sono le convinzioni sulla democrazia e sulla co-partecipazione alla gestione dell’impresa, sono le idee sugli stili di gestione delle leadership.

La terza coordinata fa invece riferimento al PERCHÉ. Sono queste le motivazioni di fondo che le organizzazioni del Terzo settore danno rispetto a temi quali la partecipazione alla costruzione di un bene comune piuttosto che il valore dato al concetto di lavoro partecipato, piuttosto che all’azione cooperativa e volontaria. Sono i fini, il ruolo e i modelli di comportamento utilizzati nel declinare strategie ed attività. Parliamo ad esempio dell’equilibrio tra la crescita dell’impresa sociale e i propri obiettivi di responsabilità sociali, è il significato dato alla mutualità, è il ruolo e la relazione che intercorre con le altre cooperative (collaborazione e integrazione o libera competizione?), è il rapporto con il territorio, con l’ente pubblico e più in generale con gli stakeholders.

Queste sono le coordinate intercettate dalla ricerca empirica svolta in Toscana, elementi di sfondo che consentono di ipotizzare e proporre, quantomeno per il contesto cooperativo e dell’impresa sociale, l’attivazione di una figura professionale ad hoc, capace di intercettare i bisogni dell’organizzazione e affiancarsi all’impresa per proporre, secondo linguaggi appropriati, strategie di ridefinizione dell’orientamento strategico di fondo. Cambiare le proprie strategie più profonde per meglio perseguire gli obiettivi sociali di una impresa - cooperativa- sociale non è cosa banale e che si può improvvisare. Per questo servirà una solida formazione in campi complementari, una appropriata esperienza per poter accompagnare percorsi di lettura del contesto e organizzativa, capaci di mettere in risonanza corde profonde e spesso sopite. I soggetti del Terzo settore toscano hanno tutte le caratteristiche (e l’autorevolezza) per proporre spazi e luoghi di formazione permanente nei quali affrontare con onestà le proprie identità multiple, consapevoli dell’efficacia di percorsi di ridefinizione strategica di fondo dell’impresa.

## **2.4 Le generazioni, i giovani e l’azione solidale**

Uno dei temi più ricorrenti all’interno del Terzo settore ha a che fare con la capacità delle organizzazioni di attrarre (nuovi) volontari, in particolare di volontari e volontarie giovani. Da un certo punto di vista, questa

preoccupazione è del tutto comprensibile, poiché le giovani generazioni costituiscono una assicurazione circa la riproduzione (se non la sopravvivenza) delle stesse organizzazioni, specie di quelle – e sono la gran parte – che si basano su personale prevalentemente volontario. Ovviamente questa preoccupazione specifica si combina con quella, di carattere più generale, in base alla quale il coinvolgimento dei giovani all'interno del Terzo settore costituisca un'esperienza profondamente formativa, in grado di socializzare le nuove generazioni ai valori della cittadinanza, della democrazia, dell'accoglienza e della solidarietà.

Questa preoccupazione si declina frequentemente nella diffusa opinione per cui “i giovani non fanno più volontariato”, ovvero sono sempre meno disponibili ad impegnarsi in forme di partecipazione e coinvolgimento nelle attività delle organizzazioni. Si tratta, in effetti, di una constatazione molto diffusa all'interno del mondo associazionistico, che si riflette poi nell'interrogativo relativo a come potersi attrezzare per rendere la scelta associativa più “attraente” per le nuove generazioni.

Il punto è che il tema delle generazioni e dei rapporti intergenerazionali nel Terzo settore costituisce una cartina di tornasole per comprendere molti aspetti intorno alle organizzazioni e alla loro capacità di rapportarsi con il territorio e la cittadinanza. Intanto andrebbe visto se effettivamente il convincimento che i giovani “non fanno volontariato” trovi riscontro effettivo nei numeri e nelle statistiche. Purtroppo non esistono fonti conoscitive a livello regionale che restituiscano con precisione il dato relativo alla distribuzione dei volontari per classi di età. Si tratta, infatti di un'informazione molto difficile da raccogliere con le procedure statistiche più consolidate, perché soggette ad errori e approssimazioni.

Possiamo attingere, invece, alla fonte dell'Indagine multiscopo sulle Famiglie dell'ISTAT, che permette di ricostruire l'andamento longitudinale della partecipazione dei volontari, per quanto limitatamente alle organizzazioni di volontariato, suddiviso per classi di età, purtroppo solo a livello nazionale. Questi dati confermano che la propensione a svolgere attività di volontariato è più consistente nelle fasce d'età adulte-anziane, in particolare dopo i 45 anni; questa informazione è piuttosto nota e consolidata in tutte le rilevazioni e le ricerche che riguardano il volontariato. La spiegazione riguarda il fatto che coloro che hanno una posizione sociale più consolidata e stabile all'interno delle diverse sfere dell'esistenza, che godono della possibilità di accedere in modo più ampio alle risorse sociali ed economiche (sono occupati, hanno reti di relazione allargate), e hanno minori vincoli di carattere familiare e di cura delle proprie cerchie primarie (ad esempio anche solo per il fatto di essere uomini piuttosto che donne), hanno una maggiore probabilità di svolgere attività di volontariato e associazionismo. Ma analizzare l'incidenza delle classi di età tra i volontari e osservarne la prevalenza delle classi adulte anziane non offre risposte soddisfacenti alla domanda se la propensione dei giovani al

volontariato sia diminuita nel corso del tempo. Abbiamo dunque bisogno di adottare una prospettiva longitudinale.

I dati dell'ISTAT (cfr. Coesionesociale.stat) mostrano che nel 1993, su 100 giovani appartenenti alla classe di età 14-17 solo 6,4 dichiaravano di svolgere attività di volontariato; questa quota sale a 8,1 poco più di dieci anni dopo, nel 2005, per poi salire ancora a 10,4 nei successivi dieci anni, nel 2016. La propensione dei giovanissimi al volontariato aumenta del 40% circa. Per ciò che concerne i giovani appartenenti alla classe 18-19, la quota di coloro che dichiarano di svolgere attività di volontariato sale da 8 nel 1993 a 11,1 nel 2005, a 13,1 nel 2016 – con un aumento in venti anni di quasi il 44%. Infine, con riferimento alla fascia d'età 20-24, la quota di volontari passa dall'8,2 del 1993 all'11 del 2005 e al 13,1 del 2016, facendo registrare un incremento del 37%. Nel contempo possiamo anche notare che, osservando l'altra estremità del continuum delle classi di età, se si considera la fascia 65-74, le persone ad essa appartenenti che dichiarano di svolgere attività di volontariato passano da 4,4 nel 1993 a 7,4 nel 2005, poi ancora a 10,1 del 2016, con un incremento del 56%. Infine, tra coloro che appartengono alla fascia sopra i 75 anni la propensione al volontariato era pari all'1,7 nel 1993, per passare al 2,6 nel 2005 e al 5,5 nel 2016, con un incremento del 69%.

Ora, dovremo notare che sono proprio le fasce di età estreme (quelle giovani e quelle anziane) a crescere di più in termini di propensione al volontariato, poiché la crescita che si registra nelle classi di età centrali è più contenuta o non particolarmente rilevante. In particolare la componente anziana, per quanto non ancora prevalente, fa registrare un aumento molto consistente, che è in linea con le tendenze demografiche nel nostro Paese. Ma quello che appare significativo è che la componente giovanile, in tutte e tre le classi di età considerate, cresce notevolmente e in modo consistente; questi dati quindi segnalano un andamento contrario rispetto a quanto lamentato all'interno del mondo del volontariato relativamente alla "assenza" o alla "disaffezione" dei giovani. In considerazione dei parametri relativi alla Regione Toscana circa la diffusione delle attività volontarie e del Terzo settore e le caratteristiche socio-demografiche, nonché il patrimonio di conoscenze e di rilevazioni possedute, possiamo compiere le seguenti osservazioni, che dovranno tuttavia essere sottoposte ad ulteriore verifica empirica:

- a) la componente giovanile all'interno del volontariato e del Terzo settore non diminuisce, ma esprime la propria propensione all'azione pro-sociale in termini diversi da quelli tradizionalmente intesi, che la rende relativamente più invisibile. Su questo punto ritorneremo tra breve;
- b) la componente anziana fa registrare il tasso di crescita più alto, ed è probabilmente destinato ad aumentare. Questo significa che l'incidenza nella vita organizzativa della componente adulta-anziana è

destinata ad aumentare per ragioni che vedremo, anch'esse, tra breve;

- c) in questo quadro si dovrà tenere in seria considerazione il fenomeno delle organizzazioni e delle associazioni di cittadini stranieri, e comunque della lenta ma graduale partecipazione dei cittadini stranieri all'associazionismo e al volontariato. Si tratta di un fenomeno che nella nostra Regione è stato monitorato dal CESVOT, con l'intento di valutarne l'impatto sul territorio e sui processi di integrazione. Questo fenomeno, infatti, assolve alla duplice funzione di favorire i processi di inclusione sociale della popolazione straniera, ma anche di rafforzare la presenza dell'associazionismo stesso sul territorio, aprendo nuove linee progettuali a carattere culturale e sociale, e di abbassare l'età media dei volontari delle associazioni stesse;
- d) un'ultima osservazione riguarda la duplice questione, ma interconnessa, della configurazione delle relazioni intergenerazionali all'interno delle associazioni e della loro capacità di attrarre e di accogliere in particolare i giovani, all'interno dei propri quadri organizzativi. In effetti, quella del "reclutamento" dei giovani e del ricambio della classe dirigente sembra costituire uno dei problemi più sentiti in molte organizzazioni. Anche a questi punti dedicheremo una qualche attenzione.

Riprendiamo, dunque, la nostra riflessione sui punti sopra esposti. Se le statistiche ufficiali mostrano che la partecipazione dei giovani al volontariato è in costante e consistente crescita negli ultimi venti anni, perché nell'associazionismo toscano – e non solo toscano - è diffusa la convinzione contraria?

Per rispondere a questa domanda si devono tenere presenti tre aspetti essenziali. Primo. Le statistiche ufficiali dell'ISTAT non ci dicono molto circa la natura e il settore di attività in cui i giovani rispondenti svolgono la propria azione. La domanda si riferisce ad "attività gratuite svolte nei 12 mesi precedenti per organizzazioni di volontariato". E' dunque possibile che il gap tra statistiche e percezione diffusa sia dovuta alla diversa rappresentazione del "giovane volontario": per le statistiche, basta che si sia partecipato anche soltanto ad una attività di volontariato per essere definiti volontari, per i Presidenti delle associazioni è necessario invece aderire ad esse in una qualche forma, e impegnarsi a svolgere una qualche attività in un modo che sia possibilmente continuativo nel tempo e "visibile". La discordanza può dunque basarsi su una diversa rappresentazione di chi sia o debba essere un "volontario". Secondo. L'opinione corrente circa l'assenza dei giovani nell'associazionismo volontario non è condivisa in modo unanime all'interno del Terzo settore, poiché in effetti vi sono organizzazioni in cui la presenza dei giovani è sicuramente più alta che in altre, come ad esempio in quelle più

grandi, che operano nei settori sociali e sanitari e della protezione civile. Beninteso, i giovani “non sono mai abbastanza”; tuttavia vi sono associazioni che esercitano un potere attrattivo molto più alto di altre, come quelle sportive e ricreative, quelle a carattere sociale e sanitario. La percezione di assenza dei giovani, dunque, non è generalizzabile, ma costituisce l'effetto della polarizzazione dei processi di appartenenza. Non tutte le associazioni possono offrire ai giovani le medesime opportunità di impegno e di “ritorno” – che sostanziano la capacità “attrattiva” delle associazioni stesse.

Nell'indagine sul rapporto tra giovani e volontariato condotta dal CESVOT nel 2010 su un campione di 1700 studenti delle scuole superiori toscane, emerge che il 17,8% dei rispondenti è coinvolto in attività di volontariato – una percentuale coerente con le statistiche ISTAT descritte in precedenza (cfr. Salvini, Corchia, 2010). La loro distribuzione nei vari settori di attività volontaria appare piuttosto polarizzata: il 52% dichiara di svolgere la propria attività in associazioni che operano in ambito prevalentemente sociale e il 26,7% in associazioni di tipo socio-sanitario. Non va dimenticato che l'ambito genericamente descritto come “sociale”, tuttavia, contiene una grande quantità di micro-settori (educativo, sportivo-sociale, assistenza a fasce specifiche di popolazione, ecc...) entro le quali possono riprodursi fattori di ulteriore polarizzazione. Gli altri studenti rispondenti si distribuiscono, con percentuali mai superiori al 5%, in associazioni operanti nei settori culturale, dei diritti civili, della tutela ambientale, e il 7% in altri settori (internazionale, ecologico, ecc...). Questa polarizzazione, che possiamo definire anche “selezione preferenziale”, può essere riscontrata anche in altre indagini compiute in altre regioni del Paese. Di conseguenza, la partecipazione dei giovani all'associazionismo non dipende da una supposta riduzione dell'interesse (o “disaffezione”) dei giovani verso le attività di utilità sociale, ma semmai da un insieme di fattori in cui il “potere attrattivo” delle organizzazioni gioca un ruolo straordinariamente importante.

C'è una terza considerazione da fare, che consente di collegare la questione della presenza dei giovani nel volontariato con quelle più generali connesse alle trasformazioni del Terzo settore descritte nel Capitolo 1. Abbiamo visto in precedenza, infatti, come le dinamiche di sviluppo dell'associazionismo e del volontariato negli ultimi anni abbiano previsto una crescente differenziazione e strutturazione delle dinamiche organizzative e una sempre più consistente partecipazione alla realizzazione del welfare a livello locale. In questo quadro, la “domanda” di risorse umane in grado di combinare qualità come la dinamicità e la flessibilità di “utilizzo” con la continuità e l'affidabilità, è notevolmente cresciuta, a causa della necessità di “coprire” gli impegni presi con gli interlocutori istituzionali e rispettare standard qualitativi previsti dall'offerta di servizi - che tra l'altro hanno anche provocato una notevole burocratizzazione della vita organizzativa. Di conseguenza, il profilo del volontario giovane (o della volontaria giovane) diviene di gran lunga preferibile rispetto a quello adulto (decisamente più “competente”, ma con minori

disponibilità di tempo) e a quello anziano (in possesso di maggiori disponibilità temporali, ma meno competente e flessibile). Ma un modello di volontariato che preveda continuità dell'impegno e affidabilità non sempre corrisponde alle attese e alla rappresentazione che i giovani hanno del volontariato. I giovani – in linea generale – prediligono forme di impegno molto flessibili in base alle loro esigenze (e non a quelle dei servizi), sfuggono alla continuità degli “obblighi” e si orientano verso la gestione autonoma dei propri tempi e degli investimenti.

Per comprendere adeguatamente il rapporto tra giovani e associazionismo volontario è quindi necessario ribaltare i termini con cui esso è posto convenzionalmente: le organizzazioni non devono essere intese come dei “contenitori” prefissati, con le proprie caratteristiche e le proprie esigenze, cui i giovani devono adattarsi. Al contrario sono le organizzazioni a doversi porre in ascolto dei bisogni dei giovani, a interpretare le nuove forme di volontariato e modellare su di esse le ragioni organizzative, in un processo di negoziazione continua e senza dubbio faticosa (Cfr. Salvini, 2012).

Alla luce di queste osservazioni, è sempre più opportuna l'adozione di una prospettiva in cui le relazioni intergenerazionali tra volontari debbano diventare il centro di un progetto di coraggiosa innovazione. Come si è detto in precedenza, l'aumento delle esigenze burocratiche del volontariato entra in contraddizione con un modello “esplorativo” e discontinuo tipico delle fasce giovanili; d'altro canto, la precarietà e la crisi economica accentuano il conflitto tra il tempo destinato al lavoro (o alla sua ricerca) e allo studio, il tempo destinato alle attività del tempo libero, e il tempo per il volontariato, conflitto che spesso i giovani risolvono a svantaggio di quest'ultimo, a meno che esso non sia considerato utile anche ai fini dell'ottenimento di vantaggi socialmente riconosciuti. In molti casi, specialmente nel caso di piccole associazioni con numero limitato di volontari, molta parte del lavoro corrente e quotidiano è svolto attraverso l'utilizzo a tempo pieno della disponibilità di alcuni volontari con maggiore tempo libero a disposizione – o del presidente. Da qui si comprende il crescente ruolo dei volontari anziani in molta parte del Terzo settore, ma anche delle difficoltà a garantire il ricambio nelle funzioni dirigenziali e decisionali coinvolgendo i giovani. I volontari anziani, dunque, costituiscono una risorsa indispensabile per la stessa sopravvivenza di molte organizzazioni; nel contempo, però, il graduale aumento dell'età media dei volontari – salvo le aree di cui si è detto sopra – potrebbe contribuire a ridurre il potenziale attrattivo del volontariato per i giovani e ancor più per i giovanissimi, per via dei diversi “modelli di volontariato” di cui essi si fanno portatori. In una recente indagine compiuta a livello nazionale, si evince come soltanto il 14% dei Presidenti delle organizzazioni di volontariato abbia meno di 45 anni.

Le organizzazioni di Terzo settore dovrebbero essere intese come “mondi sociali”, in cui vi sono attori che sono portatori di esperienze, caratteristiche, cicli di vita che si confrontano, negoziano la propria coesistenza e costruiscono

le ragioni organizzative intorno agli esiti di questa comune negoziazione. Di conseguenza, nel ripensare il senso e le modalità della propria presenza, le associazioni dovrebbero privilegiare la flessibilità organizzativa, la pluralizzazione delle esperienze possibili, l'interscambio dei ruoli e delle funzioni, equilibrando l'esercizio della responsabilità con il protagonismo allargato e condiviso. Insomma, essere sempre più associazioni inclusive e accoglienti anche al proprio interno.



## 3 ALCUNE BUONE PRATICHE

### 3.1 Premessa

Come abbiamo visto, in Toscana i soggetti del Terzo settore sono protagonisti nella costruzione delle reti locali e giocano un ruolo determinante nell'offerta di opportunità rivolte alla cittadinanza. In questo capitolo intendiamo evidenziare alcuni progetti ed esperienze che, attraverso un'azione sinergica tra pubblico e privato, portano un contributo innovativo al sistema regionale, valorizzando pratiche e servizi messi in atto nell'area sociale, sanitaria, sociosanitaria e culturale.

Di seguito i box relativi ai progetti “Pronto badante”, “Magna Charta”, “Co.Genera – Connessioni generative”, “DIPOI - Coordinamento regionale delle organizzazioni attive nel Durante e Dopo di noi”, “Tavolo della donazione sangue e organi”, “Essere Presenti – Coordinamento toscano delle associazioni per la salute mentale” e “Servizio civile regionale”.

### 3.2 Progetto “Pronto badante”

Il progetto regionale punta a fornire sostegno alla famiglia nel momento in cui si presenta la prima fase di fragilità dell'anziano, garantendo la copertura di questo delicato momento al fine di ridurre i rischi di isolamento e disagio di tutti i componenti della famiglia.

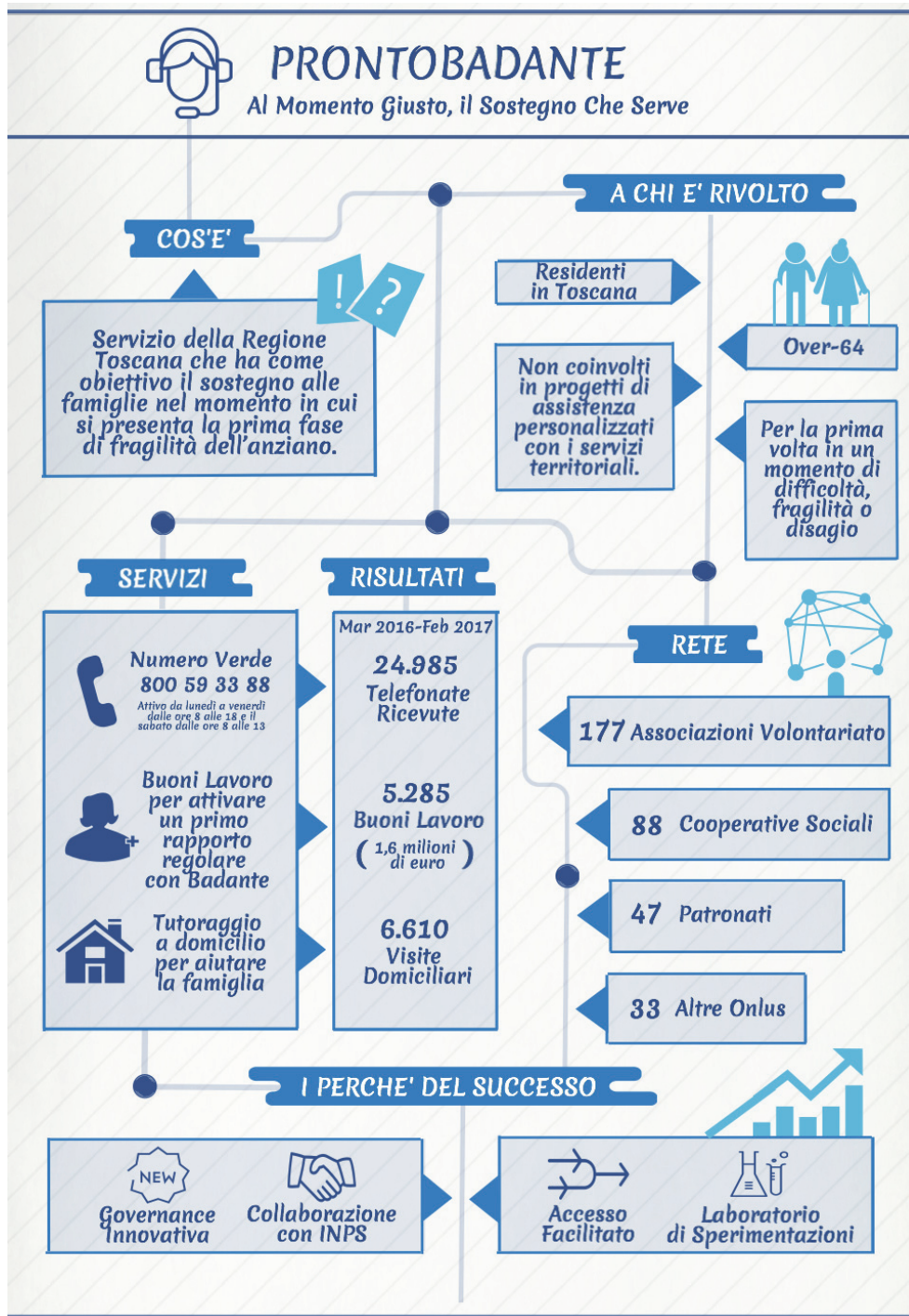
Il progetto si rivolge dunque alla famiglia con anziano convivente o all'anziano che vive da solo, residente in Toscana, che non abbia già in atto un progetto di assistenza personalizzato (PAP) da parte dei servizi territoriali e che si trovi per la prima volta in un momento di difficoltà, fragilità o disagio.

Attraverso il coinvolgimento del Terzo settore, del volontariato e dei soggetti istituzionali presenti sul territorio e l'attivazione di un numero verde ad hoc (800 59 33 88), è previsto l'intervento diretto di un operatore autorizzato presso l'abitazione della famiglia dell'anziano, entro le 48 ore, in modo da garantirle un tutoraggio per i percorsi socio-assistenziali e un sostegno economico (buoni lavoro INPS per 300€) per l'attivazione di un rapporto di assistenza familiare necessario a fronteggiare le prime necessità dell'anziano.

Avviato in via sperimentale nel 2015 su Firenze e provincia, “Pronto badante” è stato esteso dal 1 marzo 2016 a tutto il territorio regionale.

<http://www.regione.toscana.it/prontobadante>

Di seguito l'infografica che illustra le caratteristiche e i numeri del progetto:



### 3.3 Progetto “Magna Charta”

#### *Descrizione*

La Magna Charta si presenta sotto forma di linee guida attuative e di una convenzione, scaturite dalla collaborazione tra CESVOT, Regione Toscana, MiBACT (Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo) e Promo PA Fondazione nell’ambito di LuBeC – Lucca Beni Culturali. La sua forma definitiva deriva dall’ascolto, sperimentazione e applicazione di una metodologia progettuale e formativa ben definita nell’ambito di progetti realizzati da centoventi tra musei e associazioni di volontariato in tutta la Toscana.

È stata riconosciuta dal MiBACT come modello di riferimento nazionale. A valle dell’accordo di valorizzazione tra Regione Toscana e MiBACT, il Ministro ha segnalato la Magna Charta come linea guida per tutte le Regioni nell’ambito delle attività di collaborazione tra associazioni di volontariato e musei.

<http://www.regione.toscana.it/-/la-magna-charta-del-volontariato-per-i-beni-culturali>

<http://www.cesvot.it/comunicare-il-volontariato/report-di-ricerca-e-altre-pubblicazioni>

#### *Obiettivi*

Costruire uno strumento operativo per la messa a sistema, il riconoscimento, la programmazione e l’organizzazione dell’attività del volontariato nell’ambito del patrimonio culturale statale e locale.

#### *Numeri, attività e prodotti del progetto*

Il progetto ha coinvolto:

- ▶ 369 associazioni di volontariato
- ▶ 1.200 tra Biblioteche e luoghi della cultura
- ▶ 120 tra Associazioni e Musei facenti parte della sperimentazione sul campo 2012-2014
- ▶ 1.350 tra volontari, operatori e formatori

Attività sviluppate:

- ▶ 90 incontri formativi per oltre 50 progetti condivisi tra Musei e Associazioni
- ▶ oltre 30.000 km percorsi dal gruppo di progetto per discutere, incontrare e divulgare la Magna Charta

- ▶ 45.000 persone raggiunte dal progetto attraverso azioni di informazione/divulgazione tra PA locale, centrale e Terzo settore.

Strumenti prodotti:

- 1) La Magna Charta, un documento di principi che:
  - ▶ fornisce alle istituzioni ed alle associazioni di volontariato strumenti per leggere meglio le proprie necessità (auto analisi);
  - ▶ consente di determinare il livello di supporto che si intende concordare con i volontari;
  - ▶ supporta l'ente nella definizione dei compiti che i volontari possono assumere nella struttura;
  - ▶ facilita il loro coinvolgimento, a partire dalla co-progettazione di alcune attività;
  - ▶ identifica una serie di strumenti e materiali adottabili per migliorare il rapporto e la prestazione ente/volontario;
  - ▶ supporta l'ente e le associazioni nell'individuare i contenuti dei percorsi formativi.
- 2) La Convenzione: dà attuazione ai principi, è recepita attraverso il percorso formativo e progettuale, è condivisa dai soggetti firmatari e adattata alle proprie esigenze. È uno strumento per:
  - ▶ mostrare l'impegno assunto sia verso il personale di ruolo, sia verso i volontari;
  - ▶ chiarire perché si incoraggia la presenza dei volontari;
  - ▶ scoraggiare da prendere decisioni repentine che possono creare ripercussioni negative nel lungo periodo;
  - ▶ dimostrare l'impegno nei confronti della comunità;
  - ▶ dare evidenza all'attività per implementare il volontariato attivo nel settore.
- 3) La Guida ad uso del volontario informato: un manualetto non prescrittivo, ma fitto di informazioni pratiche, regole, spunti di approfondimento che vuole fornire a tutti i protagonisti, volontari e addetti ai lavori, un utile vademecum, aiutando a sedimentare e far propri i principi e le competenze dei percorsi formativi di base (comunicazione, normativa, sicurezza).

### 3.4 Alcune buone prassi dai Coordinamenti regionali

#### **“DIPOI - Coordinamento regionale delle organizzazioni attive nel Durante e Dopo di noi”**

##### **Descrizione**

DIPOI è il Coordinamento Toscano delle Associazioni per il “Durante e Dopo di Noi”<sup>9</sup>. Nato nel 2012 - al termine di un percorso realizzato dal CESVOT - dall’esigenza di promuovere una diversa idea di qualità della vita soprattutto delle persone disabili gravi che non sono in grado di gestirsi da sole, nel 2013 si trasforma in una associazione di secondo livello (associazione di associazioni).

DIPOI attualmente comprende 45 organizzazioni (tra cui 8 fondazioni ed il Coordinamento Toscano della salute mentale che rappresenta a sua volta circa 50 associazioni) ed ha un consiglio direttivo che rappresenta le dieci province della Toscana nel quale è presente anche la cooperazione sociale.

##### **Obiettivi**

Il Coordinamento DIPOI nasce per:

- ▶ fare rete fra le tante realtà che in Toscana si occupano del “durante e dopo di noi”, molte delle quali gestiscono servizi o strutture residenziali e semi-residenziali per persone con disabilità;
- ▶ favorire lo scambio e l’approfondimento di esperienze progettuali;
- ▶ costruire un percorso per acquisire maggiore visibilità e rappresentanza e maggiore autorevolezza nel confronto con le istituzioni per superare le difficoltà che ancora incontrano i disabili.

---

<sup>9</sup> “Durante e dopo di noi” è un tema che coniuga diversi concetti: il ‘durante’ si riferisce a tutti quegli strumenti e quelle pratiche e servizi che mirano all’inserimento sociale e all’acquisizione di autonomia da parte della persona disabile; il ‘dopo’ si riferisce alla situazione del disabile dopo la scomparsa dei care giver o comunque dal momento in cui venga meno la possibilità degli stessi di prestare assistenza e cura.

## “Tavolo della donazione sangue e organi”

### Descrizione

La rete sulla donazione ha avuto inizio nel 2009 quando CESVOT e Assessorato al Diritto alla Salute della Regione Toscana hanno sottoscritto un Protocollo d'intesa per progettare e attuare iniziative integrate per la crescita del volontariato toscano impegnato nell'ambito della 'donazione di sangue, organi e tessuti'. A questo scopo è stato istituito un tavolo di lavoro costituito dai rappresentanti delle associazioni toscane regionali impegnate nell'ambito della donazione:

- ▶ Adisco - Associazione donatrici italiane sangue del cordone ombelicale nasce con l'obiettivo di diffondere in Italia la cultura della donazione del sangue placentare e di sostenere la ricerca scientifica in tale campo ([www.adiscotoscana.it](http://www.adiscotoscana.it)).
- ▶ Admo - Associazione donatori midollo osseo ha come scopo principale informare la popolazione italiana sulla possibilità di combattere le leucemie, i linfomi, il mieloma e altre neoplasie del sangue attraverso la donazione e il trapianto di cellule staminali emopoietiche del midollo osseo. Sono molte le persone che ogni anno in Italia necessitano di trapianto: si stima siano necessari circa 1.000 nuovi donatori effettivi all'anno. Secondo una statistica del 2012 consultabile online sul sito dell'associazione, in Italia sono 338.111 i potenziali donatori, facenti capo a 83 Centri donatori e 16 Registri regionali; in Toscana, su 413.867, il 6,23% sono donatori iscritti ([www.admotoscana.it](http://www.admotoscana.it)).
- ▶ Aido - Associazione italiana donatori organi regionale, svolge attività di informazione e sensibilizzazione alla cittadinanza, in particolare nelle scuole, affinché ci sia consapevolezza sul fenomeno e una crescente collaborazione della comunità per realizzare la terapia del trapianto. L'associazione, a livello nazionale, conta su 21 sedi Regionali, 103 sezioni provinciali, 1.100 gruppi comunali / intercomunali / rionali; sono 1.334.079 gli iscritti di cui 89.356 risultano essere in Toscana ([www.aido.it/sedi/toscana](http://www.aido.it/sedi/toscana)).
- ▶ Anpas Toscana - Associazione nazionale pubbliche assistenze, che si dedica alla donazione del sangue, collaborando con le associazioni per la promozione della cultura della donazione, offrendo consulenza per la costituzione di nuovi gruppi di donatori sul territorio toscano e interfacciandosi con le istituzioni pubbliche per favorire la razionalizzazione ed il corretto uso del sangue. Ad oggi sono 161 le associazioni, 247 sedi, 106 Pubbliche Assistenze impegnate nel sociale, 380.000 soci, 21.000 volontari, 592 ambulanze, 292

ambulanze per l'emergenza, 11.000 donatori di sangue Anpas, 43 associazioni con gruppo donatori sangue Anpas Toscana ([www.pubblicheassistenzetovcane.it/wordpress](http://www.pubblicheassistenzetovcane.it/wordpress)).

- ▶ Avis Toscana – Associazione volontari italiani sangue, si occupa della promozione del dono del sangue e dei suoi componenti per il raggiungimento dell'autosufficienza trasfusionale a livello regionale. In Toscana sono 170.000 i donatori di sangue: 60.982 sono donatori Avis che nel 2015 hanno contribuito con 117.381 donazioni (pari al 52% del totale di donazioni regionali: 212.098). Nel 2015 i nuovi soci Avis sono stati 7.443 (54,5% sono uomini e 45,5% donne), in prevalenza giovani tra i 18 e 35 anni ([www.avistoscana.it](http://www.avistoscana.it)).
- ▶ Consociazione nazionale dei Gruppi donatori di sangue Fratres delle Misericordie d'Italia ha come scopo la diffusione di una adeguata conoscenza alla donazione del sangue, nonché la promozione di iniziative funzionali a propagandare l'alto valore sociale della donazione degli organi e del sangue midollare ([www.fratres.it/home](http://www.fratres.it/home)).

### **Obiettivi**

Lo scopo del tavolo di lavoro è favorire lo scambio di informazioni tra le associazioni, facilitare la condivisione di buone pratiche, organizzare eventi di promozione del volontariato tra i giovani, progettare comuni percorsi formativi rivolti in modo particolare ai dirigenti delle associazioni.

### **Attività**

Il tavolo, coordinato dal CESVOT, è luogo di progettazione per iniziative comuni di formazione e vede la partecipazione attiva e costante del Centro Regionale Sangue della Regione Toscana.

Alcune delle tematiche individuate riguardano gli aspetti culturali e antropologici della donazione, le nuove tecnologie e il volontariato, i giovani e il volontariato, il people raising, l'accreditamento del sistema trasfusionale, la certificazione di qualità e la sicurezza, la salute sui luoghi di lavoro.



## Essere Presenti – Coordinamento toscano delle associazioni per la salute mentale

### Descrizione

Il progetto “Essere presenti” è gestito dal Coordinamento Toscano delle associazioni per la Salute Mentale con il supporto di Regione Toscana e si propone di portare avanti le attività intraprese in questi anni dal Coordinamento.

Il Coordinamento nasce nel 1993 e attualmente ha l’adesione di 50 associazioni di volontariato e di promozione sociale di familiari e utenti che rappresentano tutte le province della Toscana. Lo scopo principale del Coordinamento Toscano è quello di tutelare i diritti delle persone con disturbi mentali e delle loro famiglie facendosene portavoce con le istituzioni pubbliche e private.

[www.coordinamentotoscanosalutementale.it](http://www.coordinamentotoscanosalutementale.it)

### Obiettivi

#### Obiettivi generali

- ▶ Favorire la presenza e la partecipazione dei familiari di persone con disturbi mentali, che fanno parte del Coordinamento Toscano, in particolare alle riunioni del Coordinamento stesso dove si programmano e si condividono le azioni e i percorsi da intraprendere con le Istituzioni, ai convegni, ai seminari di studio, alle manifestazioni di solidarietà, spettacoli ecc. che si terranno a livello Provinciale, Regionale, Nazionale e Internazionale, inerenti alla salute mentale;
- ▶ Promuovere la nascita e lo sviluppo di nuovi gruppi associativi su tutto il territorio della Toscana e l’intensificazione di iniziative territoriali per la sensibilizzazione della cittadinanza alle problematiche della salute mentale.

#### Obiettivi specifici:

- ▶ Collaborare con le Istituzioni Regionali e Provinciali pubbliche e private; invitare istituzioni e cittadini ad appropriarsi del proprio ruolo, poiché l’uno non può sostituire l’altro;
- ▶ Scambiarsi le esperienze, in quanto questo favorisce l’omogeneità dei Servizi Sanitari e Sociali nelle varie province della Toscana producendo un effetto di contaminazione tra i familiari e gli utenti;
- ▶ Conoscersi, risvegliando nei familiari la fiducia, la consapevolezza e la voglia di reagire, favorendo l’accettazione delle loro situazioni e facilitandone l’apertura e l’integrazione sociale;



- ▶ Conoscere i disturbi mentali: è sempre attraverso un'informazione corretta che si abbatte il pregiudizio nei familiari, negli utenti stessi e nell'opinione pubblica.

**Attività**

- ▶ Promozione umana e integrazione sociale abitativa e lavorativa delle persone con disturbi mentali;
- ▶ Organizzazione di convegni e iniziative per informare e orientare positivamente l'opinione pubblica su queste tematiche;
- ▶ Partecipazione attiva a Tavoli di lavoro tematici e a Tavoli istituzionali.

### 3.5 Progetto “Co.Genera - Connessioni Generative”

#### Descrizione

Il progetto Co.Genera, gestito da CESVOT, nasce da un Accordo di Collaborazione tra Regione Toscana e Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Gioventù e del Servizio civile nazionale, per la promozione di interventi territoriali, in materia di politiche giovanili, volti a promuovere – attraverso iniziative culturali e formative e appositi centri e/o spazi e/o forme aggregative – attività di orientamento e placement, nonché attività dirette alla prevenzione del disagio giovanile e al sostegno dei giovani talenti.

<http://giovanisi.it/2017/02/01/co-genera-connessioni-generative/>

#### Obiettivi

Promozione di percorsi di partecipazione per facilitare l’incontro tra generazioni. In particolare si punta ad incentivare il coinvolgimento e la valorizzazione dei giovani nel mondo del volontariato.

#### Attività

“Co.Genera. Connessioni Generative” rientra tra la attività promosse da Giovanisì<sup>10</sup> e prevede una serie di azioni ed eventi che promuoveranno la partecipazione ed il protagonismo dei giovani su tutto il territorio regionale, anche insieme alle associazioni di volontariato:

- 1) “Studenti e volontari insieme per la progettazione sociale” - Corso di Formazione in collaborazione con l’Università degli Studi di Firenze. Il corso mira a fornire agli allievi le competenze necessarie per percorrere tutte le fasi del processo progettuale in ambito sociale, nonché a conoscere i principali strumenti di lavoro per la redazione di un progetto. Il corso ha una durata complessiva di 60 ore, è gratuito ed è rivolto a 40 allievi.
- 2) “Il volontariato per la comunità” - Bando per il consolidamento e la crescita delle associazioni toscane con particolare attenzione alle fasce giovanili. L’avviso è finalizzato a sostenere tutte quelle realtà

<sup>10</sup> Giovanisì, il progetto della Regione Toscana per l’autonomia dei giovani, è un sistema di opportunità strutturato in 7 macroaree: Tirocini, Casa, Servizio civile, Fare Impresa, Studio e Formazione, Lavoro e Giovanisì+ (partecipazione, cultura, legalità, sociale e sport). I destinatari del progetto sono i giovani fino a 40 anni e le opportunità sono finanziate con risorse regionali, nazionali ed europee. Giovanisì è nato nel 2011 con l’obiettivo principale di favorire il processo di transizione dei giovani verso l’autonomia, attraverso il potenziamento e la promozione delle opportunità legate al diritto allo studio e alla formazione, il sostegno a percorsi per l’inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e la facilitazione per l’avvio di start up (<http://giovanisi.it/>)

associative che di fronte ai nuovi scenari socio-culturali e ai nuovi contesti normativi intendano avviare propri percorsi di rinnovamento e sviluppo valorizzando la partecipazione e il protagonismo giovanile.

- 3) “Young Energy”, progetto di comunicazione social e radio per una call di promozione delle attività di volontariato rivolta ai giovani (18-26 anni).
- 4) 11 Corsi di formazione per le associazioni di volontariato. Tema “L'accoglienza dei giovani nelle associazioni”.
- 5) “Comprendere il mondo giovanile” - Seminario regionale.
- 6) “Giovani e volontariato: accogliere, orientare e valorizzare”. Corso residenziale per dirigenti associativi.
- 7) Progetto di ricerca svolto in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa “Giovani, partecipazione ed impegno sociale”. Si tratta di una ricerca-azione che comprende il coinvolgimento in focus group di associazioni e di ragazzi.

## 3.6 Il Servizio civile regionale

### *Descrizione*

Il servizio civile è una tipologia di servizio che i giovani possono prestare volontariamente presso una rete di enti e soggetti convenzionati. Il servizio civile è stato pensato come una opportunità per i giovani di dedicare un anno della propria vita a favore di un impegno solidaristico e una opportunità per gli enti ospitanti di potersi avvalere di persone motivate per svolgere alcune attività.

Gli enti di servizio civile regionale (disciplinato dalla Legge Regionale n. 35/2006 e ss.mm.) sono le amministrazioni pubbliche, le associazioni non governative (ONG) e le associazioni non profit che operano in alcune aree di intervento previste dalla legislazione in materia (assistenza, protezione civile, ambiente, patrimonio artistico e culturale, educazione e promozione culturale, servizio civile all'estero) e sono iscritti nell'apposito albo regionale.

Per l'ammissione al servizio civile regionale – rivolto a giovani in età 18-29 anni – la Regione emana periodicamente dei bandi ai quali è allegato l'elenco integrale dei progetti approvati presentati dai soggetti iscritti all'albo tra i quali è possibile effettuare la scelta, con indicazione del numero dei soggetti che possono essere ammessi, del termine per la presentazione della domanda, degli indirizzi degli enti coinvolti.

<http://www.regione.toscana.it/cittadini/welfare/servizio-civile>

### *Obiettivi*

Il servizio civile regionale si ispira alle seguenti finalità:

- ▶ contribuire alla formazione civica, sociale, culturale e professionale dei giovani, favorendone l'acquisizione di una cultura di cittadinanza attiva mediante lo svolgimento di attività di solidarietà sociale;
- ▶ promuovere il senso di appartenenza e di partecipazione attiva dei giovani alla comunità locale, nazionale ed internazionale;
- ▶ favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro con accresciute professionalità e consapevolezza delle dinamiche sociali e culturali;
- ▶ sostenere la progettazione e la realizzazione di politiche giovanili ad opera di soggetti pubblici e privati;
- ▶ promuovere la solidarietà e la cooperazione a livello nazionale ed internazionale, con particolare riguardo alla tutela dei diritti ed all'educazione alla pace;

- ▶ contribuire alla salvaguardia e alla maggiore fruibilità del patrimonio ambientale, storico-artistico, culturale;
- ▶ contribuire, in conformità ai principi contenuti nei trattati comunitari e nella normativa da essi derivata, al riconoscimento e alla garanzia dei diritti e degli interessi individuali e collettivi dei consumatori e degli utenti, promuovendone la tutela anche in forma collettiva e associativa;
- ▶ promuovere il diritto alle pari opportunità e alla valorizzazione delle differenze di genere;
- ▶ promuovere l'educazione alla convivenza, al senso civico, al rispetto della legalità;
- ▶ promuovere la cultura contro ogni forma di discriminazione anche per orientamento sessuale;
- ▶ promuovere lo sviluppo di meccanismi economici internazionali fondati su valori di equità e giustizia sociale, attraverso l'educazione al consumo consapevole e la valorizzazione del commercio equo e solidale.

#### ***Alcuni numeri del progetto***

Dati estratti dal database del Servizio Civile Regionale.

- ▶ Enti accreditati ad oggi: 529
- ▶ Numero di giovani che hanno fatto domanda (per anno di pubblicazione del bando):
  - 2013: 13.420
  - 2014: 12.386
  - 2015: 3.228
  - 2016: 9.550
- ▶ Numero di giovani inseriti in graduatoria (per anno di pubblicazione del bando):
  - 2013: 2.367
  - 2014: 2.857
  - 2015: 994
  - 2016: 2.559

Per quanto riguarda il profilo dei giovani che hanno fatto domanda per il Servizio Civile Regionale, per la maggior parte si tratta di ragazze (circa il 60% in tutti gli anni presi in esame) ma con una propensione alla crescita della quota di ragazzi. L'età media complessiva del periodo 2013-2016 è di 23,8 anni e non registra significative differenze di anno in anno.

Per quanto riguarda la cittadinanza - prendendo in considerazione solo i casi in cui l'informazione è stata inserita ed escludendo gli apolidi - oltre il 90% di coloro che hanno fatto domanda negli anni presi in esame sono italiani anche se sembra in leggero aumento la percentuale degli stranieri che si iscrivono al Servizio Civile Regionale. Tra questi, le prime cittadinanze straniere per numerosità sono rispettivamente albania, marocco e romania.

## 4 SPUNTI DI RIFLESSIONE

### 4.1 Rappresentanza del Terzo settore in Toscana.

#### 4.1.1 *Definire la rappresentanza e individuarne le tre dimensioni: istituzionale, procedurale e relativa all'azione.*

Per comprendere il ruolo e la funzione della rappresentanza nel contesto del Terzo settore toscano, occorre chiarire il senso e il valore del concetto. Con la rappresentanza, la cui pluralità di significati è stata notata in letteratura<sup>11</sup>, si tende a designare tre dimensioni: 1. il contesto istituzionale in cui esercitare l'attività del rappresentare; 2. i meccanismi per il conferimento della delega tra una pluralità di rappresentati e un rappresentante; 3. l'attività del rappresentare gli interessi presso un contesto esterno al rapporto rappresentati-rappresentante.

In questo senso, la prima dimensione è caratterizzata dalla struttura istituzionale, ovvero dal sistema delle istituzioni, che determina la presenza di sedi e contesti per la rappresentanza. La seconda sfera di analisi è concentrata sulla dimensione costitutiva della rappresentanza, ovvero sui processi e sui meccanismi interni ad un mondo plurale che sceglie, in autonomia, di dotarsi di una struttura delegata per agire nei confronti del sistema esterno. La terza area di riferimento è fondata sull'azione della rappresentanza, intendendo con ciò ogni tipo di intervento e attività realizzato dai rappresentanti designati per la tutela e promozione degli interessi dei rappresentati nel sistema esterno.

Con la consapevolezza delle tre distinte dimensioni del concetto, intendiamo in questo breve contributo definire la rappresentanza come una situazione relazionale di carattere duale, in cui una pluralità di portatori di interessi comuni, dotata di autonoma titolarità all'azione, delega, tramite meccanismi definiti, un rappresentante, ossia un soggetto unitario con il mandato di svolgere azioni di tutela e promozione degli interessi dei rappresentati presso un contesto esterno.

Importanti pre-requisiti della creazione della rappresentanza sono l'autonomia soggettiva del rappresentante rispetto al rappresentato, l'esistenza di un chiaro mandato circa temi, interessi da rappresentare e relative finalità, la processualità del rapporto, con una costante rendicontazione delle scelte e degli esiti delle azioni intraprese in rappresentanza e la capacità del rappresentante di perseguire gli autentici interessi del rappresentato nella sfera di intervento.

Occasione di partecipazione offerta dal sistema istituzionale, meccanismo di scelta e delega interno al rapporto tra delegante e delegato, o azione

---

11 M. Cotta, "Rappresentanza politica" in N. Bobbio, N. Matteucci, G. Pasquino, Dizionario di Politica, Torino, UTET, 2004, p. 898

processuale e relazionale del rappresentare gli interessi, in grado di porre in relazione rappresentato, rappresentante e ambiente esterno, costituiscono le tre principali dimensioni che si intersecano e si sovrappongono ogni volta che si fa riferimento a questo importante concetto.

Nel corso di questo breve testo, faremo riferimento in modo distinto a strumenti, meccanismi di unione e delega e azioni della rappresentanza nel contesto del non profit toscano, allo scopo di chiarire al meglio cosa si intende per rappresentanza del Terzo settore presso il sistema politico-istituzionale.

#### *4.1.2 Contesti e strumenti istituzionali per lo svolgimento della funzione di rappresentanza*

La Regione Toscana si qualifica come uno dei contesti istituzionali più ricchi di opportunità, luoghi e canali di rappresentanza per i soggetti del Terzo settore.

Dal punto di vista della rappresentanza dell'intero sistema delle autonomie sociali, con la creazione di COPAS (Conferenza Permanente delle Autonomie Sociali), il sistema istituzionale toscano ha inteso creare un luogo unitario della rappresentanza delle autonomie del volontariato, dell'associazionismo di promozione sociale, del non profit. COPAS, esistente dal 2009, è dotata di funzioni consultive e di proposta sui principali atti di programmazione economica, sociale e territoriale della Regione e di verifica sugli esiti delle politiche regionali con specifico riferimento al loro impatto sulla vita sociale e sul ruolo dei soggetti sociali in Toscana. Con la legge regionale 21 del 2014, COPAS ha visto modificata la composizione e riscritte alcune funzioni, con l'aggiunta della previsione di esprimere un parere obbligatorio sulle proposte di legge istitutive o modificative di atti di programmazione, ambito di intervento in cui siano presenti rilevanti conseguenze per tutti gli organismi del Terzo settore toscano.

In termini più specifici e distinti, per tipologia di organizzazioni e per settore di azione sussidiaria, un ruolo importante per la rappresentanza è stato svolto dalla Consulta regionale delle organizzazioni di volontariato (articolo 7 della L. R. 28 del 1993), delle Associazioni di Promozione sociale (art. 15 della L. R. 42 del 2002) e della Cooperazione sociale (art. 13 della L.R. 87 del 1997). Per i due organismi ancora vigenti - ovvero la Consulta regionale delle Organizzazioni del Volontariato e la Consulta regionale della Cooperazione sociale - alcune funzioni di rappresentanza svolte nei confronti del sistema istituzionale regionale appaiono abbastanza omogenee. Si fa riferimento in particolare all'espressione di pareri, su richiesta di Giunta e Consiglio, su proposte di legge e atti amministrativi e su iniziative istituzionali nelle materie di rispettiva competenza. In questo senso, l'attività di rappresentanza istituzionale si svolge con un'azione di rappresentanza di interessi degli interi comparti (volontariato, cooperazione sociale), e non solo dei soggetti designati dentro alle Consulte. Per quanto riguarda ulteriori funzioni di rappresentanza, la Consulta regionale del volontariato ha una autonoma facoltà di proposta al Consiglio e alla Giunta



per l'adozione di programmi e direttive nei settori in cui operano le OdV. Dal canto suo, la Consulta regionale per la cooperazione sociale ha una funzione di verifica dello stato dei rapporti tra cooperative e amministrazioni, con particolare riferimento al tema della stipula di convenzioni, questione cruciale per l'intero comparto, tradizionalmente attive nella produzione di servizi per il welfare in Toscana.

Oltre alle sedi istituzionali per la rappresentanza istituzionale regionale (COPAS, Consulte), va osservato come un ruolo significativo per l'accreditamento istituzionale delle diverse organizzazioni sia stato svolto dai registri regionali delle organizzazioni di volontariato, delle associazioni di promozione sociale e dall'albo delle cooperative sociali. Dalla loro genesi (e fino alla applicazione della riforma del Terzo settore, con la creazione di un registro nazionale degli enti di Terzo settore) i registri regionali hanno rappresentato uno strumento fondamentale per garantire la conoscibilità delle attività delle organizzazioni sul territorio da parte delle istituzioni regionali, consentendo l'affidamento di servizi mediante bando o convenzione. Pur non avendo i registri costituito uno strumento di rappresentanza in sé, la registrazione delle OdV, come la condizione di aderire alle associazioni nazionali di rappresentanza e tutela del movimento cooperativo hanno costituito l'elemento determinante per l'accesso alle Consulte regionali e alla costituzione della COPAS.

Un numero consistente di organizzazioni toscane di Terzo settore (50) ha colto l'opportunità, introdotta con la legge regionale n. 5 del 2002, di iscriversi al Registro generale dei gruppi di interesse. L'iscrizione ha riguardato un'ampia pluralità di soggetti: dalle associazioni ambientaliste, alle reti di cooperazione sociale, dalle fondazioni di comunità alle organizzazioni di volontariato, dalle realtà di consumerismo e di cittadinanza attiva alle associazioni di pazienti alle organizzazioni di pubblica assistenza. L'iscrizione al Registro generale dei gruppi di interesse comporta la possibilità di avere un accesso istituzionale al Consiglio regionale, e più in particolare alla Commissione III Sanità e Politiche Sociali: questo comporta di poter seguire i lavori via internet, richiedere documenti e informazioni sulla attività istituzionale e presentare proposte relative ad argomenti di competenza del Consiglio Regionale. Questo strumento per il dialogo istituzionale con il Consiglio regionale da parte delle forze del sociale ha fatto registrare un discreto successo, essendo le realtà del Terzo settore toscano iscritte più di un terzo del totale (50 su 140), accanto a soggetti economici e di impresa (come Confindustria, ABI, Confcommercio, Coldiretti) e del lavoro (CGIL, CISL).

#### *4.1.3 I meccanismi interni per la rappresentanza*

Il formato più caratteristico che i soggetti del Terzo settore impiegano nelle attività di rappresentanza è costituito da coordinamenti e da reti<sup>12</sup> di più

---

<sup>12</sup> Antonucci M. C., *Lobbying e terzo settore. Un binomio possibile?*, Roma, La Nuova Cultura, 2014.

associazioni. Un coordinamento è il primo formato di rete, costituito da organizzazioni di tipo omogeneo, dotate da finalità simili e caratterizzato da una struttura organizzativa leggera, in cui i compiti di rappresentanza vengono esercitati e svolti in vista di obiettivi di breve-medio termine. Una rete, invece si compone di soggetti collettivi di natura plurale (OdV, federazioni, associazioni, coordinamenti), dotate di una struttura organizzativa più solida, con ruoli definiti in vista degli obiettivi da perseguire e con una funzione designata per la rappresentanza esterna. Salvini e Gambini forniscono una efficace definizione: *“una rete di organizzazioni di volontariato costituisce un insieme di dimensioni superiori a due, di soggetti interdipendenti che decidono volontariamente di collaborare reciprocamente e concretamente sulla base della condivisione di un riferimento valoriale e del riconoscimento della importanza strategica di perseguire uno specifico obiettivo progettuale.”*<sup>13</sup>

La tendenza a sviluppare reti per la rappresentanza degli interessi delle organizzazioni coinvolte è un dato comune al Terzo settore nazionale e al sociale della Toscana. La rete si pone come il modello più diffuso per aumentare il potenziale dei gruppi del Terzo settore che condividono un tema o che sono coinvolti in una politica di welfare; ma è anche il modello più efficace per garantire la proiezione verso il sistema istituzionale del tema, dei valori comuni, del territorio, di cui intende essere sintesi e rappresentazione.

Tanto nel Terzo settore nazionale quanto nel contesto toscano, c'è spazio per la rappresentanza delle grandi reti, con realtà organizzative ad ampia base di iscritti/aderenti e capillare diffusione territoriale, focalizzate su obiettivi di sistema come per le reti a base costitutiva ridotta, o geograficamente localizzate o tematicamente specializzate. Tra le grandi reti, è da segnalare il Forum del Terzo settore, che manifesta in Toscana una delle sue articolazioni regionali più attive e dinamiche, con una presenza di numerose grandi associazioni e federazioni, con una importante localizzazione sul territorio regionale. Significativa la presenza nel FTS toscano di tutte le componenti del Terzo settore: dalle grandi organizzazioni di volontariato, con una presenza territoriale molto radicata in Toscana – è il caso delle Misericordie, rientrate nel FTS nell'ottobre 2016 - alle realtà associative del mondo cooperativo toscano - AGCI solidarietà e Legacoop Sociali - fino alle principali associazioni di promozione sociale, come ARCI, e alle associazioni di consumatori. In questo senso, il FTS della Toscana per la natura stessa delle componenti interne, spesso con un forte protagonismo sociale nel territorio toscano, assume un'importanza peculiare nella rappresentanza regionale.

Rilevante è anche il ruolo di una rete, di natura nazionale, con una collocazione sul territorio regionale toscano, come il Centro Nazionale del Volontariato (da ora in poi CNV), che organizza annualmente a Lucca, il Festival del Volontariato. La rete del CNV è composta da organizzazioni quali MoVi,

---

13 Salvini A. e Gambini E., *Fare rete. 15 linee guida per sperimentare la rete tra organizzazioni di volontariato*. Ebook di Cesvot n. 7 del 2015 (<http://www.cesvot.it/documentazione/fare-rete>)

Misericordie, Unitalsi, AIDO, ANPAS, AVIS, AVO, Caritas, oltre ad una presenza rilevante di soggetti istituzionali, come la Regione Toscana e il Comune di Lucca. Inoltre, la realizzazione del Festival del volontariato in territorio toscano costituisce uno strumento utile per l'iscrizione dei temi del volontariato e in senso più ampio del Terzo settore nelle agende delle istituzioni e della politica regionale e nel più ampio contesto nazionale.

Importante il ruolo svolto anche dalle reti di realtà del mondo della cooperazione sociale in Toscana: Confcooperative Toscana, AGCI Solidarietà Toscana, Legacoop Sociali Toscana hanno espresso una azione significativa nei settori del lavoro, del *welfare*, del sociale, instaurando anche solide attività di relazione con il sistema istituzionale regionale in materia di convenzioni e affidamenti di servizi. L'importanza del mondo cooperativo sociale toscano e la qualità del sistema di relazioni sviluppate con le istituzioni ha trovato testimonianza anche nella recente elezione di Claudia Fiaschi, già alla guida di Confcooperative Toscana, all'incarico di Portavoce nazionale del Forum del Terzo settore.

Al di là delle grandi reti, spesso composte dalle più ampie e diffuse organizzazioni di volontariato, di associazionismo di promozione sociale, di cooperazione sociale, nel contesto toscano anche le reti di dimensioni medie e piccole interpretano un ruolo innovativo nella rappresentanza. Infatti, come riportato al paragrafo 1.1.3, la realtà del Terzo settore toscano è ricca di piccole e piccolissime organizzazioni: a fronte delle 6.439 organizzazioni registrate – spesso le più grandi e le più coinvolte nei meccanismi di accreditamento – esistono in totale 23.899 organizzazioni del non profit presenti sul territorio. Per queste tipologie di organizzazioni diviene più complesso entrare a far parte di una grande rete; appare più immediato e rispondente alle loro esigenze costituire un coordinamento o una piccola rete, che può avere una base territoriale, tematica, o di progetto comune. Per facilitare gli strumenti di strutturazione organizzativa e di rappresentanza esterna per questo tipo di organizzazioni, appare fondamentale il ruolo di un soggetto terzo che agisca come “catalizzatore” di reti tra soggetti più piccoli e meno diffusi. E' da ricordare l'esperienza di spinta all'attivazione e al coordinamento svolta da CESVOT, il Centro Servizi per il Volontariato della Toscana, per alcune reti tematiche o di scopo, come DIPOI, il Coordinamento Toscano delle Associazioni per il “Durante e Dopo di Noi” (37 organizzazioni e fondazioni), la Rete del volontariato per l'agricoltura sociale (36 associazioni), il Tavolo interassociativo delle associazioni regionali impegnate nella donazione del sangue, degli organi e dei tessuti, la Rete per i diritti dei cittadini o, infine, la rete volontariato e beni culturali.

Altre esperienze significative di reti tra organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale e altre realtà del non profit di rilevanza regionale, sviluppatasi in termini di autonomia, sono il Coordinamento toscano marginalità, la Rete regionale toscana degli utenti salute mentale, il Coordinamento toscano delle associazioni per la salute mentale, il

Coordinamento regionale volontari antincendi boschivi Toscana, il Coordinamento toscano dei gruppi di auto-aiuto.

Alla luce di queste esperienze di dimensioni più contenute, è possibile ricostruire il valore anche delle piccole reti per creare strumenti per la rappresentanza comune, per portare temi settoriali e innovativi, e non di sistema, all'attenzione della politica regionale e nelle agende delle istituzioni regionali, per creare partnership con soggetti istituzionali, del mercato, della società civile su questioni che, difficilmente, avrebbero potuto avere altrettanto seguito con l'azione di singole organizzazioni.

Che si tratti di grandi reti generaliste o di piccole reti tematiche, di reti di scopo o di più reti locali, le esperienze di integrazione dei temi, di messa a punto di strumenti comuni, di proposta di buone prassi, costituiscono, nonostante gli ostacoli e la fatica del costruire la rete, il cuore delle esperienze di integrazione tra organizzazioni di Terzo settore in Toscana e la chiave di successo per una più efficace rappresentanza presso il sistema istituzionale.

#### *4.1.4 Il valore di un'esperienza: la rappresentanza del Terzo settore toscano presso il sistema istituzionale*

La realtà toscana in cui si colloca l'azione del Terzo settore è caratterizzata da una grande varietà di contesti istituzionali per la partecipazione e la rappresentanza (Consulte, Conferenza permanente, Registri regionali, Registro dei portatori di interessi) e da una sostanziale vitalità delle realtà di coordinamento e associative di Terzo settore. Lo sfondo della cultura civica toscana, insieme agli elementi descritti, rappresenta il fattore di forza, su cui puntare per un ulteriore sviluppo dei canali e degli strumenti rappresentativi del sociale toscano presso il sistema istituzionale.

Questo percorso di sviluppo delle molte opportunità disponibili per la rappresentanza e la relazione istituzionale potrebbe seguire due direttrici: da un lato la valorizzazione del peso specifico delle grandi reti nelle questioni di sistema del sociale toscano; dall'altro il potenziamento della capacità di innovazione delle piccole reti tematiche, territoriali, di scopo, valoriali. Mettendo a sistema questi due fattori si può garantire e mettere a frutto l'effettivo pluralismo della rappresentanza del non-profit verso il sistema delle istituzioni e della politica regionale.

L'ottimizzazione del diverso ruolo delle reti, grandi e piccole, per la rappresentanza, non ha solo il valore di riconoscere e valorizzare la specifica esperienza del sociale toscano, ma può costituire anche un importante punto di partenza di integrazione delle differenti componenti del Terzo settore, anche in una prospettiva, oramai imminente, di applicazione della riforma del Terzo settore.

## **4.2 Terzo settore: misurare gli impatti, comprendere il senso della propria presenza. Due voci a confronto**

Questo primo rapporto rappresenta l'avvio di un percorso di analisi del Terzo settore toscano finalizzato a comprendere meglio le caratteristiche e la consistenza dei soggetti che vi operano, soprattutto con riferimento alle realtà più strutturate quali Cooperative Sociali, Organizzazioni di Volontariato e Associazioni di Promozione sociale.

Tanti sono gli aspetti che sono stati presi in esame, così come tanti sono quelli che andranno approfonditi nei futuri lavori di ricerca inerenti i vari profili rilevanti.

Tra questi, si ritiene di interesse volgere l'attenzione ad alcuni specifici aspetti che possono essere significativi per capire e poi promuovere la presenza del Terzo settore nel territorio regionale.

### *4.2.1 Sull'importanza di misurare l'impatto dell'azione del Terzo settore*

Il primo di questi aspetti si riferisce ai risultati ottenuti, e quindi all'insieme di regole, modelli e esperienze in tema di misurazione dei risultati stessi e dell'impatto generato dai tanti enti che a vario titolo compongono il Terzo settore; il secondo si riferisce invece ai modi attraverso cui comprendere effettivamente il senso della presenza del Terzo settore sul territorio.

Analizziamo il primo di questi aspetti.

È indubbio che gli enti di Terzo settore siano diventati ormai indispensabili, non solo, come ben sottolinea l'Assessore Saccardi nella presentazione al Rapporto, per i seppur preziosi servizi realizzati ma anche per i valori che riescono a produrre e riprodurre.

Si tratta per il futuro di aprire un confronto tra i molteplici attori e avviare un approfondimento su come render conto alla collettività in merito a valore e valori prodotti e riprodotti e quindi, in definitiva, su come misurare quello che la riforma del Terzo settore (L. 6 giugno 2016, n. 106) definisce "la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato".

La misurazione dell'impatto così inteso diventa ancora più opportuna – afferma Zamagni (Impresa sociale, n.6/2015) - nella transizione da un modello di welfare state ad uno di welfare society (o "civile"). Secondo l'autore la metamorfosi subita dal Terzo settore rende necessari metodologie e strumenti per la valutazione dell'impatto sociale dell'operato sulle comunità di riferimento, in modo da dare valore alle azioni svolte da di tali soggetti.

Dunque, pare opportuno provare a “valutare” valore e valori riconducibili alla presenza e all’operato del nostro Terzo settore toscano, laddove valutare viene inteso nel senso di dare valore, e non semplicemente di misurare e giudicare.

A tal fine esistono i numerosi riferimenti regionali che pongono alla base dell’iscrizione nei registri e negli albi di riferimento un ampio numero di dati e informazioni sulle attività svolte e sui risultati – anche quantitativo-monetari – raggiunti.

La stessa riforma del Terzo settore prevede, nell’ambito delle più ampie funzioni di vigilanza monitoraggio e controllo ministeriali, che il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali predisponga linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore.

Nel proseguo si procede alla individuazione di alcuni specifici ambiti di riferimento tipici per quanto riguarda i c.d. risultati ottenuti da un ente del Terzo settore, nel tentativo di fornire utili spunti di riflessione sul tema della misurazione.

Si tratta di un invito alla riflessione che sconta il punto di vista di chi scrive, e quindi si caratterizza per un approccio economico-aziendale.

In questa ottica i risultati ottenuti possono essere analizzati sotto tre ambiti:

- ▶ economico-finanziario;
- ▶ di efficacia (sociale);
- ▶ di legittimità istituzionale.

L’ambito economico-finanziario prescinde dall’assetto istituzionale prescelto – associazione, fondazione, comitato, cooperativa sociale - e si focalizza sulle attività svolte e quindi sulla tipologia di beni/servizi realizzata. Assume importanza la capacità di misurare economicità ed efficienza a livello di sistema attraverso la predisposizione di modelli di bilancio condivisi e omogenei.

Mentre questo già esiste per la cooperazione sociale – come si è visto al paragrafo 2.2 - molto rimane da fare sugli altri versanti.

Da una parte, le Organizzazioni di Volontariato depositano un rendiconto per il rinnovo annuale dell’iscrizione nel registro regionale, ma l’estrema eterogeneità dei documenti raccolti ne rende ardua un’analisi sistemica.

Dall’altra, per quanto riguarda le Associazioni di Promozione Sociale non è previsto il deposito di alcun documento contabile.

Nella ampia riflessione sul Terzo settore toscano si apre quindi l’opportunità di prevedere modelli rendicontativi di riferimento omogenei per tipologia di ente, nell’ottica di rendere possibili percorsi di ricerca sull’effettiva dimensione economica – anche valorizzando eventuali elementi non rilevati quali il lavoro

volontario - di tali enti sul territorio. A tal fine si ricorda il lavoro di analisi dei bilanci delle OdV toscane realizzato per conto della Regione Toscana nel lontano 2007.<sup>14</sup>

La valutazione dei risultati in termini di efficacia sociale si focalizza sulla capacità dei beni/servizi di rispondere ai bisogni sociali per i quali vengono realizzati. Si tratta di una misurazione di tipo quali-quantitativo che, oltre a valutare i risultati diretti cerca di individuare e monitorare i benefici per i destinatari e l'impatto sul ben-essere generale.

Secondo un diffuso approccio dottrinale si pone attenzione alle seguenti variabili:

- ▶ attività/programmi realizzati (output), nel senso di risultati quantificabili derivanti dalla realizzazione delle attività e dei programmi;
- ▶ outcome, ovvero benefici per i destinatari dei programmi e delle attività. Meno facilmente misurabili, sono normalmente esplicitati durante la fissazione degli obiettivi aziendali e, a consuntivo, ne deve essere valutato il grado di realizzazione;
- ▶ impatto, ovvero l'effetto esteso - sulla comunità, sull'ambiente, etc. - della realizzazione delle attività e dei programmi aziendali.

Anche in questo caso siamo di fronte a interessanti spunti di riflessione per quanto riguarda potenziali approcci alla valutazione degli enti del Terzo settore. Sistematizzare dati e informazioni raccolti guardando alle variabili sopra riportate permetterebbe di costruire un'interessante visione d'insieme su quanto realizzato e al contempo costituirebbe una ottimale base informativa per la redazione di un bilancio sociale aggregato.

Infine, i risultati in termini di legittimità istituzionale vengono normalmente riferiti alla corrispondenza tra le attività svolte e gli obiettivi prefissati nella dichiarazione di mission, nello statuto e nella programmazione eventualmente delineata da parte degli organi di governo dell'ente.

Questa parte, spesso trascurata a livello di amministrazione pubblica, investe la valutazione di coerenza dell'operato degli enti e, di nuovo, potrebbe dar luogo a forme di rendicontazione sociale/di missione aggregate per settore di attività.

In conclusione, nel plaudere all'iniziativa che ha portato alla realizzazione di questo primo Rapporto, se ne trae spunto per una più ampia riflessione sui futuri percorsi di indagine.

In particolare, si auspica attenzione alla misurazione, così come sopra definita, per rispondere agli input normativi che parlano di valutazioni di impatto

---

<sup>14</sup> Bagnoli L. (a cura di), *La lettura dei bilanci delle organizzazioni di volontariato toscane nel biennio 2004-2005*. Quaderni di studi e ricerche, 18, Firenze University Press, 2007

accentrate, per poter approfondire la conoscenza delle condizioni di esistenza e delle manifestazioni di vita di questi enti e, infine, per poter procedere a forme di rendiconto aggregate – sia economico finanziarie, sia sociali - per ente e/o settore di attività.

A tal fine ben vengano approfondimenti sia teorici sia applicativi sugli strumenti, dal “Social return on investment” alla valorizzazione del lavoro volontario, e sui modelli, sia di rendicontazione economico finanziaria sia sociale, attraverso un percorso che veda operare congiuntamente la pubblica amministrazione, gli enti non profit e il sistema della ricerca toscani.

#### *4.2.2 Sull'importanza di comprendere a fondo il senso della presenza del Terzo settore nella comunità sociale*

Il secondo spunto di riflessione, si riferisce all'importanza di comprendere in modo pieno il senso della presenza del Terzo settore nel territorio regionale; non va sottaciuto il fatto che se non si mette bene a fuoco questo “senso” diventa anche difficile immaginare modalità coerenti ed efficaci di rapporto tra Terzo settore e le istituzioni locali.

Dovremo partire dalla considerazione, ovvia ma importante, che il Terzo settore non costituisce una entità omogenea al suo interno, nemmeno all'interno di ogni sua singola componente; come tutti sanno anche il vasto universo del volontariato o dell'associazionismo presenta notevoli diversità. Quindi comprendere e valorizzare la diversità diviene un compito essenziale per chiunque sia interessato a promuovere lo sviluppo del Terzo settore in Regione e nel Paese. Immaginare che processi normativi di qualsiasi genere e derivazione portino a ridurre queste diversità e a ricondurre sostanzialmente il Terzo settore ai caratteri dell'impresa – anche se sociale – significa ignorare completamente il senso della presenza dello stesso Terzo settore nelle nostre comunità.

Più volte in questo Rapporto è stato sottolineato come il Terzo settore svolga un ruolo fondamentale nel consolidare la coesione sociale e nel ridurre la frammentazione relazionale; i servizi attivati non sono l'obiettivo principale del Terzo settore – o almeno della maggior parte degli enti che lo popolano – ma essi sono mezzi per raggiungere obiettivi più ampi e importanti, come il mettersi dalla parte dei cittadini più deboli, sostenere quei cittadini nei processi di integrazione sociale e di riconoscimento dei propri diritti, generare un flusso di qualità virtuose per lo sviluppo sociale – come porsi in ascolto, creare relazioni significative sul piano individuale e collettivo, promuovere sensibilità alla dimensione culturale dell'esistenza sociale, oltre che umana.

Le istituzioni locali e gli studiosi, insieme alle organizzazioni di volontariato, dovrebbero domandarsi in che modo sostenere effettivamente il consolidamento di questa presenza, e soprattutto del senso sociale, culturale e politico di questa presenza. E' vero che gli enti del Terzo settore sono



organizzazioni, ma non lo sono nel modo in cui sono usualmente pensate le organizzazioni economiche e istituzionali. Per questo è importante essere attenti alle diversità all'interno del Terzo settore.

Siamo sicuri che la misurazione dell'impatto e degli outcomes del Terzo settore costituisca una priorità per tutte le organizzazioni? Siamo sicuri che il consolidamento della formalizzazione e della burocrazia costituisca un destino ineluttabile per lo sviluppo del Terzo settore? Siamo convinti che il Terzo settore debba essere preso in considerazione prevalentemente per il suo contributo al sostegno del Welfare istituzionale, oppure non debba essere considerato anche e soprattutto per altre virtù sociali e culturali che da sempre lo hanno caratterizzato, come ad esempio porsi come scuola di democrazia per tutte le generazioni (non solo le più giovani...) come pratica effettiva di giustizia sociale, come valorizzazione della componente culturale della società? Ci vuole uno sforzo enorme per combinare e conciliare le tendenze attuali alla specializzazione, alla professionalizzazione e alla burocratizzazione del Terzo settore con la flessibilità, la leggerezza, la creatività che dovrebbe caratterizzare organizzazioni dedite alla relazione con gli altri, nei luoghi e negli spazi informali degli incontri quotidiani.

Riflettere sulla promozione del Terzo settore significa aumentare il grado di riflessione non solo e non tanto sul contributo che esso può dare allo sviluppo del Welfare locale, ma prima di tutto sul modo in cui le nostre realtà territoriali sono in grado di auto-organizzarsi per individuare i propri problemi e dare a questi una risposta coerente con le risorse disponibili. Altrimenti si rischia di perdere l'antica lezione che da Tocqueville ad oggi ha considerato l'associazionismo come un volano essenziale delle dinamiche democratiche e di sviluppo di una società proprio per la sua capacità non di rappresentare la popolazione (quello è un compito che spetta – o spetterebbe – ai partiti e ai movimenti politici) ma di costituirne il luogo di auto-organizzazione e di partecipazione allargata alla vita sociale e pubblica, creando sensibilità e attenzione alla cittadinanza sociale.

In questo modo il Terzo settore non è inteso soltanto come una componente essenziale del welfare istituzionale, un'entità burocratizzata di cui misurare (quasi ossessivamente) gli esiti e gli outcomes, per via del fatto che si tratta di organizzazioni produttrici di servizi, ma diviene lo spazio dell'espressione libera e volontaria dell'esigenza dei cittadini di com-partecipare ai destini delle comunità locali, in modi e forme i più diversi. Che poi, in virtù di questo specifico ruolo e significato sociale, il Terzo settore si renda disponibile al confronto e alla collaborazione con le istituzioni locali, non può essere altro che un segno di maturità sociale e culturale, oltre che politica ed etica.

Nella misura in cui questo avvenga, è e sarà necessario riflettere a lungo sul modo in cui tale disponibilità incide sulle trasformazioni delle tante e diverse identità delle componenti interne al Terzo settore, proprio per evitare il rischio della standardizzazione e della omologazione.

### 4.3 Innovazione e integrazione: gli obiettivi strategici dell'Asse inclusione sociale del POR-FSE della Regione Toscana e le connessioni con il PON Inclusione

Nell'ambito della programmazione del Programma Operativo Regionale (POR) del Fondo Sociale Europeo (FSE) 2014-2020 della Regione Toscana, l'Asse B "Inclusione sociale e lotta contro la povertà", relativo all'Obiettivo Tematico (OT) 9 "Promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà e ogni forma di discriminazione", ha destinato una quota rilevante di risorse volte a sostenere l'inclusione attiva, a promuovere le pari opportunità e la partecipazione attiva dei soggetti e migliorarne l'occupabilità. Tali misure finalizzate a rafforzare la capacità di inclusione sociale del sistema regionale, combinando politiche attive di sviluppo con politiche di protezione sociale, si caratterizzano per una governance integrata sul territorio, di tipo multi-stakeholdership. Sono cioè in grado di coinvolgere soggetti pubblici e privati, individuali e collettivi, in un progetto di nuovo modello di coesione sociale, finalizzato non solo all'erogazione di servizi pubblici, ma anche a costruire condizioni di contesto per la promozione delle capacità dell'individuo, oltre che dei sistemi economici e del territorio. In particolare le azioni dell'Asse B 1.1, che hanno come obiettivo l'incremento dell'occupabilità e della partecipazione al mercato del lavoro delle persone maggiormente vulnerabili, vanno ad integrarsi con le misure per l'inclusione attiva previste dal Programma Operativo Nazionale (PON) Sostegno all'Inclusione Attiva (SIA) che è la misura nazionale di contrasto alla povertà promossa dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali rivolta alle famiglie in condizioni economiche disagiate in cui siano presenti persone minorenni, figli disabili o donne in stato di gravidanza accertata.

Un'integrazione che si gioca:

- ▶ sulla capacità delle Zone distretto di strutturare processi inclusivi e partecipativi in grado di innescare un rapporto sistematico tra le innovazioni dei sistemi di servizio, i bisogni e le dinamiche delle comunità locali e delle loro risorse (competenze formali, capacità informali, attivazione di reti e di capitale sociale);
- ▶ sul piano del rafforzamento della infrastruttura sociale necessaria al cambio di paradigma ri-orientato in ottica promozionale rispetto alle misure assistenziali più tradizionalmente di stampo riparativo, prevedendo servizi mirati ed equipe dedicate;
- ▶ sulla costruzione di percorsi di tipo integrato in termini di servizi, di operatori dei comparti coinvolti e di azioni che possono articolarsi all'interno di una filiera logica e sequenziale;
- ▶ sull'adozione di un approccio metodologico ed operativo di tipo ecologico che di fatto introduce, anche nell'ambito dell'inclusione sociale e lavorativa, la valutazione multidimensionale del bisogno, la

costruzione di un progetto personalizzato e la “presa in carico integrata” distinta da una presa in carico di tipo leggero e riferita a situazioni non ancora segnate da gravi difficoltà e multi problematicità;

- ▶ in relazione al tema specifico della disabilità poi, sull'adozione di una strumentazione operativa in grado di favorire la fase della valutazione (profilazione delle persone in base al sistema ICF<sup>15</sup> e profilazione delle aziende per il matching) e dell'attivazione delle risorse personali e di contesto (patto di inclusione).

#### *4.3.1 La co-progettazione nell'Obiettivo B.1.1 “Incremento dell'occupabilità e della partecipazione al mercato del lavoro delle persone maggiormente vulnerabili”*

Grazie al primo Avviso pubblico approvato<sup>16</sup> dalla Regione Toscana a valere sull'obiettivo B.1 si è quindi avviata la piena realizzazione, su tutto il territorio regionale, di un sistema diffuso e articolato di servizi per l'accompagnamento al lavoro di persone disabili e soggetti vulnerabili in carico ai servizi socio-sanitari territoriali (in particolare a quelli della psichiatria), attraverso l'implementazione delle linee di indirizzo strategiche adottate dall'Amministrazione<sup>17</sup>:

- ▶ in primo luogo, la scelta di operare la ripartizione delle risorse su base zonale, associata allo scopo di assicurare a tutti i territori della regione la possibilità di sviluppare azioni in grado di garantire parità di accesso ai servizi;
- ▶ in secondo luogo, la valorizzazione della natura stessa della misura di inclusione sociale basata sull'approccio multidimensionale e attivante di risorse che sia l'individuo che la comunità possono mettere in campo;
- ▶ in terzo luogo, l'adozione di un modello organizzativo interprofessionale e interistituzionale in grado di valutare la persona nelle sue diverse dimensioni, affinché vi sia poi una progettazione personalizzata dove le risorse offerte - insieme a quelle personali e di contesto - possano portare all'attivazione di percorsi inclusivi.

Per sostenere lo sviluppo e la realizzazione di azioni coerenti con tale impostazione si è scelto pertanto di promuovere l'introduzione dello strumento della co-progettazione a livello territoriale per la formulazione delle candidature progettuali.

---

<sup>15</sup> International Classification of Functioning, Disability and Health dell'Organizzazione Mondiale della Sanità

<sup>16</sup> Decreto dirigenziale n.6456 del 23/12/2015.

<sup>17</sup> Delibera di Giunta regionale n. 1134 del 24 novembre 2015 avente ad oggetto “Linee di indirizzo per l'attivazione ed il finanziamento degli interventi sulle attività dell'Asse B del POR FSE 2014-2020 per le quali il Settore Innovazione sociale della RT è Responsabile di Attività”.

Al fine di rendere più chiare le caratteristiche di detto strumento, va ricordato che la forma di finanziamento utilizzata dalla Autorità di gestione del POR FSE per le attività dell'asse B inclusione sociale rientra nella fattispecie della concessione di sovvenzione. La procedura di affidamento è caratterizzata da un avviso pubblico o dalla c.d. "chiamata di progetti", in cui sono predeterminati e resi pubblici le modalità e i criteri per concedere sovvenzioni o contributi. Il rapporto tra l'Amministrazione e l'Ente attuatore risulta regolato da un atto unilaterale di natura concessoria. L'Ente diventa così destinatario di un finanziamento per lo svolgimento di un'attività finalizzata al raggiungimento di un obiettivo di interesse generale fissato dall'Amministrazione. Detta tipologia deve necessariamente rispondere ai principi generali di parità di trattamento, non discriminazione e trasparenza, che devono applicarsi a tutte le procedure di evidenza pubblica adottate dalle Amministrazioni (art. 12, Legge 241/90).

La co-progettazione, in questo primo bando, si connota dunque come un dispositivo, fortemente innovativo, teso a favorire percorsi inclusivi e partecipativi ed assume la caratteristica di *un processo di coproduzione* che valorizza ed incrementa la capacità del sistema di rispondere alla crescente complessità dei problemi che le persone e le famiglie vivono nei loro contesti di vita.

Soffermandoci preliminarmente sul significato della co-progettazione possiamo iniziare col dire che la parola progettare porta con sé l'idea di una trasformazione possibile del reale, un volersi 'gettare avanti'<sup>18</sup> nella necessità di interpretare la complessità, nell'ottica di ordinare in uno schema fruibile ciò che altrimenti sarebbe difficilmente comprensibile. Il prefisso "co" (dal latino *cum*) sottintende complementarietà e reciprocità. Quindi co-progettare significa adottare, con la presenza attiva di più partecipanti, una serie di attività miranti a obiettivi chiaramente stabiliti entro un periodo temporale limitato, con un budget definito. È l'insieme complesso di attività e processi nei quali i diversi partner condividono conoscenze e competenze ed altre risorse per ideare e realizzare prodotti, servizi e soluzioni, raggiungendo obiettivi mutuamente complementari e creando valore a beneficio dei destinatari finali. In questo senso, co-progettare significa pertanto praticare la progettazione tra diversi partner che si impegnano, in un'ottica di corresponsabilità, a realizzare e in maniera efficace, le azioni previste.<sup>19</sup> È l'*approccio metodologico ed organizzativo* che consente l'elaborazione e la realizzazione delle progettazioni all'interno di organizzazioni/reti, dove la prospettiva relazionale (tra i partner e tra questi ed il contesto dove operano) sostituisce la classica prospettiva gerarchica. Ma è anche il mezzo più efficace per produrre innovazione sul fronte dell'inclusione, sull'introduzione di efficaci modelli organizzativi e sui rapporti che si instaurano tra i diversi soggetti pubblici e privati della

---

<sup>18</sup> Progettare: dal latino *proicere* 'gettare oltre, far avanzare.

<sup>19</sup> De Ambrogio U. e Guidetti C., *La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore*, Carocci Faber, Roma 2016, pp. 25-32

partnership. La co-progettazione, al fine di rispondere ai principi di trasparenza e di parità di trattamento, diventa anche lo *strumento regolativo* dei rapporti di sussidiarietà che sono alla base dell'idea di progettazioni a valere sull'Asse Inclusion. In sostanza rappresenta la sistemazione di un percorso di ideazione, progettazione e realizzazione di interventi specifici, messi in campo da diversi attori di un territorio. Sulla scorta di ciò i diversi soggetti, organizzati all'interno di un partenariato pubblico/privato, potranno utilizzare efficacemente, non solo le risorse previste dall'avviso di chiamata di progetti, ma anche quelle di cui sono portatori gli attori stessi.

Pertanto possiamo dire che la co-progettazione, all'interno degli Avvisi dell'asse inclusione del POR FSE, si caratterizza come:

- a) una procedura di evidenza pubblica, in capo al soggetto pubblico titolare dell'azione, che possa garantire il rispetto dei principi generali di economicità, efficacia, imparzialità, parità di trattamento, trasparenza e proporzionalità;
- b) un percorso che assicuri la formulazione condivisa del progetto e la definizione negoziata della sua governance e dei diversi livelli di responsabilità;
- c) un'esperienza fondata sull'introduzione di azioni innovative e sulla sperimentazione di nuove forme organizzative, gestionali e metodologiche nella realizzazione di interventi e servizi diretti ai destinatari;
- d) un processo di tipo cooperativo basato sulla stipula di accordi, che sostanziano il rapporto di sussidiarietà orizzontale che, a conclusione del processo di co-progettazione, è destinato ad instaurarsi tra i soggetti co-progettanti.

#### *4.3.2 Il monitoraggio di fase: i dati sulla fase della co-progettazione nel bando "Servizi di accompagnamento al lavoro per persone con disabilità e soggetti vulnerabili"*

Analizzando i dati del monitoraggio su questa prima esperienza di co-progettazione su scala regionale, si può senz'altro affermare che, complessivamente, essa ha avuto un riscontro positivo, anche se non sono mancate criticità ed elementi che a volte hanno reso il percorso di eccessivamente faticoso e dispendioso soprattutto in termini temporali.

Un primo elemento che va evidenziato è senza dubbio l'alto numero di partecipanti: i soggetti sia pubblici che privati che hanno presentato la manifestazione di interesse per essere ammessi alla co-progettazione prevista nell'Avviso pubblico sono stati oltre 700. Di questi ne sono stati ammessi alla fase di co-progettazione vera e propria più del 90%. La composizione è altrettanto interessante in quanto se i soggetti pubblici sono stati il 17%, i

consorzi e le cooperative sociali sono stati il 28% mentre il 42% è rappresentato dagli altri soggetti del Terzo settore (ONLUS, Fondazioni, Associazioni di familiari, Associazioni di categoria, ecc.). Le agenzie formative hanno pesato per l'11%, mentre i soggetti universitari presenti sono stati complessivamente il 2% (alcuni gruppi di ricerca sono presenti su più progetti). Pertanto le Società della Salute (SdS) o laddove non costituite i soggetti pubblici indicati dalle Conferenze dei Sindaci (in genere il Comune capofila di Zona o l'Azienda USL) hanno assicurato, come richiesto dal Bando, la procedura di evidenza pubblica per la costituzione del partenariato e soprattutto hanno gestito la fase di costruzione partecipata del progetto. Tutto ciò ha portato all'approvazione di 31 progetti presentati da altrettanti partenariati in cui il soggetto pubblico (Società della Salute o Comuni) è capofila in 18 Associazioni Temporanee di Scopo (ATS). Due progetti sono stati presentati da raggruppamenti di due Zone Distretto ciascuno.

Interessante è poi evidenziare i diversi modi di approccio e le modalità attraverso cui le singole Zone Distretto sono riuscite ad organizzare e a gestire i processi che hanno portato all'elaborazione delle candidature. L'elemento che più di ogni altro ha registrato una estrema differenziazione è stato, senza dubbio, il processo di definizione progettuale. Un processo che ci permette di collocare le diverse esperienze lungo un continuum che va dalla bassa strutturazione del percorso di selezione e gestione, fino ad arrivare ad un livello alto di organizzazione e coordinamento esercitato dall'Ente pubblico.

Un dato evidente che descrive questa estrema varietà di esperienze è senza dubbio rappresentato dal numero di giornate di apertura della fase di co-progettazione. Se su base regionale il percorso ha avuto una media di quasi 40 giornate di lavoro, in alcuni casi l'apertura della fase di co-progettazione è stata sotto le 10 giornate, che, data la complessità della costruzione di progettazioni fortemente innovative, può aver comportato problemi legati alla qualità dei processi partecipativi. In ogni caso senza voler stilare graduatorie, va però detto che da quanto emerge dal monitoraggio di fase, le problematiche di gestione dei gruppi di lavoro, connesse soprattutto ad un alto numero di partecipanti, si sono concentrate laddove il processo è stato meno strutturato.

Di seguito si descrivono, per sommi capi tre esperienze tra loro fortemente differenziate di come è stato articolato il lavoro di co-progettazione, ma che pensiamo possano rappresentare esperienze significative per gli sviluppi futuri che la pratica di co-progettazione può avere, non solo in ambiente FSE.

Una prima esperienza che va evidenziata è senza dubbio quella in cui è stata costituita una commissione esaminatrice a composizione pubblica dove era rappresentata la SdS, l'Azienda USL ed il Comune. Tale commissione dopo la costituzione di gruppi di lavoro per l'elaborazione delle proposte progettuali ha effettuato una preselezione di alcuni progetti, ha incontrato i soggetti proponenti, per una illustrazione più dettagliata delle idee ed ha, infine,

individuato il progetto da presentare sulla base dei criteri indicati nell'Avviso pubblico regionale.

Altra esperienza è stata quella di un percorso particolarmente strutturato caratterizzato da una preselezione dei soggetti coinvolti nella costruzione partecipata del progetto fatta sulle "idee progettuali" presentate in sede di manifestazione di interesse. Tali idee progettuali sono state misurate (punteggi previsti nel bando) e selezionate sulla base: della qualificazione delle competenze; della consistenza dell'esperienza attinente; della solidità organizzativa ed economico-finanziaria; della qualità delle idee progettuali in termini di coerenza, pertinenza e congruenza. L'Avviso pubblico disciplinava dettagliatamente la procedura di co-progettazione e disciplinava anche le modalità, i vincoli ed i criteri di individuazione dei partner responsabili dell'attuazione del progetto condiviso, ivi incluso il relativo capofila (Selezione della partnership attuativa).

La terza esperienza significativa è quella in cui è stato utilizzato un facilitatore di processo. In tale contesto, a seguito della selezione dei soggetti ammessi alla fase di co-progettazione, gli stessi sono stati convocati per alcune giornate lavorative, durante le quali, con l'ausilio di un facilitatore e attraverso un processo di tipo negoziale, sono giunti a definire le linee operative e le attività da realizzare coerentemente agli obiettivi previsti dal bando.

Se vogliamo poi cogliere gli aspetti di criticità che, i protagonisti di questa prima esperienza hanno evidenziato possiamo provare ad elencarli all'interno di una prima sommaria classificazione articolata in:

- ▶ Criticità di sistema: scarsa integrazione con il settore formazione lavoro; difficoltà alla creazione di un sistema stabile di accompagnamento al lavoro per le persone disabili; scarsa adesione di imprese for profit ai progetti; difficoltà alla creazione di occasioni lavorative stabili per le persone con disabilità.
- ▶ Criticità procedurali: forte discontinuità con le procedure precedenti; criteri di selezione non troppo restrittivi; inesperienza nella gestione di gruppi di lavoro estremamente variegati in termini di esperienze e di interessi; difficoltà nel ridefinire i ruoli dei diversi soggetti pubblici e privati.
- ▶ Criticità specifiche: aspettative non sempre appropriate soprattutto da parte dell'associazionismo; tendenza alla eccessiva semplificazione dei passaggi di costruzione progettuale; eterogeneità dei partecipanti; scarsa esperienza nella progettazione europea; soggetti poco inclini alla condivisione e più vicini all'idea della competizione.

Dal punto di vista delle opportunità che i diversi soggetti hanno evidenziato possiamo anche in questo caso provare a raggrupparle in uno schema articolato in:



- ▶ Opportunità per la rete: riformulazione in senso innovativo dei rapporti esistenti sul territorio attraverso la creazione di uno spazio nel quale nuove idee, nuovi punti di vista e nuovi modi di agire possono essere delineati; creazione di sinergie e capitalizzazione del know-how dei diversi attori presenti al tavolo, portatori di conoscenza e di legami con il mondo delle imprese, del volontariato, delle associazioni di volontariato; maggiore conoscenza delle opportunità e delle risorse territoriali.
- ▶ Opportunità per i servizi: definizione di “linee guida” per i servizi di accompagnamento al lavoro; realizzazione di un nuovo strumento di valutazione su base ICF elaborato in contemporanea tra più zone appartenenti a diverse SdS; sperimentazione di un team multidisciplinare per la progettazione individualizzata degli inserimenti lavorativi.
- ▶ Opportunità per i soggetti coinvolti: diretta interlocuzione tra i principali stakeholder del territorio; formalizzazione di tavoli e di gruppi di lavoro con i soggetti terzi che si occupano delle materie oggetto del bando; partecipazione ai tavoli di co-progettazione sia dei grandi Consorzi che delle piccole realtà associative (in particolare le associazioni dei familiari), che spesso fanno fatica ad emergere ma che ha portato come risultato un lavoro aperto e partecipato sia sugli obiettivi che sulle modalità operative; confronto con soggetti operanti in altri territori in grado di descrivere meccanismi di funzionamento diversi o del tutto innovativi.

Di seguito vengono anche elencate le proposte migliorative emerse dal lavoro di monitoraggio e che sono:

- ▶ favorire una maggiore partecipazione del settore produttivo, ai processi di costruzione progettuale;
- ▶ potenziare la comunicazione iniziale in merito alle nuove modalità di progettazione;
- ▶ dedicare alla fase di co-progettazione tempi più lunghi che consentano un confronto più articolato e approfondito con il territorio;
- ▶ favorire interventi di supporto/facilitazione per una più ampia partecipazione del Terzo settore ai processi di co-progettazione;
- ▶ prevedere, già nella manifestazione d'interesse, la possibilità di distinguere la partecipazione come partner o come sostenitore di progetto. Ciò consentirebbe anche a piccole realtà (come ad esempio le associazioni dei familiari) di essere parte attiva nei processi di supporto, controllo e di monitoraggio senza avere grosse responsabilità nei processi gestionali e rendicontativi che il FSE impone.



In conclusione possiamo dire che questa prima esperienza, così come risulta anche dai primi dati del monitoraggio di fase, evidenzia come sia stata estremamente positiva per i processi attivati e per la qualità dei prodotti espressi nelle candidature presentate. D'altro canto gli elementi di criticità e le proposte migliorative evidenziate, rappresentano una fonte preziosa di indicazioni dalle quali attingere per lo sviluppo futuro delle nuove misure del POR FSE della Regione Toscana.

## 4.4 Coinvolgimento del sistema pubblico/privato in attività di co-progettazione territoriale: una esperienza di campo

### 4.4.1 Premessa

Quanto segue è una proposta di sintesi e schematizzazione del percorso che ANCI Toscana ha condiviso con soggetti pubblici e soggetti del terzo settore di alcuni territori nell'ambito del Programma Operativo Regionale 2014 -2020 (d'ora in avanti POR) *“Servizi di accompagnamento al lavoro per persone disabili e soggetti vulnerabili”*.

In questo senso, pur facendo implicito riferimento a metodologie, tecniche ed esperienze facilmente rintracciabili, si tratta del frutto di una “esperienza sul campo” e come tale viene offerta al lettore.<sup>20</sup>

Si è voluto rifuggire dalla tentazione di fornire un modello, un esempio su un tema così trattato e così mobile, viste anche le prospettive che i decreti attuativi della nuova normativa sul terzo settore potrà forse aprire e definire.

Non è neppure sembrato il caso di evidenziare riferimenti normativi e procedurali ormai molto noti e dibattuti in convegni, seminari e saggi di ben altro spessore.

E' apparso invece più utile, almeno per ora, fornire materiale empirico di riflessione a quella vasta e non circoscritta *“comunità di pratica”*<sup>21</sup> che di questi temi si occupa da tempo, conservando la cura di proporre un processo che tenesse insieme la legittimità e la trasparenza dell'azione amministrativa con l'innovazione e la mobilitazione delle risorse territoriali che un percorso di co-progettazione può fornire.

Infine, a leggere l'ampia bibliografia che sul tema si sta sviluppando, ci si accorge di quanto il contenuto (la co-progettazione) influisca sul contenitore (il discorso sulla co-progettazione) tanto da “piegarlo” e renderlo un percorso di

---

<sup>20</sup> Dal punto di vista delle tecniche di progettazione si può far riferimento al Project Cycle Management e al Logical Framework, tecniche ampiamente utilizzate nella progettazione europea in ambito FSE.

<sup>21</sup> Wenger E., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato, Identità*, Cortina Raffaello, Milano, 2006.

pensieri innovativi e aperti a diversi apporti senza, per ora, il crisma della completezza.

E' altresì rilevante la necessità nella co-progettazione di realizzare partnership che coinvolgano non solo soggetti capaci e competenti nel merito, ma anche soggetti "competenti di comunità" e dunque orientati a declinare evidenza scientifica, essenzialità, efficienza, efficacia, certezza e trasparenza amministrativa con la necessaria adesione dei soggetti comunitari del terzo settore e dell'*advocacy*.

Come si vedrà nello schema che segue questa breve introduzione, risulta essere assolutamente centrale la scelta iniziale del POR Toscano di agire con modalità innovative di partnership "Allegato A, Avviso Pubblico, Art 6 Co-Progettazione (...)" *"La procedura di evidenza pubblica è finalizzata a consentire a tutti i soggetti pubblici e privati potenzialmente interessati di candidarsi per la partecipazione all'attività di co-progettazione delle proposte progettuali da presentare alla Regione Toscana in risposta al presente Avviso."*

Peraltro tale attenzione è fortemente ancorata alla riflessione europea: nell'introduzione ad un Documento di Lavoro dei Servizi della Commissione dell'aprile 2012 dal titolo *"Il principio di partenariato nell'attuazione dei Fondi del quadro strategico comune - elementi per un codice di condotta europeo sul partenariato"* si dichiara: *"Da molto tempo il partenariato rappresenta uno dei principi chiave per l'attuazione dei Fondi del quadro strategico comune (Fondi del QSC) dell'Unione europea. Il principio di partenariato comporta una stretta collaborazione negli Stati membri tra le autorità pubbliche a livello nazionale, regionale e locale, come pure con il settore privato e il terzo settore. È opportuno un coinvolgimento attivo dei partner nel corso dell'intero ciclo dei programmi: preparazione, attuazione, sorveglianza e valutazione. Il partenariato va visto in stretta correlazione con l'approccio della governance multilivello e dei principi di sussidiarietà e proporzionalità. (...) Varie valutazioni hanno sottolineato i vantaggi e il valore aggiunto che il partenariato può apportare sotto i seguenti profili: attuazione dei fondi, rafforzamento dell'impegno collettivo e del senso di appropriazione (ownership) delle politiche dell'UE, disponibilità di maggiori conoscenze, competenze e punti di vista nell'elaborazione e attuazione delle strategie, e infine garanzia di maggiore trasparenza nei processi decisionali."*

Da ultimo si pone un tema di carattere culturale relativo alla capacità di "stare dentro" e di condurre processi co-operativi, contemperando gli interessi legittimi con gli indispensabili criteri di evidenza scientifica ed efficacia a tutela delle persone/utenti: un tema che, parallelamente allo sviluppo delle procedure, si sta declinando in termini di sostenibilità dell'innovazione e di capacitazione di singoli operatori, di soggetti pubblici e del terzo settore, di soggetti imprenditoriali nonché di intere comunità (comunità resilienti).

#### 4.4.2 Descrizione del processo

##### Fase A - Chiamata alla co-progettazione

Viene prodotto un Atto amministrativo (e.g. atto del dirigente derivante da delibera dell'organo di governo) dall'Ente pubblico titolare del processo, che fonda il processo stesso di co-progettazione attraverso due pilastri:

- ▶ l'individuazione di un gruppo di lavoro tecnico amministrativo (cabina di regia) integrato con professionalità specifiche dei settori target dell'avviso ed eventualmente integrato con consulente esterno per il coordinamento del processo che opera accanto alla cabina di regia senza poteri decisionali
- ▶ avviso pubblico di avvio del processo di co-progettazione in ambito locale e invito a partecipare

La struttura dell'avviso pubblico, peraltro conforme nel caso di studio a quanto al modello proposto dalla Regione Toscana stessa, in merito alla selezione dei soggetti sottolinea specificamente alcuni requisiti che permettono di fare del percorso di co-progettazione un elemento di effettiva mobilitazione degli attori e delle reti territoriali.

Per quanto riguarda i criteri di carattere oggettivo si faceva esplicito riferimento a:

- ▶ i rapporti di collaborazione instaurati dai soggetti con associazioni di advocacy;
- ▶ la valorizzazione di risorse interne;
- ▶ la rete di imprese potenzialmente coinvolte

I soggetti territoriali rispondono all'Avviso Pubblico anche manifestando fin da questa fase di avvio l'intenzione di operare in stretta sinergia e si impegnano a sedere al tavolo di co-progettazione senza che questo implichi nessun automatismo rispetto alla partecipazione alla progettazione esecutiva.

La Cabina di Regia, motore e controllore del procedimento, elabora una proposta di regolamento di co-progettazione con le relative tempistiche e lo condivide al primo incontro del costituito tavolo di co-progettazione: sarà la Linea guida per la co-progettazione da assumere poi come regolamento definitivo (questa procedura era peraltro prevista dall'Avviso Pubblico regionale POR). Essa contiene anche un modello per la presentazione dell'idea progetto (vero e proprio progetto preliminare) e dei criteri di valutazione con i quali, alla fine della fase A, le idee progetto saranno valutate dalla Cabina di Regia e ammesse alla fase finale di co-progettazione esecutiva.

Tale Linea guida formalmente comunicata ai soggetti ammessi al tavolo di co-progettazione e approvata alla prima seduta del tavolo di co-progettazione, fonda il percorso della successiva 'Fase B. di Predisposizione e selezione delle

proposte progettuali. Lo scopo che si persegue è quello di dare evidenza e trasparenza ad un percorso che, oltre a costruire una buona partnership, conduca in tempi e con modalità certe alla predisposizione di un progetto ammissibile.

#### *Fase B - Predisposizione e selezione delle proposte progettuali*

Obiettivi:

- ▶ Formulazione del quadro di problemi e risorse territoriali
- ▶ Valutazione della fattibilità preliminare;
- ▶ Sostegno alla predisposizione delle idee progetto.

I componenti il tavolo di co-progettazione, coordinati dalla Cabina di Regia, operano una fase preliminare nella quale si condividono le impostazioni di fondo (in questo un ruolo importante hanno pure i servizi pubblici di riferimento), le competenze e le idee progettuali dei diversi soggetti. L'obiettivo è quello di evidenziare, sulla base di un'analisi delle problematiche e delle potenzialità del territorio, gli obiettivi, le azioni progettuali attivabili, le risorse umane e tecniche disponibili, le innovazioni da introdurre, le implementazioni da produrre ed i processi da attivare. E' importante che in questa fase siano messi a disposizione materiali di approfondimento, indagini, report e quant'altro i servizi pubblici di riferimento possano aver elaborato.

Prendono così forma e vengono sostenute le idee progetto, che dovranno venir presentate formalmente, secondo lo schema e i criteri di selezione contenuti nella Linee guida, e poi valutate dalla Cabina di regia secondo i tempi e con le modalità indicate.

Tuttavia in questa fase la Cabina di Regia avrà il compito di curare l'armonizzazione e l'integrazione delle idee progetto valorizzando gli apporti specifici e coordinando anche risorse e competenze molto specifiche con risorse e competenze di carattere più generale. E' questa una fase che potremmo definire di "animazione comunitaria" che tuttavia deve essere regolata, costantemente documentata e deve contemplare soggetti con specifiche capacità operative nell'ambito di interesse.

Il passo successivo si conclude con la presentazione formale da parte dei soggetti ammessi al tavolo di co-progettazione della/delle idee progetto: si passa di fatto ad una fase di potenziale concorrenza tra soggetti che deve trovare nella linea guida iniziale specifiche regole di trasparenza, sostenibilità e competenza.

Il Gruppo di lavoro tecnico (Cabina di Regia), come detto, cura la valutazione e l'eventuale selezione dei soggetti partner e dei soggetti sostenitori, con la possibilità di indicare elementi di miglioramento formali e sostanziali di cui si dovrà tener conto nella fase C della co-progettazione esecutiva. Evidentemente

può darsi luogo ad esclusione di idee progetto e relativi soggetti non aderenti ai criteri scelti.

#### *Fase C - Coprogettazione esecutiva*

Obiettivi:

- ▶ Costituzione formale di partneriati pubblico-privati;
- ▶ Elaborazione delle progettazioni esecutive;
- ▶ Sottoscrizione del progetto.

Il Gruppo di progettazione esecutiva viene costituito su indicazioni del gruppo di lavoro tecnico (cabina di regia) solo a partire dalla Fase C. E' formato dai soggetti sottoscrittori delle idee progetto valutate come idonee dalla stessa cabina di regia al termine della fase B

I soggetti formalmente riuniti nel gruppo e che hanno sottoscritto una dichiarazione di intenti hanno il compito e il dovere di elaborare la progettazione esecutiva fino alla presentazione della proposta nei termini e con le modalità previste dall'avviso cui si sta lavorando: in questo caso il POR Toscano prevedeva la sottoscrizione di un'ATS.

I soggetti ammessi alla fase di co-progettazione iniziano il successivo lavoro di confronto guidati dalla cabina di regia, sulla base delle idee progetto e di una eventuale proposta sintetica di idea progettuale presentata dalla cabina di regia stessa come mero riferimento per la costruzione dei necessari raccordi tra le competenze e le sinergie dei diversi processi, a partire dalla valutazione fino a comprendere gli aspetti di natura meramente logistica.

Nel percorso di co-progettazione la cabina di regia cura in particolare gli aspetti collegati alla governance con approfondimenti specifici con gli altri enti pubblici coinvolti, oltre che con gli organi decisionali interni.

In questa fase il lavoro può essere articolato per sotto-gruppi prevedendo un lavoro specifico di approfondimento per obiettivi specifici con le professionalità sociali e sanitarie pubbliche per mettere a fuoco gli aspetti metodologici, organizzativi e professionali che influiranno decisamente sulla realizzazione delle azioni progettuali; si sottolinea qui la necessità di produrre documentazione formale di tutti gli incontri, elemento di non poco conto in processi che possono dare adito a potenziali opacità e fraintendimenti.

La Cabina di Regia avrà anche il compito di integrare le azioni progettuali con il sistema dei servizi e, pur nella sperimentazione di modalità operative a carattere innovativo come è tipico dei processi di co-progettazione, dovranno essere garantite le funzioni di presa in carico, valutazione e tutela esercitate dai servizi pubblici competenti anche allo scopo di operare secondo evidenze scientifiche e operative consolidate o di far emergere i necessari elementi di valutazione di outcome per le pratiche sperimentali e innovative.

#### 4.4.3 Fattori di efficacia e fattori critici

Per concludere, sempre rimanendo all'approccio empirico adottato in questo breve scritto, vorremmo segnalare alcune evidenze relative a fattori che possono favorire o rendere meno difficoltoso il processo ed altri che, al contrario, ne costituiscono fattori di criticità: spesso i due aspetti sono compresenti nei processi complessi.

Fattori di efficacia:

- ▶ Chiarezza delle procedure e alto livello di condivisione
- ▶ Presenza di un contesto territoriale orientato alla partecipazione con un buon livello di confidenza tra le diverse "parti coinvolte" ed esperienza di attivazione di percorsi partecipativi strutturati
- ▶ Presenza di reti territoriali orientate solide e riconoscibili
- ▶ Integrazione istituzionale, gestionale professionale e comunitaria attiva e presenza di livelli di Governance territoriale definita

Fattori critici:

- ▶ Difficoltà a condurre il percorso in funzione di una bassa definizione delle regole
- ▶ Tempi di realizzazione del percorso non restringibili
- ▶ Possibile esclusione nelle fasi di selezione di soggetti presenti nel territorio
- ▶ Bassa capacità a lavorare secondo logiche progettuali condivise
- ▶ Bassa individuazione e condivisione iniziale dei problemi e dei conseguenti obiettivi (PCM)

#### 4.5 La diffusione e il valore dell'azione pro-sociale

Questo paragrafo è orientato a fornire alcune riflessioni sulla diffusione e sul valore dell'azione pro-sociale nella nostra regione. Dovremo iniziare sottolineando in via preliminare alcuni aspetti generali che si riferiscono al significato di "azione pro-sociale", per poi descrivere il modo in cui tali azioni possono essere "misurate" in modo da poterne apprezzare, appunto, la diffusione e il valore.

La società contemporanea si presenta ai nostri occhi densa di contraddizioni, intessuta da relazioni quotidiane la cui natura non è di facile decifrazione. Gli studiosi hanno da tempo sottolineato come lo sviluppo delle nostre comunità sociali e territoriali sia marcato sempre più da processi di frammentazione e di individualizzazione, cioè da tendenze in base alle quali gli individui prendono decisioni e agiscono socialmente in base a obiettivi e a un "vocabolario di

motivi” che rispondono a progetti e strategie essenzialmente individuali. In altri termini, sono proprio gli individui, i loro bisogni e le loro esigenze ad essere metro e misura delle azioni rilevanti sul piano sociale e pubblico. La cosa singolare da osservare è che queste tendenze non segnalano necessariamente che le persone siano più “egoiste” e che la frammentazione generi necessariamente la dissoluzione delle comunità e della loro coesione. Il clima di incertezza generalizzato che permea le biografie individuali, la complessità dei processi sociali ed economici e gli effetti della globalizzazione hanno generato e generano una trasformazione considerevole dei comportamenti individuali e sociali, che non sono più ispirati dai quadri culturali, valoriali, religiosi o ideologici che invece esercitavano un ruolo di orientamento significativo nei decenni passati. Oggi quell’orientamento è senz’altro più pragmatico, più legato alla soddisfazione di esigenze connesse alla costruzione di identità plurali, aperte – anche per necessità – ai cambiamenti, alle esplorazioni, alla ricerca continua di nuovi modi di vivere e di comunicare. Anche i bisogni delle persone mutano, e laddove i percorsi biografici presentino una qualche vulnerabilità – vuoi sul piano delle risorse per condurre un’esistenza dignitosa, vuoi sul piano della salute o sul piano delle relazioni di sostegno - si generano ampie aree di disagio sociale, economico e culturale sempre più difficili da identificare e da fronteggiare, che attraversano fasce sociali e generazionali differenziate.

In questo quadro – appena tratteggiato – nelle nostre comunità sociali e territoriali possiamo notare la coesistenza di processi di frammentazione e isolamento sociale ma anche di ricucitura e di generazione di nuove forme di coesione sociale e di solidarietà. In particolare, queste ultime sono segnalate da una estesa e profonda pratica di azioni di carattere pro-sociale, cioè – come spiegano gli studiosi – di comportamenti rivolti a portare una qualche forma di beneficio a persone “terze”, per le ragioni più diverse, che possono essere riassunte in espressioni come “senso civico o di cittadinanza” e “altruismo”.

L’agire pro-sociale è un carattere appreso; per quanto alcuni sostengano che un livello minimo di pro-socialità sia “necessario” per la “riproduzione” sociale, alla pro-socialità ci si educa, e dunque non è un carattere “scontato” del vivere sociale. Quello che qui interessa sottolineare è che la pro-socialità è un atteggiamento prima, ed una serie di comportamenti sociali poi, che hanno l’effetto di consolidare la coesione sociale di una comunità e di un territorio (quindi di ridurre la frammentazione), di favorire l’inclusione sociale, di promuovere il benessere della popolazione, non soltanto di coloro che beneficiano direttamente di tali azioni, ma anche di coloro che le compiono. Inoltre le azioni pro-sociali hanno una virtù spesso sottovalutata: esse, infatti, agiscono come dei “moltiplicatori”; coloro infatti che beneficiano direttamente o anche indirettamente degli effetti di tali azioni, sono spesso portati, a loro volta, a “restituire” quanto ricevuto non foss’altro che per “sdebitarsi” per un bene (o un servizio) ricevuto sotto forma di dono (o comunque ottenuto a costi molto ridotti). Questa restituzione, per quanto non necessariamente “dovuta”,

può avvenire in forme e modi le più diverse: non è detto, infatti, che essa preveda un “ricambio” verso le persone da cui si è ricevuto un beneficio, e con azioni della stessa natura (ad esempio ricambiando con beni e valori dello stesso valore e della stessa intensità).

L'azione pro-sociale genera, in altre parole, un insieme di “obbligazioni” a “fare” che disegnano un intreccio di scambi e di reciprocazioni finalizzati a beneficiare altri soggetti, promuovendo dunque legami che, oltre a sostenere il benessere delle persone, sostengono parimenti la coesione sociale e il benessere di un territorio. Gli studi teorici ed empirici sull'azione pro-sociale, come quella che si esprime nel volontariato e nella partecipazione sociale, hanno messo in evidenza che il carattere di gratuità che la connota (cioè il fatto di realizzarsi in modo disinteressato) si accompagna al carattere di reciprocità (cioè la circostanza che essa preveda una qualche forma di ritorno, come effetto più o meno atteso dell'azione stessa). Anzi le due dimensioni, lungi dall'essere mutuamente esclusive, sono oggi considerate complementari ed essenziali; nella concretezza del loro farsi, le azioni delle volontarie e dei volontari si nutrono spesso dei “ritorni” ricevuti in termini di crescita identitaria, di ricchezza di esperienze, di acquisizione di competenze, di intensità emotiva, e di autenticità delle relazioni. Senza dimenticare che essere volontari e fare volontariato significa anche fare esperienza diretta e consapevole di cittadinanza e di democrazia.

Prima di ricostruire una consapevolezza empirica circa la diffusione dell'azione pro-sociale nella Regione Toscana, dovremo compiere qualche rapida premessa di carattere essenzialmente metodologico, che può aiutare a leggere con maggiore appropriatezza i dati riportati. Le azioni a carattere pro-sociale costituiscono una parte non irrilevante della vita quotidiana di tante persone; spesso si tratta di piccole azioni “invisibili” alle rilevazioni statistiche, e per questo sfuggono ai tentativi di misurazione. Inoltre, per comprenderne le caratteristiche, è necessario ricorrere alla comparazione quantitativa, ad esempio tra Regioni diverse. Per questa ragione è necessario ricorrere alle statistiche ufficiali disponibili, perché consentono di adottare una definizione condivisa delle attività che sono ricomprese tra le “azioni pro-sociali”, sono affidabili e sono disponibili per tutto il territorio nazionale. A questo proposito, è sembrato opportuno attingere a due fonti specifiche: la prima si riferisce agli indicatori BES (Benessere equo e sostenibile), in particolare a quelle misure che sono ricomprese nella dizione “Relazioni sociali” (Cfr. ISTAT, <http://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilita>).

Per “tradurre” in misure statistiche tale diffusione, utilizzeremo sostanzialmente 5 indicatori, di cui diamo di seguito la definizione operativa offerta dall'ISTAT:

- a) la partecipazione sociale: Persone di 14 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno svolto almeno una attività di partecipazione sociale sul totale delle persone di 14 anni e più. Le attività considerate sono:



partecipato a riunioni di associazioni (culturali/ricreative, ecologiche, diritti civili, per la pace); partecipato a riunioni di organizzazioni sindacali, associazioni professionali o di categoria; partecipato a riunioni di partiti politici e/o hanno svolto attività gratuita per un partito; pagano una retta mensile o periodica per un circolo/club sportivo. (Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana, vari anni).

- b) Attività di volontariato: Persone di 14 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno svolto attività gratuita per associazioni o gruppi di volontariato sul totale delle persone di 14 anni e più. (Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana).
- c) Finanziamento delle associazioni: Persone di 14 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno finanziato associazioni sul totale delle persone di 14 anni e più. (Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana).
- d) Organizzazioni Non Profit: Quota di organizzazioni non profit per 10.000 abitanti. (Fonte: Istat, Censimento industria e servizi – Rilevazione sulle istituzioni non profit).
- e) Fiducia generalizzata: Percentuale di persone di 14 anni e più che ritiene che gran parte della gente sia degna di fiducia sul totale delle persone di 14 anni e più. (Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana).

Avvieremo la nostra riflessione sull'azione pro-sociale rilevando fin dall'inizio che la presenza del Terzo settore nella nostra Regione, come si è visto nelle parti precedenti di questo Rapporto, è piuttosto consistente; attingendo ai dati del Censimento del 2011, va notato che esistono e sono attive in Toscana 65,1 organizzazioni non profit ogni 10.000 abitanti, una quota che è inferiore soltanto a quella registrata in Valle d'Aosta (104), in Trentino Alto Adige (100), in Friuli Venezia Giulia (82,1), in Umbria (70,7) e nelle Marche (69,3). Il valore registrato in Toscana è molto superiore al valore medio nazionale (50,7) e a quello delle tre ripartizioni territoriali in cui normalmente dividiamo il paese, compreso il Nord (che si attesta a 57,8). Questo significa che la capacità di aggregazione della società civile in entità organizzate è, nella nostra Regione, piuttosto consistente, anche in relazione alle caratteristiche del sistema di Welfare regionale. L'aumento del numero di organizzazioni di Terzo settore dal 2001 al 2011 è stato, in Toscana, del 30,3%, mostrando un dinamismo significativo ma comunque non particolarmente accentuato, come invece si è potuto riscontrare in altre regioni, come in Basilicata, dove il numero di organizzazioni di Terzo settore è quasi raddoppiato in dieci anni. Il dinamismo organizzativo costituisce senz'altro un ottimo indicatore di vivacità e di mobilitazione organizzativa della società civile, come traduzione operativa della propensione all'azione pro-sociale; tuttavia dovremo domandarci se a tale livello di presenza e di dinamicità di tipo organizzativo corrisponde anche un coinvolgimento della popolazione nelle attività associative.

Prendiamo ora in considerazione i dati relativi al coinvolgimento in associazioni di vario genere, di tipo culturale, politico, sindacale, ecologico, ecc. Per quanto l'appartenenza associativa, per definizione, sia orientata a generare benefici in primo luogo per i soci, gli iscritti e gli affiliati, è indubbio che tale appartenenza sia anche motivata da un senso civico rivolto alla collettività. Più di un quarto della popolazione toscana sopra i 14 anni, il 26,3%, ha svolto attività di partecipazione sociale; si tratta di circa 860.000 persone, in cui la componente maschile è senz'altro prevalente rispetto a quella femminile, dato che su 100 uomini sopra i 14 anni sono circa 30 coloro che hanno svolto attività di partecipazione sociale, a fronte di 22 donne su 100. Nel corso degli ultimi 10-12 anni, il tasso di partecipazione sociale ha subito alcune leggere fluttuazioni sia verso l'alto che verso il basso. Nel 2005 era pari al 27,8%; negli anni successivi scende di poco più di un punto (26,4% nel 2008), per poi salire più decisamente (29,4% nel 2010). Il nuovo decennio segnala un assestamento (in calo) intorno al 25,5%, mentre è proprio nel 2016 che si verifica di nuovo un lieve incremento al 26,3%. La variazione dell'indicatore nel corso di questi anni, dunque, è tra il 25,2% (un quarto della popolazione) e il 29,4% (verso un terzo della popolazione), comunque non particolarmente accentuato. Il che significa che la propensione dei toscani alla partecipazione sociale è piuttosto stabile nel corso degli ultimi anni e comunque superiore rispetto alla media nazionale, che si attesta al 24,1%. Tra le regioni dove il tasso di partecipazione è più alto si trovano il Trentino Alto-Adige (39,7%), il Friuli Venezia Giulia (30,5%), il Veneto (29,9%) e la Lombardia (27,8%), mentre tra le regioni con il tasso più basso si trovano la Campania (13,8%), la Calabria (15,8%), la Sicilia (16,4%) e la Puglia (19,0%). La Toscana, dunque, si trova in una posizione intermedia rispetto ai tassi più alti e quelli più bassi, e va notato come, se si considerano le regioni confinanti, essa registri percentuali superiori rispetto a Lazio e Liguria, mentre percentuali inferiori rispetto a Emilia Romagna e Umbria.

Un'altra forma piuttosto diffusa di azione pro-sociale è quella del finanziamento mediante donazioni alle associazioni; per quanto la rilevazione dell'ISTAT non registri l'ammontare della spesa per donazioni, possiamo dire che questo tipo di azione pro-sociale costituisce una pratica abbastanza diffusa nel nostro Paese, anche se limitata al dono di risorse finanziarie. I dati elaborati dall'ISTAT hanno messo in evidenza come nel corso degli ultimi 11 anni si sia assistito in Italia ad una perdita di donatori pari al 3,3%, passando dal 18,1% del 2005 al 14,8% del 2016. La Toscana – così come tutte le altre regioni - ha seguito questa tendenza, passando dal 24,9% del 2005 al 19,2% del 2016; in quest'anno circa 630.000 persone sopra i 14 anni hanno fatto donazioni ad associazioni. Diversamente dagli indicatori precedenti, la nostra Regione si colloca tra quelle in cui la propensione alla donazione è più alta, insieme alla Lombardia (20,1%), al Friuli Venezia Giulia (19,8%), alla Valle d'Aosta (19,7%), al Veneto (19,3%). Tra le regioni con propensione più bassa si trovano la Sicilia (5,3%), la Campania (7,3%) e la Calabria (8,0%).

Sebbene non si possa considerare una vera e propria azione pro-sociale, ma un atteggiamento che può determinarla, vale la pena prendere in considerazione il dato relativo alla “fiducia generalizzata”, cioè la convinzione in base alla quale gran parte della gente sia “degn” di fiducia. La fiducia generalizzata può costituire un “antecedente” dell’azione pro-sociale, un atteggiamento di fondo in grado di promuovere un comportamento positivo verso gli altri. Un quinto della popolazione toscana sopra i 14 anni ha maturato questa convinzione, una percentuale pari al 20,3% (approssimativamente 660.000 persone). Nel 2005 questo tasso era pari al 23,6%, ha raggiunto il picco del 25,9% nel 2009, per poi ridiscendere ai valori attuali. In questi 11 anni, dunque, la quota di coloro che esibiscono “fiducia” verso gli altri è scesa di circa 3 punti percentuali, tutto sommato una discesa contenuta se si pensa alle criticità che derivano dal notevole peggioramento delle condizioni socio-economiche per molte persone e dagli effetti (in gran parte mediati dai mezzi di comunicazione di massa) dei processi migratori in entrata. La differenza tra uomini e donne è piuttosto contenuta (rispettivamente 20,5% e 20,2%).

Si deve tuttavia segnalare che questo indicatore è piuttosto alto in moltissime regioni, anche del Sud, e considerando l’Italia nel suo complesso, si attesta al 19,7%. Questo significa che la regione Toscana si colloca leggermente al di sopra del valore registrato a livello nazionale, ed è superata da regioni come la Calabria (23,3%), il Lazio (22%) oltre che dal Trentino Alto Adige (29,5%), dalla Valle d’Aosta (27,5%) dalla Liguria (25,7%), dal Friuli Venezia Giulia (23,6%) dal Veneto (21,6%) e dalla Lombardia (21,3%). Questi dati mostrano come il rapporto tra la fiducia generalizzata percepita e l’adozione di comportamenti pro-sociali, specie in termini di attività svolte in forme organizzate, sia particolarmente complesso e non necessariamente consequenziale. In alcune regioni, infatti, le percentuali di fiducia – come in Toscana – riflettono la propensione all’attivazione in coinvolgimenti di pro-socialità, in altre invece questa “traduzione” è meno evidente.

Consideriamo adesso l’indicatore relativo alle attività di volontariato, per adesso conformandoci alla definizione offerta nel glossario relativo agli indicatori del BES 2016. Secondo questa fonte conoscitiva, i toscani che dichiarano di aver svolto (negli ultimi 12 mesi precedenti alla rilevazione) attività gratuite per un’organizzazione di volontariato costituiscono l’11% della popolazione sopra i 14 anni, cioè approssimativamente 360.000 persone. Anche questo indicatore ha subito alcune leggere variazioni durante gli ultimi 12 anni, passando dal 9,4% del 2005, alla punta massima del periodo nel 2007 (11,1%), per poi assestarsi intorno al 10-10,5% nel decennio attuale; nel 2016 il tasso è salito nuovamente, come detto, all’11%. Rispetto alla partecipazione sociale, la partecipazione specifica alle attività di volontariato presenta un margine di variazione ancora più circoscritto, tra il 9,4% e l’11,1%, segnalando una maggiore stabilità o staticità della crescita. Si dovrà attendere i prossimi anni per capire se la tendenza all’aumento registrata nel 2016 si confermerà o se quella attuale rappresenta un mero assestamento

congiunturale. La differenza tra la partecipazione maschile e quella femminile è più contenuta, anche se l'incidenza dei volontari sul totale della popolazione maschile (11,9%) appare ancora leggermente superiore a quello delle volontarie (10,1%) sul totale della popolazione femminile. Anche in questo caso, si dovrà constatare come la regione Toscana presenti un tasso di partecipazione al volontariato che assume valori intermedi rispetto alle regioni del Nord (Trentino Alto Adige: 24%; Veneto: 17%; Lombardia: 13,8%) e quelle del Sud (Campania: 5,7%; Sicilia 6,4%; Calabria: 6,9%).

La Regione Toscana costituisce dunque un territorio di eccellenza in ordine alla formazione di soggetti organizzati che, nell'ambito del Terzo settore, si costituiscono come punti di riferimento per lo svolgimento di attività e servizi rivolti a beneficio di terzi, sulla base dei valori della solidarietà e dell'inclusione sociale. Come si è visto nelle pagine precedenti, il dinamismo organizzativo si deve – almeno per gli anni passati – al modo in cui si è sviluppato il sistema di welfare nella nostra regione, caratterizzato da un forte coinvolgimento del Terzo settore nella erogazione dei servizi soprattutto a carattere sociale e sanitario.

Quello che tuttavia colpisce è che a tale dinamismo e a tale carattere non corrispondono, allo stesso modo, rilevanti capacità di coinvolgimento che pongono invece la nostra regione a livelli intermedi rispetto a quello che avviene in altre regioni. Infatti, ad un aumento consistente dei soggetti organizzati non ha corrisposto un aumento del numero di persone dedite al volontariato o all'adesione associativa – il cui tasso è rimasto sostanzialmente stabile negli ultimi dieci-dodici anni. Quindi, diversamente da quanto si pensa comunemente, il numero di persone che sceglie di svolgere attività a carattere pro-sociale, come il volontariato o l'associazionismo, in Toscana non diminuisce né cresce, ma si differenzia in modalità anche significative.

In particolare, la pratica del volontariato individuale, come si è visto nel primo capitolo, costituisce un'opzione sempre più apprezzata dai toscani – e non solo dai toscani – per via della flessibilità che tale opzione offre per lo svolgimento di attività socialmente utili a beneficio di altri, siano essi individui o collettività. La differenza in termini assoluti che abbiamo osservato in precedenza tra gli aggregati dei volontari organizzati e dei volontari individuali non è così consistente e potrebbe ridursi ulteriormente nei prossimi anni, in virtù del consolidamento dei processi di individualizzazione che coinvolge anche le azioni pro-sociali (oltre che molte altre sfere dell'esistenza), e forse anche a causa della attuale difficoltà delle organizzazioni e delle associazioni di Terzo settore a ripensare le proprie forme organizzative e comunicative, e il modo in cui si predisporranno ad accogliere le nuove generazioni di volontari.

## 5 SCENARI DEL WELFARE IN TOSCANA

### 5.1 Cura degli interessi collettivi

È compito preminente degli enti pubblici occuparsi della socialità intesa come interesse collettivo e come agente di sviluppo locale e di coesione sociale; al pubblico è chiesto di occuparsi della cura, della manutenzione e dello sviluppo degli interessi collettivi al fine di garantire ai territori crescita, benessere, felicità. Per fare ciò è necessario mettere in campo strumenti di conoscenza dei fenomeni sociali per comprendere le trasformazioni in atto, coglierne le specificità, le differenze e magari provare a ragionare sui significati di ciò che accade nella società locale intesa come contesto in cui si definisce il sistema di vincoli e opportunità entro cui si muovono gli attori. Comprendere i processi locali, le situazioni nell'ottica della società locale significa porre attenzione alle persone e a ciò che accade intorno a loro, per comprendere significati e conseguenze degli accadimenti e di come tali eventi vengono percepiti e rappresentati dalle persone con cui l'individuo è in contatto (Cioni, Tronu, 2007). Sappiamo che - seppure in modo diverso per intensità e caratterizzazioni locali - costruire reti locali in grado di supportare la crescita delle comunità, aiuta a garantire l'efficacia di queste reti che simbolicamente rappresentano importanti canali di comunicazione, interazione e cooperazione tra soggetti pubblici e privati che agiscono nei sistemi locali. E' opportuno segnalare come tali soggetti pur avendo stessa dignità e finalità analoghe, tuttavia non possono giocare ruoli simili e, ancor di più, devono distinguersi nel fronteggiamento dei rischi sociali e nella ricomposizione delle crepe della società attuale. È infatti necessario che le autonomie locali non rinuncino al ruolo strategico di governo del territorio e il variegato mondo del non profit recuperi quella dimensione politica e pubblica che negli ultimi anni si è ridimensionata a vantaggio dell'operatività di gestione; la crescita complessiva delle collettività locali richiede che il capitale sociale locale sia identificato come uno dei valori rigenerativi, che deve essere alimentato da pratiche che insistono con decisione sulla cura dei beni collettivi, sulla tutela dei diritti e sull'esercizio dei doveri, sul sostegno a chi è più esposto, più fragile e vulnerabile, per ricostruire anche un patrimonio di virtù civiche che non guardano al breve termine, ma sono utili nel tempo per produrre e rigenerare valori materiali e immateriali. Quindi la crescita di una comunità locale passa anche dall'identificazione e dall'assegnazione di significati condivisi a temi e pratiche di interesse generale che possono intercettare problemi, situazioni, criticità e offrire prospettive e soluzioni da valutare e attuare nel rispetto del tempo e dello spazio disponibili. Nell'ambito del welfare possiamo sottolineare come l'esigenza di costruire e dare significati condivisi alle reti locali di protezione e promozione delle opportunità per i cittadini più fragili, rappresenti uno dei modi migliori per fronteggiare e arginare destabilizzazioni e spiazzamenti nelle vite delle persone come conseguenza della disaffiliazione

(Castel, 1995) e dei processi di esclusione sociale. Va in questa direzione la riforma degli assetti istituzionali del welfare locale sviluppata in Toscana in quanto la riorganizzazione delle Zone sociosanitarie potrà permettere una maggiore incisività e uniformità dei sistemi locali, con una significativa e responsabile presenza del Terzo settore nella fase di predisposizione del profilo di salute, dell'individuazione delle criticità presenti nella società locale, delle modalità di intervento e di valutazione degli esiti delle politiche attuate. Sistemi locali quindi che, a partire dalle peculiarità e differenze presenti nelle varie società locali toscane, curano interessi collettivi e divengono una sorta di "pietra d'angolo" nella mission delle autonomie locali, sempre tentate dall'autoreferenzialità e dalla salvaguardia delle dimensioni economico-finanziarie, elementi che non devono essere gli unici riferimenti valutativi nei processi di sviluppo e coesione sociale; quindi, in modo specifico nei servizi alla persona, l'efficienza deve coniugarsi con la valutazione degli esiti, l'ottimizzazione deve dialogare con l'efficacia, la flessibilità e l'economicità devono tener conto delle singole situazioni e delle priorità presenti e i cittadini beneficiari finali dei servizi devono essere considerati utili e capaci di contribuire al processo di rigenerazione sociale. Queste azioni di sistema mettono insieme sociale, sociosanitario, politiche attive del lavoro, formazione, scuola, settori economici e creano un sistema di welfare che finalmente offre opportunità e non solo assistenza; un segno tangibile di ciò è rappresentato dai modelli e dalle positive esperienze sviluppate in Toscana con la co-progettazione FSE, lo sviluppo del Sostegno all'Inclusione Attiva, l'esperienza del Pronto Badante e le sinergie attivate per la progettazione legata alla Povertà Educativa.

In tutto questo il variegato mondo delle economie solidali deve assumere specifiche responsabilità occupando spazi di pensiero e di azione affinché i soggetti che vi operano possano portare il proprio contributo ai processi locali volti a costruire e realizzare politiche pubbliche e d'interesse collettivo. Dunque un welfare generativo, promozionale, capacitante e delle opportunità che si misura con le sfide attuali e inventa soluzioni inedite per prefigurare i fondamenti della vita economica e sociale contemporanea e futura, identifica i percorsi, le mappe che possono condurre nella direzione auspicata. In questo senso la recente riforma del Terzo settore potrà creare davvero una "palestra di cooperazione" (Becchetti, 2015) fondamentale per ridare entusiasmo e motivazioni all'economia sociale e civile a partire dal Servizio Civile Universale che in Toscana potrà affiancarsi ai percorsi di Servizio Civile promossi dalla Regione che permettono già a migliaia di giovani di svolgere un'esperienza sociale, civile, professionale di grande valore per arricchire la propria vita e il mosaico culturale e sociale toscano. Per coloro poi che sono usciti dal circuito scolastico il servizio civile è un'opportunità importante che dovrebbe diventare universale e rappresentare uno dei pilastri del "lavoro di cittadinanza".

## 5.2 Terzo settore e società locale

Il presente rapporto ha inteso portare un contributo specifico alla conoscenza del Terzo settore come fenomeno sociale ed economico di cui le società locali toscane sono espressione tangibile. Come è stato opportunamente sottolineato nel capitolo 1 e nel paragrafo 2.1, la Toscana può contare su un Terzo settore dal carattere originale, molto diffuso e capillare, differenziato per vocazione e organizzazione, capace di compartecipare da protagonista al sistema regionale di welfare.

Soggetti delle economie solidali che, prima di altri, riescono ad intercettare i nuovi bisogni presenti nella società ed a farsi carico di inventare anche soluzioni inedite per offrire risposte concrete ai cittadini; abili e diretti osservatori delle trasformazioni sociali in atto, riescono a fronteggiare le nuove forme di spiazzamento sociale e di povertà che si manifestano in modo sempre più diffuso e colpiscono – come sappiamo – molte famiglie fino ad oggi sconosciute ai servizi territoriali e agli altri soggetti locali. In questo senso il Terzo settore rappresenta una sorta di antenna sensibile, un elemento essenziale per individuare i nuovi bisogni sociali e per accompagnare e sostenere i cittadini più fragili, un soggetto fondamentale per elaborare strategie efficaci volte a garantire la possibilità della reversibilità del processo di esclusione che non sempre è governato dai servizi pubblici, ancora troppo ancorati alle performance di funzionamento ed al “cosa”, anziché orientati al processo ed alla produzione di risultati ed esiti tangibili.

Un Terzo settore che anima e popola le agorà della cittadinanza e della vita quotidiana delle comunità toscane; che si spende – come abbiamo visto nei capitoli precedenti – in ambiti diversi e plurali di natura sociale, culturale, sportiva, ricreativa ed economica e che riflette la capacità della società civile di mobilitarsi, di animare i contesti sociali, di generare livelli crescenti di coesione sociale, di ridurre le tendenze, sempre più pervasive, alla frammentazione sociale. Basti pensare alle Associazioni di Promozione Sociale che ancora riescono – attraverso le realtà circolistiche - a garantire luoghi e spazi pubblici dove la pratica sociale diviene esperienza di cittadinanza e di socialità, oppure le tante opportunità messe in campo nell’ambito della pratica sportiva. Oppure alle Associazioni di Volontariato che dimostrano un impegno sociale e vocazionale elevato con lo sviluppo – da una parte - di un volontariato moderno e pragmatico con accentuate caratteristiche organizzative e gestionali e – dall’altra – con una presenza capillare che nei borghi collinari o montani della Toscana garantisce un punto di riferimento essenziale per la popolazione anziana e per le famiglie che vi risiedono. Oppure ancora alla Cooperazione sociale che grazie ad un notevole sforzo imprenditoriale è riuscita ad affermarsi con performance di alto livello qualitativo in diversi ambiti sociali, sociosanitari, educativi e di reinserimento sociale e lavorativo. Una Cooperazione sociale sempre più impresa, che rappresenta un fenomeno in tendenziale crescita, con criticità ancora evidenti in merito allo stato di salute



economico-finanziario - come evidenziato nel paragrafo 2.2 - alimentata e gestita anche con geometrie variabili fatte di rappresentanza e di organizzazioni consortili sempre più rilevanti. La questione è dunque come valorizzare appieno questo capitale sociale ed economico di cui le nostre società locali sono positivamente intrise, anche alla luce della recente riforma del settore che inciderà sul loro modo di rappresentare interessi e bisogni collettivi; un capitale che di fatto esprime le sue potenzialità nei processi di trasformazione e cambiamento delle società locali.

In altri termini il Terzo settore è portatore di una progettualità politica che estende e alimenta di senso la libertà e le possibilità dei cittadini e li rende più consapevoli, più maturi in relazione alla pluralità delle potenzialità di cui ciascuno è portatore. Potremo azzardare anche l'ipotesi secondo la quale le persone attive nell'economie solidali "sentono" una sorta di credito d'iscrizione ai luoghi, rappresentato da una diffusa solidarietà e da una spiccata capacità di donare che rende queste collettività più vivaci ed interessate al bene comune. In questo senso seppure è innegabile che vi sia stata negli ultimi anni una flessione vocazionale volta alla gratuità dell'azione sociale, è altrettanto vero che i soggetti del Terzo settore sono diventati sempre più sensori ricettivi capaci di intercettare i bisogni più profondi dei cittadini e rappresentano un avamposto eccezionale che presidia gli spazi più angusti e meno accessibili dell'esperienza individuale o collettiva (Bagnoli, Buccarelli, 2009).

### **5.3 Camminando s'apre cammino**

La Regione Toscana ha promosso questa azione di ricerca volta a comprendere da vicino le caratteristiche dei soggetti del Terzo settore per riflettere sui processi sociali e sulle potenzialità che caratterizzano i territori e permettono alle persone di coltivare e sviluppare economie solidali e virtù civiche. Un Terzo settore che in Toscana dovrà essere ancora e più profondamente conosciuto ed indagato, a partire dalla maggiore valorizzazione dei dati presenti negli archivi amministrativi degli enti pubblici e del privato, e grazie a ricerche qualitative che potranno rivelarci in modo più evidente i profili e i punti di vista degli stessi soggetti delle economie solidali, a partire dalle dimensioni professionali presenti, dalle capacità organizzative e d'impresa, dalla consistenza dei beni immateriali prodotti.

Come già ricordato, lo sviluppo di politiche locali deve trovare il proprio equilibrio virtuoso tra sviluppo economico e qualità sociale e il Terzo settore può dilatare la sua presenza e la sua positiva influenza nei processi di programmazione e governance, a partire da un rinnovato rapporto con le autonomie locali per stare consapevolmente dentro i processi locali e garantire quella visione del mondo e delle cose che proprio il non profit costruisce e restituisce permanentemente alle comunità locali come



patrimonio da valorizzare e far crescere; è opportuno agire con maggior determinazione per condividere regole e punti di vista, per ridefinire scenari locali, per mettersi d'accordo su valori e responsabilità. Lo spirito cooperativo e quello volontaristico devono spingere autonomie locali e Terzo settore ad avanzare insieme, attraversando con responsabilità i percorsi incerti e tortuosi presenti nelle società attuali per recuperare, condividere e rielaborare senso di appartenenza, visioni e patrimoni collettivi. Responsabilità sociale potrà essere la parola d'ordine, l'anima di questo viaggio, consapevoli che è nel rispetto reciproco che si possono trovare elementi significativi per tratteggiare le azioni volte allo sviluppo ed al progresso delle comunità nelle quali tutti noi viviamo nella speranza di scongiurare quel "futuro cupo" che qualcuno identifica come un possibile sostituto della "fede nel progresso" (Benasayag, Schmit, 2005). Al contrario, il disinteresse nei confronti della responsabilità sociale, delle sorti delle persone che condividono spazi e tempi delle nostre quotidianità potrebbero, a lungo andare, condizionare e pesare sulla dimensione morale collettiva e rendere più difficile e complicato l'impegno per la giustizia e la lotta alle disuguaglianze sociali.

Il presente Rapporto si è soffermato anche sulle giovani generazioni e sul loro impegno civico e vale la pena ricordare il consistente impegno di Regione Toscana nell'ambito del servizio civile che è divenuta una risorsa straordinaria anche per ciò che porta nelle collettività toscane in termini di cura della passione civica e della responsabilità sociale. Un tema, questo, che mette in relazione l'impegno individuale con la solidarietà e la costruzione di comunità accoglienti ed inclusive; come sappiamo le società locali toscane sono tali in quanto insieme al profilo istituzionale si cura, si custodisce e si alimenta il senso di appartenenza a quella comunità, a quel territorio, a quella collettività. È interessante tuttavia porre attenzione a quanto riportato nel paragrafo 1.3 circa l'ascesa, imponente, del volontariato individuale - non necessariamente "isolato" - come alternativa alla partecipazione organizzata, che ci permette di riflettere sull'idea e sulla pratica del dono oltre che sul senso dell'azione individuale.

Quest'ultimo ragionamento ci rimanda all'idea del fare, dell'agire per soddisfare bisogni espressi dall'altro e - come tendenza - ci segnala una pratica, un'azione solidale nella quale sembra meno interessante la dimensione pubblica e ciò che questa può portare nei processi di sviluppo e di ridefinizione delle pratiche di cittadinanza; quasi che l'altruismo - prima di tutto - avesse effetti immediati e quotidiani sulla propria vita, cioè permettesse un'affermazione della propria individualità nella dimensione privata e personale (Cioni, Tronu, 2007). Qualunque sia il senso assegnato all'impegno civico, lo scambio e l'interazione tra generazioni deve rimanere un tratto essenziale della socialità; è come ricomporre l'icona virgiliana, simbolo del nostro viaggio nel tempo: Enea che porta il padre sulle spalle e tiene per mano il figlio. Senza rinunciare alla memoria ed al suo magistero, dobbiamo

riconoscere i sentieri che portano alla dignità, alla responsabilità, sciogliere i nodi che strozzano la crescita di un popolo (Nesti, 2014).

E' necessario trovare quindi la forza di incunearsi nella dura e resistente crosta della modernità per renderla fertile e ricettiva, per rigenerare contesti locali nei quali è possibile curare le ferite dell'umanità, ridisegnare nuove forme di cittadinanza e restituire un volto nuovo alle attese e alle speranze di giustizia sociale dei cittadini. E' giusto dividere il pane equamente tra tutti coloro che sono a tavola ed è giusto prescindere da quale sia la quantità disponibile di questo pane (Folgheraiter, 2012). Un pane a cui tutti hanno diritto, necessario per vivere con dignità e per ricostruire progetti di vita, per rendere sostenibile l'esistenza stessa delle persone. In questo i soggetti del Terzo settore rappresentano una realtà fondamentale per gli equilibri delle nostre comunità e per le prospettive di prosperità, benessere e coesione sociale e sono - a pieno titolo - soggetti protagonisti della socialità contemporanea.

## BIBLIOGRAFIA

Antonucci M. C., *Lobbying e terzo settore. Un binomio possibile?*, La Nuova Cultura, Roma, 2014

Antonucci, M. C., *Da advocacy a trasparenza. Glossario sulla rappresentanza e la partecipazione del terzo settore*, Firenze, Cesvot, Ebook, 2016  
<http://www.cesvot.it/documentazione/da-advocacy-trasparenza>

Bagnoli L. (a cura di), *La lettura dei bilanci delle organizzazioni di volontariato toscane nel biennio 2004-2005*. Quaderni di studi e ricerche, 18, Firenze University Press, 2007

Bagnoli L., Buccarelli F., *Tra solidarietà e imprenditorialità sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2009

Bassi A., Villani R., *Rappresentanza : modelli e prospettive per il terzo settore*, Forlì, AICCON, 2006

Becchetti L., *Articolo sulla riforma del Terzo settore*, Vita magazine, Milano, 15/7/2015

Benasayag M., Schmit G., *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Milano, 2005

Bilotti A. e Scaglioso C., *Identità e professionalità nel Terzo settore. Orientamento strategico di fondo: uno sguardo internazionale*, Carocci Editore, Roma, 2016

Bobbio N., Matteucci N. e Pasquino G., *Dizionario di Politica*, Torino, UTET, 2004

Borzaga C., *L'impresa sociale nel perimetro del terzo settore: riposizionamento e rilancio*, in *Impresa sociale n.7*, CGM, 2016

Campedelli M. e Sgritta G. B., *Il non profit: conoscenza e cambiamento*, in *Politiche Sociali*, Fascicolo 1, gennaio-aprile, Il Mulino, 2016 (doi: 10.7389/83116)

Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Parigi, 1995

Censis, *50° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, 2016

Cioni E., Tronu P., *Giovani tra locale e globale*, FrancoAngeli, Milano, 2007

Coda A., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988

Cotta M., *Rappresentanza politica* in Bobbio N., Matteucci N. e Pasquino G., *Dizionario di Politica*, Torino, UTET, 2004, p. 895-ss.

De Ambrogio U. e Guidetti C., *La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore*, Carocci Faber, Roma, 2016

Folgheraiter F., *Sorella crisi*, Erikson, Trento, 2012

Guidi, R., Fonovic, K., Cappadozzi, T. (a cura di), *Volontari e attività volontarie in Italia. Antecedenti, impatti, esplorazioni*, il Mulino, Bologna, 2016

Heller, A., *Democrazia e rappresentanza: problemi e prospettive*, Milano, Franco Angeli, 2016

Nesti A., *Lasciatemi cantare*, Gabrielli, Verona, 2014

Osservatorio Sociale della Toscana, *Profilo Sociale Regionale 2015*, Firenze, 2016,

(<http://www.regione.toscana.it/documents/10180/13809783/Profilo+sociale+regionale+2015.pdf/0c711473-c93f-442b-b9f6-cce58559fe91>)

Regione Toscana - Osservatorio Sociale Regionale, *Il terzo settore in Toscana*, Collana "I profili della Rete" – Profilo n. 2

([http://www.regione.toscana.it/documents/10180/13809783/Profilo\\_2\\_Terzo.pdf/f4c3c221-441c-4830-b750-56e9ba8241d8](http://www.regione.toscana.it/documents/10180/13809783/Profilo_2_Terzo.pdf/f4c3c221-441c-4830-b750-56e9ba8241d8))

Salvini A., Gambini E., *Fare rete. 15 linee guida per sperimentare la rete tra organizzazioni di volontariato*. Ebook di Cevot n. 7, 2015 (<http://www.cevot.it/documentazione/fare-rete>)

Salvini, A. (a cura di), *Identità e bisogni del volontariato in Toscana*, Cevot, I Quaderni del Cevot", n. 7, Firenze, 1999

Salvini, A., Corchia, L. (a cura di), *Il volontariato inatteso. Nuove identità nella solidarietà organizzata in Toscana*, Cevot, I Quaderni del Cevot", n. 60, Firenze, 2010

Salvini, A., Cordaz, D. (a cura di), *Le trasformazioni del volontariato in Toscana*, Cevot, I Quaderni del Cevot", n. 27, Firenze, 2004

Salvini, A., Psaroudakis, I. (a cura di), *Oltre la crisi. Identità e bisogni del volontariato in Toscana*, Cevot, I Quaderni del Cevot", n. 73, Firenze, 2015.

Salvini, A., *Volontariato come interazione. Come cambia la solidarietà organizzata in Italia*, Pisa University Press, Pisa, 2012

Toscano, M. A., *Prove di società. Come uscire dallo stile pubblico «all'italiana»*, Roma, Donzelli, 2011

Urbinati, N., *Democrazia in diretta, Le nuove sfide alla rappresentanza*, Milano, Feltrinelli, 2013

Venturi P. e Villani R., *Nuovo welfare e valore aggiunto dell'economia sociale*, 2011 ([http://www.aiccon.it/File/2011/nuovo\\_welfare.pdf](http://www.aiccon.it/File/2011/nuovo_welfare.pdf))

Wagner, A., *Reframing "Social Origin" Theory: The Structural Transformation of the Public Sphere*, "Non Profit and Voluntary Sector Quarterly", 29, 4, 2000

Wenger E., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato, Identità*, Cortina Raffaello, Milano, 2006

Zamagni S., *Libro bianco sul terzo settore*, Bologna, Il Mulino, 2011

Zandonai F. e Venturi P., *Imprese ibride: Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*, Egea, 2016