



**PROGRAMMA DI INIZIATIVA COMUNITARIA
EQUAL IT G TOS 015
IMPRESA SOCIALE TOSCANA SUD**

**RAPPORTO DI RICERCA
(SINTESI)**

**RAFFORZARE L'ECONOMIA SOCIALE NELLE
DIREZIONI DELLA SOSTENIBILITÀ E DELLA
QUALITÀ DELLE IMPRESE E DEI SERVIZI**

Responsabile scientifico della ricerca:

Prof.ssa Adalgisa BATTISTELLI

(Università di Verona)

Ricerca realizzata da: prof.ssa Adalgisa Battistelli
dott.ssa Elisabetta Agus
dott.ssa Francesca Imbrioscia

A partire dagli anni ottanta hanno iniziato a diffondersi numerose iniziative private con finalità solidaristiche, sia nei tradizionali ambiti di politica sociale (assistenza, sanità, istruzione, occupazione), sia in altri settori (tutela ambientale, protezione civile, difesa dei diritti umani). Questo fenomeno ha dato origine al “terzo settore”, chiamato anche privato sociale o settore non-profit. Il suo sviluppo è stato favorito anche dalla crisi del welfare state, ossia della capacità dello stato di assicurare assistenza sociale minima ai propri cittadini, e dalla crisi che ha colpito organizzazioni sociali intermedie che promuovevano solidarietà o valori etico/morali (es. sindacati, partiti politici). Per indicare questo nuovo fenomeno sono stati conati diversi termini: terzo settore, privato sociale e settore non-profit. Esso è una realtà di operatori in grado di coniugare, nelle loro attività, i principi di solidarietà e d'intraprendenza.

Le istituzioni non profit sono definite come enti giuridici o sociali creati per lo scopo di produrre beni o servizi il cui status non permette loro di essere fonte di reddito, profitto o altro guadagno di tipo finanziario per chi o coloro che le costituiscono, controllano o finanziano. In base a tale definizione non si esclude “né che dall'attività delle non profit si generi il reddito necessario a remunerare il lavoro di chi vi opera, né che l'attività di produzione sia accompagnata dalla vendita dei beni e dei servizi prodotti, né che da tale attività si generino redditi, profitti o altri guadagni finanziari”. L'unico vincolo riguarda la non distribuzione degli utili (*non distribution constraint*) che debbono essere reinvestiti per il perseguimento primario dell'organizzazione.

In particolare le cooperative sociali sono nate alla fine degli anni '70 come soggetto in grado di interpretare e rispondere ai bisogni emergenti della popolazione con lo scopo di avvicinare le risposte ai bisogni e di prevenire le situazioni di disagio intervenendo nel territorio. Successivamente, esse sono state riconosciute e regolamentate con la legge 381/1991, che ne ha definito le caratteristiche peculiari, riconoscendone la funzione sociale e definendone gli ambiti operativi, distinguendole tra quelle che si occupano di gestire servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi (cooperative sociali di tipo A) e quelle che hanno lo scopo di inserire socialmente e professionalmente persone svantaggiate, riconoscendone la possibile presenza del volontariato nella base sociale (cooperative sociali di tipo B).

Le imprese con finalità non profit sono una particolare tipologia di imprese ma sono pur sempre delle imprese che devono essere gestite in modo ottimale per arrivare al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

William Drayton ha coniato il termine “imprenditore sociale”. L'imprenditore sociale ha lo stesso temperamento degli imprenditori che creano delle imprese profit ma che

utilizzano il proprio talento per risolvere problemi sociali di vasta portata. L'essenza è la stessa: entrambi i tipi di imprenditori riconoscono quando una parte della società vive una condizione di stallo e producono nuovi modi per smuovere tale situazione. Ciascun tipo di imprenditori immagina un sistema di cambiamento, identifica i punti che gli permetteranno di piegare la società a questo nuovo corso e poi con tenacia e persistenza raggiunge i suoi obiettivi.

Gli imprenditori sociali sono quindi una specie particolare di imprenditori che si prefiggono una missione sociale esplicita e centrale che influenza il modo in cui essi percepiscono e valutano le opportunità. La ricchezza è un significato e non il fine degli imprenditori sociali.

LA RICERCA EMPIRICA

La ricerca è stata realizzata per comprendere come sostenere il rafforzamento della cultura imprenditoriale e manageriale dell'impresa sociale e delle qualità imprenditoriali delle persone che gestiscono le imprese del terzo settore. Per raggiungere questo obiettivo la ricerca si è proposta, quindi, di mettere in evidenza le specifiche esigenze di qualità personali e sociali e di specifiche competenze manageriali necessarie per lo sviluppo dell'imprenditorialità nell'impresa sociale. Al momento, le modalità gestionali proprie delle imprese sociali si esplicano in una non adeguata capacità imprenditoriale e manageriale, mentre si ritiene necessaria una professionalizzazione in questi ambiti, anche se non si ritiene opportuno assimilarle totalmente alle imprese profit.

La ricerca ha quindi indagato le caratteristiche peculiari della managerialità e dell'imprenditorialità nell'impresa sociale, gli aspetti che possono costituire la chiave per lo sviluppo di imprenditorialità in questo settore al fine anche di proporre un modello dell'imprenditorialità sociale. In particolare, sono state rilevate le qualità personali e le competenze manageriali richieste ai dirigenti, agli imprenditori e ai soci impegnati nelle attività gestionali dell'impresa sociale, nonché le più dirette competenze legate al "contesto sociale", necessarie per una migliore e più efficace gestione capace di creare innovazione e sviluppo delle imprese del terzo settore nel territorio di analisi.

La ricerca si è sviluppata attraverso diverse fasi che hanno previsto una prima analisi della letteratura (sulla gestione del non profit e sugli imprenditori sociali), la realizzazione di 3 focus group, di 22 interviste ai responsabili delle cooperative partner del progetto e la somministrazione di 2011 questionari ai soci e lavoratori delle cooperative sociali delle tre province. La ricerca è stata condotta nelle province di Arezzo, Grosseto e Siena, con il coordinamento del Centro Europeo di Impresa e Innovazione Eurobic Toscana Sud S.p.A..

I Focus Group

Questa tecnica di indagine consiste in una rilevazione basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, invitate da uno o più moderatori a parlare tra loro di uno specifico argomento che si ha interesse ad indagare. Il moderatore propone delle tematiche stimolo, precedentemente individuate, per stimolare le riflessioni dei partecipanti.

Dai focus group è emersa una grande esigenza di creare un rapporto più stretto tra i soggetti del terzo settore. È necessario che vengano definiti i ruoli dei diversi soggetti (Pubbliche Amministrazioni, cooperative sociali, associazioni di volontariato...), in modo che si possa creare una concertazione tra gli stessi per la realizzazione di un servizio integrato. Questo bisogno emerge soprattutto in riferimento alla necessità di avere una visione d'insieme di quelli che sono i reali bisogni del territorio, per potervi rispondere nel modo più efficace. È inoltre emersa la necessità di una maggiore professionalizzazione di chi opera nel terzo settore. Questa professionalizzazione dovrebbe riguardare sia la formazione specifica degli operatori, sia la formazione manageriale di chi gestisce le cooperative sociali. Questo ultimo elemento però non dovrebbe comportare una semplice trasposizione di strategie gestionali utilizzate nelle organizzazioni for profit, ma un loro adattamento in base alle esigenze delle cooperative sociali, che non possono trascurare i valori e i presupposti su cui si basano (democraticità, mutualità interna, solidarietà, ecc.).

Si rileva quindi un atteggiamento ambivalente verso lo sviluppo di un'impresarialità sociale. Infatti, pur riconoscendo l'esigenza di una gestione che punti all'innovazione e che riesca a reggere sul mercato, si teme lo snaturamento di queste realtà e l'aumento di un terzo settore "falso" che sfrutta gli sgravi fiscali, ma non si preoccupa realmente di soddisfare le esigenze sociali del territorio.

Le interviste

Sono state condotte 22 interviste ai responsabili delle cooperative e dell'associazione partner del progetto. I responsabili intervistati erano nove della provincia di Arezzo, sei della provincia di Grosseto e sei della provincia di Siena. Dei responsabili delle cooperative intervistati 12 erano responsabili di cooperative di tipo B, otto responsabili di cooperative di tipo A. Le interviste condotte erano di tipo semi-strutturato e duravano dai 45 ai 75 minuti.

L'intervistatore ha seguito una traccia di intervista che ha toccato vari aspetti relativi:

- alla gestione delle cooperative sociali;
- al significato della qualità per le imprese sociali;
- all'importanza dei valori e del supporto per le cooperative sociali;
- al valore attribuito al far parte di una rete;

- alle caratteristiche del responsabile delle cooperative sociali che lo aiutano nel facilitare il raggiungimento degli obiettivi della cooperativa stessa;
- alle differenze tra mondo non profit e mondo profit.

Per quanto riguarda la gestione, dalle interviste è emerso che la maggior parte delle cooperative è ancora legata, per il reperimento dei fondi necessari alla realizzazione dei propri obiettivi, ai finanziamenti derivanti dagli appalti pubblici, anche se si nota una crescente consapevolezza del fatto che è possibile una maggiore imprenditorialità, anche nelle cooperative sociali, tramite l'offerta di servizi anche ai privati cittadini e ad altre imprese. Le cooperative non vogliono più essere dipendenti dagli enti pubblici, ma avviare un processo di imprenditorializzazione della cooperazione sociale: dimostrare che anche le cooperative sono imprese, *«venire fuori da questo assistenzialismo e misurarsi anche col privato, con le risorse che possono esserci nella nostra città»*. Ma i problemi per realizzare questo processo non sono pochi perché come prima cosa i responsabili non sono preparati a questo salto. Attualmente la difficoltà più grande delle cooperative è quella di trovare i finanziamenti per realizzare altri progetti. Il reinvestimento degli utili per la formazione degli operatori o per la realizzazione di progetti rilevanti per la cooperativa è limitata proprio dal fatto che il sistema delle gare d'appalto non garantisce alle cooperative la possibilità di andare oltre quel progetto. La gestione delle relazioni esterne della cooperativa è l'aspetto che crea maggiori difficoltà, in particolare con gli enti pubblici. Questa difficoltà può derivare, nel migliore dei casi, da una rigida burocratizzazione e, nel peggiore, dalla diversità di linguaggio utilizzato da cooperativa ed ente pubblico. La cooperativa deve cercare di far capire agli enti i propri obiettivi che, anche nel caso delle cooperative di tipo B, non sono il semplice inserimento lavorativo di qualunque persona abile o diversamente abile, ma quello di *«strutturare per ogni persona un percorso di professionalizzazione, di recupero tramite il lavoro nei casi in cui questo sia necessario e di affermazione dell'uomo»*. Inoltre, è anche necessario che tra le diverse cooperative si sviluppino forme di competizione, di quella competizione che porta le cooperative a autovalutarsi e migliorare. Le cooperative sociali intervistate non utilizzano particolari strategie di marketing, ma è da sottolineare che in tutte le province le cooperative di tipo B devono lottare per vincere la diffidenza dei committenti, proprio perché si tratta di cooperative di disabili o che danno lavoro a disabili. Questa diffidenza cresce tanto più le cooperative "osano" proporsi in settori che vanno *«al di fuori della socialità, del vogliamoci bene»*. Un altro aspetto legato al marketing, che le cooperative sociali si trovano a gestire, è relativo al fatto che i costi che la cooperativa deve affrontare per produrre un servizio, manufatto, prodotto informatico o altro sono minori di quelli che

affronta una impresa profit e questo permette alla cooperativa di vendere il suo prodotto/servizio ad un prezzo minore. Questa situazione è a volte considerata indice di una scarsa qualità del prodotto e anche in questo caso la cooperativa deve faticare non poco per dimostrare il suo valore.

Per quanto riguarda la qualità non è facile trovare una definizione comune di qualità. Da parte di alcuni c'è la tendenza a delegare la qualità alle varie certificazioni ISO 9000 piuttosto che SA 8000. Per molti però, la qualità si può declinare in due aspetti principali, che sono la qualità tecnica e la qualità relazionale. La qualità tecnica fa riferimento al modo in cui viene svolto il lavoro, mentre la qualità relazionale fa riferimento al modo in cui ci si rapporta con le persone. Questa, a sua volta, si declina nella qualità relazionale con i lavoratori e nella qualità relazionale con gli utenti. In realtà questi aspetti non sono considerati nettamente separati tra loro, tanto è che la qualità relazionale dei rapporti con gli utenti rientra anche nella qualità tecnica, è cioè un elemento importante del modo in cui un operatore deve svolgere la sua mansione.

Per ciò che riguarda l'importanza dei valori e del supporto per le cooperative sociali, è emerso che il termine valore è stato rielaborato dalla cooperazione sociale ed è stato adattato alla situazione specifica e alla mission della propria cooperativa. Sono risultati molto importanti i valori legati al lavoro e in particolare quelli legati al rispetto del CCNL di categoria. I valori sono quegli elementi che danno *«l'imprinting ad un'azienda sotto il profilo organizzativo ma anche nel modo di pensarsi e sono idee che hanno a che vedere con visioni, per alcuni superate, ma che secondo noi sono attualissime»*. I valori sono quindi scritti, in un certo senso, nel DNA delle cooperative sociali *«se uno si dà una mission e non riempie questa mission di valori, diventa un documento su carta. I valori devono sostanziare la vita di una cooperativa»*. I valori devono essere presenti nella mission e nella vision della cooperativa ma si acquisiscono realmente attraverso un processo perché, una volta che questi sono stati elencati nella mission e nell'atto costitutivo della cooperativa, devono poi essere agiti. Il supporto è ritenuto, da tutte le cooperative, un elemento molto importante per il buon funzionamento del sistema organizzativo. In molte delle cooperative intervistate è presente una figura (coordinatore, mediatore, responsabile di gruppo o di settore) che ha proprio il ruolo di monitorare le necessità e intervenire per fornire supporto ai lavoratori. Questa figura professionale è un collegamento tra la direzione della cooperativa e la base dei lavoratori *«allo scopo di evitare che fra la testa e il corpo manchi il collo, cioè un attacco, un legame»*. Per supportare i lavoratori molte cooperative ricorrono agli incontri di gruppo, anche per far crescere il senso di appartenenza alla cooperativa. Se il lavoro della cooperative si basa sull'attività di gruppi di

lavoro questo gruppo diventa il nucleo centrale sul quale lavorare per rafforzare il gruppo come tale e l'autostima del gruppo e di ogni suo componente. Questa forma di sostegno è la privilegiata, ma non esclude che si possa intervenire anche in maniera individuale qualora se ne presenti la necessità.

Per ciò che riguarda l'importanza delle reti, dall'analisi delle interviste è emerso che secondo i responsabili delle cooperative esistono diversi tipi di rete con diverse utilità. Ad un primo livello, più generale, troviamo le organizzazioni di rappresentanza, sia quelle delle cooperative (Lega delle cooperative e Confcooperative), sia le organizzazioni sindacali e politiche. A queste spetta il compito di valorizzare l'economia sociale e di far capire che esistono *«fior fiore di imprese senza padrone, che sono meglio di quelle con il padrone, demistificando un mondo in cui si è fatta passare l'idea che solo i padroni conseguono i risultati mentre le imprese collettive e lo stato non lo fanno»*. Ad un livello micro la cooperativa può far parte di vari consorzi locali, regionali o nazionali, di associazioni tematiche. Queste collaborazioni sono molto importanti perché mediante il lavoro di rete *«noi miglioriamo la nostra identità, contaminandola con quella di altri, acquisiamo saperi, rafforziamo l'impresa e nello stesso tempo concorriamo a sviluppare e sostenere altre imprese cooperative»*. Nonostante queste premesse lavorare in rete non è una cosa semplice, agire assieme comporta l'elaborare assieme un sapere condiviso, identificare assieme un obiettivo comune e ricavare dentro all'obiettivo un vantaggio per entrambi. Fare rete è difficile perché ognuno ha una propria mission e una propria *vision* ed è difficile mettere tutti d'accordo, bisogna superare i limiti che si riscontrano negli altri e una certa diffidenza iniziale.

L'analisi delle interviste, relativamente alle competenze che dovrebbero avere i responsabili delle cooperative sociali e alle modalità in cui si sviluppano tali competenze, ha evidenziato alcune immagini retoriche di sintesi che però danno bene l'idea di cosa dovrebbe essere il responsabile di una cooperativa sociale. Per esempio alcune di queste immagini rilevano che il buon responsabile deve essere “un bravo jazzista, o un bravo direttore d'orchestra”.

Quelle che però vengono citate più frequentemente sono le competenze manageriali classiche e tra queste risultano particolarmente importanti la gestione delle risorse umane e la gestione delle relazioni con i clienti e i committenti, ma anche la capacità di programmare le attività e gestire economicamente la cooperativa; sono molto importanti, inoltre, anche le competenze relative alla mediazione, alla conoscenza del territorio e all'organizzazione del lavoro.

Secondo i responsabili intervistati per diventare un buon responsabile è necessario avere una predisposizione di base alle relazioni umane e la disponibilità ad imparare sempre *«deve imparare di continuo, le necessità cambiano nel tempo rapidamente, continuamente, i problemi sono molti e mutevoli, in continua evoluzione e non ci sono delle competenze statiche che uno acquisisce una volta nella vita e poi per sempre spende quelle se non ha appunto la capacità di imparare»*. Un'altra preconditione necessaria è la capacità di sentirsi in gioco sul piano umano, sul piano interiore dei valori, e anche del senso della vita. L'esperienza è l'elemento che per la maggior parte dei responsabili aiuta a sviluppare le proprie competenze, è un percorso di crescita in itinere di pari passo con quello che cambia intorno, con quello che cambia nella cooperativa. Inoltre è particolarmente utile l'esperienza di collaborazione con altre cooperative.

Per ciò che riguarda le differenze tra imprese profit e imprese non profit, dall'analisi delle interviste è emerso che la differenza principale che i responsabili percepiscono è proprio il diverso modo di gestire gli utili del lavoro, e cioè il fatto che le prime abbiano, per definizione, come obiettivo prevalente il profitto, mentre le imprese sociali no. La modalità di gestione del rapporto lavorativo nelle cooperative sociali tende ad essere caratterizzata in maniera partecipata anche se è giusto che ognuno abbia il suo ruolo e le sue responsabilità. Impresa sociale e impresa profit non hanno la stessa struttura e quindi non devono necessariamente utilizzare le stesse procedure per raggiungere gli obiettivi previsti dalla mission. Ciò che l'impresa sociale dovrebbe imparare da quella profit è una maggiore professionalizzazione. Il responsabile dovrebbe acquisire una professionalità sempre maggiore, arrivare alle conoscenze di un manager ma con sistemi e modalità che siano adatti alla realtà sociale. La formazione è considerata lo strumento che più di tutti può aiutare i responsabili delle cooperative sociali in questo percorso di professionalizzazione e sviluppo di competenze, sempre tenendo presente che *«forse una carta vincente in più che le profit non hanno, o hanno di meno, è la carta della solidarietà che non è il pietismo ma deve aiutare a crescere, a fare di più»*.

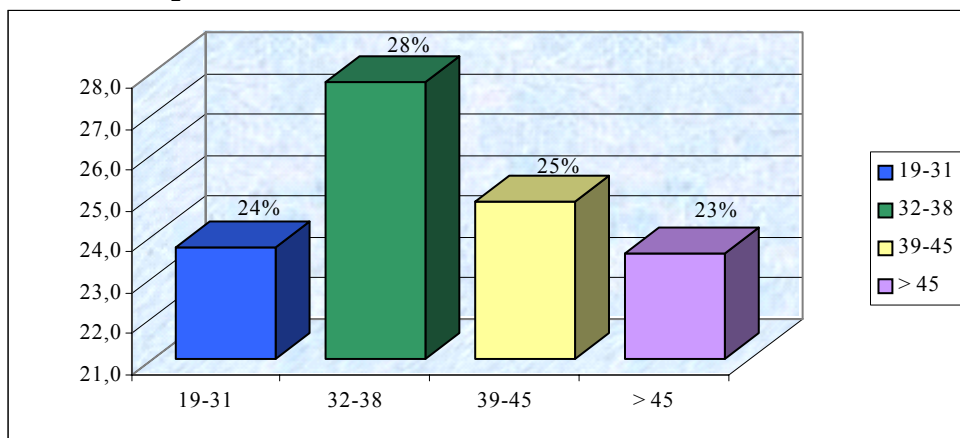
La ricerca quantitativa

La ricerca si è svolta nel territorio delle province di Arezzo, Grosseto e Siena, contattando tutte le cooperative esistenti sul territorio. A ciascuna cooperativa disponibile alla partecipazione alla ricerca è stato consegnato un numero di questionari pari al numero dei soci. I questionari che sono stati restituiti compilati correttamente sono 710, di questi 200 sono della provincia di Arezzo, 310 della provincia di Grosseto e 200 della provincia di Siena.

Alla ricerca hanno partecipato 43 cooperative sociali, 22 di tipo A e 21 di tipo B. Il 67% dei questionari restituiti compilati correttamente proviene da cooperative sociali di tipo A mentre il restante 33% da cooperative sociali di tipo B.

L'età delle persone che hanno risposto al questionario va dai 19 ai 79 anni, che si presentano raggruppate per fasce d'età come mostrato nella figura.

Età del campione

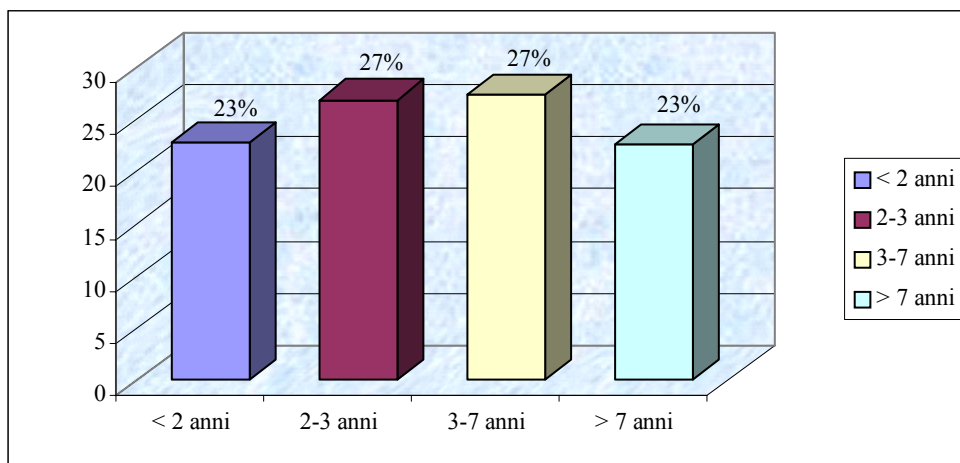


Il campione è composto per il 77% da persone di sesso femminile; per circa il 6% da persone che hanno raggiunto la licenza elementare, per il 35% da persone che hanno raggiunto la licenza media inferiore, per quasi l'8% da persone che hanno una qualifica professionale, per circa il 35% da persone che hanno ottenuto un diploma professionale o la maturità liceale e per il restante 16% da persone che stanno ancora frequentando l'università, hanno conseguito una diploma di laurea o una specializzazione post-lauream.

Per quanto riguarda lo stato civile delle persone che hanno risposto al questionario, le persone che attualmente sono nubili o non hanno un legame matrimoniale o di convivenza in corso (per esempio separate/i, vedove/i, ecc) sono il 49% del totale, mentre tutte le persone che attualmente sono coniugate o convivono rappresentano il 51% del campione totale.

Per quanto riguarda l'attività lavorativa nella cooperativa è stato chiesto ai soggetti di indicare da quanto tempo lavorassero o prestassero la loro attività (per esempio i volontari) nella attuale cooperativa. Tale periodo va da un mese a 228 mesi (19 anni). Anche in questo caso una figura può aiutare a mostrare come si distribuisce il campione in funzione delle quattro classi d'età create.

Anzianità lavorativa del campione



La maggior parte delle persone prima di iniziare a lavorare nella attuale cooperativa non era impiegata in attività lavorative ma era studente, o casalinga o disoccupata (circa il 40%) il 20% era impiegato in imprese private, circa il 9% era un lavoratore autonomo o un libero professionista, l'8% lavorava già in cooperative ma in una diversa. Meno del 6% era impiegato in aziende pubbliche e meno dell'1% erano pensionati o dirigenti di imprese pubbliche.

Infine, è stato chiesto alle persone di indicare un possibile sviluppo per la loro attività professionale e se questo si sarebbe svolto all'interno della cooperativa nella quale attualmente si trovano a lavorare. Per quasi il 90% delle persone lavorare nell'attuale cooperativa non sembra essere una situazione di transito ma di arrivo, infatti costoro ritengono che continueranno anche in futuro a lavorare per la stessa cooperativa. Solo il 5% ritiene che in seguito lavorerà in un ente pubblico e il 3% crede che andrà a lavorare in un'altra cooperativa. Una percentuale ancora inferiore (circa il 2%) ritiene che lavorerà in un'impresa privata o che la cooperativa in cui attualmente lavora sia solo una fonte di esperienze da spendere altrove.

RISULTATI

L'analisi delle dimensioni indagate ha evidenziato che:

☆ Tra le **motivazioni** proposte quella che maggiormente guida i lavoratori delle cooperative sociali è la *motivazione all'autorealizzazione*. Attraverso l'attività lavorativa svolta quindi le persone sentono di poter esprimere pienamente se stessi, si sentono realizzati. È molto presente anche la *motivazione prosociale* e la *motivazione alle relazioni nel lavoro*, quindi molte persone sono spinte ad agire e a lavorare nel sociale sia dal desiderio di fare del bene agli altri sia a ricercare un ambiente lavorativo che consideri

l'importanza delle buone relazioni interne, perché la persona possa lavorare serenamente e con profitto.

☆ L'**orientamento valoriale** considerato più importante dalle persone che lavorano nelle cooperative sociali è *l'orientamento al sé*. Questo orientamento fa riferimento non solo al sé personale, ma ad un sé sociale che coinvolge tutti i lavoratori e collaboratori, e vorrebbe garantire a tutti la medesima dignità e il medesimo status. Questa tendenza è confermata dal fatto che il secondo orientamento valoriale presente nel campione è *l'orientamento agli altri*.

☆ La percezione del **supporto** ricevuto dalla propria cooperativa e il **commitment**, esprimono il senso di appartenenza alla cooperativa, la condivisione della sua mission e la sensazione di esserne sostenuti in caso di necessità (come in un ambiente familiare). Il supporto si esprime attraverso la sensazione di essere apprezzati e riconosciuti come parte essenziale che apporta il suo rilevante contributo alla vita e al lavoro della cooperativa; per quanto riguarda il commitment i risultati mostrano che il legame che lega le persone alla propria cooperativa è prevalentemente di tipo affettivo, e soltanto in secondo ordine, è un legame di permanenza.

☆ Gli aspetti della **gestione delle risorse umane** ritenuti più importanti riguardano: la condivisione dei valori, la formazione e la professionalità. Questi risultati sono molto coerenti con i risultati emersi dalle interviste individuali e dai *focus group*: emerge, infatti, che la gestione delle risorse umane deve considerare, come fondamento, la condivisione dei valori tra i membri (valori di tipo sociale legati alla mission della cooperativa) e in secondo luogo anche la formazione (che spesso deve mirare a sostenere anche il rafforzamento della mission e della condivisione dei valori) e la professionalità.

☆ Per quanto riguarda le **relazioni interne** e la **gestione della cooperativa** e delle sue attività, i risultati mostrano che non è percepito un gran coinvolgimento nelle decisioni e nella partecipazione attiva alla progettazione delle attività, soprattutto da parte dei dipendenti. Si riscontra invece un buon livello di scambio e di dialogo tra le persone che produce un buon clima comunicativo e la possibilità di superare contrasti e difficoltà. Rispetto alle attività lavorative della cooperativa gli aspetti considerati maggiormente presenti sono relativi alla chiara definizione degli obiettivi e al monitoraggio sul loro effettivo raggiungimento ma anche alla necessaria divisione dei compiti all'interno della cooperativa, in base alle competenze delle persone, per rispondere efficacemente alle richieste dei committenti e del territorio.

☆ Per quanto riguarda la percezione che le persone hanno della propria cooperativa rispetto alle **relazioni esterne** emerge un quadro che delinea le difficoltà che le proprie

cooperative hanno di rapportarsi in maniera efficace con le amministrazioni pubbliche e con le richieste del territorio (come l'incapacità di analizzare e comprendere le esigenze del territorio). Questa difficoltà è già emersa anche nei *focus group* e nelle interviste individuali. Emerge, invece, la capacità percepita di far fronte e di soddisfare le specifiche esigenze degli utenti.

☆ Un altro elemento di grande importanza riguarda le **reti**. Parlare di reti, di consorzi tra cooperative sta diventando sempre più significativo per una serie di aspetti, primo tra tutti, il fatto che le reti, o qualsiasi altra forma di collaborazione tra cooperative, sembra poter aiutare a superare alcune difficoltà che, da sole, le cooperative non potrebbero affrontare. Far parte di una rete è percepito come una possibilità per far fronte a quelle difficoltà che si incontrano nelle relazioni esterne, in quanto la rete permetterebbe alla cooperativa di “acquisire maggior peso nelle concertazioni con le istituzioni”, creando situazioni favorevoli per lo sviluppo dei progetti delle cooperative sociali e favorendo la diffusione delle loro attività nel territorio, ma anche per “condividere la realizzazione di progetti di formazione e sviluppo del personale” e migliorare la qualità del servizio condividendo soluzioni efficaci”.

☆ Un aspetto rilevante analizzato è stato l'**innovazione** e la capacità della cooperativa di svilupparsi. I risultati mostrano che esiste, nelle persone, la consapevolezza che si punti ad un costante miglioramento ma anche che i cambiamenti non sono ugualmente attuati. E' come se si affermasse che la propria cooperativa punta al costante miglioramento e impara dagli errori, ma questo non coincide, e non significa, che si producano anche dei cambiamenti.

Un ultimo aspetto, strettamente legato alla gestione e all'attività del responsabile, riguarda l'analisi delle **competenze** necessarie (comportamenti necessari da attuare da parte dei responsabili). Non si tratta quindi di una valutazione delle competenze possedute dai responsabili ma di competenze ritenute importanti per poter efficacemente gestire la cooperativa. Dai risultati emerge, in linea generale, che sono considerate competenze necessarie quelle più tipicamente “imprenditoriali”: gestione della cooperativa (pianificazione e raggiungimento degli obiettivi, utilizzo di opportunità, miglioramento delle competenze e della professionalità dei lavoratori); *problem solving* (individuare elementi importanti di una situazione problematica e rapidamente rispondere, distribuzione dei compiti ai collaboratori in base agli obiettivi da raggiungere, negoziare con la pubblica amministrazione, raccogliere informazioni sui bisogni del territorio). Di particolare rilievo risulta l'indicazione che il responsabile deve essere attento e collegato ai bisogni del territorio nel quale la cooperativa opera, deve essere in grado di creare sviluppo

per la propria cooperativa che apporti reale benessere alla comunità di riferimento, deve essere in grado di analizzare la realtà e creare le opportunità e le occasioni per migliorare i servizi e la qualità.

CONCLUSIONI

L'analisi dei dati raccolti ha permesso di ottenere un quadro dettagliato sulla situazione dell'impresa sociale nelle tre province toscane considerate.

Ciò che è emerso è che il sistema di queste imprese, presenta un quadro caratterizzato, da una parte, da una componente valoriale che definisce sia le motivazioni che i comportamenti delle persone che lavorano in questo settore; dall'altra da una componente di aspettative e propensione alla professionalizzazione del lavoro e della gestione delle imprese. In senso generale, emerge, una forte spinta a superare una logica del lavoro fondato soltanto sulla prosocialità e sull'atteggiamento di aiuto, verso una logica di imprese di servizi di qualità con una gestione maggiormente fondata sull'efficacia e sull'efficienza.

Le spinte motivazionali e valoriali alla base dei comportamenti dei lavoratori delle imprese sociali sono state a maggior ragione indagate nei responsabili di tali imprese in quanto al loro ruolo sono affidati la maggior parte delle attività studiate. Dalle sue azioni (e da quelle dei suoi più stretti collaboratori) dipendono, non in maniera esclusiva ma prevalente, la gestione dei collaboratori, la definizione delle attività della cooperativa e l'intrattenere le relazioni con il territorio. Perché le sue azioni portino ad un'effettiva qualità – efficace ed efficiente, – è necessario che egli abbia, nel suo bagaglio personale, le competenze manageriali classiche adattate, però, alla mission sociale della cooperativa.

Dall'esito delle azioni efficaci ed efficienti deriva il cambiamento e lo sviluppo della cooperativa, attraverso l'innovazione e la riflessione sulle proprie azioni, che produce dei feedback che aiutano l'imprenditore sociale ad accrescere le sue competenze e a migliorare il suo modo di agire perché la cooperativa raggiunga standard di qualità sempre più elevati.

I risultati della ricerca rappresentano, quindi, un'immagine di ciò che si desidera, di ciò che dovrebbe essere e di ciò che si ritiene necessario per una più significativa qualificazione e professionalizzazione delle cooperative sociali.

La prospettiva per leggere questi dati è quindi quella di sviluppare la professionalità delle persone, di sostenerne la crescita e l'aggiornamento professionale. Si evidenzia, una "imprenditorialità sociale" fondata sui valori tipici dell'impresa sociale: attenzione alle persone e al loro benessere (e alla sua distribuzione); sensibilità ai bisogni emergenti dal territorio e pronta efficace risposta; partecipazione, valorizzazione dei lavoratori e della loro professionalità; creazione di sinergie e collaborazioni con altri attori del settore, nella

logica del potenziamento dell'offerta e della qualità dei servizi. La ricerca dell'equilibrio tra le esigenze dei principi e dei valori sui quali si fonda l'impresa sociale e la gestione professionale di tali imprese è il punto critico sul quale fondare le azioni di miglioramento e sviluppo: la sfida sta nella realizzazione di una tipologia di impresa che, superando le logiche del volontarismo o, all'opposto, del profitto a tutti i costi, sappia coniare le differenti esigenze in un settore dove entrambe le logiche prendano posto.