

SUPSI

IL MODELLO DI IMPRESA SOCIALE “MADE IN SWITZERLAND”:

RISULTATI DI UN’INDAGINE ESPLORATIVA CONDOTTA SUL PIANO NAZIONALE

Luca Crivelli^{*✶}, Anna Bracci^{*}, Gregorio Avilés^{*}

DSAS-SUPSI

Sintesi - Febbraio 2012

*Dipartimento di scienze aziendali e sociali della SUPSI – Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (luca.crivelli@supsi.ch; anna.bracci@supsi.ch; gregorio.aviles@supsi.ch).

✶ Facoltà di scienze economiche, Università della Svizzera Italiana.

Sommario

1	Introduzione.....	1
1.1	Idealtipo EMES ed economia civile quale riferimento teorico della ricerca.....	1
1.2	Le imprese sociali in Svizzera e gli obiettivi della ricerca.....	2
2	Il modello di impresa sociale <i>made in Switzerland</i>.....	3
2.1	Obiettivi e metodologia di indagine.....	3
2.2	Origini, forma giuridica e dimensioni delle organizzazioni intervistate.....	4
2.3	Coscienza dell'identità di impresa sociale	5
2.4	Modelli di inserimento lavorativo e politiche retributive.....	6
2.5	Connotazione sociale delle organizzazioni	8
2.6	Attività di produzione e orientamento al mercato concorrenziale	10
2.7	Risorse economiche e tasso di autofinanziamento	11
2.8	Assetti di governance.....	14
2.9	Individuazione di 4 prototipi di impresa sociale	15
3	Conclusioni: prospettive di sviluppo per l'impresa sociale in Svizzera	17
3.1	Superamento del vincolo di non-concorrenza.....	17
3.2	Capacità d'innovazione per rispondere ai bisogni emergenti	17
3.3	Modelli maggiormente partecipativi per la governance delle imprese sociali.....	18
4	Bibliografia.....	19
5	Allegati.....	21
	Le imprese sociali di inserimento lavorativo in Svizzera: i 4 prototipi principali	21
	Le organizzazioni che hanno partecipato all'indagine	21

1 Introduzione

1.1 *Idealtipo EMES ed economia civile quale riferimento teorico della ricerca*

In Svizzera, paese in cui “libertà economica” e “responsabilità individuale” sono considerati due valori fondamentali, la riflessione e la prassi dell’economia sociale hanno avuto uno sviluppo inferiore rispetto a nazioni confinanti quali Francia e Italia. Non è un caso che il nostro paese sia rimasto ai margini dei principali studi internazionali sull’impresa sociale promossi dall’OCSE e dal network EMES¹ (OECD, 1999; Borzaga e Defourny, 2001).

Questo articolo illustra i principali risultati di uno studio esplorativo del settore delle imprese sociali in Svizzera, finanziato dal Fondo Nazionale della Ricerca Scientifica², che utilizza quale riferimento teorico i 9 criteri definatori dell’impresa sociale elaborati dal network EMES. Secondo questa definizione non sarebbero tanto le caratteristiche formali di un’organizzazione³ a rappresentare una condizione necessaria e sufficiente per essere considerati impresa sociale, quanto la co-esistenza di due dimensioni, la prima di natura economica e la seconda di natura sociale. L’orientamento economico-imprenditoriale ed il ricorso ai ricavi della vendita di beni e servizi quale fonte principale di finanziamento distingue da un lato le imprese sociali dalle altre ONP⁴, la cui finalità è certamente sociale ma il cui ambito di attività non comprende il momento produttivo, limitandosi alla funzione redistributiva o allo svolgimento di compiti di *advocacy*. Dall’altro, la valenza sociale dell’organizzazione non risiede primariamente o esclusivamente nella tipologia di attività svolta quanto nell’assunzione di un preciso obiettivo sociale e in un assetto organizzativo il più possibile democratico e partecipativo (Borzaga e Fazzi, 2011: 24-29). A prescindere dalla veste giuridica scelta, dunque, l’impresa può essere sociale se persegue un interesse generale della comunità anziché l’interesse privato di un singolo o di un gruppo. L’impresa sociale si differenzia così dall’impresa profit tradizionale nella misura in cui per quest’ultima il sociale è un vincolo e la funzione da massimizzare è il profitto, mentre per l’impresa sociale il vincolo è il risultato economico, mentre l’obiettivo ultimo da realizzare ha una natura squisitamente sociale.

Questa definizione di impresa sociale trova il suo compimento in quella visione della sfera economica che Bruni e Zamagni (2007), riallacciandosi all’esperienza di umanesimo civile del ‘400 italiano, chiamano *economia civile*. L’economia civile nasce dalla convinzione che principi “altri” dal profitto e dall’interesse individuale hanno, pure loro, diritto di cittadinanza dentro le relazioni economiche di mercato. Nell’economia civile si assiste al superamento della visione dicotomica, tipica dell’approccio neoclassico, secondo cui le relazioni di mercato hanno quale unica finalità la produzione della più grande ricchezza possibile. Di conseguenza il compito di lenire le sperequazioni economiche e di realizzare la giustizia sociale non spetterebbe primariamente al mercato, quanto alla filantropia dei singoli o allo Stato. L’economia civile va oltre questa concezione (di radice neo-positivistica) e cerca di inserire principi di eticità e solidarietà fin dal momento della produzione di valore economico. Sullo sfondo di tale prospettiva, le imprese sociali non aspirano ad un ruolo residuale e di nicchia (ad un confino nel mercato secondario e/o ad un ruolo transitorio, generato da un estemporaneo fallimento del mercato o dello Stato), ma sono la naturale evoluzione di un sistema economico capace di ritrovare la propria vocazione originaria (Zamagni, 2003; Pelligra, 2008). Pur essendo un’elaborazione della cultura italiana ed europea (cfr. Bruni e Zamagni, 2009), il movimento dell’economia civile richiama e rivendica principi analoghi a quelli sui quali il premio Nobel della pace Muhammad Yunus

¹ Formalmente costituito nel 2002 sotto forma di associazione senza scopo di lucro, il network EMES esiste dal 1996, allorché un gruppo di specialisti internazionali ha fondato una rete di ricerca che ha beneficiato di un finanziamento da parte dell’Unione Europea. L’acronimo si riferisce al primo programma di studio “l’emergenza delle imprese sociali in Europa” (cfr. www.emes.net).

² FNR-DORE nr. 117954.

³ In particolare l’adozione di una particolare forma giuridica o il divieto assoluto di distribuzione degli utili.

⁴ Organizzazioni senza scopo di lucro.

ha cercato, nel presente momento storico e in un paese in via di sviluppo come il Bangladesh, di fondare un modello di capitalismo più umano (cfr. Yunus, 2010).⁵

1.2 Le imprese sociali in Svizzera e gli obiettivi della ricerca

L'ibridazione tra impresa e istituzioni nate con la finalità di promuovere l'integrazione occupazionale di persone vulnerabili (disabili, disoccupati, giovani senza formazione) è un fenomeno riscontrabile in molti paesi europei fin dalla seconda metà degli anni Settanta, che in Svizzera si manifesta con un certo ritardo per i successi del modello economico e sociale di questo paese. Tuttavia, a partire dagli anni Novanta, anche nella Confederazione elvetica si assiste ad un aumento consistente del numero di persone escluse dal mercato del lavoro primario ed emergono i primi problemi legati alla sostenibilità finanziaria di un modello di welfare che per anni sembrava poggiare su basi più sane rispetto a quelle dei paesi confinanti. Nelle ultime due decadi anche sul territorio svizzero si assiste alla nascita di forme di impresa sociale, per iniziativa in particolare di enti ed organizzazioni senza scopo di lucro, considerate in letteratura l'humus naturale per la fioritura di imprese sociali. La mancanza di uno specifico inquadramento giuridico ha tuttavia contribuito a rendere poco visibile l'attività di queste istituzioni. Nello stesso tempo, il federalismo e le differenze culturali e socio-economiche presenti nel paese sono stati di ostacolo alla realizzazione di un censimento su scala nazionale, non da ultimo per la molteplicità dei modelli, profondamente diversi fra loro, che hanno messo radici nelle tre principali regioni linguistiche della Svizzera. Infine, con riferimento allo specifico universo delle imprese sociali di inserimento, la letteratura si è a tutt'oggi limitata a valutare misure attive e progetti particolari d'inserimento promossi dall'ente pubblico (De Jonckheere et al., 2008), ma è mancato uno studio che contemplasse le molteplici forme di inserimento lavorativo con caratteristiche affini a quelle delle imprese sociali europee (Nyssens, 2006).

E' su tale vuoto conoscitivo che si inserisce il progetto di ricerca FNR, di cui queste pagine rappresentano una sintesi. Nel rapporto completo (disponibile soltanto in italiano) viene dato spazio alle ragioni che hanno ritardato in Svizzera la nascita e lo sviluppo delle imprese sociali, si descrive il cambiamento di rotta delle politiche pubbliche avvenuto negli anni Novanta e viene presentata una breve (ma completa) rassegna degli studi pubblicati in Svizzera sull'argomento.

Nella prima delle due indagini empiriche portate a termine nello studio, di cui non viene dato conto per esteso in questa sintesi, è stata valutata la disponibilità a rimettersi in gioco in un'impresa sociale di un campione di 950 lavoratori con difficoltà occupazionali residenti nella Svizzera italiana. Le persone intervistate erano disoccupati per i quali il termine quadro della rendita di disoccupazione si era chiuso nel 2006-2007 senza che fosse stato trovato un nuovo impiego. Parecchi di loro in passato avevano goduto di condizioni di lavoro piuttosto stabili (contratti a tempo indeterminato e attività lavorativa pluriennale). Al momento dell'indagine (condotta nel giugno 2008) circa la metà degli intervistati (52%) aveva ritrovato lavoro, ma di questi il 48% era comunque alla ricerca di un posto più stabile o meglio retribuito. Tra chi invece non stava lavorando al momento dell'inchiesta, una parte consistente (62%) era ancora alla ricerca di impiego e, di questi, il 38% a beneficio dell'assistenza, mentre il rimanente 38% aveva abbandonato la ricerca per ragioni diverse, quali la prossimità al pensionamento, il precario stato di salute, gli impegni familiari, lo scoraggiamento o in virtù dell'ottenimento di una rendita di invalidità. Il campione comprendeva inoltre una quota elevata di persone con un salario inferiore ai 3'000 franchi⁶ e per una parte di esse anche il reddito complessivo dell'economia domestica risultava inferiore a questa cifra. Due terzi degli intervistati considerava infatti le proprie entrate come insufficienti a coprire il fabbisogno familiare, dichiarando di beneficiare di aiuti e-

⁵ Nel suo ultimo libro Yunus chiama il pilastro portante della sua idea di capitalismo “business sociale”.

⁶ Il reddito mediano nel Canton Ticino per l'anno 2008 era pari a 5'000 franchi (Ufficio federale di statistica, Rilevazione svizzera della struttura dei salari 2008). Il montante di 3'000 franchi corrisponde quindi alla soglia di povertà relativa calcolata sulla base dei parametri Eurostat (60% del reddito mediano).

conomici da parte della rete primaria, di attingere ai propri risparmi e/o a prestiti bancari per far fronte alle spese o di essersi vista costretta a ridurre il proprio standard di vita. Circa due terzi degli intervistati affermava infine di aver visto diminuire le proprie entrate finanziarie rispetto al periodo precedente la disoccupazione.

Un secondo risultato emerso dall'indagine ha riguardato l'associazione tra la condizione di disoccupato di lunga durata e uno stato di salute fisica e mentale (rilevato attraverso lo strumento SF12) statisticamente inferiore alla media (quest'ultima è stata calcolata mediante un gruppo di controllo – un campione rappresentativo della popolazione ticinese). Il tipo di dati raccolti (dati sezionali) non consentiva purtroppo di sciogliere le incertezze riguardanti il nesso di causalità e di stabilire quanto di questo differenziale di salute fosse spiegato dalle conseguenze psicofisiche della condizione di disoccupato e quanto invece fosse un differenziale di salute preesistente alla disoccupazione, tale da determinare un rischio maggiore di perdita del posto di lavoro e da ripercuotersi negativamente sulla probabilità di ritrovare un impiego. Mentre le differenze di salute fisica (tra chi ha vissuto l'esperienza della disoccupazione ed il gruppo di controllo) non erano più rilevabili nelle persone che si erano reinserite nel mercato del lavoro (ma erano particolarmente forti in chi aveva perso nuovamente il proprio posto di lavoro), la perdita di salute mentale ha evidenziato la tendenza a perdurare nel tempo ed ha potuto essere rilevata statisticamente anche in chi, dopo una disoccupazione di lunga durata, aveva ritrovato un'occupazione.

L'indagine ha infine messo in luce una discreta disponibilità a rimettersi in gioco, sia da parte di chi era senza lavoro, sia di chi, dopo la disoccupazione, aveva ritrovato un impiego ma questo non soddisfaceva pienamente le aspettative.⁷ Nel complesso le persone disposte a mettersi in gioco sono state il 32% degli intervistati: tale percentuale, proiettata sull'universo di chi ha esaurito il termine quadro nella Svizzera italiana sull'arco del biennio 2006-2007, corrisponde ad una domanda potenziale di occupazione nelle imprese sociali di circa 900 persone. Com'era lecito attendersi, quanto più precaria è risultata la situazione, tanto più alta è stata la disponibilità a rimettersi in gioco sopportando un sacrificio (un costo opportunità): un intervistato su cinque (tra chi non era del tutto soddisfatto del nuovo impiego) si diceva disposto ad assumersi un rischio imprenditoriale senza chiedere un aumento di reddito, avviando una cooperativa o un'impresa con altri soci; un disoccupato su tre, al momento dell'indagine a beneficio di un aiuto pubblico, si diceva disposto a rinunciare agli aiuti per raggiungere lo stesso livello di entrate (o addirittura un livello inferiore) mediante un lavoro; la metà di chi non riceveva aiuti ha dichiarato infine di essere disposta a lavorare per un salario inferiore rispetto a quello percepito prima della disoccupazione, pur di avere una chance di rientro nel mercato del lavoro. Sebbene mancasse nelle persone intervistate un'esperienza concreta e una conoscenza specifica dei modelli di impresa sociale, è emersa chiaramente una dimensione a cui (quasi) tutti hanno dichiarato di tenere particolarmente: trovare nel luogo di lavoro in cui rimettersi in gioco un'elevata qualità delle relazioni umane (con i colleghi e con i superiori).

2 Il modello di impresa sociale *made in Switzerland*

2.1 *Obiettivi e metodologia di indagine*

Nella seconda indagine empirica, di cui presentiamo un'ampia sintesi in questo articolo, si è cercato di far luce sul fenomeno delle imprese sociali a livello nazionale, valutando in particolare: (a) la dimensione e la genesi del settore e i fattori che ne hanno influenzato lo sviluppo; (b) le peculiarità del contesto svizzero rispetto alla prassi europea codificata nei criteri definitivi dell'EMES.⁸

⁷ La disponibilità a rimettersi in gioco è stata rilevata solo presso chi, nella prima parte del questionario, non aveva dichiarato di aver trovato un nuovo impiego del tutto soddisfacente.

⁸ I criteri sono: un'attività di produzione di beni e/o servizi in forma continuativa, un elevato grado di autonomia, un significativo livello di rischio economico, la presenza di un certo ammontare di lavoro retribuito, il fine esplicito di servire la comunità,

Ad un totale di 91 enti è stato somministrato un questionario di profondità, che ha adattato al contesto specifico della Svizzera approcci di valutazione già testati in Europa (l'inchiesta europea PERSE e l'indagine sulle cooperative sociali italiane del 2007).⁹ A causa della mancanza di uno statuto giuridico specifico (inequivocabilmente riconoscibile) per l'impresa sociale e di un registro nazionale di queste organizzazioni, per l'individuazione degli enti è stato adottato un approccio multiplo: sono state selezionate le organizzazioni affiliate alle principali associazioni mantello (CRIEC e ASSOF), quelle menzionate nei lavori pubblicati in Svizzera, nonché enti che si auto-percepiscono come “impresa sociale” o “impresa d'inserimento”. La raccolta dei dati è avvenuta negli anni 2008 e 2009 (e quindi le informazioni contabili si riferiscono agli esercizi 2007 o 2008).

All'indagine hanno aderito 48 organizzazioni, di cui 20 della Svizzera tedesca, 21 della Svizzera francese, 7 nella Svizzera italiana, registrando un tasso di partecipazione del 53%. Grazie ad una serie di approfondimenti ulteriori (colloqui telefonici con le imprese ed uffici cantonali, visite in loco), è stata creata una banca dati dettagliata che, per ogni impresa censita, contiene le principali informazioni analizzate nella ricerca (cfr. Crivelli et al, 2011).¹⁰

Infine, l'indagine è stata integrata con una serie di interviste semi-strutturate ad alcuni direttori ed ai presidenti delle associazioni CRIEC e ASSOF¹¹, con l'intento di individuare e riflettere sulle prospettive di sviluppo del modello svizzero.

Nell'espone i risultati in queste pagine, abbiamo deciso di focalizzare l'attenzione sulle organizzazioni che svolgono attività di inserimento lavorativo; con 40 enti censiti esse rappresentano anche in Svizzera la categoria più diffusa e identificabile e soprattutto costituiscono una tipologia di enti che si presta ad un raffronto diretto con la prassi delle *Work Integration Social Enterprises* (WISE) europee (cfr. Nyssens, 2006).

2.2 Origini, forma giuridica e dimensioni delle organizzazioni intervistate

Nella genesi delle imprese sociali si conferma il ruolo centrale della società civile riscontrato in altri paesi europei: gran parte delle organizzazioni oggetto della nostra indagine è stata promossa per iniziativa di privati cittadini, enti religiosi o in seguito alla trasformazione (o gemmazione) di organizzazioni del terzo settore. Nonostante la forte dipendenza dalle norme definite dallo Stato ed i vincoli imposti per lo stanziamento dei fondi pubblici (come vedremo in seguito), questa progettualità *bottom-up* ha senza dubbio contribuito a preservare le organizzazioni dal rischio di isomorfismo (inteso come un'evoluzione in cui le imprese perdono completamente la propria identità iniziale). A partire dagli anni Novanta, si riscontra un ruolo maggiore del settore pubblico, in risposta all'emergenza della problematica occupazionale, ma nonostante ciò solo una minoranza dei nuovi enti (Ateliers Phénix, Oltech GmbH e Stiftung Impuls) nasce su iniziativa del settore pubblico e si tratta comunque di organizzazioni che godono di una certa autonomia gestionale. L'attore mancante nel contesto elvetico, se si pensa ad altri paesi europei nei quali si è assistito alla nascita di moltissime cooperative sociali, è il lavoratore (normodotato o svantaggiato) che si associa con altri lavoratori per mettere in comune le proprie idee, energie e competenze, dando vita ad un progetto collettivo di imprenditorialità sociale.

Il gruppo di agenti che governa gli enti in questione gode anche in Svizzera di sostanziale autonomia. Tra le organizzazioni considerate vi sono alcuni casi (12) che prevedono nel proprio statuto una rappresentanza

un'iniziativa promossa da un gruppo di cittadini, un governo non basato sulla proprietà del capitale, una partecipazione decisionale allargata che coinvolga le persone interessate all'attività, una limitata distribuzione degli utili.

⁹ Cfr. Nyssens (2006) e *www.emes.net* (per i risultati dell'indagine PERSE), nonché *Impresa sociale*, 3:2007 (per quella sulle cooperative italiane).

¹⁰ Per meccanismi di autoselezione, il campione è meno rappresentativo per la Svizzera tedesca e per le forme societarie sancite dal Codice delle obbligazioni.

¹¹ I signori Christophe Dunand e Hans-Peter Lang.

nell'organo di governo di enti pubblici o di imprese private, ma il peso numerico di queste due tipologie di *stakeholder* è minoritario rispetto ad altre figure.¹²

Non è possibile identificare un periodo preciso in cui collocare la nascita delle organizzazioni censite: le più consolidate sono state costituite già negli anni Settanta, mentre le più recenti datano del primo decennio del nuovo millennio. Tuttavia, come affermato in letteratura (cfr. ad esempio Kehrl, 2007: 37), vi è uno sviluppo più precoce nella Svizzera latina (dove il 70% delle organizzazioni sono state costituite negli anni Settanta o Ottanta), diversamente da quanto accade nella Svizzera tedesca in cui il dibattito sull'impresa sociale è più recente. Tra le organizzazioni costituite dagli anni Novanta in poi, si registra una tendenza a rispondere ai bisogni di persone senza lavoro (l'80% è formato da imprese che operano prevalentemente o esclusivamente con disoccupati o persone in assistenza), mentre negli enti costituiti prima del 1990 prevalgono le organizzazioni per invalidi.

Gran parte delle organizzazioni (82%) assume forme tipiche del codice civile (associazioni e fondazioni): la forte prevalenza di tali statuti è da ricondursi alla genesi particolare delle imprese sociali in Svizzera, molte delle quali sono nate su iniziativa di promotori di misure attive o in seguito alla trasformazione di laboratori protetti. Non mancano però gli esempi di imprese sociali che hanno optato per la forma societaria (18%) o esperienze (appartenenti principalmente al contesto germanofono) di enti non profit che costituiscono e controllano delle società a statuto autonomo.¹³

In ragione sia della forma giuridica che del ricorso a sovvenzioni pubbliche, tutte le organizzazioni (con un'unica eccezione) sono soggette al vincolo di non distribuzione degli utili e questo vale anche per le forme societarie che fanno riferimento al Codice delle obbligazioni.¹⁴

Dal profilo dimensionale, le organizzazioni sono piuttosto eterogenee: 10 enti con meno di 35 utenti, 9 che inseriscono tra i 35 e 100 utenti, 11 tra i 100 e 250 utenti, 10 organizzazioni oltre i 250 utenti. Le organizzazioni più grandi lavorano in genere con disoccupati LADI o persone invalide.

2.3 Coscienza dell'identità di impresa sociale

In un paese come la Svizzera, in cui si sta vivendo una fase di transizione con l'apparizione dal basso di modelli ancora poco definiti, è importante accertarsi su quale sia il grado di consapevolezza delle organizzazioni circa la definizione di impresa sociale.

Tra i criteri definitori dell'EMES, quello che gli intervistati considerano il più importante per identificare un'impresa sociale è il perseguimento di un obiettivo sociale, mentre i criteri meno rilevanti risultano essere la presenza di un livello significativo di rischio economico (da mettere in relazione al rapporto di forte dipendenza che contraddistingue le organizzazioni del Terzo settore elvetico nei confronti dell'ente pubblico) e la presa di decisioni aziendali in forma partecipativa e democratica (vedi figura 1).

¹² Le uniche eccezioni sono date da *Feu-Vert Entreprise* e *Stiftung Impuls*, governate in maniera prevalente o esclusiva da enti pubblici, rispettivamente da imprese *for profit*.

¹³ Il riferimento va alla società a garanzia limitata *Dock Gruppe GmbH* della *Stiftung für Arbeit* di San Gallo, alla controllata *Doppel-punkt AG* della *Stiftung Wendepunkt*, alla società a garanzia limitata *The Büz*, creata dall'omonima associazione, alla *Oltech GmbH* (Sagl), fondata dall'associazione regionale OGG (Olten – Gösigen – Gäu) e alla società vallesana *La Thune*, controllata dal Soccorso Operaio Svizzero cantonale.

¹⁴ 9 organizzazioni hanno vincoli più accentuati legati alla forma di finanziamento, per cui qualunque utile generato va perfino a riduzione del sussidio riconosciuto, impedendo di fatto qualsivoglia forma di avanzo (*zero profit*); diversamente, le restanti 30 organizzazioni hanno la facoltà di trattenere gli eventuali avanzi di gestione (*non profit*).

Figura 1. Giudizio delle organizzazioni circa la definizione di impresa sociale

Quasi tutte le organizzazioni interpellate si considerano imprese sociali (il 54% a tutti gli effetti e il 33% almeno in parte), pur non possedendo una matrice identitaria uniforme:

- un primo gruppo di enti, che dichiara di possedere pienamente le caratteristiche di impresa sociale, ne ha in genere una concezione meno esigente, poiché tende a far coincidere la definizione di impresa sociale con quella di ente che persegue una *mission* sociale, alla stregua di molte organizzazioni non profit;
- paradossalmente gli enti che hanno meglio assimilato il dibattito internazionale attorno all'impresa sociale (e che hanno una più approfondita conoscenza dei criteri che definiscono l'identità di impresa sociale), sono portati ad esprimere un giudizio più severo nei propri confronti e a non considerarsi impresa sociale a tutti gli effetti (in particolare per il limitato rischio imprenditoriale e l'elevata quota di sussidi pubblici percepiti).

2.4 Modelli di inserimento lavorativo e politiche retributive

Complessivamente i 40 enti intervistati offrono un impiego a circa 8'000 lavoratori svantaggiati, suddivisi tra invalidi, persone con indennità di disoccupazione, persone in assistenza, rifugiati o richiedenti l'asilo, carcerati o ex carcerati, persone che fruiscono di misure temporanee dell'assicurazione invalidità, persone senza statuto specifico.

In sintonia con Dunand e Du Pasquier (2006), lo statuto amministrativo dei beneficiari resta il principale fattore che consente ad una persona di avere accesso ad un'impresa di inserimento: il 90% delle persone inserite appartiene ai tre principali dispositivi di sicurezza sociale operanti in Svizzera (invalidità, disoccupazione e assistenza sociale). L'integrazione di lavoratori senza uno statuto specifico è per la maggior parte degli enti un'attività soltanto residuale¹⁵.

La metà delle organizzazioni si concentra su un'unica categoria amministrativa, generalmente invalidi (12 casi) o persone senza lavoro (7 casi). Tra queste ultime, è indicativo che un solo ente inserisca esclusivamente disoccupati, mentre le altre organizzazioni siano specializzate nell'inserimento di persone in assistenza, per le quali il bisogno di integrazione sta diventando sempre più urgente. L'altra metà opera con persone che beneficiano di sistemi di protezione sociale diversi. Si tratta di organizzazioni "a geometria variabile" che spesso nascono con vocazione specialistica, ma che nel tempo si trovano ad operare con un pubblico più e-

¹⁵ Unica eccezione è il caso di *Ok-Forêt*, che inserisce esclusivamente ex-carcerati che non rientrano in un quadro amministrativo particolare e non beneficiano di alcuna prestazione sociale.

terogeneo per necessità produttive o per l'emergere di nuove forme di esclusione cui l'organizzazione si sente chiamata a dare una risposta.¹⁶

Parallelamente a quanto accade in Europa (Borzaga e Loss, 2006: 183), si denota una forte correlazione tra lo statuto amministrativo e l'orizzonte dell'inserimento: le organizzazioni cosiddette "passerella" che offrono impieghi temporanei (58%) sono rivolte prevalentemente a persone senza lavoro (in particolare disoccupati e soggetti in assistenza), mentre gli enti che offrono posti a lungo termine inseriscono prevalentemente beneficiari di una rendita d'invalidità¹⁷ (cfr. tabella 1).

Tabella 1. Distribuzione delle organizzazioni rispetto alla durata prevalente dell'inserimento e alla categoria inserita

Categoria di utenza principale:	OCCUPAZIONE DURATURA		OCCUPAZIONE TEMPORANEA	
invalidi	13	86,7%	2	13,3%
persone con diritto di disoccupazione	0	0,0%	7	100,0%
persone in assistenza	4	23,5%	13	76,5%
ex carcerati	0	0,0%	1	100,0%
TOTALE	17	42,5%	23	57,5%

La distinzione tra un approccio romando all'inserimento, che predilige il modello di impresa passerella, ed un approccio svizzero-tedesco (sostenuto dai membri dall'ASSOF), in cui prevale la filosofia di contratti di impiego duraturi¹⁸, è visibile nel caso di persone a beneficio dell'assistenza. Le 4 imprese che offrono impieghi duraturi a questa tipologia di persone (Dock Gruppe, Velostation, Ding-shop e fiwo) operano infatti tutte nella Svizzera tedesca.

Strettamente connesso allo statuto giuridico dei lavoratori inseriti è il modello contrattuale e retributivo.

Nelle organizzazioni che inseriscono persone a beneficio della rendita d'invalidità, in genere il rapporto di lavoro è regolato da un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Il salario è fisso e residuale rispetto alla rendita di invalidità. Con un valore lordo mediano di 4 CHF/ora, il salario contribuisce al reddito totale della persona invalida in una quota che varia tra il 25% e il 50%.¹⁹

¹⁶ Questo è ad esempio il caso dell'associazione *fiwo* e del progetto *Ding-Shop* nati per inserire beneficiari dell'assistenza sociale ma che, per insufficienza di personale, si sono visti costretti ad assumere altre tipologie di lavoratori, o della *Fondazione Diamante* di Lugano, un istituto per invalidi che nell'ultimo decennio ha iniziato ad offrire alcuni posti anche a persone senza lavoro.

¹⁷ Anche in Europa il gruppo di imprese sociali più consistente offre impieghi temporanei. Tuttavia, la situazione varia a seconda dei paesi: in Svezia, Belgio, Italia e Finlandia la maggioranza dei lavoratori è inserita a tempo indeterminato, mentre in Germania, Portogallo, Irlanda e Francia prevale la logica della passerella (cfr. Defourny e Nyssens, 2006: 16; Borzaga e Loss, 2006: 183-184).

¹⁸ L'associazione ASSOF definisce le imprese sociali nel seguente modo: "Le imprese sociali sono aziende che perseguono contemporaneamente due obiettivi aziendali: gran parte del loro personale è composto da persone disabili o svantaggiate sul mercato del lavoro alle quali viene offerta una vera opportunità di integrazione grazie alla collaborazione con colleghi pienamente competitivi sul mercato. Al contempo l'azienda lavora secondo principi economici puntando a realizzare utili che non distribuisce bensì reinveste nell'azienda. Tutti gli impiegati hanno un contratto di lavoro a tempo indeterminato e il diritto a un salario conforme ai livelli salariali locali e settoriali. Per poter essere competitiva l'impresa sociale dipende dalla compensazione finanziaria della minore capacità prestazionale degli impiegati e dei maggiori costi per il personale. Tale compensazione degli svantaggi da parte della mano pubblica, dopo la fase iniziale, dovrebbe ammontare al massimo al 50% dei ricavi dell'impresa sociale, l'altra metà deve essere realizzata attraverso la vendita di prodotti e servizi sul mercato" (cfr. http://www.swissocialfirms.ch/die-sozialfirma/sozialfirma-definition-der-assof_d-f-i_mit-logo.pdf).

¹⁹ 2 enti (la *Federazione Ticinese Integrazione Andicap FTIA* e la *PRO Genève*) si caratterizzano per il versamento di un salario mensile superiore ai 2'000 CHF.

I disoccupati che beneficiano delle indennità di disoccupazione previste dalla Legge federale (LADI) non percepiscono alcun compenso dagli enti di inserimento. In questo caso, gli inserimenti non sono regolati da un contratto di lavoro, ma da un programma promosso dall'ente pubblico.²⁰

Per quanto riguarda le organizzazioni che inseriscono persone in assistenza (o a beneficio di un reddito minimo) la situazione è variegata. In un terzo degli enti le persone seguono un programma di inserimento pubblico (temporaneo) senza il pagamento di un salario e continuano a percepire l'aiuto sociale a cui si aggiunge generalmente un supplemento d'integrazione. In un altro terzo di enti i lavoratori hanno un contratto di lavoro (la cui durata massima è di 12 mesi), ma percepiscono un salario “sussidiato”, cioè regolato e finanziato dall'ente pubblico (a sostituzione o integrazione dell'aiuto sociale)²¹. Tra le restanti organizzazioni, 9 versano un'indennità o un salario parziale a proprio carico, per un valore mediano di 9 CHF/ora. Gran parte di queste imprese inseriscono persone in assistenza per un periodo limitato (fino a 12 mesi), ma all'interno di tale categoria si trovano anche organizzazioni (ad esempio Ding-Shop e fiwo del Canton Turgovia) che inseriscono persone per un periodo indeterminato, corrispondendo un salario che cresce nel tempo in funzione della capacità lavorativa della persona (in questo caso l'ente pubblico, se da una parte si impegna a versare un contributo alle imprese, dall'altra è sollevato di parte della prestazione sociale, fino ad ottenere un risparmio completo per le persone molto produttive che con il passare del tempo si avvicinano ai salari d'uso). Infine 4 imprese versano un salario a persone senza uno specifico aiuto istituzionale. Tra queste, sottolineiamo l'esperienza di Orangerie, che ha assunto 3 persone a tempo indeterminato facendole uscire dal circuito dell'assistenza sociale e Ok-Forêt, specializzata nell'inserimento di ex-carcerati. Con un salario mensile intorno ai 20 CHF/ora, tali imprese sono quelle che si avvicinano maggiormente all'offerta di un salario d'uso.

Riepilogando, ad eccezione di alcuni casi puntuali, i contratti di lavoro regolarmente retribuiti non sono così diffusi nei confronti di persone svantaggiate: vi è una quota di organizzazioni consistente (40%) che non versa alcuna retribuzione o arriva solo ad un salario “sussidiato”, mentre le restanti versano principalmente un salario parziale (per lo più a invalidi). Questa situazione lascia intravedere ampi margini di miglioramento, considerando che lo statuto di lavoratore salariato è una componente importante per offrire alle persone svantaggiate quel senso di identità e dignità che costituisce una vera e propria premessa per realizzare integrazione.

2.5 Connotazione sociale delle organizzazioni

Comune a quasi tutte le organizzazioni censite è la connotazione sociale ed assistenziale, che le distingue molto dai soggetti imprenditoriali privati.

In primo luogo, la finalità sociale si realizza direttamente attraverso l'attività di produzione di beni e servizi d'interesse generale. È interessante sottolineare che la maggioranza delle organizzazioni (62%) non si limita ad offrire un impiego a persone svantaggiate nell'accesso al mercato del lavoro, ma fornisce ai propri utenti e/o al territorio una vasta gamma di servizi sociali, formativi ed ambientali. Queste organizzazioni sono in genere imprese “multi-prodotto” e tale caratteristica (in assenza di una contabilità analitica) rende piuttosto difficile il compito di chi è chiamato a stabilire il loro effettivo grado di autofinanziamento. Molto diffusi sono i servizi con un marcato contenuto ambientale, offerti in concomitanza con l'inserimento lavorativo di

²⁰ Alcuni disoccupati che hanno esaurito il diritto a percepire le indennità di disoccupazione e le prestazioni dell'assicurazione federale (o che non possono accedervi), rientrano in forme cantonali di sostegno finanziario e di reinserimento. Nel Canton Ginevra sono stati introdotti i cosiddetti *Emplois de solidarité*, il cui costo salariale (di circa 3'000-4'000 CHF mensili) è ripartito fra cantone e datore di lavoro.

²¹ La scelta da parte dell'ente pubblico tra l'erogazione diretta della prestazione sociale ed il finanziamento di un salario “sussidiato” è legata a questioni inerenti l'assicurazione contro la disoccupazione, poiché nel secondo scenario la persona aveva l'opportunità, dopo 12 mesi di contributi sociali sul salario, di rientrare nel circuito della disoccupazione. Questa possibilità è venuta a cadere a partire dal 1° aprile 2011 con l'entrata in vigore della quarta revisione parziale della LADI.

persone svantaggiate impiegate nell'attività di recupero, riciclo e vendita di materiale usato o raccolta di rifiuti (16 casi)²², i servizi abitativi o di tempo libero erogati principalmente dalle organizzazioni che operano con invalidi (14 casi), i corsi di formazione e le riqualifiche professionali rivolti soprattutto a persone senza lavoro (12 casi), la consulenza sociale ed il sostegno al collocamento (11 casi).²³

In secondo luogo, la connotazione sociale si esprime nell'accompagnamento psico-sociale e nell'inquadramento professionale. La maggioranza delle imprese sociali (80%) struttura forme di presa in carico al proprio interno. Viceversa, solo 9 organizzazioni dichiarano di "esternalizzare" l'attività formativa e l'assistenza psico-sociale. Rispetto alle imprese tradizionali, una specificità del modello d'impresa sociale svizzero è la presenza di un numero consistente di operatori con formazione specifica in ambito sociale che, accanto all'attività di produzione e in ossequio a normative ben precise, sono chiamati a svolgere anche compiti di assistenza psico-sociale. Al fianco delle 8'000 persone svantaggiate lavorano circa 1'200 persone suddivise tra operatori con diploma nel settore sociale, di formatore d'adulti, con formazione sociale adattata, tecnica e amministrativa. Se prendiamo in considerazione la globalità delle organizzazioni, gli operatori con diploma nei settori sociale o di formatore rappresentano quasi il 40% degli operatori complessivi (nelle organizzazioni che operano principalmente o esclusivamente con invalidi, tale proporzione sale al 60%).²⁴

La formazione del personale si riflette sulla distribuzione dei salari. Come mostra la figura 2, la formazione specifica di tipo sociale è riconosciuta e premiata da condizioni salariali superiori a quelle del personale tecnico (valore mediano pari a circa 80'000 CHF/anno), come pure a quelle degli operatori con formazione adattata (rispettivamente di 66'000 e 69'000 CHF/anno). Rispetto ai salari mediани dell'economia svizzera (presa nel suo complesso) e a quelli relativi alla categoria del personale dipendente impiegato nel settore delle "attività mediche, infermieristiche e sociali", il salario del personale tecnico e degli operatori con formazione adattata risulta essere lievemente inferiore, mentre quello di operatori con formazione sociale risulta essere superiore alla media.

La struttura salariale complessiva presenta un divario retributivo piuttosto elevato fra lavoratori normodotati e svantaggiati (cfr. figura 3), diversamente da altri contesti, quali le cooperative sociali italiane di tipo B, dove si assiste ad una struttura salariale piuttosto piatta.

Un ultimo importante elemento di specificità delle imprese sociali elvetiche (analogamente a quanto avviene nel mercato protetto) emerge dalla proporzione tra lavoratori svantaggiati e lavoratori normodotati. La proporzione dei primi sul totale dei dipendenti è pari all'80%, ciò che implica in media un lavoratore normodotato ogni 4 lavoratori svantaggiati (con 2 impiegati normodotati per ogni lavoratore svantaggiato la situazione nelle cooperative sociali italiane è opposta, con evidenti conseguenze sul livello di produttività nei due contesti). Unico *outlier* è rappresentato da Teen Service, i cui lavoratori sono equamente distribuiti tra svantaggiati e non (1:1).²⁵

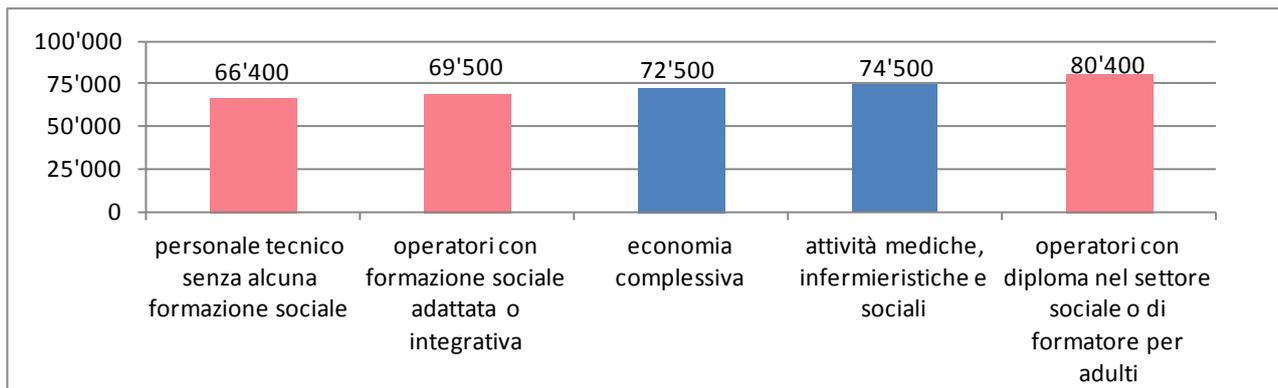
²² L'Associazione *Réalise* di Ginevra è ad oggi il più grande rivenditore di materiale informatico usato in Svizzera. Altre prestazioni di tipo "verde" sono la distribuzione di biciclette a titolo gratuito presso la stazione ferroviaria di Sirnach da parte di *Ding-Shop* o l'utilizzo da parte di *fiwo* (canton Turgovia) di energia esclusivamente idrica e di riscaldamento a legna.

²³ L'utenza più numerosa, nell'ambito di questi servizi accessori, la si riscontra presso la *Fondation Le Relais* (Canton Vaud) che, riconosciuta per la sua esperienza nella lotta all'esclusione e alle dipendenze, propone un'ampia gamma di prestazioni di tipo residenziale e ambulatoriale a circa 1'100 persone l'anno, e nell'*Associazione VAM* di Düringen, che offre regolarmente corsi mirati nell'ambito del bilancio personale, delle tecniche di ricerca d'impiego, e di lingua a circa 900 persone senza lavoro.

²⁴ A differenza di altri paesi, le organizzazioni elvetiche ricorrono in misura prevalente a forza lavoro remunerata rispetto al lavoro volontario, che rappresenta appena lo 0,2%. La quota di lavoro volontario è probabilmente sottostimata, in quanto molte organizzazioni dichiarano di beneficiare di contributi rilevanti di lavoro volontario nell'attività dirigenziale (quali membri di comitati, direttori, presidenti, ecc.), che nell'indagine non sono stati considerati.

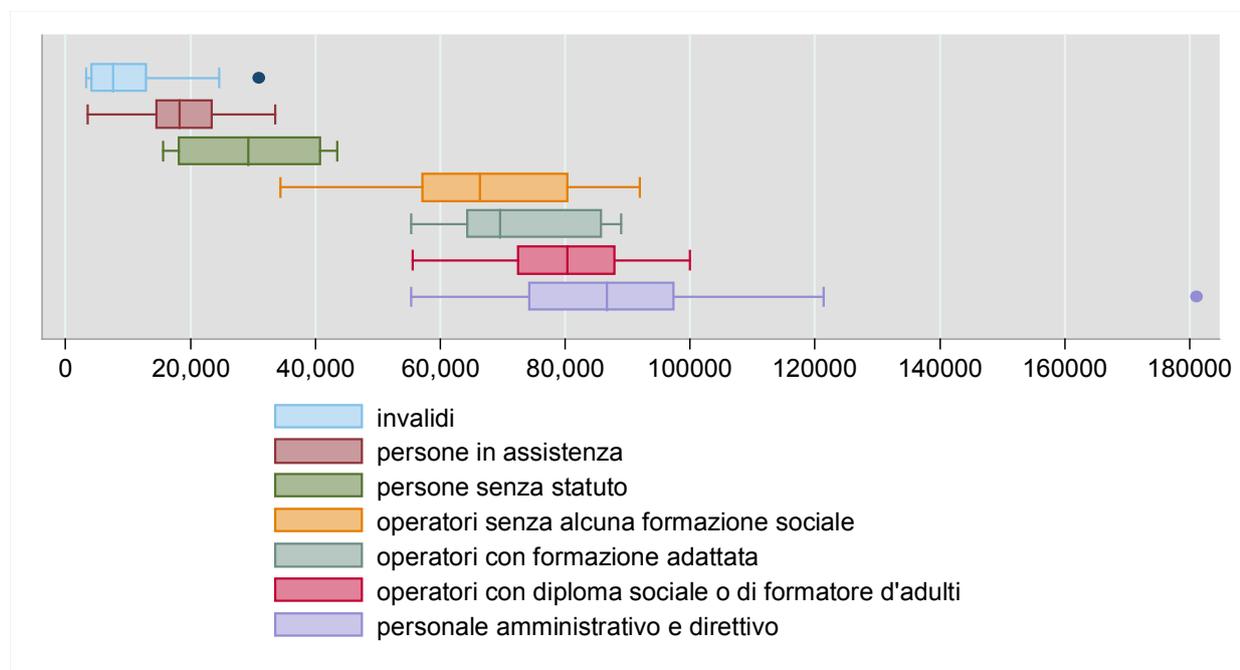
²⁵ Il quoziente tra lavoratori svantaggiati e personale normodotato (rapporto di dipendenza) sale a 7:1 nelle organizzazioni che lavorano prevalentemente con disoccupati.

Figura 2. Retribuzione annua lorda versata al personale e confronto con i valori medi svizzeri (CHF)



Nota: Per i valori medi svizzeri, cfr. Ufficio Federale della Statistica (<http://www.bfs.admin.ch>), valori 2008.

Figura 3. Retribuzione annua lorda di personale svantaggiato, operatori e amministrativi



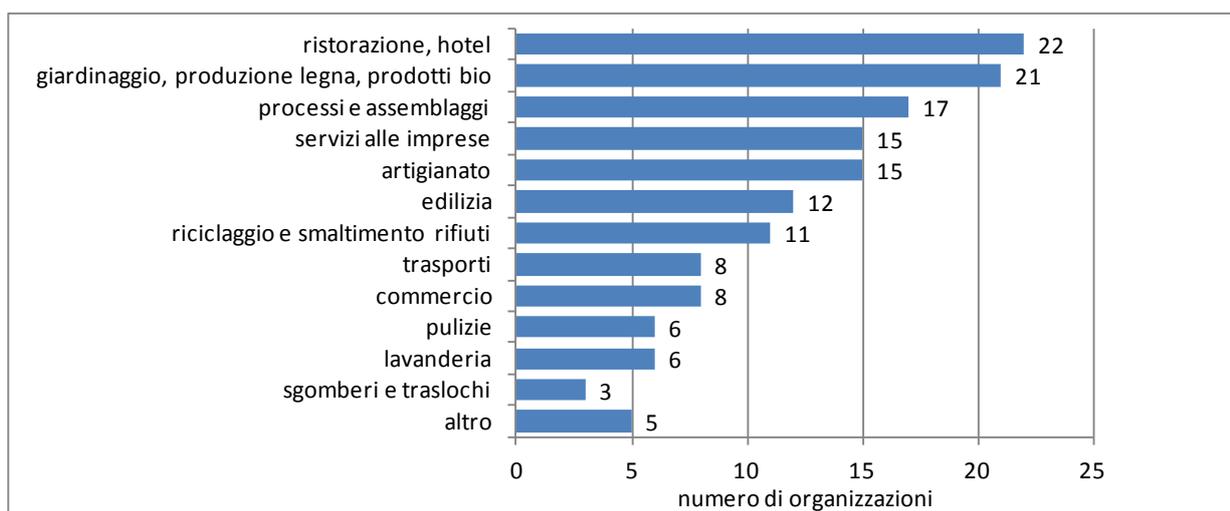
2.6 Attività di produzione e orientamento al mercato concorrenziale

Per quanto concerne l'attività di produzione, dall'indagine emerge che la maggioranza delle organizzazioni censite svolge un'attività produttiva diversificata in più settori economici, per offrire un largo spettro di professioni ai beneficiari e far fronte alle incertezze di ogni settore economico (cfr. anche Dunand e Du Pasquier, 2006). Alcune aree (come la ristorazione, il verde, l'assemblaggio, i servizi e l'artigianato) appaiono particolarmente adatte all'impiego di lavoratori svantaggiati (figura 4) e la cifra d'affari è realizzata prevalentemente presso una clientela privata (95%), a differenza di alcuni paesi europei in cui vengono erogate molte prestazioni al settore pubblico.²⁶

²⁶ Uniche eccezioni sono rappresentate dall'impresa Orangerie, dalla VAM e dalla Stiftung Wendepunkt, che realizzano quote veramente consistenti di fatturato presso clienti pubblici.

L'orientamento alla produzione non si realizza sempre all'interno del mercato concorrenziale: per circa un terzo degli enti sussistono espliciti divieti di concorrenza che ne delimitano lo spazio di manovra e la libertà imprenditoriale. La problematica della concorrenza concerne in particolar modo le imprese legate al dispositivo dell'assicurazione disoccupazione. Le organizzazioni che inseriscono esclusivamente persone in assistenza risultano più libere di entrare in mercati concorrenziali, ma la tematica della concorrenza è sentita anche in queste imprese e, per circoscrivere il problema, alcuni enti scelgono di operare in settori di nicchia che il mercato tradizionale non ha interesse a coprire.²⁷

Figura 4. Distribuzione delle organizzazioni per settori economici (più risposte possibili)



2.7 Risorse economiche e tasso di autofinanziamento

Le imprese sociali in Svizzera sono caratterizzate da una molteplicità di fonti di finanziamento, un fenomeno denominato in letteratura *resource hybridization* (cfr. Gardin, 2006). Le organizzazioni si caratterizzano per un modello di finanziamento che combina principalmente redistribuzione statale (entrate sotto forma di sussidi pubblici, pari al 57%) e mercato (41%, in prevalenza da vendite al settore privato). Le risorse provenienti dal dono e dalla filantropia sono invece piuttosto limitate (2%).

Risorse economiche

A. Ricavi di vendita

Ad eccezione di alcuni *outlier*, che registrano ricavi molto alti, nella gran parte dei casi (85%) l'importo dei ricavi si colloca al di sotto dei 3 Mio CHF, con un valore mediano pari a 750'000 CHF annui.

B. Sovvenzioni pubbliche

38 organizzazioni percepiscono un sussidio pubblico diretto, un ente riceve unicamente un sussidio indiretto, mentre un'impresa sociale non percepisce alcun sussidio pubblico. Unico caso di modello quasi completamente autofinanziato è, infatti, *Ok-Forêt*, la quale non beneficia di sussidi pubblici regolari e al contempo cerca di pagare salari vicini a quelli usuali. L'associazione, attiva nel settore "verde", riesce a coprire i costi di gestione (non senza difficoltà) tramite i ricavi di vendita, come pure il lavoro volontario del comitato e costi amministrativi minimi.

²⁷ Il riferimento è in particolare a: (1) la società *The Büz*, la quale ha rilevato un Hotel che, ormai abbandonato perché situato in una posizione discosta del comune di Friens (l'Hotel Ristorante Sonnenberg), non rappresenta un nuovo competitor nel settore alberghiero; (2) l'associazione *fiwo*, che ha promosso la lavorazione della lana di pecora indigena (un'attività per lo più trascurata), ricavandone prodotti di mercato, quali pannelli isolanti, imbottiture per piumini e cuscini e prodotti per la casa. Una logica simile ispira le imprese che operano nelle attività di riciclaggio.

Sussidi pubblici diretti

I sussidi diretti sono principalmente di due tipi:

- Finanziamento dei costi di presa in carico (salario degli operatori e altri costi di gestione). Si tratta del modello prevalente (presente in 37 enti). La sovvenzione è di competenza federale (nelle organizzazioni che inseriscono disoccupati LADI o negli istituti per invalidi per i quali, al momento dell'indagine, non era ancora entrata in vigore la Nuova Perequazione Finanziaria), cantonale (negli enti che inseriscono beneficiari dell'aiuto sociale nella Svizzera romanda e in Ticino e presso alcuni istituti per invalidi), comunale (per le organizzazioni che integrano persone in assistenza in Svizzera tedesca). Per quanto attiene alle modalità di erogazione dei contributi pubblici, a causa del bisogno di razionalizzare la spesa pubblica e riorientare in senso «manageriale» lo Stato sociale, la popolarità del modello di copertura del deficit si è notevolmente ridotta (generalmente è legata all'inserimento di disoccupati LADI). Al contrario, sempre più diffuso (80% dei casi) è il ricorso a forme di contrattualizzazione che definiscono, in sede di preventivo, un contributo fisso o una tariffa standard per persona inserita (la prima modalità è predominante nel finanziamento di istituzioni per invalidi, mentre l'uso di tariffe è utilizzata nelle misure attive a favore di persone senza lavoro). Ciò comporta di fatto l'assunzione di un rischio imprenditoriale da parte degli enti (in caso di perdite d'esercizio dovute a costi superiori alle aspettative) e costituisce un moderato incentivo a rimanere attenti all'efficienza economica. Alcune organizzazioni (5) presentano modalità di finanziamento pubblico miste, che variano in funzione della categoria inserita. Un terzo delle organizzazioni, infine, non ha la possibilità di capitalizzare le eccedenze.
- Finanziamento (di parte) dei salari dei lavoratori svantaggiati. L'impresa *Dock-Gruppe* non beneficia di alcun sussidio per i costi di presa in carico, ma riceve un contributo per il rimborso totale dei salari versati ai lavoratori inseriti. Questa modalità di finanziamento è presente, in misura circoscritta, anche in altre organizzazioni relativamente a determinate categorie di lavoratori svantaggiati.

Sussidi pubblici indiretti

Oltre ai sussidi pubblici diretti, nella valutazione della reale composizione delle risorse è giusto tener conto dei consistenti sussidi indiretti legati al risparmio di costo reso possibile dal finanziamento pubblico di una parte o della totalità del costo del lavoro delle persone svantaggiate inserite (in quanto la quota di lavoratori non salariati o a bassissimo costo è prevalente). Ad eccezione delle poche organizzazioni in cui è versato un salario vicino a quello d'uso, negli altri casi le persone inserite, sebbene non raggiungano la piena capacità produttiva, rappresentano manodopera (quasi o del tutto) gratuita per le organizzazioni. Il valore mediano di tali sussidi è di quasi 300'000 CHF (per le ipotesi adottate nel calcolo del sussidio indiretto si rimanda a Crivelli et al, 2011, p. 114).

Altri benefici pubblici

Infine, il 60% delle organizzazioni gode di altri benefici pubblici impliciti, di difficile quantificazione, come l'esonero da imposte o da altri pagamenti, la fornitura di locali o mandati di lavoro attribuiti in via preferenziale.

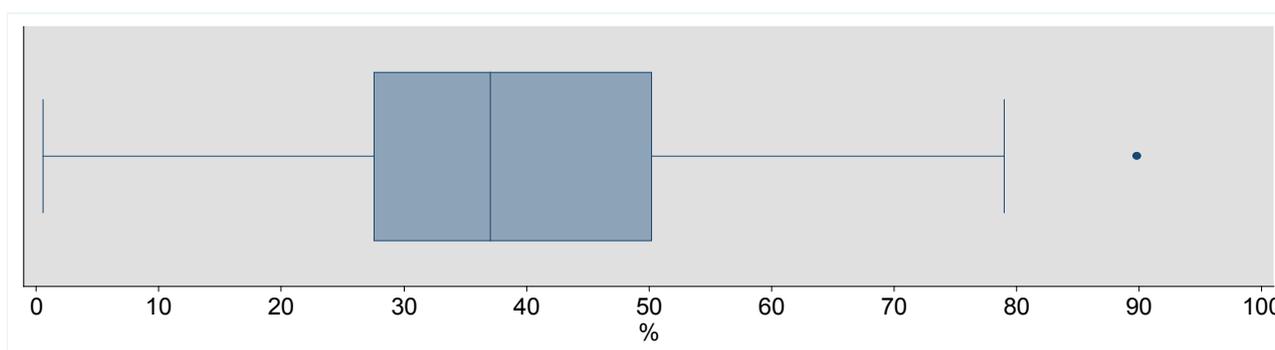
C. Risorse provenienti dal dono e dalla filantropia

Accanto a risorse della redistribuzione e del mercato, le imprese sociali in Svizzera beneficiano, seppur in misura marginale, anche di risorse derivanti da donazioni (presenti nel 70% dei casi) e lavoro volontario (in soli 10 enti).

Tasso di auto-finanziamento

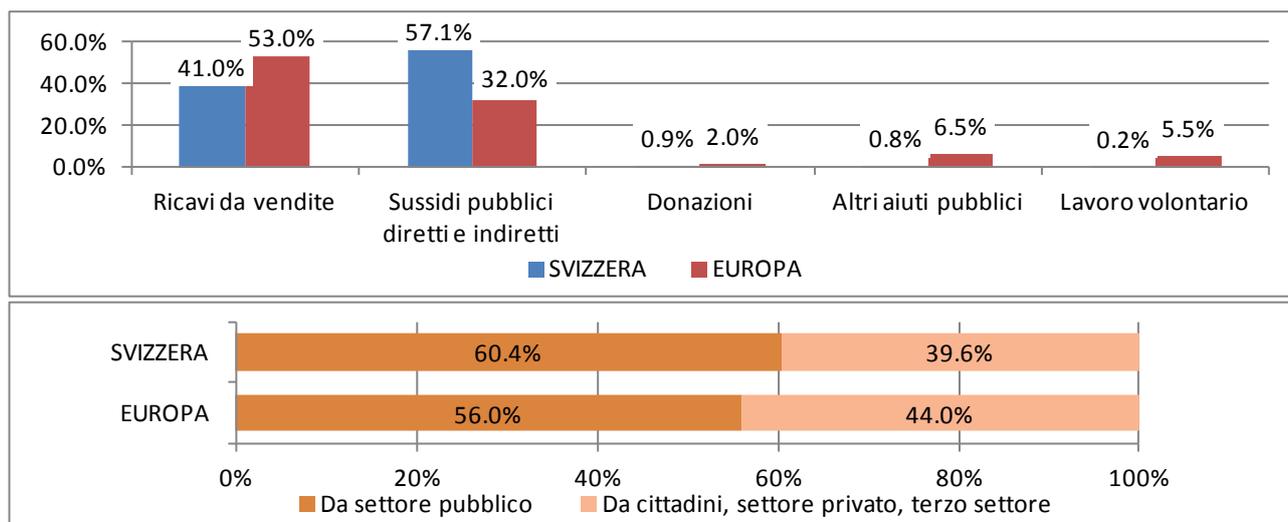
Con un tasso di autofinanziamento medio del 40%, le imprese sociali svizzere assumono un grado di rischio economico ancora piuttosto modesto (cfr. figura 5). Solo in 12 casi, le risorse di mercato superano pienamente la quota del 50%. Le ipotesi di lavoro per il calcolo del tasso di autofinanziamento sono riportate in Crivelli et al (2011, p. 115).²⁸ Il limitato grado di autofinanziamento discende dalla prevalenza delle sovvenzioni pubbliche (per di più permanenti) nel totale delle entrate, che assicura una stabilità istituzionale ed economica non indifferente alla gran parte delle organizzazioni. Rispetto a quanto si registra in altri paesi europei, i contributi pubblici (diretti e indiretti) versati a queste organizzazioni risultano mediamente superiori.

Figura 5. Tasso di autofinanziamento



Tuttavia, in Europa le imprese sociali realizzano una percentuale superiore del proprio fatturato nel settore pubblico, attraverso la partecipazione a gare d'appalto e la fornitura di beni e servizi alla pubblica amministrazione (20% delle risorse complessive contro il 2% in Svizzera). La differenza è tale da riequilibrare il mix del finanziamento pubblico-privato, per cui la differenza sostanziale tra Svizzera ed Europa non si situa tanto nel livello quanto nella modalità dei contributi pubblici: negli altri paesi europei le imprese sociali canalizzano risorse pubbliche anche attraverso l'attività di vendita e di erogazione di servizi allo Stato, mentre in Svizzera domina la forma del sovvenzionamento (cfr. figura 6).

²⁸ Il tasso di autofinanziamento è dato dall'incidenza del fatturato rispetto alla totalità dei costi (compresi i costi figurativi, dati dai salari delle persone svantaggiate non pagati dall'organizzazione ma sussidiati dal pubblico). L'esigua numerosità del campione non permette di fare inferenza statistica, costruendo un modello esplicativo multivariato del tasso di autofinanziamento. Gli unici fattori che (singolarmente) influenzano il tasso di autofinanziamento in termini significativi sono: (a) l'inserimento di disoccupati come categoria di utenza prevalente, (b) il divieto di concorrenza al mercato (parziale o totale) e (c) l'erogazione di servizi sociali, tutti elementi che sono associati a tassi di autofinanziamento inferiori – rispettivamente – di 19, 22 e 18 punti percentuali rispetto alle organizzazioni che non verificano tale condizione; (d) la piena autonomia organizzativa, invece, comporta un valore di autofinanziamento di 23 punti percentuali superiore al valore mediano dell'intero campione (si tratta però di soli 5 casi).

Figura 6. Provenienza delle risorse economiche in Svizzera e Europa

Nota: Per i dati europei, Gardin (2006: 115 e 121).

2.8 Assetti di governance

Tra le organizzazioni che hanno partecipato all'indagine, vi è una significativa presenza di enti che adottano un assetto *multistakeholder* (circa il 40%). I portatori di interesse più influenti nel governo sono soggetti esterni all'organizzazione (in genere esperti), rappresentanti di enti pubblici e organizzazioni non profit. Rispetto al contesto europeo, vi è una proporzione maggiore di soggetti esterni e una sotto-rappresentazione delle categorie "persone svantaggiate", "lavoratori dipendenti" e di rappresentanti del settore privato, mentre in Svizzera si registra una quasi completa assenza dei lavoratori volontari e dei consumatori (Campi, Defourny e Grégoire, 2006).

Poiché gran parte delle organizzazioni assume forme giuridiche tipiche del *non profit* (associazioni e fondazioni) o lo statuto di cooperativa, le regole di governo del processo decisionale si basano prevalentemente sul principio "una testa un voto" e sono quindi ispirate a meccanismi democratici (anche i pochi casi di società a garanzia limitata non hanno un governo basato sulla proprietà del capitale).

In riferimento alla partecipazione, gli enti intervistati si contraddistinguono per una limitata attenzione nei confronti della partecipazione dei lavoratori svantaggiati (solo 4 organizzazioni dichiarano di avere forme di rappresentanza dirette o indirette per gli utenti negli organi di *governance* o nella base sociale) così come dei lavoratori dipendenti (i casi in cui i dipendenti sono in qualche modo rappresentati sono comunque 13)²⁹.

Nonostante le riflessioni attorno alla natura partecipativa siano da tempo consolidate nella letteratura europea (Borzaga e Mittone, 1997; Gui, 1991; Pestoff, 1995; Middleton, 1987; Cornforth, 2003; Fazzi, 2007; Campi, Defourny e Grégoire, 2006; Depedri, 2007)³⁰, tra le organizzazioni intervistate solo il 10% considera molto importante tale aspetto. Il risultato evidenzia una delle principali differenze della realtà elvetica rispetto alla riflessione e alle prassi più innovative riscontrate in Europa.

²⁹ Eccezioni sono la FTIA del Canton Ticino che ha qualche utente nella base sociale e la cooperativa Clic in cui tutti i soci sono lavoratori dipendenti.

³⁰ Benché il processo decisionale rischi – in un simile assetto di *governance* – di essere più complesso e conflittuale, la capacità di tenere insieme interessi diversificati può avere numerosi vantaggi quali: favorire una mediazione tra i punti di vista conflittuali degli *stakeholder*, assicurare all'organizzazione – grazie alla partecipazione dei soggetti pubblici – le risorse e la legittimazione necessarie, accelerare gli aggiustamenti richiesti dalla domanda di mercato, ridurre il rischio di conflitti esterni.

L'attenzione tutto sommato poco generalizzata nei confronti di una partecipazione del personale svantaggiato alla presa di decisioni aziendale è in linea con la prassi delle *Work Integration Social Enterprise* europee (Campi, Defourny e Grégoire, 2006: 39; Hulgard e Spear, 2006: 105), dove la temporaneità del progetto di inserimento e le difficoltà sociali degli inseriti non consentono un coinvolgimento effettivo dei lavoratori svantaggiati. Nel contempo, è importante sottolineare come la scarsa partecipazione non caratterizzi unicamente le organizzazioni che promuovono un'attività di inserimento limitata nel tempo, ma sia riscontrabile in tutte le tipologie di organizzazione esaminate in questa ricerca. La Svizzera si differenzia per un altro aspetto dalle WISE europee (Campi, Defourny, Grégoire, 2006: 39): in queste ultime le categorie più influenti nella *governance* sono i lavoratori dipendenti (in Belgio, Finlandia, Italia e Svezia) o i lavoratori volontari (come accade in Francia, Germania e Spagna), due gruppi di *stakeholder* poco presenti nel contesto elvetico.

2.9 Individuazione di 4 prototipi di impresa sociale

Dall'analisi dei questionari è emersa una tale ricchezza e diversità nelle storie e nei modelli di gestione delle organizzazioni esaminate, da rendere difficile e arbitraria ogni generalizzazione. Si è tuttavia cercato di raggruppare le diverse iniziative in un numero ristretto di *clusters*, sulla base dei principali criteri di classificazione adottati per le *Work Integration Social Enterprises* europee (cfr. Davister, Defourny e Gregoire, 2003): l'obiettivo dell'inserimento (passerella verso il mercato del lavoro ordinario o integrazione professionale durevole), lo statuto dei lavoratori (politiche contrattuali e retributive), le categorie di lavoratori svantaggiati e la tipologia di risorse mobilitate.³¹ A questi criteri sono state aggiunte una serie di altre caratteristiche distintive.³² I principali prototipi individuati sono essenzialmente quattro:

PROTOTIPO 1: Imprese sociali che inseriscono prevalentemente invalidi (15 enti)

Si tratta del gruppo più numeroso, costituito da enti fortemente specializzati nell'inserimento di disabili (prevalgono le patologie psichiche, seguite dai danni alla salute fisica e dalle malattie mentali). Presenti indistintamente in tutte e tre le regioni linguistiche, queste organizzazioni sono nate per lo più prima degli anni Novanta (73%). I principali promotori risultano essere privati cittadini e organizzazioni non profit. La forma giuridica di fondazione mantiene una posizione di primo piano in questo gruppo (67%), seguita dall'associazione (presente nel 27% dei casi). Gli enti hanno una dimensione variabile (da 20 a 450 utenti), ma dopo gli anni Novanta in questo settore nascono solo organizzazioni medio-piccole (fino a 70 utenti). La quasi totalità (87%) assume gli utenti sulla base di un contratto di lavoro a tempo indeterminato, con l'obiettivo di un'integrazione professionale durevole in seno all'impresa sociale. Il salario è in linea di massima fisso ma residuale, in quanto va ad integrare la rendita di invalidità. Il valore della remunerazione si attesta ad un livello inferiore ai 5 CHF/ora nella gran parte degli enti (80%). Il rapporto numerico tra utenti e personale normodotato – costituito prevalentemente da collaboratori con formazione sociale specifica o adattata – è pari a 4:1 (valore mediano). Ad eccezione di 4 enti specializzati in un unico settore produttivo (generalmente la ristorazione), nella maggioranza dei casi (73%) la produzione spazia in una varietà di settori (oltre alla ristorazione troviamo i servizi alle imprese, le attività di assemblaggio e il verde). Tale diversificazione produttiva è un attributo comune a tutti i prototipi di impresa sociale. L'attività di produzione è rivolta al mercato concorrenziale (80% degli enti) ed il valore mediano dell'autofinanziamento è del 45%. Accanto all'attività di inserimento, il 60% delle organizzazioni offre anche un ventaglio di altri servizi di interesse collettivo (più frequentemente servizi abitativi e per il tempo libero destinati a persone svantaggiate). Quasi tutti questi enti si considerano oggi totalmente (67%) o almeno parzialmente (27%) delle imprese sociali.

PROTOTIPO 2 inserimento temporaneo di persone senza lavoro, IS nate prima degli anni Novanta (9 enti)

³¹ Non è stata possibile un'analisi approfondita del criterio inerente le tipologie di formazione professionale adottate dalle imprese sociali. Possiamo tuttavia sottolineare come anche rispetto a questo punto vi siano iniziative molto eterogenee: alcune organizzazioni dedicano infatti una parte consistente del tempo a moduli formativi *off-the-job*, mentre altre limitano la loro "offerta" all'attività produttiva e alla formazione *on-the-job*.

³² Per una visione sinottica delle caratteristiche dei 4 prototipi si veda la tabella in Allegato.

Localizzate tutte nella Svizzera latina, per lo più con lo statuto di associazioni (78%), tali organizzazioni si dedicano in prevalenza a persone senza lavoro (disoccupati, beneficiari dell'aiuto sociale, carcerati), senza essere però, in linea di principio, specializzate su un'unica classe d'utenza. Di dimensione variabile (da 12 a 500 utenti l'anno), i cittadini e gli enti del Terzo Settore figurano tra i promotori principali di queste organizzazioni; si registra pure un ruolo importante svolto dall'iniziativa di personalità dell'ambito religioso. Ai lavoratori è offerta un'occupazione di durata temporanea (che in genere oscilla da 1 a 12 mesi), con l'obiettivo di realizzare una passerella verso il mercato del lavoro primario. In linea di principio, le "assunzioni" sono regolate da un programma di inserimento promosso dall'ente pubblico, senza diritto ad un compenso da parte dell'organizzazione (in alcuni casi è stato sottoscritto un contratto di lavoro, ma il salario è "sussidiato", cioè finanziato dall'ente pubblico in sostituzione della prestazione sociale). Solo ad un decimo delle persone inserite (pari a 70 unità lavorative a tempo pieno) è versata una retribuzione finanziata dall'organizzazione stessa, il cui valore varia da 2 a 21 CHF/ora. Il rapporto numerico tra utenti e personale normodotato è di 4:1 (valore mediano) ed i collaboratori con diploma sociale (o di formatore d'adulti) risultano prevalenti solo nel 50% dei casi. Il 33% degli enti deve rispettare un vincolo di concorrenza parziale o totale, mentre il valore mediano dell'autofinanziamento raggiunge il 36%. Le organizzazioni che offrono anche altre prestazioni d'interesse collettivo sono prevalenti (78%), per lo più concentrate sui servizi ambientali e sui servizi a favore di persone svantaggiate (prestazioni di consulenza, sanitarie e socio-sanitarie). Quasi tutte le organizzazioni ritengono di possedere pienamente l'identità di impresa sociale (88%) e per lo più fin dalla nascita (67%), in quanto per questi enti la concezione di impresa sociale è legata quasi unicamente al perseguimento di una *mission* sociale.

PROTOTIPO 3: inserimento temporaneo di persone senza lavoro, IS nate dopo gli anni Novanta (12 enti)

Diffuse in tutto il paese, si registra un netto recupero della Svizzera tedesca (58%). In analogia al gruppo precedente, anche queste organizzazioni sono di dimensione variabile (da 35 a 1000 utenti l'anno) e si dedicano in prevalenza a persone senza lavoro (disoccupati, assistiti, carcerati), senza essere generalmente specializzate su un'unica categoria di utenti. Queste imprese offrono alle persone inserite un'occupazione di durata limitata, in genere senza il versamento di una retribuzione (anche in questo caso fa eccezione una quota del 10% di lavoratori cui viene versata una remunerazione pari a 5-10 CHF/ora). Contrariamente alle organizzazioni nate prima degli anni Novanta, si osservano tuttavia i primi tentativi di andare verso forme societarie (soprattutto Sagl), anche se le forme giuridiche tipiche del settore non profit restano predominanti (67%). Per quanto riguarda la genesi di queste organizzazioni, accanto all'azione importante di privati cittadini, si registra anche l'intervento di autorità pubbliche. Il rapporto tra utenti e personale normodotato sale a quasi 6:1 (valore mediano). Si riduce ulteriormente il ricorso a personale formato nell'ambito sociale ed educativo, presente in maniera massiccia solo nel 17% dei casi. Gli enti che devono rispettare un vincolo di concorrenza parziale o totale raggiungono la quota del 58%, mentre il valore mediano dell'autofinanziamento è pari al 30%. Il ventaglio dei servizi offerti è variabile: il 42% si concentra sull'inserimento lavorativo, mentre il 58% svolge anche altre prestazioni d'interesse collettivo. Quasi tutte le organizzazioni ritengono di possedere l'identità di impresa sociale fin dalla nascita (82%), ma si registra una quota considerevole di enti restii a considerarsi pienamente imprese sociali (67%).

PROTOTIPO 4: inserimento duraturo di persone senza lavoro, IS nate dopo gli anni Novanta (4 enti)

Attive nella Svizzera di lingua tedesca, tali organizzazioni sono state promosse prevalentemente da altre realtà non profit. Condividono con il prototipo precedente una serie di caratteristiche: si tratta di enti di grandezza variabile (da 7 a 750 utenti l'anno), si assiste al tentativo di andare verso le forme giuridiche del Codice delle Obbligazioni, si osserva una bassa quota di personale con diploma in ambito socio-educativo o di formatore, il rapporto numerico tra utenti e personale normodotato è di 6:1 e si constata una certa reticenza a considerarsi pienamente imprese sociali (sebbene tale risultato vada preso con prudenza in ragione del numero limitato di casi). Tuttavia, questa tipologia d'impresa si differenzia dalle due precedenti aggregazioni perché possiede un'inclinazione specifica per l'inserimento di beneficiari dell'aiuto sociale. Inoltre, il modello d'inserimento ha la peculiarità di puntare all'offerta di contratti di lavoro a tempo indeterminato con il diritto a un salario conforme ai livelli locali e settoriali, seppur raggiunti grazie alla compensazione finanzia-

ria della minore capacità lavorativa degli inseriti da parte dell'ente pubblico (cfr. Blattmann e Merz, 2009). Il modello salariale ha delle indubbie potenzialità, benché per il momento risulti applicato in modo circoscritto solo al 5% dei lavoratori svantaggiati inseriti (la retribuzione mediana si aggira intorno ai 7 CHF/ora). Una sola organizzazione dichiara di dover operare in mercati non concorrenziali e il valore mediano dell'autofinanziamento in questo gruppo (anche se non statisticamente robusto perché contempla pochi casi) è del 46%. Tre imprese su 4 erogano altre prestazioni d'interesse collettivo oltre all'inserimento lavorativo, ma non si tratta di servizi di welfare a favore di persone svantaggiate, quanto piuttosto di servizi ambientali legati all'attività di inserimento o di attività di aiuto allo sviluppo.

3 Conclusioni: prospettive di sviluppo per l'impresa sociale in Svizzera

In questa ultima sezione illustriamo alcune piste di riflessione per lo sviluppo del settore dell'impresa sociale nel nostro paese.

3.1 Superamento del vincolo di non-concorrenza

Il grado di autonomia e di auto-finanziamento delle imprese sociali risulta essere, in media, relativamente modesto. La diffusione di imprese sociali è vista da taluni come un fattore di concorrenza sleale verso le imprese tradizionali, in particolare durante periodi di crisi economica. Nella situazione attuale, l'orientamento alla produzione delle imprese sociali non si realizza sempre all'interno del mercato concorrenziale (nel 35% dei casi vi è infatti un vincolo formale di non-concorrenza, totale o parziale, nei confronti delle imprese a scopo di lucro). Il divieto di concorrenza è un elemento che indebolisce l'autonomia e le prospettive di auto-finanziamento delle organizzazioni. Appare pertanto importante pensare ad un possibile indebolimento di tale vincolo, al fine di favorire un maggiore sviluppo del settore dell'impresa sociale in Svizzera. Tuttavia, un'interpretazione più elastica di tale principio non può prescindere, a nostro avviso, dall'abbandono definitivo delle modalità di finanziamento pubblico basate sulla copertura del deficit e sul sovvenzionamento indiretto dei salari degli utenti, a favore dell'assunzione di un reale rischio economico da parte delle imprese e del pagamento di salari basati sulla produttività dei lavoratori (condizione necessaria per evitare forme di concorrenza sleale e di *dumping* salariale)³³. Tale evoluzione permetterebbe la sottoscrizione di contratti pubblici per la fornitura di beni e servizi d'interesse collettivo (*contracting out*), come già avviene in altri paesi europei. Un cambiamento nella composizione del personale dal modello classico di "programma occupazionale" verso modelli che prevedano una prevalenza di collaboratori "normodotati" (oggi il rapporto numerico fra utenti e collaboratori è mediamente di 4:1, mentre nelle cooperative sociali italiane è di 1:2) appare opportuno per assicurare una maggior integrazione sociale dell'utenza, ma anche una maggiore sostenibilità economica ai progetti. Risulta tuttavia importante garantire che l'assunzione di un maggiore vincolo economico sia compensata, oltre che da un alleggerimento del divieto di concorrenza, anche dalla possibilità di mantenere le eccedenze (o una parte di esse) all'interno dell'impresa, al fine di consentire maggiore flessibilità e capacità di investimento.

3.2 Capacità d'innovazione per rispondere ai bisogni emergenti

La grande maggioranza delle iniziative sviluppatasi nel nostro paese è legata alla finalità di inserimento lavorativo, nonché agli specifici statuti amministrativi dei beneficiari (le imprese sociali ingaggiano quasi esclusivamente individui appartenenti ad uno dei principali dispositivi della sicurezza sociale: disabili, disoccupati

³³ Per quanto concerne la remunerazione del personale "normodotato", si potrebbe pensare a modalità di finanziamento pubblico che riconoscano le attività di presa in carico psico-sociale e formativa del personale svantaggiato, mentre l'impresa sociale dovrebbe essere tenuta a garantire l'auto-finanziamento della parte di salario relativa alle attività di produzione.

federali e cantonali, persone in assistenza). Rispetto alla situazione attuale, è possibile intravedere tre piste di sviluppo.

Con riferimento all’obiettivo d’inserimento di beneficiari di prestazioni sociali, una prima prospettiva concerne la sperimentazione di modelli d’impresa sociale *ad hoc* rivolti a persone senza lavoro per le quali il bisogno d’integrazione diventerà sempre più urgente (pensiamo ad esempio alle persone in assistenza o ai giovani fortemente marginalizzati). Per rispondere in modo efficace ai bisogni specifici dei singoli individui (rapido reinserimento nel mercato del lavoro ordinario, inserimento in un percorso di formazione professionale, bisogno durevole di un posto di lavoro adattato alla propria situazione), occorre definire delle modalità d’inserimento e di finanziamento pubblico maggiormente flessibili, che superino la frammentazione e la rigidità dei dispositivi istituzionali attuali e permettano di interfacciare i principali regimi della sicurezza sociale, almeno a livello cantonale.

Una seconda importante sfida per il futuro sarà l’inserimento professionale di persone che non rientrano (più) nei principali dispositivi della sicurezza sociale o che in essi non trovano risposte efficaci ai propri bisogni. Il riferimento va in primo luogo agli ex-beneficiari delle indennità di disoccupazione che non riescono a ritrovare lavoro dopo la chiusura del termine quadro e non ricevono alcun aiuto pubblico. Da una nostra indagine condotta nella Svizzera italiana parallelamente a questo studio, risulta che è proprio tra chi non ha trovato lavoro e non beneficia di un sostegno istituzionale che si registra la maggior disponibilità a rimettersi in gioco in un’impresa sociale, anche a condizioni salariali inferiori a quelle vigenti prima della disoccupazione.³⁴ Vi sono poi persone affette da un disagio che potremmo definire “ad intermittenza”, con temporanei periodi di difficoltà o di malattia, ai quali fanno seguito periodi di sostanziale recupero delle capacità lavorative. Per questi soggetti non è opportuna la segregazione definitiva in un laboratorio protetto e il versamento di una rendita vitalizia, ma si rende tuttavia necessario un periodo di stabilizzazione e di riadattamento al lavoro, da svolgere per esempio presso imprese sociali. Le recenti riforme (e quelle previste nel prossimo futuro) nel campo dell’assicurazione invalidità, che puntano ad evitare il più possibile il versamento di rendite e a promuovere misure di reinserimento professionale, apriranno con ogni probabilità nuove opportunità d’intervento.

Un’ultima prospettiva di sviluppo, che va oltre la missione d’inserimento lavorativo, riguarda l’ambito di operatività. Le imprese sociali in Svizzera si focalizzano sulla finalità di inserimento e differiscono in questo dalla prassi di altri paesi europei, in cui la formula dell’impresa sociale è spesso associata anche all’erogazione di servizi alle persone (ad esempio servizi educativi, di consulenza sociale, di assistenza e cura a domicilio), nonché ad attività di tutela ambientale e di sviluppo locale in regioni discoste o quartieri urbani periferici. In questi settori si possono prevedere bisogni crescenti d’intervento, che richiedono tuttavia, in ragione delle insufficienze del mercato e della crisi finanziaria dello Stato sociale, un maggiore sviluppo del Terzo settore ed in particolare di forme innovative di imprenditorialità sociale.

Per favorire lo sviluppo dell’innovazione sociale, risulta a nostro avviso importante la creazione di un quadro legislativo specifico e di una statuto giuridico appropriato che riconosca le peculiarità del modello d’impresa sociale, ovvero l’abbinamento di una finalità commerciale e di un esplicito obiettivo di produzione di beni e servizi d’interesse collettivo (un tale statuto non è presente né nel Codice Civile, né nel Codice delle Obbligazioni).

3.3 Modelli maggiormente partecipativi per la governance delle imprese sociali

In seno alle istanze di governo delle imprese sociali elvetiche, si osserva attualmente una sotto-rappresentazione di alcune categorie di *stakeholder*. Solo una minoranza di organizzazioni ritiene inoltre prioritario dotarsi di modelli di *governance* allargata e partecipativa.

³⁴ Per maggiori dettagli, ci si può riferire al rapporto di ricerca completo (cap. 4).

Il basso coinvolgimento dei lavoratori svantaggiati è in linea con la prassi delle WISE europee, in cui viene data priorità alle attività di produzione e di inserimento e si rinuncia a forme di *governance* partecipata in virtù di un impiego solo temporaneo e delle difficoltà sociali degli inseriti. Se questa constatazione si giustifica in riferimento ad alcune categorie di svantaggio (come invalidi o giovani disagiati), nelle organizzazioni rivolte a persone senza lavoro, soprattutto se inserite in maniera duratura, crediamo che non si potrà fare a meno di realizzare modelli di *governance* più democratici e partecipativi.

Una maggiore partecipazione di altre categorie di *stakeholder* quali i lavoratori dipendenti, i volontari e i consumatori, è altresì auspicabile, in particolare nel momento in cui anche in Svizzera le imprese sociali decidessero di avvicinarsi al settore dei servizi alla persona o si vedessero costrette, per godere di maggior autonomia organizzativa e decisionale, a perdere il proprio rapporto simbiotico con l'ente pubblico. A nostro avviso, anche il paesaggio delle imprese sociali elvetiche richiederà in futuro forme di governo più democratiche, che coinvolgano una molteplicità di *stakeholder* e garantiscano il perseguimento di una pluralità di obiettivi e di interessi (economici, sociali, socio-politici).

4 Bibliografia

- I. Blattmann, L., Merz, D. (2009), *Sozialfirmen. Plädoyer für eine unternehmerische Arbeitsintegration*, Zürich: Rüffer & Rubb.
- II. Borzaga, C., Defourny, J. (2001), *The emergence of social enterprise*, London: Routledge.
- III. Borzaga, C., Fazzi, L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma : Carocci.
- IV. Borzaga, C., Loss, M. (2006), "Participants in European WISEs", in Nyssens, M. (a cura di), *op.cit.*, 169-194.
- V. Borzaga C., Mittone L. (1997), "The multistakeholder versus the non profit organization", Università di Trento, *Discussion Paper* n.7.
- VI. Bruni, L., Zamagni, S. (2009) (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Roma: Città Nuova.
- VII. Bruni, L., Zamagni, S. (2007), *Civil economy*. Oxford: Peter Lang.
- VIII. Campi, S., Defourny, J., Grégoire, O. (2006), "Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations?", in Nyssens, M. (a cura di), *op.cit.*, 29-49.
- IX. Cornforth, C.J. (2003) (a cura di), *The governance of public and non-profit organisations: What do boards do?*, London: Routledge.
- X. Crivelli, L., Bracci, A., Avilés, G. (2011), *I modelli di impresa sociale in Svizzera : risultati di un'indagine esplorativa condotta sul piano nazionale*, Manno : DSAS SUPSI.
- XI. Davister, C., Defourny, J., Gregoire, O. (2003), *Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne. Un aperçu général*, Emes Working Papers n. 03/11.
- XII. Defourny, J., Nyssens, M. (2006), *Defining social enterprise*, in Nyssens, M. (a cura di), *op.cit.*, 3-26.
- XIII. Depedri, S. (2007), "Le cooperative sociali tra single- e multi-stakeholder", in *Impresa sociale*, 3:36-58.
- XIV. De Jonckheere, C., Mezzena, S., Molnarfi, C. (2008), *Les entreprises sociales d'insertion par l'économique. Des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes*, Genève: ies éditions.
- XV. Dunand, C., Du-Pasquier, A.-L. (2006), *Travailler pour s'insérer. Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises de réinsertion*, Genève: ies éditions.
- XVI. Fazzi, L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Roma: Carocci.
- XVII. Gardin, L. (2006), "A variety of resources mixes inside social enterprises", in Nyssens, M. (a cura di), *op.cit.*, 111-136.

- XVIII. Gui, B. (1991), "The Economic Rationale for the Third Sector", in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62,4: 551-572.
- XIX. Hulgard, L., Spear, R. (2006), "Social entrepreneurship and the mobilization of social capital in European social enterprises", in Nyssens, M. (a cura di), *op.cit.*, 85-108.
- XX. Kehrli, C. (2007), *Entreprises sociales en Suisse. Caractéristiques, Intérêt, Questions*, Lucerne: Editions Caritas.
- XXI. Middleton, M. (1987), "Nonprofit boards of directors: beyond the governance function", in Powell, W. (a cura di), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press, 135-149.
- XXII. Nyssens, M. (2006) (a cura di), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, Londres and New York: Routledge.
- XXIII. OECD (1999), *Social Enterprises*, Paris: Organization of Economic Cooperation and Development.
- XXIV. Pelligra, V. (2008) (a cura di), *Imprese sociali. Scelte individuali, interessi comuni*, Milano: Mondadori.
- XXV. Pestoff, V.A. (1995), "Local Economic Democracy and Multi-Stakeholder Cooperatives", *Journal of Rural Cooperation*, 23:151-167.
- XXVI. Yunus, M. (2010), *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*, New York: Public Affairs.
- XXVII. Zamagni, S. (2003), "Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mandeville", *Oikonomia*, 3.

5 Allegati

Le imprese sociali di inserimento lavorativo in Svizzera: i 4 prototipi principali

	CLUSTER 1 Imprese sociali che inseriscono prevalentemente invalidi	CLUSTER 2 Imprese sociali per l'inserimento temporaneo di persone senza lavoro, nate prima degli anni Novanta	CLUSTER 3 Imprese sociali per l'inserimento temporaneo di persone senza lavoro, nate dopo gli anni Novanta	CLUSTER 4 Imprese sociali per l'inserimento duraturo di persone senza lavoro, nate dopo gli anni Novanta
Numero di organizzazioni	15	9	12	4
Categoria di utenti prevalente	Invalidi	Persone senza lavoro (disoccupati, assistiti, carcerati)	Persone senza lavoro (disoccupati, assistiti, carcerati)	Assistiti
Specializzate su una categoria specifica di utenti	Sì	No	No	Sì
Periodo di costituzione	Prima degli anni Novanta (73%)	Prima degli anni Novanta	Dopo gli anni Novanta	Dopo gli anni Novanta
Regioni linguistiche	Tutte	Svizzera latina	Tutte	Svizzera tedesca
Promotori	Privati e ONP	Privati, organizzazioni non profit e figure religiose	Privati, enti pubblici	Organizzazioni non profit
Forma giuridica	Fondazioni (67%)	Associazioni (78%)	Fondazioni e associazioni (67%), ma emergono delle società	Associazioni (50%), ma emergono delle società
Dimensione	Variabile (da 20 a 450 utenti)	Variabile (da 12 a 500 utenti l'anno)	Variabile (da 35 a 1000 utenti l'anno)	Variabile (da 7 a 750 utenti l'anno)
Passerella verso il mercato del lavoro primario	No	Sì	Sì	No
Salario agli utenti	Sì	No	No	Sì (in linea di principio)
Utenti/personale normodotato (mediano)	4:1	4:1	6:1	6:1
Personale normodotato prevalente	Con formazione sociale o adattata nel 64% dei casi	Con diploma sociale o di formatore nel 50% dei casi	Tecnico nell'83% dei casi	Tecnico nel 75% dei casi
Settori di produzione	Ristorazione, servizi alle imprese, verde e assemblaggi	Tutti	Attività di assemblaggio, di riciclaggio, verde	Tutti
Quota di enti che devono rispettare un divieto di concorrenza	20%	33%	58%	25%
Tasso di autofinanziamento (mediano)	45%	36%	30%	46%
Quota di enti che erogano anche servizi di interesse collettivo	60%	78%	58%	75%
Quota di enti che si considerano pienamente imprese sociali	67%	88%	33%	50%
Quota di enti trasformati in imprese sociali nel tempo	40%	33%	18%	33%

Le organizzazioni che hanno partecipato all'indagine

SVIZZERA ROMANDA:

AVF - Journal Objectif Réussir	Canton	Friborgo	
Association Ateliers Phénix	Canton	Neuchâtel	www.ateliersphenix.ch
Association Ok-Forêt	Canton	Ginevra	
Caritas Jura	Canton	Giura	www.caritas-jura.ch
Croix-Rouge Genevoise - Sémestre de Motivation	Canton	Ginevra	www.croixrougegenevoise.ch
Association Tremplin	Canton	Vallese	
L'Orangerie	Canton	Ginevra	www.lorangerie.ch
Polyval	Canton	Vaud	www.polyval.ch
Réalise - Entreprise d'insertion	Canton	Ginevra	www.realise.ch
Teen Services	Canton	Neuchâtel	www.teenservices.ch
A.R.T - Association pour la récupération et le travail (Job Eco SA)	Canton	Neuchâtel	
Fondation Le Relais	Canton	Vaud	www.relais.ch
FADS - Feu-Vert Entreprise	Canton	Neuchâtel	www.feu-vert.ch
Fondation Les Oliviers	Canton	Vaud	www.oliviers.ch
Fondation Trajets	Canton	Ginevra	www.trajets.org
Fondation Le Tremplin	Canton	Friborgo	www.tremplin.ch
Job Service	Canton	Neuchâtel	www.job-service.ch
PRO Entreprise sociale privée	Canton	Ginevra	www.pro-geneve.ch
Fondation Foyer-Handicap	Canton	Ginevra	www.foyer-handicap.ch
CSP - La Joliette	Canton	Neuchâtel	www.joliette.ch
La Thune - Entreprise sociale	Canton	Vallese	www.lathune.ch

SVIZZERA ITALIANA:

Caritas Ticino	Canton	Ticino	www.caritas-ticino.ch
Cooperativa Clic	Canton	Ticino	clic.coop/index.html
Fondazione Diamante	Canton	Ticino	www.f-diamante.ch
Fondazione La Fonte	Canton	Ticino	www.lafonte.ch
Fondazione Pedroncini Ristorante Vallemaggia	Canton	Ticino	www.ristorantevallemaggia.ch
Fondazione San Gottardo	Canton	Ticino	
Formazienda FTIA	Canton	Ticino	www.formazienda.ftia.ch

SVIZZERA TEDESCA:

VAM - Verein für aktive Arbeitsmarktmassnahmen	Canton	Berna, Friborgo	www.vam.ch
Verein Arbeitskette	Canton	Zurigo	www.arbeitskette.ch
Das Breite Hotel	Canton	Basilea	www.dasbreitehotel.ch
Velostation Burgdorf Dienstleistungen (Verein PRO Velo Emmental)	Canton	Berna	www.wir-bringens.ch
Verein The Bütz	Canton	Lucerna	www.thebuez.ch
Ding Shop	Canton	Turgovia	www.ding-shop.ch

Verein Fiwo	Canton	Turgovia	www.fiwo.ch
RITEC	Canton	Friborgo	www.verein-ritec.ch
Notz Produktionen	Canton	Zurigo	www.notzproduktionen.ch
ECAP USR	Cantoni	Zurigo, Basilea, Berna, Argovia, Lucerna, Soletta, Vaud, Ticino	www.ecap.ch
Stiftung ESPAS	Canton	Zurigo	www.espas.ch
Dock Gruppe (Stiftung für Arbeit)	Canton	San Gallo	www.dock-gruppe.ch
Stiftung Gärtnerhaus	Canton	Argovia	www.gaertnerhaus.ch
Stiftung Impuls	Canton	Sciaffusa	www.stiftung-impuls.ch
Stiftung Kartause Ittingen	Canton	Turgovia	www.kartause.ch
Stiftung Tosam	Canton	Appenzello	www.tosam.ch
Stiftung Integration NWS	Canton	Basilea	www.integration.as
Stiftung Chance	Canton	Zurigo	www.chance.ch
Stiftung Wendepunkt	Canton	Argovia	www.wende.ch
Oltech GmbH - Bildungswerkstätte	Canton	Soletta	www.oltech.ch