



MICROCOSMOS Onlus

IL CONTRIBUTO DEL TERZO SETTORE ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO



**FONDAZIONE
MONTE DEI PASCHI
DI SIENA**

Gruppo di ricerca di **Microcosmos Onlus**

- **Giovanni Iozzi**
- **Roberto Gambassi**
- **Alessandra Mariani**

Ha fatto inoltre parte del gruppo di lavoro

- Daniela Perino per l'inserimento dati

Siena, Novembre 2005

Si ringraziano:

- Tutti i testimoni privilegiati, i responsabili e gli operatori di enti e istituti che hanno concesso la disponibilità per colloqui personali e di accesso ai dati conoscitivi
- e
- tutte le associazioni e le cooperative sociali che con la loro intervista hanno reso possibile la lettura del Terzo Settore in Provincia di Siena

ASSICOOP SIENA SPA

**UNIPOL
ASSICURAZIONI**



legacoop

**C.T.L.
Lega Regionale Toscana
Cooperative e Mutue**

Indice	
<u>Introduzione del Presidente Fondazione Monte dei Paschi di Siena</u>	pag. 5
<u>Introduzione del Responsabile Provinciale LegaCoop</u>	pag. 7
<u>Premessa</u>	pag. 9
<u>Introduzione</u>	pag. 11
<u>Capitolo 1 – Contenuti e trasformazioni: il quadro generale</u>	pag. 13
1.1 Una profezia?	
1.2 Sviluppo economico e regolazione sociale: un nuovo ruolo per lo Stato ed il Terzo Settore	
1.3 Il Terzo Settore	
1.3.1 Definizione	
1.3.2 Principio di sussidiarietà	
1.3.3 Etica ed economia	
1.4 L'indagine Istat: qualche dato	
1.4.1 La diffusione sul territorio e le attività svolte	
1.4.2 Gli aspetti economici	
1.4.3 Le fonti di finanziamento	
1.4.4 La destinazione dei servizi	
1.5 Il quadro normativo: brevi cenni	
<u>Capitolo 2 – Il Terzo Settore in Provincia di Siena</u>	pag. 31
2.1 Contesto socio-economico	
2.2 Il locale nel globale	
2.3 Il Terzo Settore in provincia di Siena	
2.3.1 Il mondo sportivo	
2.4 Elementi di forza e punti di fragilità	
2.5 Dare visibilità al lavoro sociale	
2.6 Il bilancio sociale	
2.6.1 La valutazione e la qualità di un bilancio sociale	
2.7 Il bilancio sociale e la finanza etica	
2.8 Il ruolo della Fondazione Monte dei Paschi di Siena	
<u>Capitolo 3 - Le organizzazioni del Terzo Settore</u>	pag. 55
3.1 Universo: area di intervento, tipologia giuridica e territorio	
3.2 Il campione di indagine	
3.3 Terzo Settore e Fondazione Monte dei Paschi	
3.4 Le erogazioni alle organizzazioni del campione	

Capitolo 4 – L'indagine di campo pag. 67

- 4.1 Caratteristiche del campione
- 4.2 Chi eravamo...e chi siamo
- 4.3. Il personale addetto
 - 4.3.1 Personale dirigente e non dirigente
 - 4.3.2 Le dinamiche dell'occupazione nelle aree di intervento e nei territori
 - 4.3.3 Le fasce d'età
 - 4.3.4 Il Profilo del Dirigente
- 4.4 Base associativa e utenti
 - 4.4.1 Le persone coinvolte – i fruitori dei servizi e gli utenti delle attività
- 4.5 Le Tecnologie
- 4.6 La variabile temporale e i cambiamenti sopraggiunti
 - 4.6.1. Cambiamenti sì, ma quali?
- 4.7 Il Modello organizzativo
 - 4.7.1 Limiti, prospettive ambizioni.
- 4.8 Una lettura per Settori
 - 4.8.1 Cultura
 - 4.8.2 Sport
 - 4.8.3 Sanità
 - 4.8.4 Servizi sociali
- 4.9 Strategie di sviluppo
 - 4.9.1 La Formazione come strategia di sviluppo
- 4.10 Impresa e Non-Impresa
- 4.11 Stima e ricadute della Produzione
 - 4.11.1 La stima del contributo del Terzo Settore all'economia provinciale

Capitolo 5 – Una lettura di sintesi: Gli Ottagoni del Terzo Settore pag. 153**Conclusioni** pag. 165**Bibliografia** pag. 167**Appendice** pag. 169

Introduzione del Presidente Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Di fronte ad una crisi che non riguarda più solamente gli scenari macroeconomici ma investe direttamente le famiglie e presenta nuovi elementi di disagio sociale, sono necessarie nuove capacità per non correre il rischio di utilizzare modelli di intervento ormai superati o non del tutto adeguati allo scenario attuale.

Fondamentale, in questo senso, è il ruolo del Terzo settore e di tutti i soggetti che si riconoscono in questa definizione, per forze generica.

Seguire i criteri del passato per pianificare la crescita solidale potrebbe non essere sufficiente se non consideriamo l'impoverimento, la perdita di potere d'acquisto degli stipendi, la contrazione dei consumi che hanno creato nuove vulnerabilità sociali. Esistono dunque, rispetto al passato, ulteriori e diverse richieste da riconoscere e valutare, anche se si presentano in maniera meno dirompente e palese di altre. Dobbiamo trovare delle risposte anche per queste domande, lavorando insieme agli Enti locali, al volontariato, al mondo cattolico, a tutto quello che si usa comprendere nel novero di "società civile".

Per dare risposte efficaci è necessario, oggi più che in passato, che il sistema sia efficiente. Siamo di fronte al paradosso che impone, proprio a chi azienda non è, modalità di gestione e verifica di livello forse più elevato di quelli adottati da tante imprese che devono confrontarsi con il mercato.

La ricerca e l'analisi sono alla base dell'obiettivo efficienza.

Capire da dove arrivano le risorse che ogni anno vengono prodotte e, soprattutto, verificare come esse vengono impiegate, a quali realizzazioni danno vita ed in che modo queste potranno incidere realmente sulle condizioni economiche, sociali, ambientali del territorio è fondamentale. Le informazioni contenute in questa indagine sono materiale prezioso su cui costruire il circolo virtuoso che inizia con l'analisi dei bisogni e termina con la valutazione dei benefici prodotti.

Un bilancio di questo genere richiede uno sforzo molto ampio: comprende azioni e decisioni che fanno parte di una visione diversa dello sviluppo, che poco ha in comune con il Prodotto interno lordo ma è piuttosto un passo verso la ricerca del benessere fondato sulla prevenzione del disagio e delle conflittualità.

Il Terzo settore ha lo stesso problema-compito della Fondazione Monte dei Paschi di Siena: spiegare da dove vengono e dove vanno le risorse di una comunità che deve avere a disposizione tutti gli elementi per valutare se le scelte hanno portato o meno dei miglioramenti concreti nella qualità della vita delle persone.

Giuseppe Mussari

Introduzione del Responsabile Provinciale LegaCoop

Il sostegno ad uno studio del Terzo settore si inquadra nel lavoro che Legacoop territoriale ha costruito da tempo rispetto alla provincia di Siena, lavoro che si è sostanziato nello stimolo alla nascita di un tavolo provinciale di confronto ma soprattutto ad una rilettura sistematica del quadro complessivo delle dinamiche delle politiche sociali. Rilettura necessaria in una fase di profonda trasformazione della popolazione e dei suoi bisogni e delle dinamiche economiche profondamente connesse da una parte alla possibilità di erogazione dei servizi, dall'altra della loro fruizione.

I soggetti che operano nel Terzo settore si trovano esattamente al centro di queste due dinamiche divenendo uno snodo fondamentale del rapporto fra cittadini e enti erogatori e detentori dei servizi alla persona e quindi uno degli attori di garanzia dei diritti di cittadinanza.

La cooperazione sociale, come soggetto del terzo settore, ha svolto in questi anni un ruolo fondamentale rispetto allo sviluppo del territorio anche in termini di ricaduta occupazionale ma soprattutto di stimolo a tenere costante l'attenzione sulle trasformazioni avvenute nel tempo rispetto alla domanda sociale.

In questo percorso è stato fondamentale il rapporto con la Fondazione Mps che ha dimostrato un'attenzione crescente rispetto al tema del Terzo settore e del ruolo della cooperazione. La disponibilità a finanziare la ricerca che qui viene presentata ne è solo un esempio. Negli ultimi quattro anni la Fondazione ha avuto un'attenzione costante rispetto alle proposte e ai progetti delle cooperative sociali, anche con accenti di criticità ma sempre con uno spirito propositivo e di disponibilità al dialogo e che ha prodotto sempre soluzioni condivise.

Resta aperto il futuro: il quadro economico sempre più complesso, imporrà una riflessione accurata sul tema delle risorse e anche su un ripensamento profondo sul quadro dell' offerta sociale che dovrà tenere conto delle difficoltà crescenti delle famiglie. Su questo al cooperazione è pronta a dare il proprio contributo.

Alessandra Navarri

Premessa

Il Terzo Settore, nell'accezione comune, è quel settore nel quale operano organizzazioni che non sono pubbliche, non essendo preposte per legge alla tutela normativa ed alla promozione dell'interesse generale, né operano sul mercato, non avendo come fine primario il raggiungimento del profitto.

Esso comprende quell'insieme di organizzazioni che, in particolare negli ultimi dieci anni, hanno consolidato la propria presenza sia sotto il profilo politico che economico. Tali organizzazioni oggi si trovano a dovere scegliere con maggiore determinazione il proprio futuro, assumendo una soggettività forte ed una capacità di porsi come interlocutore credibile a tutti i livelli, dal locale al nazionale fino al globale, proponendosi magari come catalizzatore di istanze sociali ed economiche alternative; oppure, scegliere di appiattirsi su di un profilo para-istituzionale con nascoste ambizioni di tipo mercantilista.

Difficile definire ed inquadrare il Terzo Settore nel suo insieme e nelle sue singole articolazioni.

Esso è un fenomeno complesso che si colloca tra società, economia e politica, tra individui, società e spirito di solidarietà, tra bisogni sociali ed esperienze di auto-organizzazione.

Le definizioni, i criteri, e i confini di questa realtà non sono rigorosamente delineati. A seconda dell'approccio considerato alcuni aspetti vengono evidenziati e altri vengono lasciati in ombra.

Tuttavia, in molti concordano nell'individuare gli elementi fondanti del Terzo Settore nel carattere prettamente sociale del fenomeno, laddove sociale sta per relazionale ed è alla base delle altre dimensioni (politiche, giuridiche, economiche, culturali), oltre che nella specificità dei beni e servizi prodotti, non pubblici né universalistici - in quanto lo Stato non ha potere di disposizione su di essi e non li distribuisce in prima persona - né privati, poiché non di proprietà di chi ne beneficia e ne è consumatore.

La varietà di approcci, che riflettono lo spirito multiforme all'origine di questo fenomeno, contraddistingue la letteratura attuale sul Terzo Settore. Lo sforzo necessario è quello di integrare i differenti approcci in un'unica griglia multidisciplinare per indagare la capacità economica del Terzo Settore - risultante da fattori sociali, imprenditoriali e politici - di incidere sul tessuto socio-economico locale.

Del resto, le difficoltà economiche manifestatesi su scala globale a partire dai primi anni Novanta - a cominciare da quelle di natura occupazionale, legate ai rapidi cambiamenti tecnologici, alla globalizzazione della produzione ed alla ristrutturazione dei settori produttivi - unite, in Europa, ai vincoli imposti dai processi di unificazione economica e monetaria, hanno comportato un rinnovato interesse da parte degli studiosi e dei policy makers nei confronti del Terzo Settore, della sua capacità di rispondere a problematiche sociali complesse e di offrire occupazione, funzionando da catalizzatore sociale e collante delle comunità locali, garantendo quel valore aggiunto in termini di identità senza il quale tali comunità stenterebbero ancora di più a percepirsi come tali.

Esso, inoltre, permette di valorizzare esperienze e vissuti di realtà organizzative radicate nei singoli territori, con storie importanti alle spalle ed impegnate in molteplici attività.

Certamente, il contesto politico ed economico attuale desta qualche preoccupazione, soprattutto per la progressiva rarefazione delle risorse a disposizione per l'offerta del Terzo Settore, il quale dipende in larga misura da finanziamenti di origine pubblica. Aspetti, questi, che rischiano di rendere il Terzo Settore un formidabile serbatoio di lavoro precario, a danno della qualità delle prestazioni offerte e della crescita stessa delle singole organizzazioni in termini di consapevolezza del proprio ruolo e della possibilità di incidere sulle politiche che interessano i territori. E, di conseguenza, a danno del tessuto socio-economico locale.

Invece, si potrebbe anche condividere l'idea che «Se si vuole trasformare il Terzo Settore in una forza efficace, in grado di gettare le fondamenta del passaggio all'era post-mercato, lo Stato dovrà giocare un ruolo di supporto. Innanzi tutto, si dovrà dare una risposta ai bisogni di due gruppi distinti se si vuole che il Paese riesca veramente ad indirizzare milioni di ore di

lavoro disponibile in attività concrete, progettate per ricostruire le comunità locali e per rafforzare il ruolo del Terzo Settore nella società: in primo luogo, saranno necessari gli appropriati incentivi per incoraggiare chi ha ancora un lavoro nel settore privato – ma lavora per meno ore – a dedicare una parte del maggiore tempo libero di cui gode a servizi nel Terzo Settore; in secondo luogo, dovrà essere modificata la legislazione per fornire a milioni di disoccupati permanenti un'occupazione significativa nel Terzo Settore, che contribuisca alla ricostruzione della comunità a cui appartengono e delle infrastrutture locali>> (Rifkin J., 1995).

Introduzione

Il 'vuoto conoscitivo' circa le caratteristiche qualitative e quantitative del Terzo Settore italiano deriva da un insieme di fattori concomitanti, quali l'evoluzione dei sistemi di welfare, il cambiamento di sensibilità e del significato di cittadinanza, la scarsa attenzione sinora prestatagli, la poca visibilità e riconoscibilità, tanto per citarne alcuni.

Solo negli ultimi anni sono stati prodotti studi e ricerche significativi, pur mancando ancora una teoria sociologica interna al Terzo Settore in grado di comprendere appieno le realtà che lo animano. La difficoltà che permea il dibattito sul Terzo Settore, infatti, dipende in larga misura proprio dall'arretratezza dell'apparato teorico e metodologico.

Il presente lavoro mira ad offrire, in merito, una piattaforma su cui costruire conoscenza e scambio fra i soggetti coinvolti, fra istituzioni pubbliche locali ed organizzazioni del Terzo Settore, fra questi e le comunità di riferimento nonché mira a fornire spunti di riflessione all'interno stesso del Terzo Settore.

Ciò attraverso il tentativo di misurare una realtà quantificabile e strutturata a livello nazionale per portare un cambiamento di senso nel fenomeno dell'economia senza fini di lucro, con il fine ultimo – unitamente alla necessità di restituire visibilità ad un mondo che produce occupazione e fatturato e, soprattutto, alimenta la coesione sociale nei singoli territori anche offrendo importanti strumenti di inclusione nel mondo del lavoro per soggetti svantaggiati e fasce deboli della popolazione – di smettere di essere un fenomeno, appunto, per entrare nella schiera di quei soggetti riconosciuti istituzionalmente che producono ricchezza sociale ed economica, rilevanti nel territorio e nelle comunità, quindi da misurare e misurabile.

In questa ottica sarebbe altresì interessante promuovere la definizione di un sistema minimo di regole condivise sulle questioni fondamentali che coinvolgono soggetti pubblici e del Terzo Settore - dai finanziamenti pubblici agli standard qualitativi dei servizi erogati, dalle modalità di partecipazione a gare ed appalti ai percorsi di inclusione nel mondo lavorativo, per citarne alcuni – così da promuovere un più alto livello di trasparenza nella sfida attuale, una sfida senza precedenti: << Il tema centrale (...) consiste piuttosto nella opportunità di riaffermare una cultura della responsabilità sociale e della relazione sociale in grado di frenare le tendenze al "consumo di socialità" delle società moderne che invece di impegnarsi in uno sforzo di rigenerazione di potenziali di vita sociale, continuano troppo spesso ad agire in funzione disincentivante rispetto allo sviluppo ed all'affermazione di un senso civico diffuso e di una solidarietà sociale interiorizzata come valore intrinseco della vita quotidiana>> (Fazzi L., 2000).

Aspetti, questi, che chiamano in causa anche la domanda di partecipazione rivolta alle istituzioni pubbliche locali: in particolare, nel continuo processo di riorganizzazione della Pubblica Amministrazione teso ad un cambiamento legato alla ridefinizione di nuove competenze dallo Stato centrale agli Enti Locali, fondamentale è la partecipazione degli attori locali, del Terzo Settore, dei vari stakeholders e singoli cittadini. Il tema della partecipazione, del resto, è stato posto con forza come elemento di innovazione politica dai movimenti nei quali, negli ultimi anni, si sono riconosciuti molti cittadini.

Nella provincia senese ci sono le condizioni per sperimentare un salto di qualità nelle forme della partecipazione in quanto esiste una forte propensione all'associazionismo ed al volontariato che ha creato una cultura della partecipazione fra i cittadini.

A testimonianza delle sensibilità che stanno maturando a livello locale rispetto alle dinamiche che investono il Terzo Settore, si pensi al progetto Equal "Impresa Sociale Toscana Sud" che, nell'ultimo triennio, ha coinvolto 31 partner dislocati nelle tre province meridionali della Toscana (Siena, Arezzo e Grosseto) fra istituzioni pubbliche locali, organizzazioni di settore ed imprese sociali. Si tratta di un progetto finalizzato ad implementare la sostenibilità delle imprese e delle reti create nell'economia sociale locale, con particolare attenzione al profilo della qualità rispetto all'occupazione ed ai servizi erogabili, con l'obiettivo di contribuire alla

risoluzione delle discriminazioni nell'inserimento lavorativo delle fasce deboli attraverso modalità di gestione innovativa delle imprese sociali.

Nel presente lavoro si intrecciano considerazioni e riflessioni di natura globale e locale, legate a dinamiche planetarie come al contesto senese, questo ultimo nella percezione di testimoni privilegiati scelti in virtù del ruolo – o dei ruoli – rivestiti nell'economia e nella società locali nonché nelle risposte affidate ad un questionario inviato a tutti i soggetti del Terzo Settore iscritti all'Albo Provinciale ed al Cevot, per quanto riguarda l'associazionismo, al Registro prefettizio per quanto riguarda le cooperative sociali.

Va precisato che, al momento della conduzione dell'indagine, era in corso la revisione delle iscrizioni al Cevot locale a seguito dell'introduzione della categoria delle Associazioni di Promozione Sociale, distinte da quelle di volontariato, per cui non è stato possibile reperire l'albo del Cevot ma solo condurre un incontro informativo con il personale preposto.

Un'ultima annotazione va fatta rispetto alla mancanza di un paragrafo dedicato a possibili conclusioni. La cooperativa Microcosmos interpreta la presente indagine come una piattaforma di lavoro ricca di spunti, suggerimenti, occasioni di riflessione, da arricchire ed implementare continuamente, per cui ha giudicato fuorviante tirare delle conclusioni. Piuttosto, rimanda l'approfondimento delle tematiche trattate ad appositi incontri di natura seminariale che intende proporre nei mesi a venire.

Capitolo 1 – Contenuti e trasformazioni: il quadro generale

1.1 Una profezia?

<<Nel prossimo secolo, il mercato ed il settore pubblico avranno un ruolo sempre più ridotto nella vita quotidiana delle persone in tutto il mondo. Il vuoto di potere verrà colmato, probabilmente, dal diffondersi di una subcultura criminale o da una maggiore partecipazione al Terzo Settore. Con questo, non vogliamo sostenere che entrambi i settori tradizionali siano destinati a perdere d'importanza o a scomparire: affermiamo solo che il loro rapporto con le masse probabilmente cambierà in maniera fondamentale. Nonostante le conquiste tecnologiche della terza rivoluzione industriale, la maggiore parte della gente dovrà continuare a lavorare nell'ambito di un'economia di mercato per guadagnarsi da vivere, sebbene la durata del loro impegno quotidiano continuerà a diminuire.

Per quanto riguarda quelli per i quali non ci sarà spazio sul mercato del lavoro, gli Stati si troveranno di fronte a scelte alternative: finanziare il rafforzamento delle forze di polizia e costruire nuove carceri per imprigionare la sempre più vasta classe criminale, o finanziare forme alternative di lavoro nel Terzo Settore. Le organizzazioni fondate sullo spirito comunitario agiranno sempre più come arbitri e difensori nei confronti delle forze del mercato e dello Stato, fungendo da promotori e sostenitori della riforma politica e sociale. Le organizzazioni del Terzo Settore, probabilmente, si attribuiranno anche la funzione di fornire una quantità sempre più ampia di servizi di base, con il progressivo allontanamento dello Stato dall'aiuto e dall'assistenza di singoli e comunità in stato di bisogno.

La globalizzazione del settore privato e la diminuzione dell'importanza di quello pubblico significheranno che la gente sarà costretta ad organizzarsi in comunità di interesse per garantirsi un futuro. Il successo della transizione verso l'era post-mercato dipenderà, in larga misura, dalla capacità di un elettorato nuovamente attivo, che agisce attraverso coalizioni e movimenti, di trasferire efficacemente quanta più parte possibile dei guadagni di produttività del settore privato al Terzo Settore, in modo da rafforzare ed approfondire i legami sociali e le infrastrutture locali.

Solo riuscendo a costruire comunità locali forti ed in grado di autosostenersi, la gente di tutte le nazioni potrà affrontare le forze dello spiazzamento tecnologico e della globalizzazione dei mercati che stanno minacciando il benessere – se non la stessa sopravvivenza – di buona parte del consorzio umano>>¹.

Una decina d'anni fa Rifkin - nell'ormai celebre testo sulla fine del lavoro a seguito della cosiddetta terza rivoluzione industriale – auspicava un ruolo regolatore forte dello Stato nel sociale, capace di compiere scelte nel nome della coesione sociale e del benessere comunitario, pena la riduzione di tale ruolo regolatore a quello poliziesco di controllo ed allontanamento di ogni forma di diversità capace di compromettere la tenuta stessa del tessuto sociale.

L'attuale modello di sviluppo basato sulla globalizzazione economica, infatti, sembra essere associato a vari tipi di esclusione: sperequazione dei redditi, perdita del contatto con la sfera della cittadinanza, con il mondo 'ufficiale', con il mercato del lavoro, con la comunità politica, con la società in senso lato.

L'esclusione trova di volta in volta varie scusanti: razza, nazionalità, religione. Forse, più semplicemente, certe persone non servono: gli indici di benessere economico possono crescere anche senza il loro contributo, per il resto della società essi sono solo un costo.

Questo darwinismo sociale si concretizza nello sradicamento delle persone, inteso come condizione dell'efficienza e della competitività. L'individualismo trasforma anche i conflitti

¹ Jeremy Rifkin, La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato, Baldini&Castoldi, Milano, 1995

sociali e, cosa ancora più grave, gli svantaggiati e coloro che temono di scivolare nella loro condizione non rappresentano una nuova forza produttiva. <<I ricchi possono diventare sempre più ricchi senza di loro, i governi possono essere rieletti senza i loro voti, il PNL può continuare ad aumentare senza il loro apporto>> (R.Dahrendorf, 1995).

I conflitti individualizzati sono più difficili da regolare. Essi testimoniano che le persone non hanno senso di appartenenza, alcun senso di impegno sociale e quindi alcuna ragione per rispettare la legge o i valori che l'hanno ispirata. L'esclusione è economicamente dannosa, ma innanzi tutto socialmente corrosiva ed infine politicamente esplosiva. La questione fondamentale dei nostri tempi non è la giustizia nel senso tradizionale della redistribuzione, bensì l'inclusione.

Il concetto di inclusione richiama quello di cittadinanza, laddove la cittadinanza si pone non come una questione legata al territorio bensì alla costituzione materiale ed all'esercizio dei diritti delle persone in quanto tali, in quanto parti di una comunità.

Una comunità all'interno della quale il Terzo Settore può svolgere una funzione importante, di raccordo e di collante fra istituzioni, mondo del lavoro e cittadini.

1.2 Sviluppo economico e regolazione sociale: un nuovo ruolo per lo Stato ed il Terzo Settore

E' sotto gli occhi di tutti come la crescita economica non alimenti ma possa divorare socialità, socievolezza, coesione. Non assorbe, ma può produrre su scala allargata marginalità, esclusione, disgregazione. Né la sfera pubblica, sfidata da processi di mondializzazione e globalizzazione senza precedenti, riesce a compensare il crescente disagio nei propri territori.

E' questo il dato più evidente della rottura del circolo virtuoso che legava crescita industriale e promessa di un qualche benessere sociale, circolo virtuoso assicurato da quel patto sociale non scritto fra Stato e Mercato, che ha connesso, anche se conflittualmente, per almeno mezzo secolo nel secondo dopoguerra, economia e società

Si passa così da una centralità della cittadinanza sociale (in cui l'appartenenza alla comunità viene considerata titolo costitutivo di una legittima pretesa alla sicurezza, alla salute ed alla vecchiaia assistita nonché, più in generale, all'esercizio dei propri diritti) alla centralità della produttività individuale, in cui l'appartenenza alla comunità viene condizionata alla prestazione. Non una precondizione ma un risultato.

Svolta, questa, che rinvia ad una rottura, ben più radicale e profonda, nella stessa 'costituzione materiale' dello Stato contemporaneo. Nei rapporti, delicati e strategici, fra le diverse sfere ed i diversi livelli di regolazione sociale. In particolare, nell'equilibrio fra politica ed economia, da una parte, fra politica e società, dall'altra.

Un compromesso sociale si è spezzato. Un nuovo patto sociale deve essere riformulato.

O, quantomeno, un nuovo meccanismo di conservazione e produzione di quel grado di socievolezza, di reciprocità, di solidarietà senza i quali una società non sta insieme.

Si rende necessario ridefinire lo 'statuto' di un legame sociale che si è andato progressivamente logorando ed estenuando, per effetto, certo, delle nuove dinamiche economiche, del meccanismo di mercato, ma anche – il che è paradossale ma vero – dentro gli stessi circuiti della statualità, della impersonale logica burocratica degli apparati che avrebbero dovuto compensare il deficit di socialità dell'economia di mercato.

<<Sancire un nuovo patto di alleanza fra lo Stato ed il Terzo Settore per la ricostruzione dell'economia sociale potrebbe aiutare a restaurare la coscienza civica in tutti i Paesi.

Nutrire gli indigenti, fornire servizi basilari di assistenza sanitaria, educare i giovani, costruire abitazioni a prezzi controllati e conservare l'ambiente sono in testa alla lista delle priorità per i prossimi anni: tutte queste aree critiche sono state ignorate o trattate non adeguatamente dalle forze del mercato. Oggi, con l'economia di mercato che si sta allontanando dalla vita sociale della nazione e lo Stato che si sta ritirando dalla propria posizione di fornitore di ultima istanza, solo uno sforzo concertato e determinato da parte del Terzo Settore, adeguatamente sostenuto dal settore pubblico, sarebbe in grado di fornire i servizi sociali di base ed avviare il

processo di rivitalizzazione dell'economia sociale a livello mondiale>>.²

Il ridimensionamento della funzione dello Stato nell'economia ed il suo spostamento verso attività che migliorino il benessere ed il grado di convivenza sociale fra gli individui sembrano dunque essere fattori decisivi ai fini della costituzione di un nuovo patto che vede il Terzo Settore protagonista e mediatore del legame fra locale e globale, per superare la contrapposizione fra integrazione e diversità, fra solidarietà e mercato, fra sociale ed economico, e favorire lo sviluppo sostenibile di un territorio.

Del resto, laddove la comunità locale, con la sua cultura, i suoi beni relazionali ed i suoi meccanismi di regolazione localistica, stenta a tenere il passo dei mutamenti economici e delle trasformazioni sociali, si può inceppare quel 'dialogo' fra sviluppo economico e sistemi di regolazione sociale che è apparso determinante, nel tempo, per una crescita armoniosa dei singoli territori.

Un 'dialogo' su cui hanno inciso profondamente anche i ben noti processi di globalizzazione, fautori di una competizione spinta fra territori che, tuttavia, rischia di accentuare la frammentazione culturale e sociale, favorendo aree forse autosufficienti sotto il profilo economico ma probabilmente incapaci di leggere e fare fronte al mutamento ed alle trasformazioni in corso; un 'dialogo' che oggi spinge a ricercare nuovi modelli di azione che vedono protagonista il Terzo Settore, nell'ottica di avvicinare gli strumenti di autogoverno al livello nel quale si esprimono le problematiche sociali ed economiche e si svolge la vita concreta delle persone, e nei quali le diverse soggettività politiche e sociali, imprenditoriali ed associative, pubbliche e private assumono ruoli e responsabilità più diretti

L'impegno degli enti locali e dei vari stakeholders attivi, nelle rispettive comunità, nell'Agenda XXI, si muove in questo senso, pur fra contraddizioni e cedimenti che rischiano di minare il ruolo del Terzo Settore e di renderlo ancora troppo debole come interlocutore di riferimento.

Eppure tale impegno si sta rivelando, in provincia di Siena, un elemento identitario in direzione dello sviluppo sostenibile, di una sostenibilità che vede i processi economici confrontarsi con i conflitti sociali nel tentativo di contribuire a risolverli ed innestare, così, circoli virtuosi di crescita equa ed il più possibile armoniosa per la collettività. Ciò, tuttavia, non può prescindere dal coinvolgimento diretto e dall'assunzione di responsabilità del Terzo Settore a livello locale, dove associazionismo, impresa sociale e mondo del volontariato vantano tradizioni storiche, peso economico e sensibilità di cui non sempre vi è consapevolezza ma di cui non è possibile fare a meno nel perseguire un modello di sviluppo sostenibile calibrato sulle specificità locali, un "welfare dei localismi solidali", come lo ha definito il Censis nel Rapporto 2004.

1.3 Il Terzo Settore

Il Terzo Settore può essere rappresentato, in generale, come un vasto arcipelago di associazioni, cooperative sociali, organizzazioni mutualistiche e fondazioni, molto cresciuto negli ultimi anni nel tentativo di combinare l'efficienza e la natura giuridica privata proprie del mercato con gli obiettivi sociali del settore pubblico, nel rispetto della caratteristica comune del non profit, ossia dell'assenza dello scopo di lucro. Accanto a questa, è possibile individuare altri tratti condivisibili nell'esercizio di pratiche di controllo diretto e democratico, nella spinta solidaristica e volontaria, nell'utilità collettiva. Sembra opportuno, in questo modo, inquadrare - in prima battuta ed almeno per linee generali - l'oggetto della riflessione in quanto molteplici sono le definizioni disponibili.

Da un punto di vista storico, il termine è nato in Europa nella metà degli anni Settanta e da allora ha conosciuto una grande popolarità, grazie alla crisi dei sistemi di welfare europei ed all'offerta di molti beni e servizi di pubblica utilità erogati da organizzazioni private a finalità sociale.

Il Terzo Settore affonda le sue radici da un lato, nel percorso del movimento operaio che, tra la fine dell'Ottocento ed i primi del Novecento, si era organizzato in mutue e cooperative per

2 Jeremy Rifkin, op.cit.

rispondere a bisogni emergenti; dall'altro, nel movimento sorto attorno alla dottrina sociale della Chiesa.

In Italia, oggi si parla anche di Terzo Sistema e di Privato Sociale; all'estero, a seconda del profilo cui si intende dare risalto, si utilizzano espressioni come *économie sociale* in Francia, *philanthropic sector* e *charitable e voluntary sector* nei Paesi anglosassoni, solo per fare alcuni esempi.

La difficoltà di definire e delimitare il Terzo Settore, infatti, non è un 'problema' solo italiano ma è legata – oltre che al poco tempo da cui il fenomeno è riconosciuto - alla natura stessa dell'oggetto, costituito, per l'appunto, da un universo di organizzazioni, di natura giuridica privata e finalità di pubblica utilità, dotate di forme organizzative, culture e logiche d'azione differenti tra loro.

La definizione adottata in questa sede si inserisce in quel filone di ricerca che intende sottolineare del Terzo Settore la natura specifica ed alternativa di realtà agli altri due settori tradizionali dello Stato e del mercato.

Affianco alle grandi organizzazioni cresciute in seguito alla crisi fiscale dello Stato esistono piccole realtà attive soprattutto a livello locale e caratterizzate dall'autorganizzazione, dalla sperimentazione di economie solidali e dall'autonomia politica.

Il censimento Istat, ad esempio, evidenzia come l'1,1% delle realtà non profit italiane impieghi il 42% del totale dei dipendenti del settore, mentre il 75% ha entrate annuali inferiori ai 50.000 euro e va avanti soprattutto grazie al volontariato. Si moltiplicano le organizzazioni che si occupano di servizi sociali ma anche di cultura, ambiente e difesa dei diritti, coniugando bilanci e responsabilità socio-ambientali e proponendo nuovi modi di fare economia: il commercio equo e solidale, la finanza etica, l'autorganizzazione del lavoro, ne sono degli esempi.

In altre parole, il Terzo Settore in Italia vanta un'ampia fenomenologia di organizzazioni che si contraddistinguono per la centralità accordata alla cultura della solidarietà che qui ha radici antiche: il carattere solidaristico, infatti, di molte esperienze proprie dell'associazionismo, della cooperazione sociale e del volontariato è un elemento di peculiarità che, secondo molti studiosi, non è ripetibile all'interno di altri contesti societari ed è strettamente connesso all'evoluzione dei moderni sistemi di welfare.

Aspetto, questo, messo bene in luce anche dalla ricerca della J.Hopkins University nel 1994, che ha censito tutte le organizzazioni private che, al momento della rilevazione, risultavano formalmente costituite, non governative, non orientate al profitto, con propri organi direttivi, volontarie, non politiche e non confessionali in ben dodici Paesi: Italia, Francia, Gran Bretagna, Germania, Giappone, Stati Uniti, Ungheria, Brasile, Ghana, Egitto, India e Thailandia.

L'indagine "*Toward an understanding of the nonprofit sector*" rappresenta una pietra miliare nel campo della ricerca legata al Terzo Settore, sebbene vadano tenute presenti tutte le dovute differenze connesse all'approccio adottato, basato sul contesto statunitense.

Prima fra tutte, quella che impedisce di utilizzare, rispetto al contesto europeo, le definizioni di Terzo Settore e settore non profit in maniera equivalente: il vincolo di non distribuzione dei profitti che contraddistingue le organizzazioni senza scopo di lucro è troppo ampio per identificare il Terzo Settore. Aspetto, questo, del tutto trascurabile nella realtà statunitense, dove il ruolo del Terzo Settore è più sviluppato e le organizzazioni di Terzo Settore sono spesso identificate proprio con il settore non profit, il quale tende sempre più a sostituire lo Stato nei settori del welfare della sanità e dell'educazione.

In Europa, dove il sistema di welfare è più forte e consolidato, le organizzazioni del Terzo Settore tendono a svolgere un ruolo supplementare rispetto allo Stato, con una ridotta presenza sul mercato. Eppure ciò sta rapidamente mutando.

Dopo la congiuntura economica negativa dei primi anni Novanta, la ripresa della produzione in Europa non è stata associata ad un incremento significativo dell'occupazione per via dei rapidi cambiamenti tecnologici, della globalizzazione della produzione e della ristrutturazione

dell'industria e dei servizi. E se fino a poco tempo fa si pensava che la perdita di posti di lavoro nell'industria sarebbe stata più che compensata dalla crescita degli stessi nell'ambito dei servizi, lo stato attuale delle cose non offre conferme in tale senso ed in più i rigidi vincoli posti dall'Unione Europea hanno ridimensionato il ruolo del settore pubblico come creatore di occupazione.

Proprio le problematiche legate all'occupazione hanno indotto studiosi e decisori politici ad interessarsi sempre più del Terzo Settore, considerato che i dati indicano che negli anni passati il numero delle persone impiegate nel Terzo Settore è cresciuto in misura rilevante a fronte di una progressiva perdita di occupazione negli altri settori.

Ciò in quanto le organizzazioni del Terzo Settore - attive nell'area dei servizi sociali, alla persona ed alla comunità - sono in grado di soddisfare quei nuovi bisogni sociali che società sempre più complesse pongono all'attenzione di tutti, dalla cura degli anziani e dei minori all'ambiente, per fare un esempio. Si tratta di campi in cui la domanda può rimanere insoddisfatta sia da parte del mercato, perché non orientata al profitto, sia da parte dello Stato, per l'incapacità di identificarli e rispondervi prontamente.

Inoltre, il Terzo Settore è in grado di offrire occupazione a fasce marginali della società che altrove difficilmente troverebbero opportunità: si pensi ai disabili o agli ex detenuti. Oltre, naturalmente, a lasciare ampio margine alle attività di volontariato.

Il che aiuta ad identificare nel Terzo Settore un luogo dove potere costruire relazioni non di mercato ma fondate sull'idea di solidarietà e sul concetto di cittadinanza attiva, andando così a svolgere un ruolo civico tutt'altro che trascurabile in termini di coesione e di tenuta del tessuto sociale.

Tuttavia, la crisi fiscale dei Paesi europei ed i tagli di bilancio imposti dai rigidi parametri di Maastricht hanno influito negativamente sulla crescita delle organizzazioni del Terzo Settore, dato che queste sono fortemente dipendenti dai finanziamenti pubblici.

In altre parole, il contributo del Terzo Settore allo sviluppo socio-economico, allo stato attuale, è messo fortemente in discussione e la continua sostituzione di lavoro remunerato con attività flessibili e sovente legate al volontariato rischiano di contribuire a trasformare il Terzo Settore in un serbatoio di precariato: la tesi di Rifkin si sta rivelando forse un po' troppo ottimista!

1.3.1 Definizione

Il concetto di Terzo Settore, come già accennato, deriva dall'esistenza degli altri due settori, lo Stato ed il mercato, accanto ai quali si sviluppa un terzo settore che non è né Stato né mercato. Una definizione in negativo, dunque, in base alla quale si sa cosa esso non è, ossia né mercato (non-profit) né stato (non-governativo).³

Né è possibile dare una definizione universalmente valida, considerato che ogni Paese vanta un differente sistema legale e, di conseguenza, una diversa definizione di organizzazione di Terzo Settore: negli Stati Uniti, ad esempio, ogni anno l'Internal Revenue Code (l'ufficio fiscale federale) stila la lista delle organizzazioni che sono esentate dal pagamento delle imposte perché senza scopo di lucro ed il cui statuto proibisce la distribuzione dei profitti ai membri dell'organizzazione. Fra queste, solo le cosiddette "charitable organisations" possono ricevere donazioni senza pagare le tasse.

In Europa la realtà è ben diversa ed esistono diverse definizioni per differenti tipologie legali di organizzazioni di Terzo Settore, il che consente, per l'appunto, di classificare le diverse tipologie legali (associazioni, cooperative sociali, ecc.) ma non di definire l'insieme del Terzo Settore né, tanto meno, di effettuare analisi comparate fra le realtà dei diversi Paesi.

Sotto il profilo statistico, il System of National Accounts e l'European System of Accounts - istituti che si occupano di garantire una certa uniformità nella stesura dei rapporti economici

³ Informazioni tratte da "Il terzo settore in Europa: teorie ed analisi", working paper per il progetto NETS - *New employment opportunities in the third sector*, a cura di Lunaria per l'Università degli studi di Roma "La Sapienza", facoltà di Economia e Commercio, Dipartimento di Economia Pubblica. Marzo 1998.

dei vari Paesi, in particolare di quelli europei – individuano 5 macro settori: famiglie, imprese non finanziarie, imprese finanziarie, istituzioni pubbliche ed organizzazioni non profit che offrono servizi alle famiglie. La classificazione delle unità statistiche all'interno dei singoli settori si basa su un triplice criterio: il loro status, privato o pubblico; il carattere profit o non profit, a seconda della distribuzione o meno degli utili; l'essere unità di mercato o non di mercato, a seconda della rilevanza o meno del prezzo dei beni e servizi venduti, e se i prezzi sono inferiori al 50% dei costi di produzione l'unità è considerata fuori mercato. In base a ciò, le organizzazioni di Terzo Settore sono enti privati (privato) che non ridistribuiscono gli utili (non profit) e che vendono i propri servizi ad un prezzo inferiore al 50% dei costi di produzione (non market). Il che comprende realtà culturali e sportive come organizzazioni commerciali e partiti politici.

Volendo rivolgere l'attenzione agli obiettivi ed alle funzioni di un'organizzazione, l'organizzazione di Terzo Settore è quella che lavora per uno stato sociale ed in attività di pubblico interesse. Ma anche in questo caso il dibattito tende a porre l'accento di volta in volta sul concetto di utilità sociale, di stato sociale pubblico o ad enfatizzare i caratteri di mutualità e solidarietà come distintivi di tali organizzazioni. Il che può andare bene nel contesto europeo, meno in quello anglosassone.

In altre parole, definizioni di carattere funzionale risultano problematiche in quanto le categorie adottate cambiano nel tempo e nello spazio assumendo, sovente, tratti di ambiguità.

Se, infine, si vuole sottolineare la struttura e l'operatività delle organizzazioni, allora il Terzo Settore è un insieme di enti che sono:⁴

- Formali, in quanto formalmente costituiti con tanto di statuto ed atto costitutivo idonei a certificare la consistenza organizzativa e la stabilità nel tempo dell'organizzazione;
- Privati, in quanto istituzionalmente separati dal settore pubblico;
- Autogovernati, cioè non controllati da attività esterne;
- Senza distribuzione del profitto, il che non significa che l'organizzazione non possa generare profitti ma che li deve reinvestire e non distribuire;
- Con presenza di parte di lavoro volontario, sia in funzioni operative e/o dirigenziali e/o di indirizzo;
- Aconfessionali e non schierati politicamente.

Tali criteri offrono il vantaggio di fornire una panoramica abbastanza vasta del settore ma sono difficili da applicare e rischiano di estromettere realtà importanti come ad esempio, nel caso italiano, la Caritas – dove è indiscutibilmente presente l'elemento dell'utilità sociale - ed includere, invece, le organizzazioni cosiddette di *mutual benefit*, che si occupano di difendere gli interessi dei propri soci come, ad esempio, i sindacati e le organizzazioni commerciali e professionali.

In particolare, due sono gli aspetti fondamentali tralasciati in questo caso: quello dell'utilità sociale, per cui le organizzazioni di Terzo Settore si occupano di attività per il *public benefit*, cioè di attività i cui benefici ricadono sull'intera collettività; quello della democraticità, per cui l'organizzazione di Terzo Settore deve avere una struttura democratica tale da garantire l'eleggibilità del consiglio di amministrazione e lo status di socio in maniera sostanziale.

In questa ottica, in Italia la legge sulle Onlus aiuta a fare chiarezza poiché permette di individuare le attività di utilità sociale (assistenza sociale e sanitaria; carità; educazione; formazione; sport a livello amatoriale; salvaguardia, promozione e valorizzazione dei luoghi storici ed artistici nonché dell'ambiente; promozione della cultura; difesa dei diritti sociali, ricerca scientifica di una certa rilevanza sociale) e sancisce che ad ogni socio spetta il diritto di voto in caso di approvazione e/o modifica dello statuto e dei regolamenti interni e quello di partecipare all'elezione del consiglio di amministrazione dell'organizzazione.

Non si vuole, in questa sede, prolungare troppo il discorso e proporre uno studio accurato ed approfondito delle tematiche alla base del dibattito sul Terzo Settore, dalla definizione alle

⁴ Criteri individuati da Salamon e Anehier nella ricerca comparativa della Johns Hopkins University, 1994.

varie tassonomie in uso per descrivere le diverse organizzazioni operanti nel settore. Con questi brevi cenni si intende solo sottolineare come siano tutt'altro che scontati i confini ed i tratti distintivi del Terzo Settore, e non solo in Italia.

La preferenza di una definizione è generalmente dettata dalla volontà di identificare una specificità o di mettere in risalto un valore od un aspetto che si ritengono importanti.

La difficoltà di trovare una definizione 'unica' è il segnale del dinamismo e della magmaticità di una realtà composita e complessa.

Ognuna di queste definizioni pone l'accento su un aspetto, evidenzia una peculiarità, sottolinea una tendenza che viene segnalata a seconda dell'ottica con la quale la si affronta: etico-valoriale o religiosa, sociologica, economica o strettamente politica.

I tratti comuni sono la natura non profit ed associativa di attività che forniscono beni e servizi basati su valori d'uso, qualificati e personalizzati, di cui c'è domanda crescente lasciata insoddisfatta sia dal mercato che dallo Stato.

In questo contesto, il Terzo Settore tende a presentarsi come un terreno di sperimentazione per un diverso sistema di relazioni economiche non-capitalistiche e non-statalistiche.

Nel Terzo Settore, infatti, possono trovare soddisfazione i sempre più intensi bisogni di beni e servizi collettivi localizzati e personalizzati, 'su misura' delle persone e delle comunità locali. Bisogni, questi, che difficilmente troverebbero risposta in un sistema fondato sulla reciprocità competitiva, come il mercato, od in un sistema fondato sulla spersonalizzazione delle relazioni sociali ed economiche, come lo Stato.

Tenendo a mente tutto ciò, nel corso del presente lavoro si parlerà di Terzo Settore per indicare l'insieme delle associazioni, riconosciute e non, delle cooperative sociali e del volontariato attivo e parte integrante del processo di sviluppo socio-economico nell'ottica della sostenibilità di cui il territorio senese si sta facendo portavoce e promotore. Ciò significa che si fa riferimento, da un lato, al decreto legislativo entrato in vigore nel Gennaio del 1998 che ha introdotto la figura delle Onlus, in base al quale le organizzazioni private facenti parte del Terzo Settore in Italia, secondo la normativa giuridica sono: le associazioni sociali; le fondazioni (escluse le fondazioni bancarie); le organizzazioni di volontariato iscritte nei registri regionali, ai sensi della legge quadro sul volontariato (l. 266/91); le organizzazioni non governative riconosciute idonee, ai sensi della l. 49/87; le cooperative sociali, ai sensi della l. 381/91; gli enti ecclesiastici delle confessioni religiose con le quali lo Stato ha fatto accordi, patti o intese. In questo modo, si tiene conto del principale vincolo imposto alle Onlus, che è quello di operare nei settori dell'assistenza sociale e socio-sanitaria, dell'assistenza sanitaria, dell'istruzione e in altri settori che risultano "socialmente meritori".

Dall'altro lato, si fa riferimento alle fonti ufficiali di reperimento dei dati quali l'albo provinciale ed il Cescvot per l'associazionismo; la registrazione prefettizia per le cooperative sociali.

1.3.2 Principio di sussidiarietà

Il Terzo Settore non è ancora un sistema, vive ai margini degli altri due in quanto non è regolato istituzionalmente attraverso normative certe e coerenti – sebbene qualche passo in avanti sia stato compiuto in tale senso - né è finanziato sistematicamente attraverso flussi certi e stabili, privilegiando ancora il finanziamento sul progetto anziché sul servizio.

In più, su di esso pesano gravemente i rischi di uno 'scaricamento' di compiti ed ambiti propri dello Stato sociale, in coincidenza con le pressioni sempre più forti e convergenti per ridurre il ruolo e la portata del welfare state.

Il Terzo Settore, infatti, ha conosciuto uno sviluppo particolarmente sostenuto negli ultimi anni, proprio mentre i tradizionali sistemi di welfare entravano in una profonda crisi determinata dall'adozione di politiche volte a ridurre i diritti e le garanzie sociali dei cittadini.

Tale crisi è stata accelerata da alcuni fattori endogeni, fra cui la relativa insostenibilità finanziaria (crisi fiscale), la burocratizzazione centralistica della gestione, l'incapacità di rispondere a bisogni sociali emergenti, la trasformazione della composizione della base sociale di riferimento dei servizi del Welfare.

Non si vuole, in questa sede, procedere ad un'analisi puntuale dei singoli fattori che hanno influenzato in vario modo lo scenario sociale ed economico degli ultimi tempi.

Ciò che si vuole mettere in evidenza è come il welfare - nato e pensato per rispondere principalmente ai bisogni di protezione e sicurezza di tipo tradizionale (malattia, vecchiaia, povertà, inoccupazione) - si sia rivelato, nel tempo, inadeguato, nella sua filosofia e nelle sue strutture, a rispondere ai bisogni sociali affermatasi con forza negli ultimi anni e relativi alla qualità sociale della vita quotidiana.

Basti pensare alle tematiche che ruotano attorno all'ambiente ed allo sviluppo sostenibile, al tempo libero, ai consumi, alla personalizzazione e domiciliatura dei servizi.

Per semplificare, si può affermare che se il welfare tradizionale era caratterizzato da servizi quantitativi, rigidi, 'freddi', la nuova realtà richiede servizi qualificati, diversificati, 'caldi', rivolti ad una base sociale che ha visto mutare gli equilibri generazionali, il ruolo delle donne nel mondo del lavoro e nella società, e che assiste al progressivo esaurimento del ruolo sociale della 'famiglia allargata' ed alla rapida trasformazione delle realtà urbane e rurali.

Lo sviluppo del Terzo Settore, da un lato, trae alimento da questi elementi di crisi, dall'altro ne è indipendente.

Se è vero, infatti, che istituzioni ed enti locali hanno spesso 'utilizzato' il Terzo Settore per ridurre i costi dei servizi esternalizzandoli, è altrettanto vero che esso ha ricoperto un ruolo innovativo ed integrativo in quanto è stato capace di cogliere bisogni sociali non ancora soddisfatti ed ha saputo stimolare le istituzioni ad una maggiore assunzione di responsabilità, soprattutto verso le fasce sociali più vulnerabili.

In questo contesto, il Terzo Settore ha rappresentato un elemento di rinnovamento e di critica del welfare, contribuendo ad allargare la sfera dei diritti sociali ed a renderli maggiormente esigibili.

Proprio la consapevolezza delle difficoltà in cui si muovono i sistemi di welfare ha dato origine ad un dibattito che ha visto coniare espressioni come *welfare society*, *welfare community*, e simili.

Al di là delle differenziazioni e delle sfumature tra i diversi approcci, ciò che viene messo in risalto nelle proposte più recenti è la valorizzazione del pluralismo degli attori (Stato, Enti Locali, Terzo Settore) nella costruzione di un efficace intervento diretto al soddisfacimento dei diritti di cittadinanza.

La cornice che viene proposta è quella della tutela (istituzionale) universalistica dei diritti sociali, con una diversificazione nella gestione dei servizi da parte di una pluralità di attori (istituzioni, Enti Locali e Terzo Settore, per l'appunto) in base a regole e principi riconosciuti.

In questa prospettiva, il peso della gestione e dell'offerta dei servizi - secondo una corretta interpretazione del principio di sussidiarietà⁵ - viene progressivamente spostato agli Enti Locali ed al Terzo Settore, organizzazioni più vicine ai cittadini.

In virtù del principio di sussidiarietà, infatti, le decisioni vanno assunte al livello territoriale di governo più vicino ai diretti interessati, che è anche il solo capace di interpretare al meglio i bisogni sociali e di valorizzare le risorse della collettività locale.

Il protagonismo si sposta dallo Stato alla società, alla comunità, con il fine ultimo di aumentare

⁵ Il concetto di sussidiarietà affonda le sue radici nella dottrina sociale cattolica e trova una sua formulazione compiuta nell'enciclica pontificia *Rerum Novarum* (1891) di Leone XIII.

In base a questo principio, i cittadini e le loro organizzazioni sociali rivestono la centralità di soggetti primari della vita pubblica: compito delle istituzioni è di valorizzare e sostenere la loro capacità di rispondere ai bisogni della comunità. Solo nel caso di una inadeguatezza di questi ad esercitare tale ruolo, lo Stato interviene per supplire ad insufficienze strutturali, assumendo così un ruolo *sussidiario* al ruolo delle organizzazioni sociali nella comunità.

La rivendicazione del principio di sussidiarietà richiede la definizione delle regole che garantiscono l'universalità dei diritti ed individuano la specifica *mission* dello Stato, al fine di evitare interpretazioni strumentali (Stato 'minimo', privatizzazione del welfare, ecc.).

Alla sussidiarietà orizzontale tra Stato e società si affianca la sussidiarietà verticale che ripartisce le competenze tra i diversi livelli istituzionali (Stato, Regioni, Enti Locali), per cui gli enti 'superiori' devono intervenire solo quando gli enti 'inferiori', più vicini al cittadino, non sono in grado di provvedere ai bisogni sociali.

l'efficacia dell'intervento, di attivare nuove risorse umane e sociali, di intercettare con tempestività i nuovi bisogni sociali, di rimettere all'auto-organizzazione ed alla partecipazione dei cittadini il potere e la capacità di dare risposta ai bisogni collettivi.

Ciò non significa che il ruolo dello Stato viene meno, piuttosto che si orienta verso due direzioni specifiche: il potenziamento degli strumenti di programmazione e di tutela dei diritti sociali su base universalistica anche attraverso il coinvolgimento di una pluralità di attori; la gestione diretta di alcuni settori cruciali dell'intervento sociale (previdenza, sanità, istruzione in primis).

In questa ottica, il Terzo Settore diventa occasione di integrazione degli interventi pubblici e di inclusione sociale, mantenendo autonomia operativa e garantendo la qualità dei servizi nell'ambito di un rapporto positivo e dialettico con l'amministrazione pubblica, e non strumento di deregulation della tutela dei diritti sociali.

1.3.3 Etica ed economia

Il Terzo Settore è costituito da organizzazioni che, in virtù della mission proposta, sono in grado di favorire la fiducia tra gli individui al fine di rendere possibile l'esplicitazione delle motivazioni altruistiche che ne caratterizzano l'esistenza e che ne rendono più credibile l'operato, più efficiente sia del settore privato (fallimento del contratto) che del settore pubblico (fallimento del governo). Ciò si verifica soprattutto per quei servizi dove l'asimmetria informativa è molto elevata (servizi alla persona, educativi, di assistenza, ecc.): in questi casi, infatti, un'impresa *for-profit* potrebbe sfruttare tale asimmetria per aumentare gli utili.

<< Ampliando il concetto di Terzo Settore, una corrente di pensiero che si è sviluppata negli ultimi anni (in Italia Zamagni ne è, forse, l'esponente più noto) fa riferimento al concetto di 'economia civile'. Essa può essere identificata in una struttura ad alto livello partecipativo da parte dei cittadini che, attraverso un potere economico autonomo ed indipendente, dovrebbe cercare di porre la collettività nella condizione di poter realizzare quelle preferenze 'sociali' cui né il mercato né lo Stato riescono a dare risposta.

In questo contesto, quindi, il decisore pubblico dovrà stabilire di volta in volta se gestire direttamente il bene o servizio o se appaltarlo ad una struttura privata: tra queste, inoltre, potrebbe scegliere di favorire (ad esempio attraverso agevolazioni fiscali) o il *non-profit* o il *for-profit* >>.⁶

Il Terzo settore sembra avere così una funzione mediatrice tra interessi individuali e interessi collettivi. Tale caratteristica mediatrice riconosciuta alle organizzazioni di Terzo Settore è dovuta dal saper combinare gli aspetti di integrazione sociale e politica con il raggiungimento di obiettivi economici.

1.4 L'indagine Istat: qualche dato⁷

Nel 1999 l'Istat ha condotto un progetto di ricerca per rilevare l'intero universo delle istituzioni non profit, nell'intento di individuare lo scopo dell'organizzazione (profit/non profit), il suo grado di autosufficienza economica (market/non market), la natura della proprietà (pubblica/privata), il tipo di controllo (amministrativo pubblico/privato), la forma giuridica, il settore di attività, il destinatario e le dimensioni (numero dipendenti, volontari, obiettori di coscienza).

Tale progetto ha dato vita alla prima rilevazione censuaria sulle istituzioni non profit attive nel 1999, con l'obiettivo di fare emergere le reali dimensioni e le principali caratteristiche di tale settore, rimasto a lungo ai margini delle statistiche ufficiali nonostante la sua rilevanza per il funzionamento dell'economia e della società ed a fronte di una crescente domanda di

⁶ "Il terzo settore in Europa: teorie ed analisi", working paper per il progetto NETS – *New employment opportunities in the third sector*, a cura di Lunaria per l'Università degli studi di Roma "La Sapienza", facoltà di Economia e Commercio, Dipartimento di Economia Pubblica. Marzo 1998.

⁷ I dati sono tratti dall'Annuario statistico italiano del 2000.

informazioni strutturate su un fenomeno spesso all'attenzione, di recente, di decisori politici, legislatori, studiosi e operatori del settore.

I risultati forniscono una fotografia chiara ed esaustiva di ciò che viene chiamato comunemente Terzo Settore: delle 220.000 organizzazioni censite vengono così fornite informazioni sul tipo di attività principale e secondaria, sulle dimensioni economiche, sugli occupati ed i volontari, sulla forma legale scelta e sulle fonti di finanziamento.

La definizione adottata dall'Istat, tratta dal System of National Accounts, identifica le istituzioni non profit come *“enti giuridici o sociali creati allo scopo di produrre beni e servizi, il cui status non permette loro di essere fonte di reddito, profitto o altro guadagno finanziario per le unità che le costituiscono, controllano o finanziano”*.

Brevemente, si riportano alcuni dei dati più significativi raccolti.

Dalla rilevazione viene fuori che tali istituzioni attive nel 1999 sono 221.412, con entrate complessive per 73.000 miliardi ed uscite per 69.000 miliardi di lire.⁸ La metà di queste è localizzata nel Settentrione ed i due terzi operano in misura prevalente nel settore dello sport, della cultura e delle attività ricreative. Nel 55% dei casi si tratta di istituzioni nate nell'ultimo decennio.

Il 91% sono associazioni, il resto si divide fra fondazioni, cooperative sociali ed altre forme giuridiche (enti morali, comitati e simili).

I lavoratori retribuiti all'interno delle istituzioni non profit ammontano a 630.000 unità, mentre 3,2 milioni sono i volontari, 96.000 i religiosi e 28.000 gli obiettori di coscienza.

L'insieme di tali organizzazioni ha raggiunto, evidentemente, una consistenza numerica considerevole ma la composizione al suo interno appare piuttosto eterogenea sia sotto il profilo istituzionale che sotto quello economico.

Un dato che emerge con chiarezza è che il sottoinsieme più grande è quello delle associazioni, riconosciute e non, attive in via prevalente nel settore dello sport, cultura e ricreazione e che si avvale in misura determinante della risorsa del volontariato.

Parallelamente, è cresciuto in modo significativo il numero delle istituzioni non profit che dispongono di capacità economiche ed operative consistenti, attive nei settori dell'assistenza sociale, dell'istruzione e ricerca, della sanità: sono quelle istituzioni che assorbono il maggiore numero di dipendenti e mobilitano il maggiore volume di risorse economiche.

1.4.1 La diffusione sul territorio e le attività svolte

La distribuzione territoriale delle istituzioni non profit si presenta nel modo seguente: al Nord si concentra il 51,1% delle unità censite, nel Centro il 21,2% e nel Mezzogiorno il 27,7%. Complessivamente, nel Paese sono attive 38,4 organizzazioni ogni diecimila abitanti.

Più precisamente, si ha un'elevata presenza relativa di unità in Trentino Alto Adige (88,7 unità per diecimila abitanti), in Valle d'Aosta (69,2), in Umbria (52,0) ed in Friuli Venezia Giulia (51,6) mentre le regioni meridionali – dove, per altro, le istituzioni non profit sono mediamente le più giovani considerato che il 61,4% di esse si è costituito negli ultimi dieci anni - presentano i rapporti più bassi: 29,5 organizzazioni ogni diecimila abitanti in Puglia; 25,8 in Calabria; 21,0 in Basilicata; 19,7 in Campania.

Per quanto riguarda le attività svolte, dalla classificazione operata dall'Istat emerge come circa i due terzi delle organizzazioni censite (63,4%) operino nel settore dello sport, cultura e ricreazione, o meglio il 25,7% svolga attività sportive, il 19,4% attività ricreative e di socializzazione, il 18,3% attività culturali ed artistiche.

Più ristretto il numero di organizzazioni che svolge, in via prevalente, attività quali relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (7,1%, pari a 15.651 unità), servizi di assistenza sociale (6,6%), altri servizi sanitari (3,7%), tutela dei diritti ed attività politica (3,1%), attività di promozione e formazione religiosa (2,7%), istruzione primaria e secondaria (2,3%). Le attività

⁸ Le cifre sono ovviamente espresse in lire in quanto la rilevazione è avvenuta nel 1999, prima dell'entrata in vigore dell'euro.

residue adottate nella classificazione vengono svolte da meno del 2% delle istituzioni. Andando ad osservare più da vicino l'insieme delle attività svolte, si può notare come il 61,5% delle istituzioni non profit dichiara di operare in un solo settore di attività, percentuale che sale al 68,6% fra quelle che svolgono attività di formazione e promozione religiosa; al 64,2% fra quelle attive nello sport, cultura e ricreazione; al 63,2% fra le istituzioni del settore sanitario. Le organizzazioni che svolgono due o tre attività - pari al 30,5% delle organizzazioni - sono più concentrate nei settori di attività rivolti prevalentemente alla tutela dell'ambiente (40,7%), allo sviluppo economico e coesione sociale (39,3%), alla cooperazione e solidarietà internazionale (38,2%). Quelle che presentano una maggiore diversificazione delle attività (più di tre), pari all'8% a livello nazionale, sono presenti nei settori di attività della filantropia e promozione del volontariato (23,1%), cooperazione e solidarietà internazionale (19,1%), sviluppo economico e coesione sociale (18,3%).

Va sottolineato, in proposito, come in 8 settori su 12 della classificazione adottata molte delle indicazioni si riferiscano a classi di attività interne al settore nel quale l'istituzione opera in via prevalente: ciò significa che le istituzioni non profit tendono a diversificare le proprie attività in modo da continuare ad operare negli ambiti in cui operano già in maniera prevalente, dando vita ad una referenzialità settoriale particolarmente pronunciata nel settore dello sport, cultura e ricreazione, dove nel 56,15 dei casi esse sono attive in via secondaria in campi appartenenti allo stesso settore di attività.

1.4.2 Gli aspetti economici

Il mondo del non profit è costituito, in buona parte, da unità di piccole dimensioni. Nonostante la dimensione media di entrate ed uscite superi i 300 milioni di lire, oltre la metà delle istituzioni si attesta su cifre inferiori a 30 milioni per entrambi i valori di bilancio; quasi un terzo si colloca nella fascia di entrate ed uscite fra 30 e 250 milioni; circa il 5% in quella fra 250 e 500 milioni di lire, mentre il 9% presenta tali voci per importi uguali o superiori a 500 milioni, andando così a detenere l'88,3% dell'intero ammontare a fronte di un 91,0% che detiene appena l'11,7%.

Vi è dunque, indiscutibilmente, una grande concentrazione di risorse economiche in poche strutture, una concentrazione che fa riferimento, tra l'altro, a tre settori di attività: istruzione e ricerca, sanità ed assistenza sociale. Settori che, da soli, rappresentano il 18% delle istituzioni complessive, in cui confluiscono il 69% dei dipendenti ed il 40% delle organizzazioni con più di 500 milioni di entrate.

Dai dati raccolti si evidenzia altresì la stretta relazione fra disponibilità di mezzi economici e tipologie di risorse umane impiegate, in quanto al crescere della classe di entrate aumenta il ricorso a lavoratori retribuiti. Infatti, opera con volontari solo il 36,2% delle istituzioni con entrate superiori a 500 milioni, a fronte di un chiaro 88,1% di quelle con entrate fino a 100 milioni. Di conseguenza, si capisce come le unità che impiegano dipendenti risultino più frequenti fra le istituzioni con importi di entrate elevate: sono il 2,5% delle organizzazioni con entrate fino a 100 milioni, il 45,6% di quelle con entrate fra 101 e 250 milioni, il 70,3% delle organizzazioni con entrate fra 251 e 500 milioni, l'86,7% di quelle che superano i 500 milioni. Un altro dato che fa riflettere è che solo il 15% delle organizzazioni ha almeno un dipendente. Differenze significative si riscontrano nella distribuzione delle organizzazioni non profit per classi di entrate e settore di attività prevalente.

Importi di entrate e di uscite superiori a 250 milioni di lire sono maggiormente presenti fra le istituzioni che operano in via principale nei settori altre attività (42,0%), relazioni sindacali e rappresentanza degli interessi (36,9%), istruzione e ricerca (35,9%: si tratta, soprattutto, di scuole ed università), sviluppo economico e coesione sociale (33,1%), assistenza sociale (28,0%) e cooperazione e solidarietà internazionale (24,4%).

Parallelamente, la quota di organizzazioni con importi inferiori a 250 milioni di lire tende ad essere significativamente superiore a quella calcolata sul totale delle unità osservate (85,6%) nei settori di attività prevalente dello sport, cultura e ricreazione (93,0%), e dell'ambiente

(92,1%).

L'Istat ha altresì individuato alcuni importanti profili economici interni al settore al fine di classificare le organizzazioni non profit nei settori istituzionali.

Di conseguenza, sono state distinte le istituzioni *market*, che finanziano i propri costi di produzione in misura prevalente mediante i ricavi derivanti dalla vendita di beni e servizi, da quelle *non market*, che invece coprono una quota maggioritaria dei propri costi mediante trasferimenti da altri soggetti, pubblici e privati. Un'ulteriore distinzione praticata è stata quella che ha separato le istituzioni a prevalente finanziamento pubblico da quelle a prevalente finanziamento privato.

Per quanto riguarda la destinazione di beni e servizi, infine, sono state distinte le istituzioni mutualistiche, che rivolgono la propria offerta esclusivamente ai soci, da quelle di pubblica utilità, che la destinano ad utenti esterni.

In merito alla prima distinzione, si evince come le istituzioni *non market* costituiscano il 64,1% delle unità censite, una prevalenza, questa, riscontrabile nelle varie aree territoriali ma fortemente ridimensionata in corrispondenza di alcune forme giuridiche ed alcuni settori di attività: infatti, il 91,6% delle cooperative sociali ed il 42,2% delle istituzioni con forma giuridica non altrimenti classificata agiscono in prevalenza sul mercato, a fronte di una quota media pari al 35,9%. La quota di istituzioni operanti sul mercato scende al 35% fra le associazioni (riconosciute e non) e le fondazioni, addirittura al 14,5% fra i comitati.

Rispetto alle attività, le istituzioni che si confrontano con il mercato sono il 59,4% fra quelle attive nei settori di attività non altrimenti specificate; il 50,1% fra quelle presenti nel settore della sanità mentre scendono sotto il 50% quelle attive nell'istruzione e ricerca, nell'assistenza sociale e nello sviluppo economico e coesione sociale; si scende ulteriormente intorno al 16% per le istituzioni che si dedicano ai settori della tutela dei diritti e attività politica, oltre che per quelle legate alle relazioni sindacali e rappresentanza degli interessi, mentre siamo intorno all'1% nel caso della promozione e formazione religiosa.

1.4.3 Le fonti di finanziamento

Le organizzazioni non profit si avvalgono di finanziamenti prevalentemente privati nell'87,1% dei casi, di entrate di origine pubblica nel 12,9%.

Rispetto alla forma giuridica, la prevalenza del ricorso al finanziamento privato è più accentuata per le associazioni non riconosciute (il 90,4% di queste) mentre fra i soggetti che più ricorrono al finanziamento di origine pubblica troviamo le cooperative sociali (58,8% dei casi).

Rispetto alle attività, la maggiore parte delle organizzazioni di ciascun settore si finanzia ricorrendo principalmente a fonti di finanziamento private. In particolare, le organizzazioni a prevalente finanziamento privato sono quelle attive nei settori della promozione e formazione religiosa (+10,1% rispetto alla quota nazionale), delle relazioni sindacali e rappresentanza degli interessi (+10,0%), della tutela dei diritti ed attività politica (+ 6,5%), della filantropia e promozione del volontariato (+3,9%), della cultura, sport e ricreazione (3,2%).

Al contrario, quote di istituzioni a prevalente finanziamento privato inferiori a quella generale si rilevano nei settori della sanità (-27% rispetto alla quota nazionale), dell'assistenza sociale e dello sviluppo economico e coesione sociale (-13,5%), dell'ambiente (-12,9%), dell'istruzione e ricerca (-7,2%).

1.4.4 La destinazione dei servizi

Dalla rilevazione censuaria emerge che il 67,3% delle istituzioni non profit sono di pubblica utilità ed il 32,7% mutualistiche, con le dovute differenziazioni a seconda della localizzazione territoriale nonché delle caratteristiche strutturali e dimensionali delle unità censite.

In relazione alla forma giuridica, il 97,8% delle fondazioni, il 93,7% delle cooperative sociali, l'86,3% delle unità con altra forma giuridica e l'85,0% dei comitati offrono servizi di pubblica utilità mentre tra le associazioni non riconosciute e riconosciute sono relativamente più

frequenti le istituzioni a carattere mutualistico (rispettivamente, il 36,0% ed il 32,1%).

In relazione all'attività svolta in misura prevalente, le istituzioni di tipo mutualistico sono più frequenti nei settori della cultura, sport e ricreazione (41,3%), delle altre attività (39,7%) e delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (30,7%), mentre quelle di pubblica utilità operano principalmente nella sanità (93,8%), nella cooperazione e solidarietà internazionale (92,9%) e nella filantropia e promozione del volontariato (90,7%).

La ricchezza sociale del Terzo Settore, in conclusione, è di gran lunga superiore a quella economica ma quest'ultima assume profili tutt'altro che trascurabili. Ciò implica che il dibattito sul Terzo Settore deve tenere presente tutte le specificità che lo contraddistinguono, senza tralasciare le questioni economiche ma ponendo la dovuta attenzione al contributo dato alla partecipazione della cittadinanza, alla tenuta del tessuto sociale, alla democratizzazione dei rapporti con le Istituzioni.

1.5 Il quadro normativo: brevi cenni

Nel corso degli ultimi quindici anni è stato messo a punto il quadro di riferimento delle organizzazioni di Terzo Settore attraverso la legge quadro sul volontariato (L. 266/91), la legge sulle associazioni di promozione sociale (L. 383/2000) e la riforma del diritto societario che ha investito anche il mondo della cooperazione (D Lgs n.6 del 17 Gennaio 2003).

La legge quadro sul volontariato ha avuto il merito di fornire un riconoscimento istituzionale ad una realtà in costante crescita, regolandone il rapporto con l'istituzione pubblica e definendo con precisione cosa si deve intendere per attività di volontariato nonché i fini e le peculiarità delle organizzazioni impegnate in tale ambito.

Essa riconosce "il valore sociale e la funzione dell'attività di volontariato", intendendo come tale "quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, tramite l'organizzazione di cui il volontario fa parte, senza fini di lucro anche indiretto ed esclusivamente per fini di solidarietà".

Nell'atto costitutivo o nello statuto, infatti, devono essere espressamente previsti: l'assenza di fini di lucro; la democraticità della struttura; l'elettività e la gratuità delle cariche associative; la gratuità delle prestazioni fornite dagli aderenti; i criteri di ammissione e di esclusione degli aderenti, nonché i loro obblighi e diritti; l'obbligo di formazione del bilancio, dal quale devono risultare i beni, i contributi o i lasciti ricevuti, nonché le modalità di approvazione dello stesso da parte dell'assemblea degli aderenti.

L'organizzazione di volontariato deve finanziare la propria attività con contributi degli aderenti o di privati; con contributi dello Stato, di enti pubblici od organismi internazionali; con donazioni e lasciti testamentari; con rimborsi derivanti da convenzioni; con entrate derivanti da attività commerciali e produttive marginali.

Le organizzazioni di volontariato, per accedere ai contributi pubblici e per godere delle agevolazioni fiscali, dovranno iscriversi nel registro del volontariato della Regione o Provincia nel cui territorio hanno la sede amministrativa e/o operativa.

La normativa sulle associazioni di promozione sociale, d'altro parte, tiene conto di una realtà che, stando ai dati dell'indagine Istat, coinvolge 150.000 delle 200.000 organizzazioni censite: per il resto si tratta di 15.000 organizzazioni di volontariato, 5.400 cooperative sociali, 2000 fondazioni e 18.000 fra organizzazioni non governative, comitati e simili.

Ciò significa che il mondo dell'associazionismo riveste un ruolo di primissimo piano all'interno del Terzo Settore e sono considerate associazioni di promozione sociale quelle costituite ai sensi della L. 383/2000 per perseguire, senza scopo di lucro, interessi collettivi attraverso lo svolgimento continuato di attività di promozione sociale nei confronti dei propri associati e di terzi.

Più precisamente: "Sono considerate associazioni di promozione sociale le associazioni riconosciute e non riconosciute, i movimenti, i gruppi e i loro coordinamenti o federazioni costituiti al fine di svolgere attività di utilità sociale a favore di associati o di terzi, senza finalità di lucro e nel pieno rispetto della libertà e dignità degli associati". La stessa legge esclude da questa categoria "i partiti politici, le organizzazioni sindacali, le associazioni dei datori di

lavoro, le associazioni professionali e di categoria e tutte le associazioni che hanno come finalità la tutela esclusiva di interessi economici degli associati. Non costituiscono altresì associazioni di promozione sociale i circoli privati e le associazioni comunque denominate che dispongono limitazioni con riferimento alle condizioni economiche e discriminazioni di qualsiasi natura in relazione all'ammissione degli associati o prevedono il diritto di trasferimento, a qualsiasi titolo, della quota associativa o che, infine, collegano, in qualsiasi forma, la partecipazione sociale alla titolarità di azioni o quote di natura patrimoniale".

Esse si avvalgono prevalentemente delle attività prestate volontariamente e gratuitamente dai propri aderenti, pur ammettendo la possibilità di retribuire lavoro dipendente e autonomo. Tra le risorse economiche si prevedono espressamente i proventi derivanti da attività commerciali, artigianali o agricole, purché svolte in maniera ausiliaria e sussidiaria e comunque finalizzate al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

La normativa nazionale viene poi integrata da quella locale, che definisce gli ambiti di attività ed istituisce il registro provinciale delle associazioni di promozione sociale.

La legge, infatti, istituisce un registro nazionale e prevede dei registri regionali ai quali è necessario essere iscritti per poter godere delle agevolazioni della legge e per poter stipulare convenzioni con enti pubblici, come già previsto per gli organismi di volontariato.

Sia la L.266/91 che la L. 383/2000 sono norme quadro e rimandano alle Regioni il compito di emettere una serie di regolamenti che diano attuazione ai principi contenuti nelle predette leggi. L'emanazione di tali regolamenti ha permesso l'istituzione e lo svolgimento delle attività delle organizzazioni di volontariato; questa situazione non è ancora pienamente e compiutamente individuabile per le associazioni di promozione sociale, essendo la normativa nazionale di recente pubblicazione.

Scorrendo rapidamente i testi legislativi di riferimento si possono individuare alcuni punti di sottile differenziazione.

L'elencazione degli enti che possono assumere la denominazione di associazioni di promozione sociale è più esplicita rispetto a quelle delle organizzazioni di volontariato: nelle prime sono comprese le associazioni riconosciute e non, i movimenti, i gruppi con finalità sociale e senza scopo di lucro, escludendo palesemente i partiti politici, le organizzazioni sindacali, le associazioni dei datori di lavoro, professionali e di categoria e tutti i circoli o associazioni che discriminino sulle condizioni di ammissione; nelle organizzazioni invece, oltre al fine di solidarietà e di assenza di lucro, c'è un generico riferimento agli organismi che si avvalgono prevalentemente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti. Con riferimento a questi ultimi, la legge obbliga il socio volontario a non essere retribuito in alcun modo per l'attività svolta; previsione contraria è deducibile dalla L. 383/2000, la quale dispone che le associazioni possono assumere lavoratori persino ricorrendo ai propri associati.

Anche l'atto costitutivo delle organizzazioni prevede un contenuto obbligatorio minimo più ridotto rispetto a quello delle associazioni, per le quali è inoltre richiesta indispensabilmente la forma scritta.

Sia nell'una che nell'altra norma, l'accesso ai contributi statali, alle agevolazioni fiscali e alle convenzioni, è subordinato all'iscrizione di registri creati ad hoc; ma mentre per le organizzazioni è compito solo delle Regioni e delle Province autonome istituirli, per le associazioni, questo dovere è assolto anche dal Dipartimento per gli Affari Sociali, con la creazione di un registro nazionale nel quale l'iscrizione è consentita solo alle associazioni di carattere nazionale, cioè quelle che svolgono attività in almeno cinque regioni e venti province.

Assume rilevanza anche l'espressa responsabilità patrimoniale delle persone che hanno agito in nome e per conto dell'associazione nei confronti dei terzi creditori. Sebbene tale responsabilità abbia carattere sussidiario (dei debiti sociali risponde quindi prima il patrimonio dell'associazione, poi eventualmente quello del socio che ha agito), essa sembrerebbe derogare, per le associazioni riconosciute, al principio dell'irresponsabilità patrimoniale di chi

ha agito in nome e per conto dell'associazione, disposto dal codice civile (e seguito dalle organizzazioni di volontariato).

Sul piano tributario ed economico, oltre alla previsione dell'esenzione dall'imposta sugli intrattenimenti e dell'introduzione delle agevolazioni per le erogazioni liberali a favore delle associazioni, la disciplina delle organizzazioni risulta essere più favorevole disponendo l'esenzione dall'imposta di bollo, di registro, di successione e dall'imposta sul valore aggiunto.⁹

Per poter beneficiare di maggiori agevolazioni fiscali, rifacendosi alla disciplina sulle Onlus, sono previste due soluzioni differenti: le organizzazioni di volontariato possono automaticamente qualificarsi come Onlus senza la necessità di dover adeguare i propri statuti alle disposizioni obbligatorie contenute nel decreto legislativo di riferimento sulle Onlus; di conseguenza, sarà loro applicabile la normativa fiscale delle Onlus, oltre alla prevista possibilità di scegliere se utilizzare, in base a valutazioni soggettive in relazione a ciascuna imposta o tributo, la disciplina di maggior favore contenuta nella L. 266/91.

Alle associazioni di promozione sociale, invece, viene data la possibilità di svolgere attività anche diverse da quelle indicate dall'art. 10 del decreto sulle Onlus e di potersi qualificare come Onlus limitatamente alle attività che vi rientrano, purchè per tali attività siano rispettati i requisiti statuari ed i vincoli sostanziali richiesti dal regime Onlus e siano tenute scritte contabili separate.

Più complesse le innovazioni legislative per il mondo della cooperazione, coinvolto nella recente riforma sul diritto societario. A seguito dell'approvazione della Legge delega 366/2001, la riforma del diritto societario è stata definita con il D. Lgs n.6 del Gennaio 2003. Tale riforma si pone degli obiettivi precisi: adeguare la disciplina del diritto societario all'attuale realtà economica e sociale del Paese puntando a favorire la nascita, la crescita e la competitività delle imprese; semplificare la disciplina di settore; ampliare gli ambiti dell'autonomia statutaria; prevedere due modelli societari riferiti alla società per azioni e alla società a responsabilità limitata; rivedere la disciplina delle forme partecipative di società in altri fenomeni associativi.

Le norme stabiliscono, per le spa, l'ampliamento dell'autonomia statutaria; un assetto organizzativo tale da garantire efficienza e correttezza nella gestione dell'impresa sociale; la disciplina del giudizio di omologazione; per le srl è prevista la semplificazione del procedimento di costituzione e della disciplina dei conferimenti; l'ampliamento dell'autonomia, con riferimento all'organizzazione, ai procedimenti decisionali e al trasferimento della partecipazione sociale; l'emissione di titoli di debito presso operatori qualificati e la formazione e la conservazione del capitale sociale.

Tale riforma, come già detto, investe anche il mondo dell'impresa sociale, stabilendo i principi ed i criteri direttivi per la revisione della disciplina relativa alle cooperative, al bilancio, alla trasformazione, alla fusione e scissione delle società.

L'ottica del legislatore sembrerebbe quella di contenere e regolare quei fenomeni di cooperazione 'spuria', alimentati da società cooperative che, anche se costituite ed operanti in conformità alle normative vigenti, si comportano, di fatto, come società lucrative e, avvalendosi delle rilevanti agevolazioni fiscali e creditizie previste per la cooperazione, realizzano una forma di concorrenza sleale nei confronti delle cooperative autentiche. Sono cooperative che, in genere, si caratterizzano per platee molto ampie di associati, con elevati

⁹ Il D.Lgs. 460/97 è portatore di una certa riforma tributaria in materia di enti non commerciali ed associativi e, soprattutto, creatore di una nuova categoria giuridica di contribuente, l'organizzazione non lucrativa di utilità sociale, in breve Onlus, destinataria di un regime tributario di favore in quanto meritoria poiché agisce secondo il fine esplicito di sostenere e riorganizzare lo stato sociale sulla base dei criteri indicati all'art.10 dello stesso decreto. Questo, inoltre, obbliga gli enti in questione alla tenuta delle scritture contabili ed alla relazione di un apposito rendiconto annuale, pur mancando modelli uniformi. Le organizzazioni non governative, le organizzazioni di volontariato e le cooperative sociali rientrano di diritto tra le Onlus. Per ulteriori approfondimenti si veda Maticena A., "Il sistema informativo obbligatorio delle Onlus. Finalismo aziendale e informazione: un nesso inscindibile", in *Non Profit*, n.1, 1998.

livelli di impiego e fatturati importanti.

Le società cooperative dovranno fare riferimento, per quanto non previsto dalla legge e dalla norme speciali, alle norme per le srl o, in alternativa, a quella per le spa, sebbene tale scelta venga di fatto superata da una previsione ordinaria che rinvia alla disciplina della società di capitali di maggiori dimensioni, permettendo l'applicazione della disciplina dettata per le srl solo nel caso di cooperative piccolissime.

Per quanto concerne il bilancio, in particolare, l'intervento è volto a migliorare la rappresentazione dell'effettiva situazione patrimoniale, finanziaria ed economica delle società. A tale scopo, i criteri della delega prevedono l'eliminazione delle interferenze nella normativa fiscale sul reddito di impresa nella redazione del bilancio; la regolamentazione delle poste del patrimonio netto, per assicurare una disciplina chiara della loro formazione e del loro utilizzo; l'introduzione di specifiche regole relative ad operazioni di carattere valutario e finanziario; l'estensione delle ipotesi in cui è consentito il ricorso al bilancio in forma abbreviata; l'armonizzazione della disciplina fiscale sul reddito di impresa con le innovazioni proposte. Tra le altre novità vi è poi la semplificazione delle procedure in materia di trasformazione, fusione e scissione, compatibilmente con le direttive comunitarie, e la riforma della disciplina dello scioglimento e della liquidazione delle società di capitali e cooperative.

Le cooperative sono chiamate ad adeguarsi alle nuove regole entro il 31 dicembre del 2004 (termine poi prorogato al 31 marzo 2005): il nuovo articolo 223 duodecies delle disposizioni di attuazione del codice civile, dopo avere disposto che le regole fiscali di carattere agevolativo si applicano solo alle cooperative a mutualità prevalente, all'ultimo comma sancisce che "conservano le agevolazioni fiscali le società cooperative ed i loro consorzi che (...) adeguano i propri statuti alle disposizioni che disciplinano le società cooperative a mutualità prevalente entro il 31 dicembre 2004".

Lo scopo mutualistico era già considerato un requisito indispensabile dell'essere cooperativa, laddove per scopo mutualistico si intende la ricerca, attraverso lo svolgimento di un'attività economica, di un vantaggio a favore dei soci, non individuabile necessariamente nel conseguimento di un utile patrimoniale o comunque rappresentativo di ricchezza finanziaria. In particolare, lo scopo mutualistico potrà assumere la forma della ricerca e difesa del posto di lavoro del socio nelle cooperative di produzione e lavoro, della fornitura dei migliori prodotti al minore prezzo nelle cooperative di consumatori, dell'affermazione della dignità umana nelle cooperative sociali.

Viene quindi introdotto il concetto di mutualità prevalente che discrimina, nell'ambito dello scopo mutualistico (già previsto all'art. 2511 del codice civile come carattere imprescindibile dell'essere cooperativa), le società cooperative che fanno dello scambio mutualistico la loro caratteristica dominante rispetto alle altre cooperative, "diverse", per le quali appare più rilevante il rapporto tra cooperativa e mercato 'esterno', più che tra cooperativa e soci.

Quando la mutualità è prevalente, prevale il principio di offrire ai propri soci condizioni migliori rispetto a quelle che si otterrebbero sul 'normale' mercato: salari più elevati, acquisti a costi inferiori, tariffe a prezzi più bassi. La riforma specifica, a tale fine, tali requisiti che permettono alla cooperativa di considerarsi "a mutualità prevalente" in ragione del tipo di scambio mutualistico. Anche le "diverse" possono essere vere cooperative e, pur mancando del requisito della prevalenza, si prestano a realizzare i valori fondamentali della cooperativa mutualistica.

In altre parole, lo spartiacque della 'non lucratività' e, quindi, la distinzione fra cooperative riconosciute e cooperative "diverse" si fonda su un'opzione gestionale – la prevalenza – e su un'opzione statutaria, che consiste nell'introduzione di clausole di non lucratività proprio nello statuto. Nel riconoscimento dell'autonomia statutaria sta l'impegno delle cooperative a rivisitare il ruolo rivestito nei confronti dei propri soci e, al contempo, il rapporto che questi intraprendono con la società (analisi dello scambio mutualistico e dei rapporti economici); la valenza più o meno mutualistica della società; la tipologia di governo dell'impresa che meglio si adatta alla cooperativa in questione; la regolamentazione dei rapporti con gli enti finanziatori

e la qualificazione degli organismi di controllo.

Nel complesso, le varie innovazioni legislative appaiono importanti in vista della crescita futura del Terzo Settore. Da più parti è stato altresì sottolineato come il sottodimensionamento del settore nonprofit italiano, rispetto a quello di altri Paesi, si possa imputare anche alla mancanza di una figura giuridica, volta ad uniformare il trattamento istituzionale e fiscale di organizzazioni spesso molto diverse in quanto a dimensioni economiche, funzioni produttive svolte e capacità di auto-governo.

Capitolo 2 – Il Terzo Settore in Provincia di Siena

Nel corso dell'indagine sono stati condotti dieci colloqui con testimoni privilegiati, scelti in virtù delle conoscenze personali e dell'esperienza professionale maturate nel corso del tempo rispetto al contesto socio-economico locale.

Sono stati incontrati esponenti del Cesvot provinciale, dell'Arci, della cooperativa il Cardine, dell'Associazione della Misericordia, dell'Unione Polisportiva Poggibonese (UPP), della Fondazione del Monte dei Paschi, della Lega delle cooperative, della Confcooperative, della Finanziaria Senese di Sviluppo e dell'Università.

I soggetti incontrati agiscono nell'ambito istituzionale, economico e del Terzo Settore, talvolta ricoprendo più ruoli: con essi è stata condotta una riflessione sul contributo che il Terzo Settore senese apporta allo sviluppo del territorio a partire dal punto di osservazione che ciascuno dei testimoni privilegiati occupa.

Si è così avuto modo di parlare dello stato attuale dei settori economici nelle varie zone della provincia di Siena e delle relative trasformazioni in corso; del ruolo ricoperto dal Terzo Settore in tali dinamiche, ponendo particolare attenzione ai suoi punti di forza e di debolezza rispetto alla capacità di recepire le trasformazioni in corso, alla professionalità espressa, alla flessibilità, alla tecnologia ed alle innovazioni, senza trascurare di riflettere sull'importanza del rispetto della mission sociale perseguita. Infine, si è avuto modo di discorrere sui rapporti interni, fra soggetti del Terzo Settore, e fra questi ed i protagonisti della vita istituzionale ed economica del territorio provinciale.

Di seguito, viene dato conto del contenuto dei colloqui intercorsi, specie nei primi quattro paragrafi.

2.1 Contesto socio-economico

La visione del contesto socio-economico espressa da ciascuno dei testimoni privilegiati è condizionata, evidentemente, dal ruolo ricoperto e non tutti hanno una panoramica chiara delle varie zone del territorio provinciale: ad esempio, la città di Siena, l'area urbana e l'Alta Valdelsa risultano quelle meglio conosciute mentre la Valdichiana appare in maniera piuttosto sfumata.

Nel complesso, la provincia viene percepita come una provincia ricca, dove la qualità della vita sotto il profilo economico è decisamente elevata. Il che non significa che non appaiano delle ombre, prime fra tutte vengono segnalate la disoccupazione intellettuale, il problema della casa e quello dell'usura.

Ad un livello di istruzione medio-alto, infatti, si contrappone una domanda di lavoro non adeguata che trova risposta nelle dinamiche migratorie che sempre più investono il territorio provinciale, dinamiche che portano con sé manodopera non qualificata ed anche qualificata ma non riconosciuta come tale che, tuttavia, pur di dare gambe al proprio progetto migratorio, non si esime dall'accettare qualsiasi tipo di attività lavorativa.

Le problematiche legate all'abitazione, invece, si stanno allargando a macchia d'olio, andando ad interessare un po' tutte le aree della provincia, oltre alla città di Siena. La casa si configura come un bene di lusso ed anche le zone un tempo accessibili assumono, nel tempo, contorni proibitivi. Si stenta ad intravedere opportune politiche in materia anche perché è un mercato sostanzialmente in mano a soggetti privati. Un tentativo in tale direzione sembra essere costituito dalla società "Siena Casa Spa" - di cui sono soci i Comuni - che ha il compito di gestire il patrimonio abitativo dei Comuni stessi ed ha voce in capitolo nella gestione della nuova progettazione. Nei primi mesi del 2005, inoltre, è stato siglato un protocollo d'intesa sulle Politiche Abitative fra Comune di Siena, Fondazione MPS e Siena Casa Spa con l'obiettivo di immettere sul mercato provinciale abitazioni ad affitto concertato nei prossimi cinque anni.

Un'ulteriore ombra, cui è stata rivolta poca attenzione, è costituita dal deterioramento della soglia di povertà delle famiglie, che stentano a fare fronte agli impegni assunti e rischiano di venire a trovarsi sovraindebitate, come segnalato dall'Associazione della Misericordia che rappresenta, a livello locale, il referente della L. 108/96 per la prevenzione dell'usura: la Misericordia, qualora sussistano i requisiti previsti dalla Legge, potrà rilasciare garanzia reale su finanziamenti bancari, il cui ammortamento farà parte di un piano di rientro concordato con il soggetto interessato. Il fondo per il rilascio di garanzie è sostenuto, oltre che dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, dalla Fondazione Monte dei paschi di Siena.

Due sono i centri di ascolto offerti in materia nella provincia, a Siena ed a Poggibonsi, che segnalano una crescita esponenziale delle persone che vi si rivolgono nonché un aumento delle sacche di marginalità in ambito provinciale. Nel centro di Siena si arrivano a condurre anche dieci colloqui a settimana! Le zone indicate come più a rischio sono la Valdelsa e la Valdichiana, dove l'aumento demografico ed i movimenti migratori assumono connotati più marcati.

Sul piano più strettamente produttivo, si mette in evidenza il nanismo delle imprese, ostacolo all'affermarsi dei fattori di ricerca e sviluppo e, quindi, della capacità innovativa locale. Ciò penalizza la competizione sul piano nazionale ed internazionale – i dati negativi dell'export degli ultimi anni sono significativi a riguardo – e, soprattutto, la possibilità di crescere e di costruire un'immagine forte del territorio provinciale.

Un'eccezione in tale senso – e per molti un esempio di eccellenza che dovrebbe essere imitato – è il cosiddetto "distretto delle biotecnologie", che promuove la ricerca e cresce in maniera innovativa: esso comprende realtà come Siena Biotech ma anche la Sclavo in Pian dei Mori, la Galenica Senese in Val d'Arbia, la Chiron in Val di Merse, la Byosinth in Valdichiana. E' come se ci fosse, per l'appunto, un distretto distribuito su tutta l'area provinciale il cui limite più grande, tuttavia, è lo scarso livello di integrazione con la realtà universitaria, considerata ancora troppo autoreferenziale e non sufficientemente attiva nel mondo produttivo locale.

Altri punti di debolezza vengono individuati - oltre che nei già ricordati nanismo imprenditoriale, scarsi investimenti in ricerca e sviluppo e debole capacità innovativa – nella scarsa cultura di impresa e, paradossalmente, nell'esistenza di realtà forti come la Banca Monte dei Paschi – fino a pochi anni fa istituto di diritto pubblico - e la Fondazione, sua maggiore azionista, le quali, se per un verso si rivelano come decisive nel sostenere lo sviluppo socio-economico locale e nell'attutire gli effetti di un periodo di congiuntura negativa, parimenti contribuiscono ad 'addormentare' le menti e, secondo molti dei testimoni privilegiati incontrati, a 'drogare' la realtà locale, scoraggiando, tra l'altro, la ricerca di fonti di finanziamento alternative.

La prima conseguenza di ciò è la carenza di dinamismo dell'economia locale, che non produce know-how e innovazione, il che si lega anche ai livelli di disoccupazione intellettuale presenti nell'ambito provinciale.

Alcuni soggetti incontrati affermano, addirittura, che è come se si fosse scelta, nei fatti, la conservazione piuttosto che un modello di sviluppo adeguato, una sorta di status quo ancora capace di garantire una buona rendita. Ciò ostacola anche la possibilità, per le piccole imprese, di mettersi in rete e fare sistema nel tentativo di produrre innovazione e crescita, penalizzando quel 'fervore' imprenditoriale che altrove, in altre aree del Paese, è stato alla base del successo economico. Tale aspetto assume risvolti drammatici, se si pensa ai parametri che Basilea 2 impone alle imprese per l'accesso al credito.¹⁰ A ciò è strettamente

¹⁰Probabilmente, non esiste ancora una chiara percezione, tra le aziende, di quanto sta avvenendo nel mondo bancario a seguito di Basilea 2 e dei riflessi che ciò avrà sulle aziende stesse. In estrema sintesi, Basilea 2 è il nuovo accordo internazionale sui requisiti patrimoniali delle banche. In base ad esso, le banche dei Paesi aderenti dovranno accantonare quote di capitale proporzionali al rischio derivante dai vari rapporti di credito assunti. Un maggior rischio implica maggiori accantonamenti quindi, per la banca, maggiori costi. Le banche dovranno classificare i propri clienti in

connesso anche un altro fattore evidenziato nel corso dei colloqui, ossia la stretta dipendenza dell'economia locale dalla capacità di spesa di altri: si pensi alla valorizzazione del territorio, al comparto eno-gastronomico, alla rendita immobiliare, per fare alcuni esempi. Sarebbe opportuno puntare anche sulla possibilità di produrre direttamente ricchezza altrimenti il risultato, nel complesso, rischia di essere che le cospicue risorse, anche economiche, disponibili a livello locale, non vengano adeguatamente sfruttate e valorizzate, facendo pesare ancora di più l'assenza di vantaggi competitivi in termini infrastrutturali.

Segnali positivi, invece, sembrano provenire dal mondo dell'artigianato, dove la tendenza a costituire consorzi è indice di una certa consapevolezza della realtà economica circostante e della volontà di prendere in mano la situazione, ponendosi come interlocutori credibili.

Infine, vi è sostanziale unanimità nel ritenere che la città sia molto diversa per vocazione, storia economica e sociale, dal contesto provinciale in cui è collocata.

La città di Siena si distingue per essere percepita come un'isola felice', città a vocazione turistico-culturale – sebbene non sempre attenta a rispettare standard minimi di qualità nell'offrire prestazioni in tali comparti - incentrata sul commercio ed i servizi, con un polo universitario importante e sede di una banca prestigiosa.

L'Alta Valdelsa viene indicata da più di qualche testimone privilegiato come un'area a sé stante nel contesto provinciale, quasi un altro mondo per vivacità imprenditoriale unita a buoni standard sul piano economico e sociale. Il settore industriale e l'artigianato appaiono come le connotazioni produttive più marcate.

In Valdichiana, secondo alcuni nel passato si è tentato di legare lo sviluppo economico all'industria senza, tuttavia, un disegno sistematico: aspetto, questo, evidente soprattutto nei momenti di congiuntura negativa. Oggi l'area si presenta come un insieme variegato di industria, agricoltura e turismo, all'interno del quale spicca il nodo non del tutto risolto di Chianciano terme.

Il Chianti, per taluni, appare come un'area in trasformazione grazie alla progressiva industrializzazione dell'agricoltura e consolidamento dell'offerta turistica di qualità. Un modello che, in un certo qual modo, viene seguito in Valdorcia, dove si sta puntando tutto sulla qualità del territorio.

Rispetto alla zona dell'Amiata, pressoché tutti i soggetti incontrati concordano nel ritenerla l'area più critica ed in difficoltà dell'intero territorio provinciale, a rischio di implosione e caratterizzata da tratti evidenti di disagio sociale, sebbene negli ultimi tempi sia stata oggetto di maggiori attenzioni da parte delle istituzioni locali.

I settori coinvolti nelle trasformazioni più interessanti vengono indicati nell'agricoltura e nel turismo, come appare anche dalle decise modifiche subite dal paesaggio circostante: vi è una maggiore attenzione, nell'offerta, a standard minimi di qualità ed un occhio rivolto al contesto internazionale. Nel tessuto industriale, una trasformazione importante viene individuata nella progressiva scomparsa della fascia compresa fra il piccolo piccolo ed il medio-grande, come se quello che un tempo era piccolo si fosse ulteriormente frantumato a fronte di un grande che non c'è mai stato, salvo poche eccezioni come, ad esempio, la banca Monte dei Paschi, la Calp ed il distretto dei caravan. <<Più in generale, l'elemento di maggiore rilevanza è che le imprese presenti nella struttura economica senese possiedono un grado di diffusione che è, nella stragrande maggioranza, comunale, a parte Siena, dove agisce la banca Monte dei Paschi. Le imprese a diffusione ultra comunale (provinciale, regionale e nazionale) sono una manciata e, sia pur variando fra settori diversi e secondo la loro appartenenza geografica, è evidente che il dato generalizzato non muta il fatto che l'economia senese è l'insieme non sistematico di piccolissime unità di impresa chiuse in confini produttivi molto ridotti>> (Mussari

base alla loro rischiosità, attraverso procedure di rating sempre più sofisticate. Il timore è che l'applicazione dell'accordo possa tradursi in minor credito alle imprese più rischiose e a tassi più elevati. Appare quindi evidente la necessità che le imprese, ed in particolare quelle medio-piccole, pongano in essere tutte quelle politiche, gestionali e di bilancio, atte a rafforzare la propria struttura e la propria immagine per affrontare serenamente l'esame dei rating bancari.

G., relazione su "Il contributo della cooperazione locale allo sviluppo del territorio nella provincia di Siena", 2004).

La maggiore parte dei testimoni privilegiati è convinta che, a livello di istituzioni locali, stia maturando la consapevolezza di quali siano le fragilità ed i punti di forza del sistema economico provinciale, come si evince dagli interventi di programmazione degli ultimi anni e dal Piano strategico di sviluppo, un documento improntato sullo sviluppo sostenibile sul piano economico, ambientale e sociale che racchiude la strategia, appunto, in termini economici (massima occupazione, competitività delle imprese), e sociali (pari opportunità nell'accesso alla società della conoscenza, cittadinanza attiva, autorealizzazione ed inclusione sociale) e che, in una logica di sistema per tutto il territorio, prende le mosse dai dati economici degli ultimi anni.¹¹

In sintesi, i dati confermano la presenza di un tessuto economico fatto di piccole e medie imprese artigianali nel settore manifatturiero, caratterizzato da una forte incidenza del terziario; da un'agricoltura in buona salute, migliore di quella regionale e nazionale; da imprese di dimensioni ridotte, sia in termini di addetti che come tipologia di società.

I dati economici strutturali e congiunturali evidenziano un quadro di fondo in cui il sistema economico-produttivo appare più fragile rispetto al contesto complessivo di sviluppo raggiunto dal territorio provinciale, una fragilità di volta in volta superata grazie a "continui micro-equilibri di sistema" che hanno garantito buoni livelli occupazionali e crescita economica.

Ma quali sono le prospettive di sviluppo? Quali le fragilità e quali le opportunità, tenuto conto degli attuali livelli di competizione internazionale?

Certamente, non è pensabile porre in essere una strategia di mera tutela delle esperienze realizzate, piuttosto bisogna porre la dovuta attenzione – come indicato nel Piano - ad una possibile radicale trasformazione del sistema di piccole e medie imprese se si riflette su alcuni dati preoccupanti quali, tanto per citarne alcuni, la precarizzazione dei rapporti di lavoro ed un peggioramento nella curva della distribuzione del reddito; una notevole mobilità delle nascite e delle morti delle imprese, a testimonianza di una certa fragilità del tessuto produttivo persistente; crisi aziendali anche in quelle che erano ritenute le realtà 'forti' del sistema produttivo locale. Si pone l'esigenza di favorire l'innovazione organizzativa e sociale nelle imprese.

Nel Piano si sottolinea come la dimensione dell'innovazione tecnologica e quella del cambiamento organizzativo possano trovare nei canali tradizionali del credito un suo circuito; nel contempo, occorre favorire verso le imprese l'attivazione di canali diversi e nuovi, in primo luogo con la ricostituzione del capitale sociale e l'innovazione degli strumenti di intervento finanziario quali il prestito partecipativo o il project financing, con un ruolo forte della Finanziaria Senese di Sviluppo e del sistema del credito locale.

In particolare, nel settore dell'agricoltura e dell'agroalimentare si pone in evidenza come la ruralità rappresenti uno dei tratti distintivi delle terre di Siena, sia per quanto riguarda i prodotti che per le caratteristiche paesaggistiche. Sono presenti produzioni agricole ed alimentari di elevata qualità e valore economico, sebbene nei territori rurali più periferici si ponga il problema di mantenere i livelli demografici e dei servizi sociali come quello, del resto, di adeguare le infrastrutture (strade, innanzi tutto). Mancano, tra le altre cose, forme di promozione e comunicazione capaci di valorizzare adeguatamente la qualità del sistema nel suo complesso e servizi a supporto del settore.

Tratti di fragilità vengono individuati, nel contesto delle piccole e medie imprese, a livello di sistemi organici di sostegno al mondo economico-produttivo: ciò significa che il territorio dove

¹¹ Non interessa, in questa sede, procedere ad una disamina dei dati relativi alla realtà economica provinciale in quanto si è dato risalto alla percezione che i testimoni privilegiati hanno del mondo socio-economico in cui agiscono. I dati e le informazioni quantitative possono essere reperiti presso i documenti provinciali annualmente stilati e messi a disposizione.

esse sono insediate deve riuscire a sostenerle migliorando le condizioni di sistema (qualità delle aree industriali attrezzate; supporto nella ricerca e formazione, nelle infrastrutture e nell'efficienza dei servizi). Un'attenzione particolare deve essere rivolta, infine, al tema dell'accesso al credito che risente, oltre che dei parametri di Basilea 2, del quadro di sofferenza economico-finanziaria determinato dal protrarsi della crisi del sistema economico mondiale. In riferimento a ciò, sarebbe opportuno anche privilegiare quelle aziende attente alla certificazione etica ed in grado di promuovere innovazioni ambientali e sociali al proprio interno.

Nell'ambito del settore turistico e dell'ospitalità, serve un nesso equilibrato di sostenibilità nel rapporto fra residenti ed ospiti, che rappresenta il modo migliore per rinnovare continuamente il valore del patrimonio collettivo rappresentato dal sistema "Siena". Dal Piano emerge la necessità di evitare le tendenze del mass-market turistico che rischiano di 'consumare' tale patrimonio, di mettere in crisi l'identità e la cultura locale e di minacciare l'unicità di questi territori, omologandoli al resto del Paese. Il marchio del territorio "Terre di Siena" non deve restare solo un marchio ma porsi come un sistema integrato di qualità, attento a favorire l'integrazione, appunto, tra promozione e commercializzazione all'interno del contenitore di eccellenza del sistema Toscana, nonché ad individuare standard minimi di qualità e professionalità.

Altro tasto dolente il termalismo e Chianciano: la ricchezza dell'offerta termale in provincia di Siena non è ancora adeguatamente valorizzata e sfruttata sia in termini turistici che economici. Se occorre un "network in grado di promuovere la gamma integrata dei servizi offerti dalle singole terme", per Chianciano il discorso diventa più specifico in quanto esso risente fortemente del momento di transizione del termalismo sanitario. Qui serve più integrazione fra turismo – in particolare modo turismo congressuale - e termalismo.

2.2 Il locale nel globale

Parlare di società ed economia a livello locale assume maggiore completezza se inserito all'interno di dinamiche più ampie, globali, si direbbe.

Del resto, già dalla fine degli anni Ottanta lo studio dei modelli di sviluppo locale si concentra sul cambiamento, esito del rapido processo di globalizzazione dell'economia, che tocca da vicino l'organizzazione dei rapporti fra imprese, all'interno dei sistemi locali di produzione, e fra questi e la competizione internazionale.

Ciò che appare evidente è che i processi di globalizzazione non si pongono in alternativa alla dimensione locale dello sviluppo socio-economico, anzi: globalizzazione e localizzazione (localismo) si presentano come due facce dello stesso insieme di fenomeni.

Alcuni economisti - specie quelli più attenti ai modelli di sviluppo locale - arrivano a riconoscere come nella nuova economia post-fordista dei territori, nell'economia delle "varietà locali" (Rullani, 1993), siano inscindibili una crescita delle forme di globalizzazione delle relazioni economiche e finanziarie – ma anche dei flussi di informazione e conoscenze – ed un'accentuata articolazione territoriale delle pratiche produttive e delle forme economiche. Il locale viene ad essere attraversato dal globale, da questi re-inscritto nelle dinamiche mondiali che, a sua volta, contribuisce a ridisegnare continuamente.

Ma cosa è il locale?

Non è un luogo, un contesto, uno spazio geograficamente delimitato ma un insieme di relazioni, conoscenze e significati che si costruisce e modifica a partire dai processi di mondializzazione ed omologazione e con questi si pone, di volta in volta, in conflitto ed in complementarità.

Nella misura in cui la globalizzazione agisce attraverso circuiti cognitivi di carattere aperto, polivalente, l'apprendimento assume sempre più la forma di ibridazione, di contaminazione, di ricombinazione del sapere proveniente da più contesti: è la tran-contestualità, l'interazione fra

contesti ¹² che alimenta la formazione delle competenze nei singoli luoghi dell'economia mondiale.

La conoscenza ed i processi creativi contestualizzati svolgono un ruolo decisivo nella formazione e nell'irrobustimento di quegli spazi che rendono sostenibile lo sviluppo delle economie locali. La 'riscoperta' della rilevanza e dell'unicità della dimensione locale dello sviluppo passa proprio attraverso l'approfondimento dell' "economia della conoscenza", che necessita sia della proiezione globale sia del radicamento territoriale.

Su ciò si fonda il possibile vantaggio competitivo territoriale che trae linfa dalla capacità degli attori di un contesto di creare ed utilizzare la conoscenza.

Del resto, il governo del territorio non coincide più con i confini amministrativi e richiede l'attivazione di reti sempre più ampie di attori pubblici e privati, a partire dalle caratteristiche specifiche dei sistemi locali, dalla loro storia e dalle loro risorse, materiali ed immateriali, al fine di coordinare i diversi aspetti economici, sociali e culturali per muoversi verso obiettivi condivisi, sviluppando l'insieme di tali aspetti.

Globale e locale coesistono e si rafforzano a vicenda, ed il motivo di ciò è che la molla prima del cambiamento e della competitività dinamica delle economie locali – l'innovazione – è l'esito di percorsi e processi che sono locali e globali ad un tempo, che richiedono di 'aprirsi' mantenendo un'identità. Il che impone di affrontare le problematiche connesse alla generazione e riproduzione nel tempo dei vantaggi competitivi: in altre parole, la sostenibilità a tutto tondo, nel tempo, dello sviluppo.

2.3 Il Terzo Settore in provincia di Siena

Il Piano strategico di sviluppo affronta anche le dinamiche relative allo stato sociale locale e pone in evidenza come oggi la "questione sociale" si ponga non solo in termini di povertà ma anche, e soprattutto, in termini di vulnerabilità, che si traduce nell'incertezza, nella difficoltà di fare delle scelte, nella mancanza di risorse. Essa colpisce pure i ceti intermedi.

In questa ottica, la sostenibilità trova ancora più forza in una dimensione organica che vede, accanto allo sviluppo economico, quello sociale ed ambientale e mette al centro del dibattito il diritto di cittadinanza, diritto che appartiene a tutte le persone presenti sul territorio, a prescindere dal luogo specifico in cui vivono, dal loro stato sociale ed anagrafico di residente, migrante o ospite che sia. Il che si traduce anche nell'accesso, in modo paritario, ai servizi che vengono messi a disposizione di tutti.

Nel programma provinciale si dà particolare risalto al ruolo del volontariato, tanto che esiste una Consulta Provinciale del Volontariato ed il presidente della Provincia nomina un rappresentante del volontariato nella deputazione generale della Fondazione del Monte dei Paschi.

Ma il Terzo Settore comprende anche altre realtà, di cui si fa cenno solo quando vi è un riconoscimento dell'importanza delle forme cooperative d'impresa per la loro capacità di risolvere problematiche connesse, in particolare modo, ai servizi alla persona. Di ciò non si può non tenere conto nel momento in cui si annuncia una nuova governance delle politiche sociali e si prospetta l'adozione di un Piano regolatore sociale per costruire un sistema di società possibile dove si mettano insieme occupazione, inclusione sociale e tempi di vita.

Quello che pressoché tutti i testimoni privilegiati incontrati lamentano, infatti, è lo scarso riconoscimento prestato al ruolo ed alle capacità economiche offerte dal Terzo Settore locale nel suo complesso.

¹² L'economia della conoscenza ed il ruolo svolto dal sistema cognitivo, a livello sia locale che globale, sono al centro degli studi di Rullani, del quale si veda, in particolare, "Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio", in Bramanti e Maggioni, (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano, 1997.

Esso produce fatturati considerevoli ed occupazione – a differenza di molte aziende del tessuto produttivo locale - sebbene non sempre stabile ed adeguatamente remunerata. Comprende realtà importanti del mondo dell'associazionismo, del volontariato e della cooperazione sociale, arrivando a muovere ingenti risorse sul piano economico e professionale, molto più di quanto comunemente si pensi e, per le caratteristiche delle comunità locali, destinato a crescere ulteriormente.

In effetti bisogna ricordare, in proposito, che la crisi del welfare state italiano si è tradotta in una progressiva territorializzazione e localizzazione delle politiche sociali, in cui l'affermazione del principio di sussidiarietà e la nuova autonomia legislativa regionale nel campo socio-assistenziale stanno differenziando le politiche sociali ed assumendo, come principali punti di riferimento, l'ente Regione e l'ente Comune.¹³ Ne deriva un modello di welfare che può essere definito 'municipale' in quanto è ai Comuni - in virtù della capacità propria dei governi locali di mobilitare attorno alla costruzione del sistema di protezione sociale le risorse della collettività - che viene attribuito un ruolo di governo, come si evince dall'ultimo Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali, in attuazione della L. 328/2000. L'ente locale Comune, all'interno della programmazione ed attività di indirizzo regionale, viene a configurarsi come il vero 'regista' del sistema dei servizi e delle prestazioni.

Ciò comporta una responsabilità politica senza precedenti da parte delle istituzioni pubbliche locali nei confronti delle comunità di riferimento, responsabilità che si fa sempre più pressante in presenza di una forte riduzione dei trasferimenti finanziari statali e della conferma del blocco delle assunzioni. Si rivela, allora, decisiva la valorizzazione delle prestazioni provenienti dal Terzo Settore all'interno di un modello di politiche sociali in cui ai soggetti istituzionali locali spetta un ruolo di regolazione dell'intero sistema composto da soggetti pubblici e privati che agiscono per mettere a punto la rete dei servizi alla persona.

Ne deriva, più che un welfare municipale, un modello di welfare community, comunitario e collaborativo, che coinvolge anche l'ente Provincia in un possibile ruolo di coordinamento e mediazione, e che è basato sull'idea che la titolarità delle funzioni pubbliche non impone né la gestione diretta delle stesse né il monopolio della programmazione degli interventi da attuare sul territorio.

Piuttosto – sottolineano tutti i testimoni privilegiati incontrati – per rafforzare quel ruolo di regolazione in capo alle istituzioni pubbliche locali serve mettere a punto strumenti che facilitino l'incontro e lo scambio con i soggetti pubblici e privati che materialmente pongono in essere gli interventi sul territorio. Esse sanno di non avere le risorse ed i mezzi economici per fare tutto da sé, tuttavia stentano a dare vita a processi collaborativi stabili, ad una programmazione partecipata, magari anche a protocolli d'intesa con i vari soggetti del Terzo Settore, ponendo regole minime comuni, come suggerito da quasi tutti i testimoni privilegiati.

Molti di loro lamentano il fatto che le gare d'appalto, ad esempio, spesso e volentieri vedono concorrere alla pari mondo dell'associazionismo e mondo della cooperazione sociale, che sono soggetti a regole differenti e possono offrire condizioni diverse, visto che il primo può avvalersi anche di volontariato, il che gli permette di abbassare i costi. Si rischia, così, un dumping sociale che non giova a nessuno in termini di prospettive e si mettono in moto meccanismi perversi – quale, ad esempio, la pratica delle gare che hanno come unico criterio di valutazione il minore costo – che inficiano la qualità del servizio.

In questo modo i soggetti istituzionali locali rischiano di abdicare alla loro funzione di disegnare strategie e dotarsi di strumenti di promozione, verifica e controllo dell'efficienza e dell'efficacia del proprio operato, mentre sarebbe opportuno, ad esempio, fare sedere intorno ad un tavolo i vari stakeholder con regolarità e costanza per aprire 'canali di collegamento' stabili, maturare una visione chiara del contesto di riferimento e mettere a punto gli interventi

¹³ Considerazioni e riferimenti tratti da *Percorsi e cambiamenti sociali in Valdelsa. Indagine sui bisogni, risorse e servizi* a cura della cooperativa Microcosmos, Siena, Marzo 2003.

più idonei a fronteggiare le profonde trasformazioni sociali che attraversano la comunità locale, pena la messa in discussione proprio di questo essere comunità.

Alcuni testimoni privilegiati incontrati fanno altresì notare che le istituzioni locali devono creare le condizioni, i presupposti perché le varie realtà del Terzo Settore – in questo caso paragonate a dei 'figli viziosi' - imparino progressivamente a camminare con le proprie gambe, anziché dipendere fortemente dal sussidio pubblico. E' vero che la piccola dimensione che caratterizza molte di queste realtà non aiuta in tale senso, ma è anche vero che ciò si pone come un limite allo sviluppo, in maniera speculare a quanto esattamente avviene nel mondo produttivo.

Una difficoltà in più è data dalla legislazione nazionale che, sinora, è stata giudicata inadeguata, sebbene qualche passo in avanti sia stato fatto con la riforma del diritto societario che ha investito il mondo della cooperazione, mentre nell'ambito dell'associazionismo e del volontariato, pur essendoci norme di riferimento, continua a permanere una certa confusione, che si riflette sull'organizzazione interna delle relative realtà. Si tratta, a ben vedere, di un operato normativo episodico un po' sordo, <<...colpevole di portare avanti una politica di interventi che sottraggono al diritto comune singoli fenomeni organizzativi in campo sociale (organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, associazioni di promozione sociale) senza consolidare un diritto privato organico>>. ¹⁴ Ad esempio, viene riferito come ci siano Comuni che hanno un proprio albo dove possono essere registrate associazioni che, magari, non hanno niente a che fare con l'albo provinciale e/o con il Cesvot, il Centro servizi per il volontariato toscano. Del resto, l'iscrizione ad un albo comporta degli obblighi da rispettare mentre molte associazioni preferiscono meno formalità a danno, tuttavia, di una certa trasparenza.

Anche l'organizzazione interna viene giudicata inadeguata dai principali esponenti delle realtà incontrate, non all'altezza delle trasformazioni socio-economiche in corso.

A titolo di esempio viene riportato il caso del Cesvot, associazione di associazioni toscane che oggi si trova a gestire flussi finanziari rilevanti, visto che raccoglie i fondi che, sulla base dell'art.15 della legge 266/91, gli enti di cui all'art.12 del decreto legislativo 156/90 (ex enti conferenti di diritto pubblico) devono devolvere al volontariato, fondi per una quota non inferiore ad 1/15 dei proventi netti di esercizio. Ciò riguarda anche le fondazioni bancarie, come previsto dall'art.3 del decreto legislativo 153/99. L'intento del legislatore è stato quello di non lasciare il finanziamento del volontariato esclusivamente legato ad iniziative di carattere spontaneo, prevedendo così forme di finanziamento annuale obbligatorio per garantire il funzionamento dei Centri di servizi per il volontariato.

Questi rappresentano centri a carattere regionale, con il compito di fare consulenza e promuovere la ricerca, la formazione e l'assistenza al mondo del volontariato; poi ci sono le delegazioni provinciali, che hanno un proprio direttivo eletto dall'assemblea dei soci. In proposito, viene fatta notare la carenza di professionalità a livello locale, necessaria per fare fronte al moltiplicarsi degli impegni e dei soldi da gestire autonomamente in maniera efficace ed efficiente, nonché una certa arretratezza in termini di strutture che, in un qualche modo, frena lo sviluppo del mondo del volontariato.

In altre parole, viene ribadita la necessità di aggiornare le strutture di Terzo Settore – tutte, anche la maggiore parte delle realtà cooperative – per assolvere a nuove funzioni e riuscire a sfruttare appieno le proprie potenzialità e capacità di intervento.

Il che chiama in causa i gruppi dirigenti ed il discorso sulla qualità.

I primi, sovente, non sono ritenuti sufficientemente preparati ad affrontare le trasformazioni in corso, i loro incarichi sono non di rado di derivazione politica, legati a rapporti clientelari,

¹⁴ Catalano M., Bagnoli L. *Alcune considerazioni in tema di bilancio sociale*, in "Quaderni del Piano Integrato Sociale Regionale", Firenze, Maggio 2002

piuttosto che frutto della propria professionalità maturata nel settore; nel caso dell'associazionismo, in più, viene messa in risalto anche la loro elevata età media che ostacola, talvolta, il processo evolutivo della realtà in cui sono inseriti.

Rispetto alla qualità, è un discorso non più eludibile ed in proposito si chiamano in causa gli strumenti tesi a promuovere ed accertare lo sviluppo di processi di qualità, come il bilancio sociale e le certificazioni idonee a garantire la qualità dei servizi erogati. Aspetti, questi, che, secondo molti, aiuterebbero il Terzo Settore ad essere riconosciuto come interlocutore credibile. La qualità, infatti, andrebbe vista come occasione per affrontare i cambiamenti in atto e per posizionarsi nella comunità territoriale e nel mercato in termini di riconoscibilità ed apprezzamento, affermando la propria originalità e specificità.

Da più parti si afferma che se non ci sono capacità di intervento qualificato, il Terzo Settore tende ad appiattirsi su funzioni a basso costo con la complicità delle istituzioni locali, non va ad intervenire su nuovi bisogni, non sviluppa progetti innovativi e perde il suo essere possibile volano dello sviluppo socio-economico locale.

Certo, il Terzo Settore locale, dal canto suo, stenta ad assumere consapevolezza del proprio ruolo e della propria capacità di incidere sulle politiche locali nonché visibilità del proprio operato.

E' un Terzo Settore poco attrezzato dal punto di vista della comunicazione, poco maturo e che di rado riesce a porsi come interlocutore credibile nei confronti delle istituzioni pubbliche locali, ad autorappresentarsi in maniera efficace. Aspetti, questi, che non aiutano a superare la diffusa ignoranza che c'è sul Terzo Settore in ambienti istituzionali ed economici.

Si lamenta, innanzi tutto, la sua sostanziale incapacità di mettersi insieme: la scarsità delle realtà consortili ed il sostanziale fallimento del tentativo di animare un forum locale del Terzo Settore ne sono la testimonianza più tangibile, mentre un esempio giudicato positivo in tale senso è dato da Federsolidarietà, l'area di impresa sociale di Confcooperative che ha il suo punto di riferimento nel consorzio Gino Mattarelli, articolato in piccole cooperative in rete, per non perdere il radicamento sul territorio ed il rispetto della mission sociale.

Se a quanto affermato si aggiunge il 'nanismo' di molte delle associazioni e cooperative presenti sul territorio – specie se messe a confronto con quelle presenti in altri territori, anche all'interno della stessa regione Toscana – ne deriva un freno alla crescita, alla progressiva autonomia dal finanziamento pubblico, all'assunzione di strumenti per la qualità, oltre che di un ruolo da protagonista nella concertazione locale.

Le cooperative sociali ritengono di non potere gareggiare alla pari con le associazioni, dato che queste ultime, come già accennato, possono avvalersi anche dell'apporto di volontari e, quindi, abbassare i costi. Inoltre, ritengono che il mondo dell'associazionismo e del volontariato agisce in settori ed eroga servizi che sarebbero di competenza delle cooperative sociali. Ciò sembra essere legato alla necessità dell'ente locale – in questa ottica grandemente responsabile - di coprire un servizio riducendo il più possibile i costi.

Un volontariato importante sarebbe indice di un'elevata sensibilità sociale, una cooperazione sociale importante è indice anche di una crescita economica rilevante, e questo viene indicato come il valore aggiunto principale della cooperazione sociale all'economia locale.

Le cooperative sociali, a loro volta, sono spesso ritenute responsabili di non rispettare la propria mission sociale - in particolare laddove le dimensioni del fatturato e del numero di addetti cominciano ad essere rilevanti – e di porre eccessiva attenzione al proprio essere impresa, più che impresa sociale. Pur tuttavia la cooperativa anche grande – viene ribattuto - continua ad essere una realtà con un ordinamento che prevede una testa un voto, un meccanismo di prendere le decisioni partecipativo, il divieto di ripartizione degli utili e la presenza di un vincolo solidaristico fra i soci, e la grande dimensione impone obblighi di carattere organizzativo diverso, complicando il meccanismo di maturazione democratica delle decisioni.

La dimensione sembra essere una discriminante importante ai fini del rispetto della mission sociale anche per gli esponenti delle associazioni, ritenendo che siano le realtà più piccole quelle maggiormente in grado di aggregare attorno a certe finalità, mentre quelle più grandi fanno, sì, promozione sociale, ma giudicata un po' "annacquata". Qualcuno ha affermato: <<Per il rispetto della mission non ci sono scorciatoie, più rispetti la tua mission più diventi credibile ed affidabile e ti si aprono prospettive di crescita, poiché la credibilità e l'affidabilità sono i parametri con cui ti misurano i vari stakeholders>>.

2.3.1 Il mondo sportivo

Il mondo dello sport rappresenta un microcosmo a se stante all'interno del Terzo Settore, un microcosmo – si dice - dominato dal calcio, troppo invasivo anche perché è l'unico dove si guadagna, e da una progressiva perdita di valori sociali a vantaggio della competitività e della crescita professionale degli atleti tesserati. In tale senso vi è una responsabilità anche nel non sapere comunicare all'esterno la molteplicità di attività svolte.

Vi è contraddizione, poi, fra la crescita di fatturati che interessa praticamente tutte le società sportive e la diminuzione di contratti di lavoro regolari del personale, sembra in buona parte personale volontario.

All'interno di questo mondo, tuttavia, ci sono sporadiche realtà che vivono lo sport come prodotto finale di attività tese ad aggregare ed a formare le persone coinvolte, dove si parla di cultura e socialità ma dove – si afferma – si cominciano a registrare cambiamenti quali la diminuzione di personale volontario ed una crescita di responsabilità a tutti i livelli; la progressiva trasformazione da associazione ad impresa sportiva delle varie realtà; il perseguimento solo di attività economicamente sostenibili, e così il calcio arriva a predominare e la mission sociale va a farsi benedire.

Di conseguenza, si sta affermando una classe manageriale nello sport a cui non interessa il senso sociale delle attività svolte, la dimensione ludica ed il divertimento: l'unico criterio di valutazione diventa l'efficienza economica. Non c'è spazio per chi non sa fare, almeno nelle società un po' più grandi: gioca solo chi sa giocare, ed i genitori sono i primi complici di questa perdita di valori nello sport, si sentono tutti procuratori dei propri figli.

Più in generale, in molti concordano nell'affermare che il concetto di impresa sociale, proprio delle cooperative, è sempre più presente nelle associazioni – in tutte le tipologie di associazioni - sebbene siano sottoposte a legislazioni e regole differenti per cui, alla fine, si arrivano a praticare solo attività economicamente sostenibili.

2.4 Elementi di forza e punti di fragilità

Schematicamente, di seguito si individuano gli elementi di forza e le fragilità del Terzo Settore indicati dai testimoni privilegiati.

Elementi di forza:

- capillarità, diffusione del Terzo Settore in tutta la provincia, in qualunque luogo (fa da collante ed aiuta l'identità locale): è una realtà indispensabile anche per la sua capacità di essere presente nei contesti più marginali;
- professionalità degli operatori;
- vicinanza alla quotidianità del vivere, dentro ai problemi da affrontare e, quindi, corretta percezione del disagio sociale, il che permette di tarare l'intervento sul bisogno reale;
- umanità nella prestazione offerta;
- flessibilità nella capacità di recepire e di rispondere velocemente alle trasformazioni in corso ed ai bisogni che si modificano continuamente: proprio per questo servirebbe un tavolo di concertazione, in quanto le istituzioni pubbliche locali non possono pianificare sulla base dello storico e, da sole, non sono in grado di dare certe risposte a costi minori e con la stessa qualità, mentre il Terzo Settore si fa portavoce presso le istituzioni locali proprio di queste trasformazioni in corso;

- forti tradizioni e capacità di aggregare;
- capacità di produrre occupazione, specie femminile, e fatturato;
- la democraticità è un tratto distintivo anche nelle realtà più grandi, il che consente una maggiore partecipazione;
- dinamismo del Terzo Settore a fronte di un contesto economico stagnante.

Punti di fragilità:

- Gruppi dirigenti non all'altezza, in quanto mancano di professionalità e sono troppo abituati a servirsi della mediazione politica, più che a fare valere le proprie competenze o quelle del soggetto che rappresentano;
- Non c'è abbastanza innovazione, nemmeno tecnologica;
- Fragilità dei rapporti con gli enti pubblici, non ancora in grado di affinare il processo di delega della gestione dei servizi attraverso adeguati strumenti e meccanismi di trasferimento della gestione;
- La burocrazia si fa sentire anche nelle lungaggini dei pagamenti verso i soggetti del Terzo Settore, che si trovano costretti a lavorare con fidi bancari importanti, fungendo quasi, a loro volta, da 'banche' per gli enti locali. Gli aspetti finanziari si riversano sulla scarsa capitalizzazione sociale delle realtà di Terzo Settore;
- I processi di rete rispetto ai servizi (dalla RSA all'assistenza domiciliare, ad esempio) sono molto indietro in questa zona, per non parlare di quelli fra soggetti: serve maggiore concertazione e coinvolgimento già dalla fase progettuale;
- Debole attenzione verso i processi di qualità ed adozione dei relativi strumenti (certificazione di qualità e bilancio sociale): ne risente anche la formazione interna e le motivazioni di chi ci lavora;
- Difficoltà nel conciliare le esigenze di bilancio con il rispetto della mission sociale, con il rischio di perdere la rotta principale ed i propri tratti distintivi per andare a competere con soggetti privati sul piano commerciale. La gestione commerciale, invece, dovrebbe essere il tramite per la realizzazione delle attività istituzionali contenute nella mission, il supporto per progetti sempre nuovi in risposta a sempre nuovi bisogni;
- La mission sociale va anche 'comunicata' all'esterno perché l'utente finale non deve vedere il soggetto di Terzo Settore solo come un soggetto che eroga certi servizi ma anche come un soggetto che ha alla base dei valori: il legame qualità-innovazione-formazione professionale non può prescindere dalla trasmissione di certi valori. Del resto, se il Terzo Settore riesce ad intercettare le trasformazioni in corso è perché occupa un osservatorio privilegiato con sensibilità differenti, cosa che gli permette di farsi promotore e referente principale dell'esistenza di certi bisogni, non sempre chiaramente espressi;
- Il Terzo Settore è poco autonomo e troppo legato alla capacità di spesa degli enti locali, anche perché è troppo ancorato ad una dimensione locale, provincialistica, del proprio operato: anche nel Terzo Settore, come nel contesto produttivo, si incontrano troppe microrealtà che vivono solo del sostegno pubblico;
- Non esistono protocolli di intesa fra enti locali, sindacati e soggetti di Terzo Settore anche per definire regole minime comuni alle associazioni ed alle cooperative nelle modalità di partecipazione a bandi ed appalti pubblici;
- Il ruolo delle istituzioni pubbliche locali appare piuttosto critico: ha un atteggiamento strumentale nei confronti del Terzo Settore, manca di un progetto di sviluppo e non ha consapevolezza del proprio ruolo, in quanto dovrebbero fissare regole, controllare e porsi come 'moderatore' di un tavolo di confronto;
- Concorrenzialità fra cooperazione sociale, associazionismo e volontariato anche perché l'ente locale si pone in maniera 'acritica', ragionando solo sui costi e vedendo nel Terzo Settore il solutore finale dei propri problemi finanziari: il risultato è che il

Terzo Settore rischia di appiattirsi su funzioni a basso costo con la complicità delle istituzioni locali a danno di capacità di intervento sufficientemente qualificato e di progettualità innovative: grandi tradizioni ma scarsa capacità innovativa;

- D'altro canto, il Terzo Settore non riesce a porsi come 'massa critica' ed interlocutore credibile, stenta a dialogare al proprio interno (i rapporti fra i soggetti del Terzo Settore – fra piccoli e grandi, fra grandi e fra consorzi – rappresentano un altro nodo critico) e si pone come un soggetto protetto, che non si confronta su ampia scala e rimane troppo legato alla capacità di spesa degli enti locali;
- Limite di progettualità: il Terzo Settore deve presentarsi alle istituzioni con progetti più di qualità ed una condivisione degli attori sociali, tanto è vero che la Fondazione tende sempre più a finanziare progetti, più che attività, anche se provengono da piccole associazioni magari in luoghi svantaggiati, poiché si guarda sempre più alla validità del progetto ed alla sua capacità innovativa;
- Il Terzo Settore si è innestato su una tradizione esistente in Toscana legata molto più all'associazionismo che alla cooperazione, a differenza dell'Emilia Romagna, meno disponibile alla collaborazione ed a lavorare insieme;
- il Terzo Settore è caratterizzato da un elevato turn-over.

2.5 Dare visibilità al lavoro sociale

Pressoché tutti gli opinion leaders incontrati concordano nel ritenere che il Terzo Settore, anche in provincia di Siena, continui a crescere per dimensioni, fatturato, numero di addetti e capacità di creare occupazione, ma in pochi sembrano accorgersene, come se mancasse un riconoscimento del suo peso socio-economico.

La debole visibilità del lavoro svolto dal Terzo Settore incide negativamente sulla legittimazione delle attività proposte e praticate e, soprattutto, inibisce la capacità di promuovere ed aggregare, intorno alle varie problematiche, risorse sociali significative.

Ciò in quanto non è più possibile delegare alcune tematiche sociali complesse solo a particolari servizi: piuttosto, risulta utile farle conoscere ed assumere da vari soggetti nei contesti sociali di riferimento, al fine di riuscire a gestirle in maniera più efficace. Da qui l'importanza di <<...fare vedere, rendere comunicabile il lavoro realizzato dai servizi per farne apprezzare dai cittadini il significato e l'utilità sociale. Processi –questi – necessari per potere dare un sostegno culturale e politico ai servizi in questo difficile momento storico e per coinvolgere i singoli attori, associazioni e gruppi nella ricerca di ipotesi innovative di intervento sociale. Intorno al lavoro sociale ed ai problemi che esso tratta è infatti importante mobilitare le attenzioni, le comprensioni, le risorse di quanti più attori. Oggi le comunità, i contesti in cui le persone vivono o lavorano, i gruppi sociali e, più in generale, le diverse parti del corpo sociale diventano interlocutori fondamentali nella progettazione e realizzazione degli interventi>>.¹⁵

Il "fare vedere" appare tanto più importante quanto più si ha a che fare con un lavoro "immateriale": se in alcuni settori come, ad esempio, quello sanitario, il corpo e le sue patologie sono visibili ad occhio nudo per cui appare evidente l'intervento effettuato, nel campo sociale questo riferimento manca. Qui si ha spesso a che fare con l'individuo nelle sue relazionalità, c'è più incertezza ed il lavoro risulta meno definito.

La visibilità aiuta a trovare le connessioni con il contesto sociale e ad evitare che il singolo intervento rimanga isolato, limitato nella sua parzialità: <<Naturalmente, alla base di questa ipotesi c'è l'idea, più volte ribadita, che le connessioni, in questa società frammentata, frantumata,¹⁶ segnata da isolamenti e chiusure, siano importanti per affrontare i problemi sociali>>.

¹⁵ Intervista a Franca Olivetti Manoukian a cura di Roberto Camarlinghi, *Dare visibilità al lavoro sociale*, in Animazione Sociale n.3, Marzo 2004, Torino

¹⁶ Franca Olivetti Manoukian, intervista citata

La ricerca di connessioni, di sinergie può favorire la comprensione e la legittimità di un intervento, anche se parziale, ed il suo sostegno, anche se non risolutivo, perché molte problematiche hanno bisogno di tempo per evolversi in vista di una loro possibile risoluzione. Solo così si può passare dalla delega al sostegno di quello che si fa: <<Non il fare vedere per vendere quindi, ma il fare vedere perché le persone intorno possano afferrare di più e meglio il senso ed il valore del nostro lavoro>>¹⁷.

Del resto, a fronte di una crescita continua delle varie forme di disagio presenti nei nostri territori e, contemporaneamente, di una diminuzione delle risorse disponibili, si rende necessario coagulare delle attenzioni da parte di più gruppi e più persone, a partire dai destinatari degli interventi – presi da situazioni a volte drammatiche e bisognosi di risposte certe nel minore tempo possibile – per passare ai soggetti del Terzo Settore che gestiscono i servizi come, del resto, agli amministratori che decidono, non sempre sufficientemente attenti alla tutela dei diritti.

La visibilità permette ai diversi interlocutori di mettere a fuoco con maggiore precisione ciò di cui si sta parlando, onde evitare che vada tutto a finire in un unico calderone in maniera piuttosto riduttiva, dalla beneficenza, al volontariato, alla generosità, ai servizi.

La domanda di una maggiore visibilità chiama in causa il problema della qualità e della valutazione delle attività svolte, il cosa si valuta ed il come lo si valuta. E' un problema non da poco, dato il contenuto altamente relazionale di buona parte dei servizi offerti, ma è un problema cui non ci si può più sottrarre se si vuole dare spazio alla possibilità di verifica dell'operatività e dei suoi risultati e, quindi, ad una maggiore visibilità di quello che è un lavoro a tutti gli effetti, e non un agire benefico.

Qualità e valutazione a tutti i livelli: questi gli imperativi che le organizzazioni di Terzo Settore devono tenere presenti.

In tale ottica, l'adozione di strumenti di governo e comunicazione specifici risulta indispensabile come, ad esempio, il bilancio sociale, ossia la rendicontazione sociale delle proprie attività, a patto però che <<...siano frutto di processi partecipati che verifichino anche la rispondenza attraverso periodiche revisioni con portatori di interessi interni ed esterni all'organizzazione. Bisogna introdurre un sistema di contabilità sociale non dall'alto, ma partendo dalla rielaborazione del lavoro degli operatori. Non si tratta di imporre rigidi standard alle imprese sociali, ma piuttosto di fornire strumenti, favorire processi che dirigano verso qualità sociali solide e diffuse. Non si cerca di raggiungere marchi, ma di introdurre strumenti di democrazia, sottoponendo a revisioni e proposte gli strumenti ed i criteri scelti e individuati come esito di un percorso. Allora, il processo di promozione della valutazione dei servizi con gli operatori (insieme ai quali si fissano nelle équipes indicatori, parametri e standard) è funzionale alla promozione della qualità e, quindi, all'utilità sociale del lavoro ed a quella dell'intera organizzazione>>¹⁸.

Si tratta di strumenti che non possono essere definiti dall'alto ma che devono partire dall'esperienza e dal sentire degli stessi operatori, forse tra i primi ad avvertire un problema di visibilità del lavoro svolto ed a stentare a costruire le parole per dirlo, definirlo e raccontarlo.

2.6 Il bilancio sociale

Il Terzo Settore non può più esimersi dal garantire e dimostrare la qualità del proprio esserci ed operare all'interno del contesto socio-economico di riferimento, ossia dall'assicurare ai servizi prestati uno standard qualitativo adeguato in termini di rispondenza ai bisogni, efficacia dei metodi e degli interventi, uso ottimale delle risorse impiegate. La qualità si presenta, dunque, come un'occasione irripetibile per posizionarsi all'interno della comunità territoriale sotto il profilo della riconoscibilità e dell'apprezzamento, e per favorire l'incontro fra Pubblico e

¹⁷ Franca Olivetti Manoukian, intervista citata

¹⁸ Campagnoli G., Guerrazzi L., Gaggianese A., *Bilancio condiviso, utilità sociale e controllo di gestione*, in Animazione Sociale n.12, Dicembre 2001, Torino

Terzo Settore nella costruzione delle politiche sociali locali. Appare allora evidente l'esigenza di disporre di strumenti che aiutino a rendere visibile il proprio operato.

In altre parole, le organizzazioni di Terzo Settore sono chiamate a rendicontare sull'impatto sociale delle proprie attività per verificare anche la coerenza con la propria mission: un'opportunità non da poco, questa, e non solo un vincolo.

Se, infatti, il bilancio economico è uno strumento dell'impresa utile ai fini della programmazione e del controllo nonché dell'analisi degli scostamenti e della verifica della propria efficienza, così il bilancio sociale risulta essere uno strumento indispensabile, se condiviso e partecipato dal maggiore numero di persone possibili presenti nell'organizzazione. Si tratta di due documenti che, alla fine, servono a descrivere la medesima cosa, cioè l'attività dell'organizzazione di Terzo Settore, utilizzando però linguaggi differenti.

La loro comunicazione e condivisione appare indispensabile, anche perché spesso e volentieri si ha a che fare con un pubblico poco avvezzo a letture di dati esclusivamente economici: allora, il condividerlo con i vari interlocutori territoriali e con la comunità di riferimento permette una 'socializzazione' del bilancio che aiuta a capire, conoscere e valutare meglio quanto prodotto dalla singola organizzazione di Terzo Settore.

Questa, del resto, quando inizia ad assumere un ruolo economicamente significativo, deve confrontarsi con la necessità di trovare un equilibrio tra l'insieme delle risorse che riesce a mobilitare e quelle che utilizza per il proprio funzionamento: si tratta di raggiungere un equilibrio economico, ossia di mantenere una tendenziale parità tra le risorse ed i fabbisogni. Solo in tale caso, infatti, l'organizzazione è strutturalmente in grado di sopravvivere e di raggiungere la propria mission, in quanto riesce a coprire tutti i diversi costi che ne caratterizzano l'attività più tipica.

Quello che per l'impresa tradizionale è l'equilibrio di bilancio costi-ricavi, per l'organizzazione di Terzo Settore assume una fisionomia più complessa, essendo la voce "ricavi" ridotta ed affiancata da altre risorse economiche che diventano nuove variabili da controllare e prevedere.

Generalmente, sono quattro le tipologie di risorse cui può attingere il Terzo Settore:

- autofinanziamento, inteso come insieme delle quote di contributo direttamente immesse dai membri dell'organizzazione (quote di tesseramento, sottoscrizioni periodiche, ecc.) ed anche come risorsa generata dall'organizzazione e reinserita nel processo economico interno per via della natura non-profit che comporta la non distribuzione degli utili;
- ricavi da vendite, quando vengono prodotti beni e servizi almeno in parte collocabili sul mercato dove lo scambio è regolato dalla variabile prezzo, sebbene spesso si tratti di forme ibride di prezzo (fasce differenziate, zone di gratuità, voucher, ecc.) legate alla vendita di beni di utilità sociale in cui l'interesse pubblico viene tutelato;
- contributi da privati, nel caso di donazioni, contributi a fondo perduto o finanziamenti per specifici progetti provenienti da soggetti privati;
- finanziamenti pubblici, concessi per svolgere una determinata attività ed offrire il relativo servizio.

Dal lato dei costi, non si rilevano particolarità legate alla natura non-profit dell'organizzazione per cui valgono le consuete classificazioni proprie dell'economia aziendale, di cui le principali sono:

- costi indiretti e diretti, a seconda che incidano su tutta la struttura o su una specifica funzione;
- fissi o variabili, a seconda che siano o meno connessi con il volume di attività;
- unitari o marginali, se riferiti all'unità di output o all'incremento di costo necessario per sostenerne una parte addizionale.

Un'organizzazione di Terzo Settore si caratterizza per la natura labour intensive, per cui i costi si concentrano in due classi di spesa principali, ossia il personale e la struttura. L'esperienza dimostra che in tali casi l'equilibrio economico dipende di rado da un'eccedenza di costi o da un'inefficiente allocazione delle risorse. In genere, si tratta di una carenza molto accentuata di mezzi che grava sulla capacità progettuale della struttura.

Tale problematica può essere affrontata ricorrendo a strategie di mercato incentrate su un aumento del valore del prodotto e dei ricavi da vendita agendo sulle leve del marketing - in particolare, il prezzo - e ponendosi in modo aggressivo sul mercato.

Tuttavia, l'approccio solidale delle organizzazioni del Terzo Settore rende sostanzialmente impraticabile questa strada e riserva un ruolo fondamentale ai finanziamenti provenienti da soggetti in grado di percepire e condividere la sua natura non-profit. Ciò richiede la capacità di valutare l'utilità sociale delle iniziative condotte, l'efficienza e l'efficacia dell'azione svolta nonché l'efficienza e l'efficacia nella gestione del denaro.

La mission di un'impresa sociale non consiste nella produzione di profitto ma nel raggiungimento di una serie di finalità sociali molto spesso non quantificabili in termini monetari o in altro modo, ricorrendo ai tradizionali concetti di efficienza, efficacia, valore e risorse in un contesto di equilibrio economico.

Si rende necessario, pertanto, individuare metodologie di analisi relative alla misurazione, in qualche modo, dei risultati sociali dell'attività svolta. Questa esigenza nasce dalle stesse motivazioni per cui un'impresa di mercato deve redigere un bilancio: rendere conto del proprio operato a chi 'investe' nell'iniziativa ed avere strumenti metodologici per valutare l'efficacia e l'efficienza del proprio intervento. Dato un obiettivo, bisogna trovare sia il modo di misurare quanto ci si è avvicinati all'obiettivo sia gli strumenti idonei a comunicarlo efficacemente.

La percezione dell'importanza della redazione di un bilancio sociale, allora, deve entrare a fare parte della forma mentis di chi agisce nel Terzo Settore. Occorre che un approccio orientato alla verifica, all'autocontrollo, alla trasparenza verso l'esterno, al miglioramento delle capacità di comunicazione sia sempre più diffuso tra coloro che vogliono legittimare il proprio ruolo e quello del Terzo Settore.

La messa a punto di un sistema di contabilità sociale¹⁹ – ossia di appositi strumenti che, quindi, non vanno mutuati dall'impresa for profit ma nascono dall'esperienza, dalla partecipazione e dalla riflessione comune delle persone coinvolte nei vari progetti e servizi sul senso del lavoro svolto - permette di valutare in maniera innovativa il lavoro complessivamente prestato e porta alla definizione di quella che è l'utilità sociale dei singoli progetti nonché il valore sociale prodotto dall'organizzazione nel suo complesso.

Ciò consentirebbe di arrivare a misurare, in un qualche modo, il perseguimento dell'interesse generale della comunità da parte dell'organizzazione di Terzo Settore, dando per certo che questa persegue il bene comune, ossia produce utilità sociale, laddove per utilità sociale si intende la produzione e lo scambio di beni relazionali, definiti come <<un insieme di comportamenti, rapporti, sinergie, che consentono una produttività media sociale positiva superiore a quella ottenibile da individui di uguale capitale umano ma operanti in un diverso contesto relazionale ed istituzionale>>.²⁰

<< In altre parole, i beni relazionali acquisiscono significato ed unicità sulla base del modo in cui vengono prodotti e scambiati, nella relazione umana che si instaura nel momento della produzione, dello scambio e del consumo. E' propriamente in questo che l'economia del Terzo Settore si differenzia, rompe rispetto all'economia tradizionale basata sull'individualismo e sulla massimizzazione dell'utilità. Produrre e scambiare beni relazionali significa mettere al centro la persona ed i rapporti umani. I rapporti umani non sono semplicemente strumentali al

¹⁹ Suggestimenti per adottare un metodo di lavoro adeguato nella costruzione del bilancio sociale sono contenuti nell'articolo citato nella nota precedente

²⁰ Fondazione G. Brodolini, *Studio di un modello di sviluppo economico basato sulla teoria dei beni relazionali*, Roma, Enaip, 1995

perseguimento degli scopi ma diventano punto focale, testata d'angolo, dell'agire dell'organizzazione. (...) Le organizzazioni di utilità sociale utilizzano e accrescono (è questa la loro unicità) il capitale relazionale a fronte di un sistema economico che lo utilizza e lo consuma, disgregando il tessuto sociale, con le sue spinte all'individualismo ed all'egoismo>>.²¹

Ciò suggerisce – secondo alcuni autori -²² di ricorrere ai concetti di capitale e benessere (well being) relazionali per sottolineare quelli che sono, o dovrebbero essere, i tratti distintivi del Terzo Settore, ossia la centralità della persona, la reciprocità, la natura multistakeholder dell'economia sociale ed il concetto di outcome al posto di output.

<<Da queste considerazioni nasce quindi il bisogno di uno strumento in grado di rilevare la capacità di un'organizzazione non profit di produrre utilità sociale ed accrescere il capitale relazionale di una comunità>> (Catalano M., 2002).

L'elaborazione di un bilancio sociale, tuttavia, produce risvolti importanti anche sul piano interno dell'organizzazione di Terzo Settore in quanto comporta la necessità di analizzare lo stato delle cose

dal di dentro, per l'appunto; significa esaminare i percorsi ed i processi avviati nonché l'efficacia e l'efficienza delle azioni prodotte. In questa ottica, il bilancio sociale si pone come un importante strumento di controllo interno, che aiuta ad orientare le azioni in direzione degli obiettivi preposti, misurandone poi l'eventuale scostamento.

Non solo: esso aiuta a monitorare la coerenza del proprio agire rispetto alla mission, ossia a verificare il rispetto dei valori e dei principi stabiliti dall'organizzazione al momento della propria nascita, valutando l'efficacia dell'organizzazione non tanto in termini economici quanto, piuttosto, in termini prettamente sociali.

Il bilancio sociale si pone, altresì, come un importante strumento di comunicazione, specie se accompagnato da altri documenti – come, ad esempio, il rapporto sociale, che ha un contenuto meno contabile e fa uso di ampie parti discorsive, di tabelle e grafici illustrativi – che ne facilitano la lettura da parte dei vari stakeholder con cui l'organizzazione interagisce come, del resto, da parte dei membri interni all'organizzazione, dove spesso vigono modalità di comunicazione non del tutto democratiche e trasparenti. L'elaborazione del bilancio sociale in modo condiviso e partecipato si presenta proprio come l'occasione giusta per fare chiarezza e stimolare la condivisione e la partecipazione di chi lavora nell'organizzazione.

In maniera un po' azzardata, forse, il bilancio sociale può essere altresì utilizzato non solo come documento consuntivo ma anche come base per la programmazione strategica dell'organizzazione, promovendo azioni e finalità a lungo termine, una sorta di budget sociale.

Riepilogando, i motivi principali che dovrebbero spingere un'organizzazione di Terzo Settore a curare e redigere un bilancio sociale sono:²³ la possibilità di utilizzarlo come leva organizzativa e gestionale; quella di ricorrervi come strumento di verifica istituzionale, del rispetto della propria mission; il bilancio sociale come strumento di comunicazione esterna ed interna, per ottenere il sostegno ed incrementare il consenso presso chi ha rapporti con l'organizzazione, da un lato, e per stimolare percorsi di democrazia e partecipazione, in particolare all'interno dell'organizzazione; il bilancio come budget sociale.

2.6.1 La valutazione e la qualità di un bilancio sociale

Il bilancio sociale può essere considerato come l'insieme dei documenti che, accanto ai bilanci tradizionali, aiuta a comprendere l'organizzazione e le attività da essa svolte per perseguire le

²¹ Catalano M., Bagnoli L., *Alcune considerazioni in tema di bilancio sociale*, Quaderni del Piano Integrato Sociale Regionale n.2, Firenze, maggio 2002

²² Per tutti si veda Fazzi L., "Attori sociali e qualità delle relazioni nel welfare che cambia", in Manfredi F., Maino G., *Il governo e la comunicazione della qualità*, Milano, Egea, 2000

²³ Per approfondimenti, si veda Viviani M., *Lo specchio magico*, Bologna, Il Mulino, 1999

finalità sociali stabilite, senza trascurare il percorso che porta al coinvolgimento dei vari stakeholder interni ed esterni all'organizzazione stessa.

Nella letteratura disponibile in proposito, infatti, si può notare come alcuni autori tendano più a sottolineare la natura di prodotto del bilancio sociale, mentre altri a mettere in risalto il processo che porta alla sua elaborazione: il dibattito è aperto, e come non esistono modelli uniformi e standardizzati di procedura di redazione del bilancio sociale, così non esistono definizioni univoche ed esaustive.

Oggi, in Italia, si stanno sperimentando pratiche e costrutti differenti: alcuni fanno riferimento alla scuola aziendalistica, che privilegia approcci meramente quantitativi, altri alla scuola sociologica. Fra i due, esiste una pluralità di esperienze diverse tese a mediare queste due posizioni, unendo a documenti strettamente contabili altri di carattere per lo più qualitativo.

Sinteticamente, potremmo individuare i documenti che in genere, ma non sempre,²⁴ compongono un bilancio sociale in:

- stato patrimoniale riclassificato secondo criteri finanziari
- conto economico riclassificato al valore aggiunto
- dichiarazione di missione (definisce l'identità dell'organizzazione)
- codice etico o carta dei valori (il primo individua i principi e le procedure di comportamento che regolano i suoi rapporti con gli interlocutori esterni e/o interni; la seconda è meno impegnativa in quanto non ha finalità prescrittive ma serve ad orientare l'azione dell'organizzazione)
- mappa degli stakeholder
- piano dei conti

Accanto al bilancio sociale, sarebbe opportuno trovare il social audit, che è il processo (documento) che ha il compito di verificare dall'esterno i documenti elaborati dall'organizzazione, valutandone la veridicità e la correttezza. Si tratta di dare vita alla certificazione dell'impresa stessa attraverso la SA8000, dove SA sta per Social Accountability, standard internazionale attento al rispetto della dignità dei lavoratori, in particolare a che non vi siano lavoro minorile, pratiche di lavoro coatto, discriminazioni sessuali e simili.

La bontà di un bilancio sociale può essere misurata ricorrendo ai nove parametri messi a punto dall'ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability, istituto inglese di²⁵ accreditamento e certificazione della qualità del social accounting e reporting). Essi sono:

- prospettiva multistakeholder (per dare voce a tutte le persone coinvolte)
- completezza
- regolarità
- benchmarking esterni
- esplicitazione degli obiettivi futuri
- contabilità sociale strutturata
- verificato da organi esterni
- presenza di audit groups (gruppi di lavoro dove sono presenti rappresentanti degli interlocutori significativi)
- pubblicazione della contabilità sociale, così da renderla accessibile a tutti

Si tratta dei criteri che confluiscono nello standard qualitativo AccountAbility 1000 (AA1000) messo a punto da ISEA per rendere comparabili le varie forme di rendicontazione sociale oggi presenti nel settore. E' uno standard di base, di responsabilità, che ha per oggetto il processo di bilancio, reporting e auditing etico e sociale, nell'ottica di migliorare le prestazioni di

²⁴ Si consulti ancora Catalano M., Bagnoli L. *Alcune considerazioni in tema di bilancio sociale*, in "Quaderni del Piano Integrato Sociale Regionale", Firenze, Maggio 2002

²⁵ Le informazioni sono ancora tratte dai Quaderni del Piano Integrato Sociale Regionale n.2 del 2002, già citato

un'organizzazione – AA1000 non è uno standard certificabile, ma uno strumento per incoraggiare l'innovazione su dei principi chiave di qualità - e favorire un percorso di sviluppo sostenibile grazie anche ai collegamenti con gli altri standard qualitativi, quali il già citato SA8000, GRI (Sustainability, Reporting Guidelines), ISO 14001 (International Standard Organisation). Ciò che distingue SA8000 dagli altri standard è che esso non stabilisce dei requisiti minimi ma si pone come uno standard di processo, attento al quadro di riferimento e teso a fare chiarezza sui concetti fondamentali dell'attività di rendicontazione sociale ed

etica.²⁶ L'impegno etico e sociale di un'organizzazione, infatti, oltre ad essere testimoniato dal proprio bilancio sociale, può anche essere certificato. Ne discende che i principi cui ispirarsi per l'elaborazione di un bilancio sociale sono rintracciabili nella partecipazione, nel pluralismo, nella completezza, nell'apprendimento, nella verificabilità e nella comunicazione.

Un'ultima annotazione riguarda gli aspetti ambientali: nel panorama dello sviluppo sostenibile promosso grazie alle Agende XXI locali a seguito della Conferenza Mondiale dell'ONU a Rio De Janeiro nel 1992, un ruolo non secondario nell'elaborazione di un bilancio sociale rivestono, per l'appunto, gli aspetti ambientali. Adirittura, la crescente attenzione dell'opinione pubblica e dei Governi verso le problematiche ambientali sta inducendo molte aziende ed organizzazioni di Terzo Settore a mettere a punto appositi strumenti di comunicazione, come il bilancio ambientale, documento informativo che descrive le interazioni del singolo soggetto con l'ambiente attraverso vari indicatori.

Ciò richiede un approccio culturale avanzato basato sulla prevenzione e l'impegno ad introdurre un sistema di gestione ambientale articolato sull'individuazione dei principali aspetti ambientali dell'azienda ed il loro controllo attraverso un adeguato coordinamento di tutte le attività che presentano un impatto ambientale, con relative responsabilità specifiche, in vista del raggiungimento di obiettivi volontariamente prefissati.

L'ambiente viene così a configurarsi come una variabile della strategia dell'organizzazione, che anche in questo campo ha a disposizione sistemi standardizzati, l'adesione ai quali implica un riconoscimento ufficiale ed una certificazione tutta a vantaggio della collettività e dell'immagine della singola organizzazione.

Si sta parlando di del Regolamento Europeo n.1836/93, meglio conosciuto come EMAS, e la norma ISO 14001, entrambi basati sul ciclo di pianificazione, realizzazione e controllo della variabile ambiente: <<EMAS viene in genere valutato come una norma più restrittiva. Nel caso delle aziende del non profit, la filosofia e la strutturazione di EMAS si avvicina molto di più agli scopi e si integra meglio nelle richieste del bilancio sociale. Infatti, per EMAS la redazione di una dichiarazione ambientale (...) è parte fondamentale per arrivare alla certificazione. Al contrario, la ISO 14001 non la prevede affatto. Anche per quanto riguarda gli aspetti inerenti la definizione della politica ambientale EMAS fornisce indicazioni molto più dettagliate>>.²⁷

2.7 Il bilancio sociale e la finanza etica

Se l'equilibrio economico costituisce una condizione necessaria per la sopravvivenza di un'impresa sociale, altrettanto va detto per l'equilibrio finanziario.

Con questo termine si intende una corrispondenza fra i flussi finanziari in entrata ed in uscita, a prescindere dalla loro caratterizzazione economica. Ogni variabile economica, infatti, presenta una propria connotazione finanziaria risultante da due fattori principali: l'importo ed il tempo, la durata.

Strutturalmente, in ogni attività economica si ha uno sfasamento tra il momento in cui una voce di costo o di ricavo si manifesta contabilmente e quello in cui si traduce effettivamente in un'uscita o in un'entrata. La distanza di tempo che separa i due momenti implica un'attività rispettivamente di finanziamento o di investimento dell'impresa.

²⁶ Per ulteriori approfondimenti si veda Chiesi A.M., Martinelli A., Pellagatta M., *Il bilancio sociale*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano 2000. Molte informazioni sono disponibili anche sul sito www.bilancio.sociale.it.

²⁷ Catalano Hofstetter L., *Bilancio sociale ed ambiente*, Quaderni del Piano Integrato Sociale Regionale n.2 del 2002

Per mantenere un equilibrio, sia temporale che quantitativo, tra entrate ed uscite, l'organizzazione di Terzo Settore deve riuscire a combinare scadenze ed importi in modo da non compromettere l'attività svolta. Tuttavia, data la scarsità di risorse a disposizione per il Terzo Settore e la tipologia delle attività svolte, il punto critico è soprattutto quello di dovere costantemente anticipare risorse, in un contesto in cui il ricorso al finanziamento esterno risulta essere particolarmente difficile.

Nel Terzo Settore, è debole la capacità di credito, legata alla capacità di remunerare il capitale e, dunque, di generare e soprattutto distribuire profitti. L'assenza di questi requisiti allontana i potenziali investitori di lungo termine e chi dovrebbe svolgere l'attività di intermediazione finanziaria, ossia il sistema bancario.

Un'indagine promossa di recente sulla finanza specializzata per il Terzo Settore²⁸ - indagine che si inserisce nel progetto Equal Quasar, qualità per i sistemi a rete di imprese sociali, realizzato da Asseforcamere, Aster-X, Censis ed Istituto Tagliacarne, con il contributo di Banca Intesa – rileva come, a fronte di un fatturato complessivo stimato in 38 miliardi di euro, il 77% delle organizzazioni di Terzo Settore ha una propria banca di riferimento; il 60% è pienamente soddisfatto del rapporto con le banche, il 37% vorrebbe migliorare alcuni aspetti ed il 3% si dichiara insoddisfatto. I servizi più utilizzati sono il conto corrente per gestire le esigenze di tesoreria ed i finanziamenti a breve termine, mentre cresce il ricorso a soluzioni innovative come l'home ed il corporate banking e gli incarichi di consulenza.

Questi ultimi, in realtà, il più delle volte si concretizzano nel ricorso al commercialista, visto che buona parte delle organizzazioni di Terzo Settore non utilizza risorse esterne per la gestione economica e finanziaria (almeno il 70% dei casi): la gestione della tesoreria e quella creditizia spesso sono affidate ad un responsabile interno ed in numerosi casi (29%) nessuno si occupa formalmente della gestione degli investimenti finanziari e delle risorse patrimoniali (12%).

Dall'indagine viene fuori come, più che un problema di razionamento del credito, esistano difficoltà significative rispetto ai tassi di interesse sui prestiti e le garanzie necessarie per ottenerli. Laddove le organizzazioni evitano di fare ricorso al credito non è per la difficoltà di accedervi, infatti, bensì risulta essere una scelta consapevole che induce a finanziare diversamente i propri investimenti. Investimenti che, a dire la verità, si sostanziano il più delle volte nell'acquisto di automezzi ed attrezzature, di solito nella fase iniziale dell'attività, o nell'acquisto e ristrutturazione di immobili: in tutti questi casi le modalità di finanziamento sono, per lo più, di tipo conservativo, ossia si ricorre all'autofinanziamento attraverso gli utili accantonati o alle istituzioni pubbliche.

Il modesto livello di patrimonializzazione – eccezione fatta per le cooperative sociali di dimensioni più ragguardevoli – e la percentuale elevata di fatturato proveniente dalla Pubblica Amministrazione, che ha tempi talvolta anche molto lunghi per i pagamenti, causano spesso difficoltà nei flussi di cassa per sopperire alle quali si ritardano, a loro volta, i pagamenti ai fornitori ed ai lavoratori o ci si rivolge alle banche per ottenere credito a breve termine. Nel quale caso, come già detto, vengono fuori problematiche relative ai tassi di interesse applicati ed alle garanzie necessarie per ottenerli: più precisamente, l'indagine evidenzia come le banche di credito cooperativo e le banche etiche siano disposte a praticare tassi di interesse più bassi a fronte di garanzie più consistenti, mentre le banche tradizionali scontano il rischio con un prezzo più elevato del prestito in presenza di minori garanzie.

Nonostante ciò, solo il 43% delle organizzazioni di Terzo Settore segnala la necessità di associarsi ad un consorzio di garanzia fidi, che potrebbe rivelarsi utile, invece, proprio al momento di richieste di garanzie da parte delle banche per i prestiti.

Sembra, quindi, che, da una parte, il Terzo Settore stesso stenti a prendere consapevolezza di sé come soggetto con una valenza economica e finanziaria in continua crescita, mentre il

²⁸ Barbetta G., Cesarini F., (a cura di), *La finanza specializzata per il Terzo Settore*, Bancaria Editrice, Roma, 2004

mondo bancario, dall'altra parte, si conferma inadeguato nel valutare le idee imprenditoriali, i progetti, le iniziative e continua a richiedere consistenti garanzie patrimoniali a scapito di quelle personali, dato particolarmente gravoso per il Terzo Settore, tradizionalmente composto da organizzazioni sottocapitalizzate ed i cui processi produttivi sono altamente labour intensive. Tali condizioni ostacolano la sopravvivenza di chi opera nel Terzo Settore, ne offuscano la capacità progettuale e la possibilità di pianificare attività nel lungo termine, penalizzando così i progetti a vasto raggio d'azione e con un profondo impatto potenziale sul tessuto sociale.

Da queste esigenze, facendo appello alla capacità di autorganizzazione propria del Terzo Settore, è nato il movimento della finanza etica, le MAG (quattro mutue di autogestione attive a livello locale) e la Banca Etica. Il fine ultimo consiste nel creare un'alternativa ad un sistema bancario considerato 'non etico' dal punto di vista del risparmiatore ma, soprattutto, nel dare vita a motori di sviluppo locale e solidale che possano fungere da supporto alle organizzazioni di Terzo Settore.

Non appare molto convincente, invece, il grande sviluppo di strumenti specializzati in 'finanza etica', dai conti correnti ai fondi comuni di investimento, la cui composizione interna spesso e volentieri lascia un po' a desiderare. Piuttosto, si ha la sensazione che tali strumenti siano creati più per intercettare quella fetta di mercato del risparmio sensibile a problematiche sociali ed ambientali, che per offrire reali opportunità di crescita ai soggetti del Terzo Settore.

Stando ai risultati dell'indagine, infatti, vi è concordia nel ritenere necessaria un'evoluzione degli strumenti idonei a facilitare il trasferimento di risorse economiche al Terzo Settore come, ad esempio, le obbligazioni etiche previste dalla legge sulle Onlus.

L'indagine conclude suggerendo la creazione di nuovi attori specializzati nel finanziamento al Terzo Settore, così da moltiplicare le possibilità di intervento, l'ideazione di strumenti – in primo luogo legislativi – che consentano di utilizzare il capitale di rischio oltre a quello di credito, un ulteriore sviluppo di competenze specialistiche da parte delle banche tradizionali e l'avvio di partnership per facilitare lo scambio di competenze.

Può risultare utile, in tale ottica, l'esistenza, nel territorio provinciale, dell'associazione EFA (Etica, Finanza e Ambiente: è stata segnalata nel corso dei colloqui con i testimoni privilegiati) composta da studenti, professori universitari e dirigenti del gruppo bancario Monte dei Paschi, nata per promuovere studi e ricerche sullo sviluppo sostenibile e la finanza etica e basata sull'idea che per fare un buon non profit ci vuole un buon profit, ossia occorre un'economia realmente consapevole e responsabile sul piano etico, che faccia profitti non necessariamente massimizzandoli, poiché il non profit si rafforza nei contesti ricchi di risorse ed in grado di facilitare lo scambio profit/non profit.

2.8 Il ruolo della Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Il processo di riforma delle banche di diritto pubblico comincia nel 1990, con l'obiettivo di slegare l'attività finanziaria e creditizia degli istituti da quella di promozione di interventi di pubblica utilità, attività che le banche ereditavano dalla loro storia. I loro patrimoni, infatti, si erano costituiti grazie ai risparmi delle comunità raccolti a scopo mutualistico o di garanzia per chi si fosse trovato nella condizione di richiedere servizi di credito e finanziari e, nello stesso momento, fosse impossibilitato ad accedere al mercato finanziario e creditizio.

La contemporanea scoperta di nuovi bisogni sociali, culturali e di tutela del territorio - unita all'incapacità delle istituzioni di soddisfarli in pieno - scopre un'area di domande che il Terzo Settore intercetta. Un Terzo Settore che, però, vive un'endemica debolezza patrimoniale e un'altrettanto profonda difficoltà a recuperare i capitali per poter finanziare nuove iniziative e sperimentare nuovi servizi. Su tali premesse poggia l'idea di fare del patrimonio delle fondazioni ex-bancarie il volano finanziario di questo nuovo possibile mercato e colmare, tra l'altro, la carenza nel mondo non profit del nostro Paese di importanti fondazioni di erogazione che, in altre realtà, hanno avuto ed hanno un ruolo importantissimo nella produzione e nell'offerta di attività di pubblica utilità.

Sul piano degli obiettivi, la riforma tendeva a scindere le funzioni più rivolte al mercato dei capitali (funzioni che questi istituti avevano maturato e accresciuto nel corso del tempo) dalla quota di patrimonio da utilizzare per interventi di pubblica utilità. Sotto il profilo giuridico, le funzioni rivolte al mercato sarebbero state esercitate per mezzo di un soggetto societario, una società di capitali, e il patrimonio gestito attraverso la forma giuridica della Fondazione.

Nel corso degli anni Novanta nascono, quindi, delle società di capitali che operano nel mercato del credito e della finanza. Più complicato è il percorso attraverso cui germogliano le Fondazioni di origine bancaria, se solo con l'atto di indirizzo emanato il 5 agosto 1999 dal Ministro del Tesoro si avvia a conclusione il processo di riforma definito con la legge delega 23/12/98 n° 461 ed il successivo decreto legislativo 17/05/99 n° 153.

Entro il 1° febbraio 2000, le 88 fondazioni bancarie avrebbero dovuto adeguare gli statuti, sulla base della nuova legge e delle indicazioni successive. Non tutte hanno rispettato la scadenza e molte si sono rivolte al tribunale amministrativo, contestando il carattere eccessivamente impositivo e direttivo dell'atto di indirizzo e, in particolare, le indicazioni, ritenute eccessivamente vincolanti, che la normativa dettava per la costruzione degli statuti. Gli statuti, del resto, rappresentano l'architettura su cui si poggia l'attività delle Fondazioni.

In essi vengono definiti gli ambiti territoriali nei quali le Fondazioni potranno operare nonché gli ambiti di intervento. Gli statuti, inoltre, devono prevedere l'istituzione di distinti organismi di indirizzo, di amministrazione e di controllo. Nei primi, in particolare, vi è la rappresentanza dei diversi interessi e delle esigenze delle comunità cui si rivolgono le attività della Fondazione, e le organizzazioni di Terzo Settore sono una delle forme di rappresentatività.

Nel caso della Fondazione Monte dei Paschi - ente giuridico privato, nato dal processo di privatizzazione dell'istituto bancario di diritto pubblico Monte dei Paschi di Siena, che persegue fini di utilità sociale attraverso la gestione del proprio patrimonio - particolare attenzione viene riservata all'individuazione della missione sociale, definita nel modo seguente: <<Il Monte dei Paschi di Siena è una Fondazione che persegue fini di utilità sociale nei settori rilevanti della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte e della sanità, dell'assistenza alle categorie sociali deboli, ivi compresa la sua originaria finalità di beneficenza, della valorizzazione dei beni e delle attività culturali nonché dei beni ambientali. (...) La Fondazione, inoltre, intendendo mantenere e rafforzare i particolari legami plurisecolari con Siena, il suo territorio e le sue istituzioni, favorisce ed incoraggia lo sviluppo economico del territorio senese con interventi anche a sostegno di programmi e progetti del Comune e della Provincia di Siena. Ciò anche in funzione di un miglioramento dell'assetto territoriale, della qualità della vita della sua comunità, nonché dell'insediamento delle attività produttive con particolare riguardo all'incremento occupazionale.

In questo ambito l'obiettivo prioritario è il rafforzamento dello sviluppo solidale del territorio ispirato ai valori della qualità e della sussidiarietà intesa come affiancamento alle risorse ed alle energie già presenti sul territorio. Tutto questo assicurando la sostenibilità della strategia ambientale al fine di ottimizzare l'uso delle risorse naturali per salvaguardare gli interessi delle generazioni future>>.

Le erogazioni della Fondazione valgono circa il 35% della crescita del Pil della provincia senese, secondo quanto emerge da una ricerca condotta dalla Fondazione insieme alla Facoltà di Economia dell'Università di Siena, presentata a Gennaio 2005 e contenuta nel quinto Quaderno di documentazione "Le politiche di sviluppo economico nella provincia di Siena": <<La crescita media del prodotto interno lordo della provincia di Siena è sostenuta per un terzo dalle erogazioni annue della Fondazione MPS. I 102 milioni spesi nel 2004 da Palazzo Sansedoni per finanziare progetti sul territorio senese hanno fatto crescere il Pil provinciale dell'1,6%, oltre un terzo dell'incremento annuale (4,5% circa) calcolato sulla media degli ultimi anni disponibili>> spiega la nota della Fondazione.

L'analisi rivela anche che, per ogni 100 euro erogati a beneficiari della provincia di Siena, si genera un impatto economico totale nella provincia di circa il 95% dell'importo stesso: più

precisamente, 56 euro ricadono direttamente sul territorio provinciale, 39 euro vengono generati in termini di impatto secondario nella stessa area. Le erogazioni della Fondazione, infatti, non servono solo a realizzare progetti specifici ma sono in grado di generare un impatto economico di grande importanza per il territorio provinciale in termini di reddito, occupazione, tasso di interesse, ecc.

La Fondazione, del resto, può operare sia sviluppando una progettualità propria - anche mediante la creazione di imprese strumentali (si pensi allo sforzo compiuto per Siena Biotech, società impegnata nel campo delle biotecnologie attraverso l'attività di ricerca sperimentale) - sia finanziando a fondo perduto progetti presentati dagli enti locali e dal Terzo Settore, ritenuti meritori e coerenti con la mission sociale perseguita.

La Fondazione, dunque, si pone come punto di riferimento fondamentale per gli enti locali, il Terzo Settore e le comunità del senese, andando a supportare lo sviluppo sociale ed economico del territorio attraverso un'analisi dei bisogni, lo stimolo a progettualità più o meno innovative fino al finanziamento ed alla realizzazione delle relative attività, per terminare con la valutazione dell'impatto da queste prodotto.

La fase della valutazione e del rispetto di standard di qualità è affidata al cosiddetto "bilancio di missione", nel quale sono esposti i risultati concretamente ottenuti dai progetti finanziati. Certo, la molteplicità degli interventi sostenuti dalla Fondazione rende arduo portare avanti una valutazione analitica del tutto, per cui risulta apprezzabile lo sforzo compiuto nel mettere a punto appositi indicatori di 'performance sociale', confrontarsi con gli stakeholder - in un'ottica di scambio di informazioni e trasparenza - fino ad ottenere la certificazione di qualità ISO 9001, certificazione che rende il bilancio di missione ancora più autorevole: <<Rispetto ai dati del conto economico, il bilancio di missione richiede uno sforzo differente, per certi versi più ampio: bisogna passare dai soli numeri alle immagini, alle persone, alle realizzazioni. Le cifre si materializzano in strade, scuole, ospedali, eventi culturali, progetti di ricerca, finanche idee e sorrisi di speranza, laddove il benessere è solo un miraggio lontanissimo. Non sarebbe infatti un lavoro equilibrato il nostro, se la valutazione dei progetti da finanziare si fermasse all'ambito territoriale al quale, storicamente, appartiene la Fondazione Monte dei Paschi di Siena. (...) Non si tratta, come accadeva nella pur benemerita accezione filantropica ottocentesca, di beneficenza o dell'elargizione di chi è ricco verso il povero. Sono decisioni che fanno parte di una visione solidale dello sviluppo, un passo ulteriore verso una cultura della ricerca del benessere che considera il tentativo di ridurre le disuguaglianze come la maniera migliore per prevenire le fonti di disagio e le conflittualità >> (Bilancio di missione 2003, dalla lettera del Presidente).

In questo senso la Fondazione assume pienamente su di sé quello che è - o dovrebbe essere - un po' il compito ed il ruolo di tutto il Terzo Settore, cioè di mediare e porsi come elemento di coesione fra soggetti istituzionali e società civile, di funzionare da collante riuscendo ad intercettare bisogni anche non espressi, apportando quel valore aggiunto in termini di identità e senso di appartenenza senza il quale la comunità locale stenterebbe ancora di più a percepirsi come tale.

Ciò richiede un lavoro ed uno sforzo continui da parte della Fondazione che, a differenza degli altri soggetti del Terzo Settore presenti sul territorio, dispone di ingenti risorse da mettere a disposizione della collettività.

Uno sforzo per finanziare i progetti, più che le attività come, almeno in parte, sta facendo; uno sforzo per selezionare maggiormente le progettualità presentate, stimolando il carattere innovativo delle stesse ed evitando una dispersione eccessiva delle risorse elargite, come lamentato da alcuni dei testimoni privilegiati intervistati; uno sforzo per incoraggiare maggiormente i propri interlocutori nell'ottica di un più accentuato dinamismo.

Segnali in questo senso sembrano essere lanciati dalla Fondazione: la richiesta di un cofinanziamento a partire da una certa soglia di domanda di fondi in poi ne è testimonianza, come pure la messa a punto della mappa degli stakeholder per individuare il posizionamento

della Fondazione stessa rispetto ai propri interlocutori e la conduzione con questi di focus group intesi come momenti istituzionalizzati di confronto e di scambio all'interno di un processo circolare di comunicazione, interna ed esterna.

Ciò induce a definire la Fondazione una "multistakeholder organization", ossia un'organizzazione che si trova a doversi confrontare con una pluralità di portatori di interesse, raggruppabili in enti pubblici ed enti privati. All'interno di questo ultimo insieme, un ruolo di primo piano è ricoperto dal Terzo Settore, trainato dalle organizzazioni di volontariato che, sul territorio, godono di un considerevole radicamento sociale e credibilità presso i soggetti istituzionali locali, mentre il resto del mondo dell'associazionismo e quello della cooperazione sociale occupano ancora una posizione di secondo piano nel Terzo Settore senese.

Nel tempo, il novero dei portatori di interessi è cresciuto e si è diversificato, tanto che sono molto aumentate le erogazioni a beneficio di soggetti fuori della provincia di Siena (nel 2003, un + 60% rispetto al 2002) – sebbene il territorio provinciale continui a godere dell'82% delle risorse – e, soprattutto, è cresciuta la capacità di attivare risorse economiche ulteriori grazie al meccanismo del cofinanziamento: nel 2003, infatti, dei 735 progetti ammessi al finanziamento della Fondazione, 569 risultano cofinanziati da terzi o da risorse proprie dei soggetti beneficiari, cosicché a fronte dei 125 milioni di euro concessi dalla Fondazione sono state attivate risorse economiche per complessivi 341 milioni di euro, con un cofinanziamento complessivo dei progetti accolti pari a 216 milioni di euro, come si evince dal bilancio di missione del 2003.²⁹

Parimenti, si è sviluppata la progettualità propria della Fondazione, indirizzata in modo particolare nel 2003 nei settori rilevanti dell'arte e della ricerca scientifica, dove va ricordata, in particolare modo, l'attività di ricerca sperimentale condotta dalla già menzionata *Sienabiotech s.p.a.*, unica società strumentale della Fondazione, nata nel 2000 ed in grado di porsi come centro di eccellenza proprio nel campo della ricerca sulle biotecnologie.

Infine, una segnalazione a parte merita il crescente impegno nel promuovere lo sviluppo equo e solidale attraverso il sostegno rivolto alla cooperazione internazionale, per la quale le risorse profuse sono cresciute del 219% fra il 2001 ed il 2002, del 365% fra il 2002 ed il 2003 e, soprattutto, merita attenzione il ruolo di stimolo su cui la Fondazione si è impegnata nel promuovere una migliore e più equa distribuzione delle risorse.

Tutti questi aspetti emergono con chiarezza dal bilancio di missione annualmente stilato dalla Fondazione, attento alla valutazione *ex ante* ed *ex post* dei progetti finanziati ma, soprattutto, inteso come strumento non solo di comunicazione esterna ma anche come mezzo per promuovere processi partecipativi e democratici all'interno della propria struttura.

In questa ottica, infatti, l'evoluzione dei meccanismi e delle metodologie di valutazione dei progetti da finanziare, il processo di preparazione del bilancio di missione ed i focus group svolti con i maggiori interlocutori istituzionali, sociali e territoriali rappresentano un tentativo significativo all'interno di un percorso di crescita interna ed esterna alla Fondazione e contribuiscono ancora di più a riconoscere nella Fondazione un perno fondamentale in grado di assicurare uno sviluppo organico del territorio sotto il profilo economico, sociale e culturale. Una ricchezza non da poco in questi tempi di progressiva rarefazione delle risorse a disposizione delle comunità locali!

²⁹ Tutti i dati relativi alla distribuzione delle risorse per territori e settori di intervento sono reperibili sul bilancio di missione annualmente stilato dalla Fondazione Monte dei Paschi di Siena.

Capitolo 3 - Le organizzazioni del Terzo Settore

Gli obiettivi dell'indagine sul contributo del Terzo Settore allo sviluppo locale discendono dai principi che sostengono il modello di sviluppo sostenibile adottato anche dall'Amministrazione Provinciale di Siena e che coinvolge l'intero territorio e tutte le amministrazioni comunali, al punto da aver tracciato i confini di quella che si presenta come una sfida nella definizione dell'identità del territorio.

Il mondo dell'associazionismo e del volontariato attraversa con una specificità esclusiva l'intreccio tra le dimensioni ambientale, economica e sociale sommando una prospettiva originale allo sviluppo dei sistemi locali, con prospettive anche occupazionali, che la ricerca intende evidenziare attraverso una lettura focalizzata sul Terzo Settore che ci consegni nuovi elementi di conoscenza, anche in relazione alle sue modalità operative oltre che agli elementi di forza e di fragilità che lo caratterizzano.

La ricerca segue il percorso delle indagini demoscopiche sul campo, caratterizzate da una prima fase di interviste mirate ad interlocutori significativi del settore o che, a vario titolo, interagiscono con esso, e da una seconda fase, incentrata invece sul contatto diretto con le organizzazioni e le cooperative sociali operanti in Provincia di Siena, tramite la somministrazione di un questionario apposito.

Rimandando al capitolo 2 per quanto riguarda l'analisi derivate dalle interviste privilegiate, preme qui soffermarsi sulla sezione condotta sul campo.

Elemento qualificante di questa sezione è la definizione dei criteri di appartenenza al Terzo Settore delle associazioni e delle cooperative sociali.

Nel paragrafo 1.3.1 sono espresse le definizioni che, seguendo la normativa vigente, sono state adottate in questa indagine.

La ricerca delle organizzazioni qualificate si è svolta seguendo 2 assi principali:

- Albo Provinciale e Regionale (automaticamente iscritte al Cesvot, sebbene non valga il contrario)³⁰
- Registro Prefettizio per le Cooperative sociali

Con aggiornamento dei dati al primo semestre 2004, sono dunque state assunte informazioni dettagliate e nominative su associazioni e cooperative sociali con sede legale in provincia di Siena.

In base a questi presupposti sono escluse da queste liste le fondazioni, i sindacati, i partiti, i comitati spontanei, le parrocchie, le diocesi e la gran parte delle società sportive perché non iscritte all'Albo.

Queste ultime sono invece incluse nel censimento che per la prima volta l'ISTAT ha condotto sul No Profit in Italia nel 1999, pertanto la scelta adottata impedisce un confronto con i dati emersi da quella rilevazione.

Alcuni risultati del Censimento sono riportati nel paragrafo 1.4. La difficile confrontabilità dei risultati è dovuta anche ad un livello territoriale dei dati Istat, mai resi disponibili su scala provinciale.

La ricerca dati ha consentito di censire per la provincia di Siena l'esistenza di:

- 50 Cooperative sociali
- 82 associazioni iscritte all'Albo Provinciale (L.R. 09.04.1990 n.36)
- 239 associazioni iscritte all'Albo Regionale del Volontariato

³⁰ Gli elenchi delle organizzazioni iscritte al Cesvot sono attualmente soggetti a revisione a causa della nuova normativa che introduce la distinzione fra associazione di promozione sociale e associazione del volontariato, e quindi per il momento non ampiamente aggiornati.

Una volta verificate le sovrapposizioni della ragione sociale, si è desunta una lista completa di 347 organizzazioni, distinte in 297 associazioni e 50 cooperative sociali, globalmente operanti in provincia di Siena, l'1,38% delle oltre 25mila imprese localizzate sul territorio.

3.1 Universo: area di intervento, tipologia giuridica e territorio

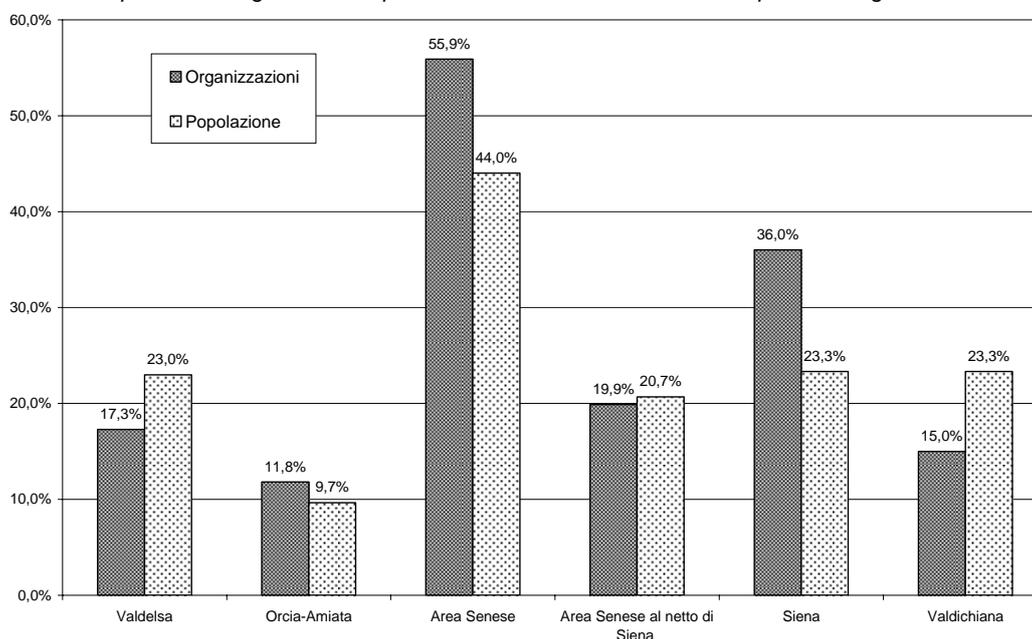
Le cooperative rivelano una forte propensione a favore di servizi nell'area sociale (47 delle 50 esistenti in provincia) con una polarizzazione territoriale piuttosto marcata tra Area Senese, e su Siena in particolare, e Valdelsa.

Tab. 1. – Le organizzazioni per area di intervento e tipologia

	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura	TOTALE
Associazioni	127	29	45	96	297
Cooperative	1		47	2	50
Totale Organizzazioni	128	29	92	98	347

Le 194 organizzazioni dell'Area Senese rappresentano il 56% delle totali, mentre la loro localizzazione marca la quota di massima intensità del Terzo Settore in provincia, in relazione al fatto che la popolazione residente nell'area del capoluogo non raggiunge che il 44% della popolazione dell'intero territorio provinciale.

Graf. 1. – Il peso delle organizzazioni per Sistema territoriale in raffronto al peso demografico



Tuttavia questa differenza è da ricondurre non all'intera area quanto piuttosto alla sola città capoluogo che per una percentuale di 23,3% di residenti sul totale provinciale conta il 36% di organizzazioni del Terzo Settore.

A tali valori, fanno da contraltare deficit relativi di insediamento del Terzo Settore in altri ambiti territoriali della provincia; se Amiata-Valdorcina, e anche i comuni del circondario senese, al netto del capoluogo, tendono ad allinearsi verso l'ipotetica quota media provinciale di 14 organizzazioni per 10.000 abitanti, inferiore è la percentuale valdelsana (10,2) e ancora più bassa quella della Valdichiana (8,8). risaltano un dimensionamento rispetto ai residenti di gran

lunga inferiore di quello rilevato per il comune capoluogo e anche della stessa media provinciale.

Pur in regime di tale sottodimensionamento provinciale, le associazioni della Valdelsa emergono per una propensione verso le attività culturali, rappresentando un vero presidio contro l'impoverimento dell'identità dell'area.

Molto marcata appare l'identità sportiva del volontariato di Siena e dintorni, territorio in cui si registrano ben 26 delle 29 associazioni sportive iscritte agli albi.

Tab. 2. – Le organizzazioni per area di intervento e S.E.L. – Valori assoluti e comp. %

<i>Valori assoluti</i>	Valdelsa	Valdorcia-Amiata	Area Senese	Valdichiana	TOTALE
Sanità	15	22	63	28	128
Sport	1	1	26	1	29
Servizi Sociali	20	9	49	14	92
Cultura	24	9	56	9	98
Totale Organ.	60	41	194	52	347
<i>Composizione %</i>					
Sanità	4,3	6,3	18,2	8,1	36,9
Sport	0,3	0,3	7,5	0,3	8,4
Servizi Sociali	5,8	2,6	14,1	4,0	26,5
Cultura	6,9	2,6	16,1	2,6	28,2
Totale Organ.	17,3	11,8	55,9	15,0	100,0

E' invece la sanità a connotare profondamente l'offerta di associazionismo sia in Amiata-Valdorcia che in Valdichiana; in quest'ultima emerge inoltre una significativa attenzione al mondo dei servizi sociali ma, di converso, rimarca una minore attenzione agli aspetti legati alla cultura che si sommano alla citata carenza di società sportive.

Tab. 3. – Le organizzazioni per Sistema territoriale e tipologia

	Valdelsa	Orcia-Amiata	Area Senese	Valdichiana	TOTALE
Associazioni	47	38	165	47	297
Cooperative	13	3	29	5	50
Totale Organ.	60	41	194	52	347

Preso atto dell'entità dei soggetti in esame, è stato deciso di inviare alle totalità delle organizzazioni un questionario, costruito per soddisfare gli obiettivi dell'indagine.

Il questionario, che si allega, risulta molto complesso per l'importanza dei temi da trattare e soprattutto per la novità dell'oggetto di indagine, il Terzo Settore in provincia di Siena, raramente investigato con simili metodologie di ricerca. In fase di costruzione, lo svincolo dal problema "complessità" è senza dubbio stato possibile proprio per la scelta di inviare il questionario stesso per posta alle singole organizzazioni; questa scelta di somministrazione solitamente induce un tasso più contenuto di rispondenti ma la qualità degli argomenti individuati si è rivelata talmente elevata che è parso saggio penalizzare il numero dei questionari riottenuti piuttosto che limitare i contenuti di indagine.

Circa 90 le domande in sezioni

- informazioni strutturali e il modello organizzativo
- le dotazioni di strumenti, tecnologie e innovazione
- il settore e il target di utenza
- il personale dirigente e non dirigente
- le strategie di sviluppo, le prospettive e le difficoltà
- l'evoluzione dei servizi e del radicamento sul territorio

- i soci
- entrate e spese del bilancio e l'accesso al credito

Il questionario è stato inviato direttamente al presidente dell'associazione o della cooperativa con la richiesta di una sua completa e solerte compilazione e con l'avviso di restituzione tramite una busta preaffrancata.

In una lettera di presentazione della ricerca, il presidente era informato che l'iniziativa veniva condotta in conformità alle disposizioni della legge 675/96 "Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali", art. 10 della legge: finalità e modalità del trattamento, natura facoltativa del conferimento dei dati, insussistenza di conseguenze in caso di rifiuto etc..

E' stato inoltre specificato che l'indagine era finalizzata esclusivamente a scopi di ricerca scientifica ed i dati che sarebbero stati trattati saranno dati anonimi.

Il successo della iniziativa dipendeva quindi, in maniera significativa, dal grado di collaborazione dei presidenti delle organizzazioni del Terzo Settore; collaborazione che in effetti si è riscontrata pienamente.

Nei giorni e nelle settimane seguenti l'invio è iniziato il ritorno dei questionari; per la verità tale rientro non è stato solerte quanto richiesto. Pochi questionari a settimana, sebbene senza interruzione per alcuni mesi, hanno costretto ad attendere il raggiungimento di un numero che non compromettesse la significatività delle informazioni in sede di elaborazione e di stesura del report finale di ricerca.

La fase di inserimento dei dati e di elaborazione degli stessi ha perso avvio con la disponibilità complessiva di 83 tra associazioni e cooperative sociali, il 24% di quelli in esame.

Pur contenuto il valore assoluto, l'attesa di alcuni mesi per le procedure di studio ha consentito di disporre di un set di dati che, percentualmente, appare molto più elevata rispetto a metodiche di indagine socio-territoriali.

3.2 Il campione di indagine

La credibilità delle indagini campionarie si fonda sulla capacità del campione di rappresentare l'universo indagato al fine di poter permettere l'estensione dei risultati all'intera popolazione esaminata. Sulla base delle scelte effettuate si deve approdare ad un errore di dimensioni contenute comunque stimabile.

Nel caso del presente lavoro si è scelto di inviare il questionario all'intero universo e di utilizzare per l'analisi quelli ritornati e debitamente compilati. Questo naturalmente rappresenta un elemento di condizionamento del lavoro che ci ha costretti ad una verifica della misura dell'effettiva capacità degli 83 questionari ritornati di rappresentare in una misura statisticamente significativa, l'universo delle organizzazioni del Terzo Settore della provincia di Siena.

La verifica effettuata sulla distribuzione delle 83 organizzazioni ha riguardato la tipologia giuridica, l'area settoriale di intervento e la localizzazione sul territorio. Tutto ciò dimostra che le caratteristiche strutturali di un campione stratificato con connotati di proporzionalità con l'universo, esistono sicuramente. A ciò si aggiunga il fatto che comunque si lavora su un campione pari al 24% dell'universo in esame, quota che da sola rappresenta un elemento di assoluta garanzia in grado contribuire a restringere il margine complessivo di errore delle stime effettuate.

E' ipotizzabile, che gli errori campionari possano essere circoscritti in 3-4 punti percentuali.

Sono 10 le cooperative sociali che hanno risposto al questionario (8 nei servizi sociali e 2 nella cultura), il 20% del totale, mentre il tasso di adesione tra le associazioni (73 in totale) ha sfiorato il 25%. Lieve la sovraesposizione delle associazioni rispetto al mondo cooperativo.

Tab. 4. – Le organizzazioni oggetto di indagine per area di intervento, sistema territoriale e tipologia

Tipologia giuridica	Area territoriale	Area di intervento				TOTALE
		Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura	
Cooperative	Valdelsa			2		2
	Valdorcia-Amiata				1	1
	Area Senese			5	1	6
	Valdichiana			1		1
	Totale Organ.			8	2	10
Associazioni	Valdelsa	3	1	4	3	11
	Valdorcia-Amiata	5		2	1	8
	Area Senese	14	7	8	14	43
	Valdichiana	6		3	2	11
	Totale Organ.	28	8	17	20	73

Ma è all'incrocio tra area di intervento e localizzazione che il differenziale tra le determinazioni dei 4 territori e dei 4 settori tende ancor più a ridursi.

Tab. 5. – Le organizzazioni oggetto di indagine per area di intervento e sistema territoriale – Valori assoluti e composizione %

Val. Ass.	Valdelsa	Valdorcia-Amiata	Area Senese	Valdichiana	TOTALE
Sanità	3	5	14	6	28
Sport	1		7		8
Servizi Sociali	6	2	13	4	25
Cultura	3	2	15	2	22
Totale Organ.	13	9	49	12	83
<i>Comp. %</i>					
Sanità	3,6	6,0	16,9	7,2	33,7
Sport	1,2	0,0	8,4	0,0	9,6
Servizi Sociali	7,2	2,4	15,7	4,8	30,1
Cultura	3,6	2,4	18,1	2,4	26,5
Totale Organ.	15,7	10,8	59,0	14,5	100,0

Il campione appare invece lievemente sottodimensionato nelle associazioni che si occupano di cultura in Valdelsa e nel settore della sanità.

Tab. 6. – Differenziale % di incidenza delle organizzazioni del campione rispetto all'universo per area di intervento e sistema territoriale

Differenziale %	Valdelsa	Valdorcia-Amiata	Area Senese	Valdichiana	TOTALE
Sanità	-0,7	-0,3	-1,3	-0,8	-3,2
Sport	0,9	-0,3	0,9	-0,3	1,3
Servizi Sociali	1,5	-0,2	1,5	0,8	3,6
Cultura	-3,3	-0,2	1,9	-0,2	-1,7
Totale Organ.	-1,6	-1,0	3,1	-0,5	0,0

Nell'area senese, si rilevano gli unici tassi in esubero del campione rispetto all'universo stratificato per sport, cultura e servizi sociali. Questi ultimi sono sovra rappresentati, in maniera pur non evidente, anche in Valdelsa e in Valdichiana.

Pare comunque importante, rimarcare che lo scrupolo statistico non può distogliere dal considerare gli elementi disponibili quali facenti parte di un set significativo di casi, di rilevante numerosità complessiva (24% del totale) e capace di rappresentare lo scenario da analizzare in maniera più che soddisfacenti.

3.3 Terzo Settore e Fondazione Monte dei Paschi

Unicamente a titolo di approfondimento e per una migliore conoscenza del campione, nonché dell'universo indagato, ci si è soffermati ad analizzare la destinazione delle erogazioni della fondazione MPS verso il Terzo Settore.

Per omogeneità di analisi con i dati del questionario, anche per quanto riguarda la Fondazione dobbiamo riferirci allo stesso periodo, ovvero l'anno 2003. In questo anno si rileva che la Fondazione ha provveduto ad agevolare progetti di sviluppo nel territorio senese per 125 milioni di euro in 735 diversi interventi.

Se incrociamo singolarmente le erogazioni 2003 con le ragioni sociali delle organizzazioni del Terzo Settore, oggetto dello studio, si rileva che 86 di esse sono state sostenute nei progetti presentati per un totale di 4,7 milioni di euro.

Il Terzo Settore ha dunque visto finanziati l'11,7% dei progetti totali pur ricevendo soltanto il 3,8% della somma complessiva. La dimensione media di ciascun intervento si attesta dunque su un valore decisamente più basso (54.800 euro) rispetto alla media provinciale (170mila euro). In termini percentuali la differenza è del -68%.

Occorre però precisare che ben 102 dei 125 milioni di euro erogati nel 2003 sono stati indirizzati ad una serie di soggetti (i Comuni della provincia, al Comune Siena, alle Province di Siena, Arezzo e Grosseto, alla Regione Toscana, all'Università, alle Diocesi, a Parrocchie, Alle Comunità Montane, al S. Maria della Scala, alle Asl 7 di Siena e alla 9 di Grosseto, al Policlinico Le Scotte) che certamente generano un dimensionamento per intervento non paragonabile con le organizzazioni del terzo Settore. Al netto di questo valore, la quota del Terzo Settore sul totale erogato supera il 20% della parte residua di finanziamenti (23 milioni di euro). Da questa analisi sono esclusi gli interventi finalizzati di natura occasionale (mostre, eventi, ecc.).

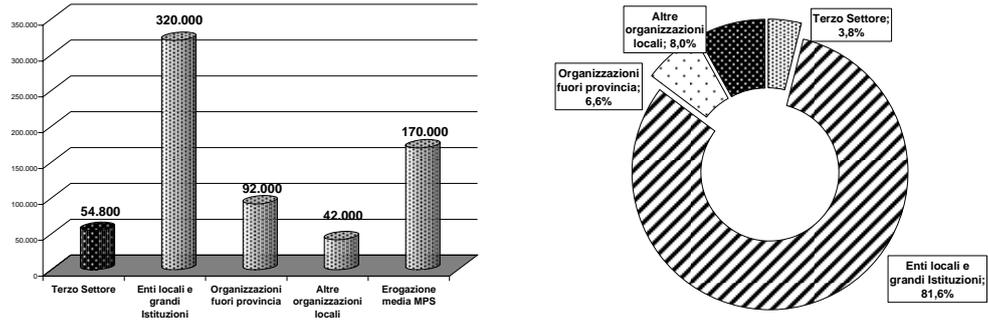
Tab. 7. - Tabella riepilogativa degli interventi e il relativo ammontare delle erogazioni della Fondazione MPS 2003 per macrosoggetti beneficiari e per il Terzo Settore

	Ammontare in €	Inc. %	Interventi
TOTALE Erogato dalla Fondazione MPS	125.013.200		735
Erogato verso le 347 organizzazioni del Terzo Settore	4.712.700		86
Peso del Terzo Settore sulle erogazioni totali		3,77%	11,7%
Erogazione ad enti locali o istituzionali	101.996.500 (-)	81,6%	320
Ammontare Residuo	23.016.700	18,4%	
Erogazione ad altri fuori provincia	8.298.000 (-)	6,6%	90
Erogazioni a organizzazioni della Provincia	14.718.700		
Peso del III Settore sulle erogazioni a organizzazioni della Provincia		32,0%	26,5%

Il bilancio esaminato relativo all'esercizio della fondazione MPS, come si è visto, destina una quota pari a 102 milioni di euro a Grandi Istituzioni ed Enti Locali, inoltre, trattandosi di un soggetto le cui attività ed interessi si disperdono in molti paesi, della restante quota residua di 23 milioni il 36% (pari a 8,3 milioni di euro) viene erogato a soggetti di altre aree dell'Italia e del mondo. La parte residua è quella che ricade su associazioni ed organizzazioni del territorio provinciale. Si tratta di poco meno di 15 milioni di euro.

La quota destinata al Terzo Settore calcolata su questo volume corrisponde al 32%. Ponendo a confronto i valori medi dei contributi erogati si rileva che la quota destinata al Terzo Settore eccede del 25% quella destinata agli altri soggetti del territorio.

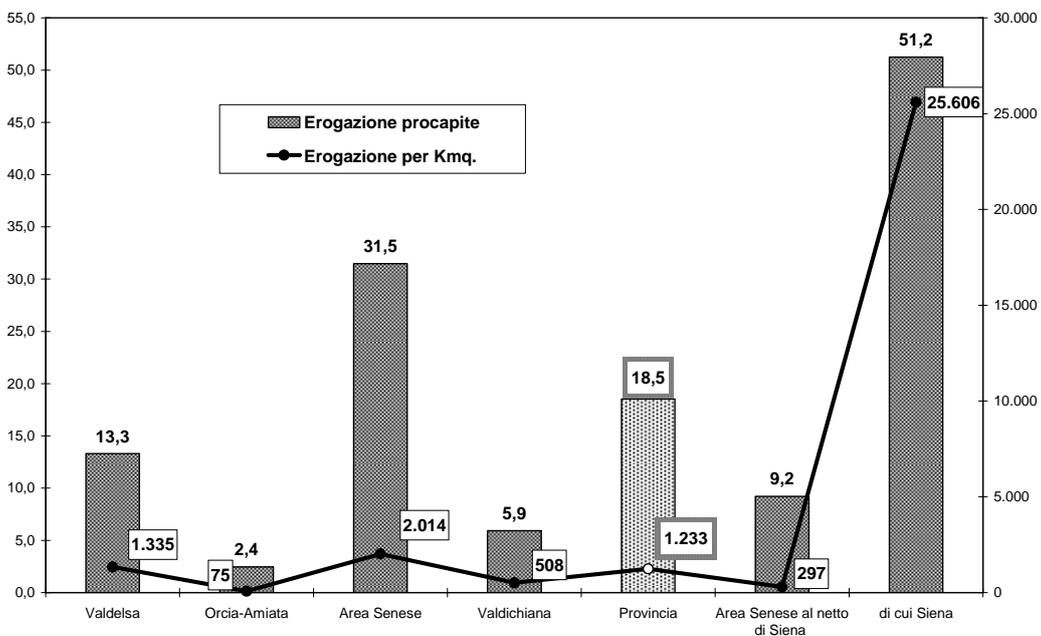
Graf. 2. – Erogazione media in Euro per intervento per macrosoggetti beneficiari e peso % sull'ammontare 2003



Con i 4,7 milioni di euro, indirizzati al Terzo Settore, si è indirettamente contribuito ad arricchire ogni cittadino residente in provincia di Siena per 18,5 euro. Oppure potremmo anche dire che si sono distribuiti 1.233 euro di agevolazioni per ogni chilometro quadrato del territorio provinciale.

Dal grafico che segue, emergono le prime diversità territoriali nell'erogazione stessa, che raggiunge i 51 euro procapite e i 25.606 euro per chilometro quadrato nella sola città di Siena, il che, in valori assoluti, equivale quasi ai due terzi del totale (oltre 3 milioni di euro) della quota delle erogazioni indirizzate al Terzo Settore.

Graf. 3. - Erogazioni verso il Terzo settore: valori per persona e per unità di territorio (kmq) – Dati in €



I 44 interventi (la metà dei finanziati) raggiungono la media di 69mila euro ciascuno. La parte restante dei comuni dell'Area Senese si situa ben al di sotto della media provinciale (il deficit risulta essere del -50% in termini procapite e -75% per unità territoriale). Ancora più contenuto appare l'apporto al Terzo Settore della Valdichiana (soprattutto in valori procapite si registra

una differenza negativa con un valore pari a quasi un quarto di quello medio provinciale), dove, del resto, si è rilevato un deficit insediativo di associazioni e cooperative.

Per la verità, questo indicatore, la somma erogata, si presenta in asse con quanto emerso dalla distribuzione sul territorio delle organizzazioni iscritte agli albi del Terzo Settore, le quali risiedono per il 56% dei casi sull'area senese. Inoltre tra queste figura la maggior parte di quante svolgono attività sull'intero territorio provinciale.

Il problema semmai che rimane da capire è in quale misura questa situazione è condizionata da un circuito tendente a riprodurre uno stato di fatto, ovvero quale sia il grado effettivo di autonomia dai contributi dalla Fondazione MPS dei diversi soggetti che ne beneficiano.

Del resto la questione è emersa in tutta chiarezza anche nei colloqui con gli stessi *opinion leaders*.

La questione naturalmente non sta nell'ambito né di una lettura statistica delle distribuzioni né in quella dell'analisi sociologica, in quanto afferisce direttamente al tavolo delle scelte politiche. Al presente lavoro non rimane che segnalare che i contributi che hanno raggiunto l'Amiata e la Valdorcia, un'area comunque caratterizzata da un significativo radicamento delle associazioni nella vita sociale, sono in termini pro-capite di 2,4 euro, un dato dell'87% inferiore alla media provinciale, differenziale che sale al -94% se si considera la quota relativa ai 75 euro per chilometro.

La Valdelsa, con il 23% della popolazione residente e il 17% delle associazioni e cooperative, presenta invece un valore per kmq oltre la media provinciale mentre conferma un differenziale negativo del 30% inferiore rispetto alla media del parametro per persona.

Tab. 8. – Organizzazioni del Terzo Settore cui è stato concesso il contributo e incidenze per area di intervento e territorio

<i>Valori Assoluti</i>	Valdelsa	Valdorcia-Amiata	Area Senese	Valdichiana	TOTALE
Sanità	2	4	23	6	35
Sport	1	0	7	0	8
Servizi Sociali	2	0	12	2	16
Cultura	6	2	17	2	27
Totale Organ.	11	6	59	10	86

Incidenza % sul III Settore

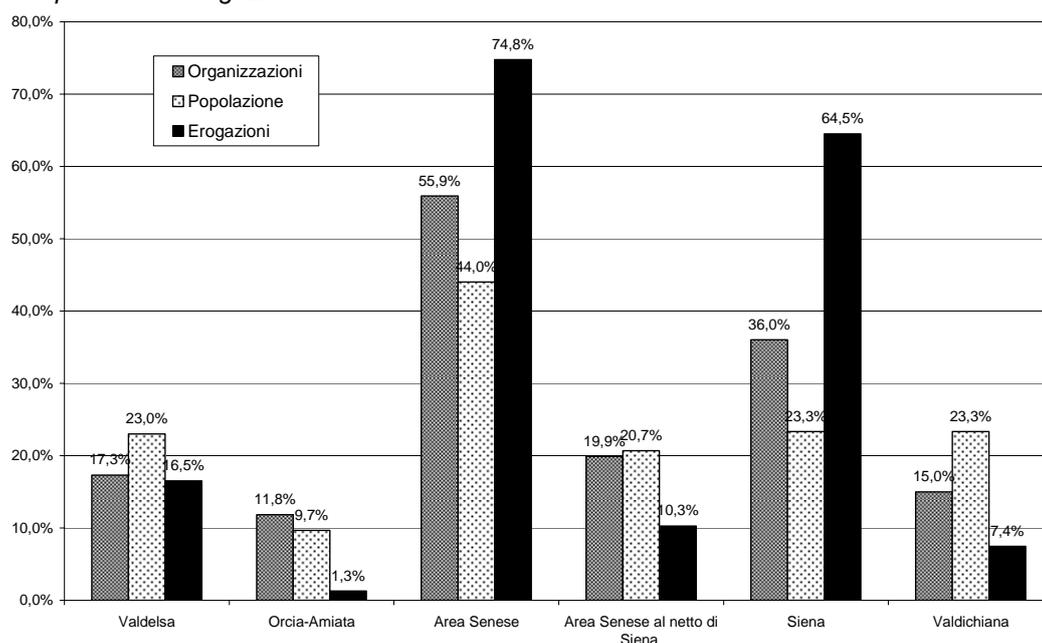
Sanità	13,3	18,2	36,5	21,4	27,3
Sport	100,0	0,0	26,9	0,0	27,6
Servizi Sociali	10,0	0,0	24,5	14,3	17,4
Cultura	25,0	22,2	30,4	22,2	27,6
Totale Organ.	18,3	14,6	30,4	19,2	24,8

Degli 86 progetti finanziati, 35 sono destinati a associazioni o cooperative, perlopiù concentrate nell'area senese, che si occupano di sanità.

Complessivamente sono state agevolate il 27% delle organizzazioni che operano nella sanità, per una somma complessiva che raggiunge i 2,3 milioni di euro, quasi la metà della somma complessiva destinata al Terzo Settore. Da questi dati emerge la percezione del determinante ruolo svolto dalle Confraternite di Misericordia e dalle Pubbliche Assistenze e dalle attività ad esse connesse (gruppi di donazione ecc...).

Anche nella cultura la percentuale di associazioni e cooperative agevolata è superiore ad un quarto di quelle esistenti; ben 17 i progetti finanziati a Siena per un totale di 468mila dei 566 mila destinati all'intera area di intervento in provincia. Due i progetti in valdichiana, comunque significativi per importo erogato (64milaeuro in totale).

Graf.4. – Il peso delle organizzazioni per Sistema territoriale in raffronto al peso demografico e a quello delle erogazioni



Nei 16 interventi finanziati dalla Fondazione in ambito sociale, risalta l'importanza dei due destinati alla Valdelsa che insieme hanno raggiunto i 100mila euro, per un dimensionamento medio superiore anche all'Area Senese verso la quale però si sono indirizzati 581mila euro.

Tab.9. – Erogazioni della Fondazione MPS 2003 verso il Terzo Settore per area di intervento e territorio - Euro

	Valdelsa	Valdorcia-Amiata	Area Senese	Valdichiana	TOTALE
Sanità	600.000	54.000	1.356.000	280.000	2.290.000
Sport	50.000	0	1.225.500	0	1.275.500
Servizi Sociali	100.000	0	474.200	7.000	581.200
Cultura	28.000	6.000	468.000	64.000	566.000
Totale Organ.	778.000	60.000	3.523.700	351.000	4.712.700

Una polarizzazione massima per area di intervento si registra per le erogazioni destinate allo sport senese; tra le associazioni iscritte agli Albi, 8 hanno ottenuto agevolazioni dalla Fondazione riguardo i progetto presentati.

A questi sono stati corrisposti quasi 1,3 milioni di euro per una media di quasi 160mila euro ciascuno.

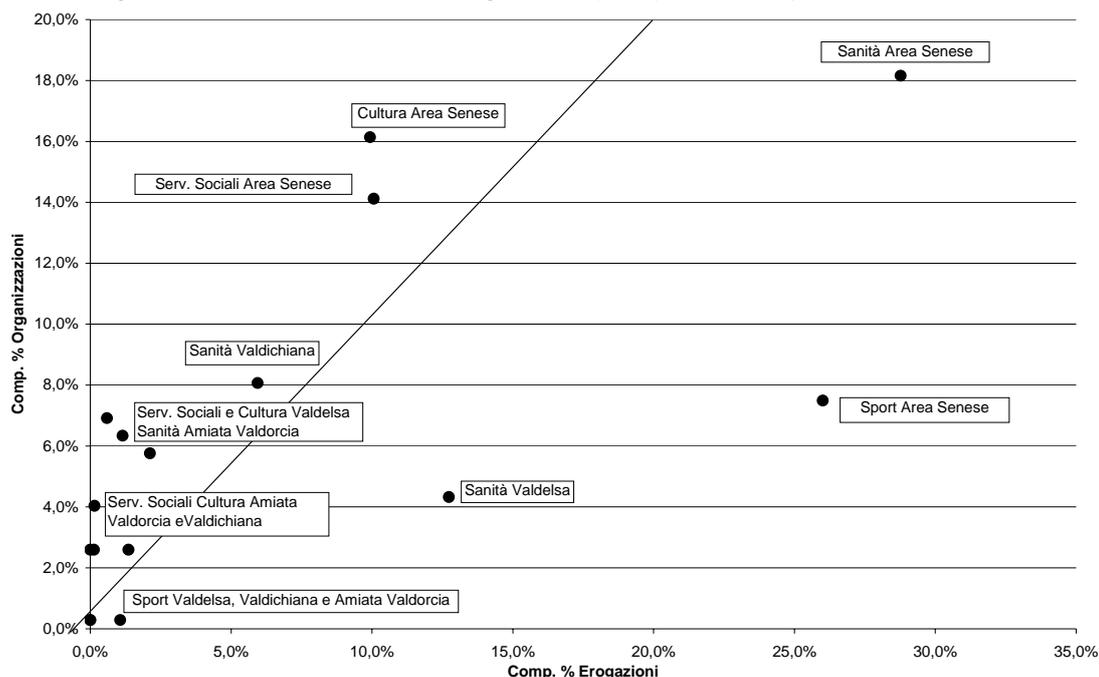
E' il 27% dello sport Senese iscritto all'Albo ad essere finanziato. In realtà, come più volte si è avuto occasione di rilevare nel corso del presente lavoro, le società sportive della provincia che beneficiano delle agevolazioni della Fondazione MPS sono molte di più delle 29 che si riconoscono nel Terzo Settore, in quanto evidentemente si riconoscono finalità meritorie anche a soggetti che perseguono finalità sportive tout court.

Tab. 10. – Erogazione media per beneficiario della Fondazione MPS 2003 verso il Terzo Settore per area di intervento e territorio - Euro

Erogato medio	Valdelsa	Valdorcia-Amiata	Area Senese	Valdichiana	TOTALE
Sanità	300.000	13.500	58.957	46.667	65.429
Sport	50.000		175.071		159.438
Servizi Sociali	50.000		39.517	3.500	36.325
Cultura	4.667	3.000	27.529	32.000	20.963
Totale Organ.	70.727	10.000	59.724	35.100	54.799

La rappresentazione grafica che segue mostra le combinazioni territorio-area di intervento poste in relazione all'entità delle erogazioni.

Graf. 5. - Posizionamento dei segmenti "area di intervento-territorio" per incidenze sul totale delle Organizzazioni esistenti e delle Erogazioni – (Composizione %)



Il posizionamento in basso a destra rispetto alla bisettrice tracciata (linea di uguaglianza tra numero e erogazione per tutte le organizzazioni) evidenzia quelle situazioni in cui l'erogazione eccede il numero di organizzazioni ponendo in risalto una situazione più favorevole rispetto alle altre posizionate a sinistra. Distanze sempre maggiori dalla bisettrice rivelano la crescere del differenziale in esame.

3.4 Le erogazioni alle organizzazioni del campione

Uno spunto di ricerca significativo è offerto dalla possibilità di applicare la stessa analisi quantitativa delle erogazioni totali e delle propensioni territoriali e settoriali dell'intero Terzo Settore alle sole organizzazioni che fanno parte del campione cui è stato somministrato il questionario.

Questa operazione costituisce un approfondimento conoscitivo del set di organizzazioni su cui stiamo lavorando ma soprattutto offre la possibilità di estendere il controllo di rappresentatività

dello stesso a variabili non strutturali, comunque fondamentali per rafforzare o direzionare le indicazioni dei contenuti della ricerca, dando una maggiore significatività ed efficacia al commento fatto.

Sono 27 le organizzazioni tra quelle che hanno risposto al questionario ad avere fruito delle erogazioni della Fondazione del Monte dei Paschi nel 2003. E' il 31,4% delle organizzazioni del Terzo Settore complessivamente agevolate nello stesso anno, una quota superiore al 24% di incidenza della numerosità del campione sull'universo delle organizzazioni; siamo dunque in presenza di un campione che dimostra una maggiore contiguità con le opportunità offerte dal territorio

Ad integrazione degli elementi caratterizzanti il campione bisogna aggiungere che le 27 che hanno usufruito dei contributi della Fondazione MPS sono quelle che da sole hanno ricevuto agevolazioni pari al 63,3% del totale dei contributi erogati all'intero Terzo Settore, per un totale di quasi 3 milioni di euro. L'erogazione media per organizzazione (110mila euro) è doppia rispetto a quella complessiva dei soggetti appartenenti al Terzo Settore che hanno ricevuto un finanziamento.

Tab. 11. – Organizzazioni del Terzo Settore del campione di indagine cui è stato concesso il contributo, incidenze per area di intervento e territorio rispetto alle sole organizzazioni beneficiate del Terzo Settore e alla totalità delle organizzazioni.

<i>Organizzazioni beneficiarie</i>	Valdelsa	Valdorcina-Amiata	Area Senese	Valdichiana	TOTALE
Sanità	1	1	8	1	11
Sport			5		5
Servizi Sociali	1		3	1	5
Cultura			6		6
Totale Organ.	2	1	22	2	27

Inc. % su totale dei beneficiati

Sanità	50,0	25,0	34,8	16,7	31,4
Sport			71,4		62,5
Servizi Sociali	50,0		25,0	50,0	31,3
Cultura	0,0	0,0	35,3	0,0	22,2
Totale Organ.	18,2	16,7	37,3	20,0	31,4

Inc. % sul Terzo Settore

Sanità	6,7	4,5	12,7	3,6	8,6
Sport			19,2		17,2
Servizi Sociali	5,0		6,1	7,1	5,4
Cultura			10,7		6,1
Totale Organ.	3,3	2,4	11,3	3,8	7,8

La vocazione è dunque chiara; le organizzazioni considerate tra le più rilevanti del Terzo Settore senese sono inserite nel campione. Questo elemento ci consegna la responsabilità di gestire una sorta di distorsione di cui si è cercato di tenere conto quando si è trattato di analizzare i bilanci dell'intero sistema osservato.

Altro elemento da segnalare è che 22 delle 27 organizzazioni agevolate sono operative sul territorio dell'Area Senese, 19 di queste nella città capoluogo, che nel campione è rappresentata in misura superiore alla media complessiva.

Tab. 12. – Erogazioni della Fondazione MPS 2003 verso le organizzazioni del campione per area di intervento e territorio – Euro e incidenza % sul totale erogato verso l'intero Terzo Settore

<i>Valori assoluti</i>	Valdelsa	Valdorcia-Amiata	Area Senese	Valdichiana	TOTALE
Sanità	500.000	5.000	916.000	100.000	1.521.000
Sport	0	0	1.203.000	0	1.203.000
Servizi Sociali	50.000	0	32.000	2.000	84.000
Cultura	0	0	175.500	0	175.500
Totale Organ.	550.000	5.000	2.326.500	102.000	2.983.500

<i>Inc. % su 347 organ. del III Sett.</i>					
Sanità	83,3	9,3	67,6	35,7	66,4
Sport	0,0		98,2		94,3
Servizi Sociali	50,0		6,7	28,6	14,5
Cultura	0,0	0,0	37,5	0,0	31,0
Totale Organ.	70,7	8,3	66,0	29,1	63,3

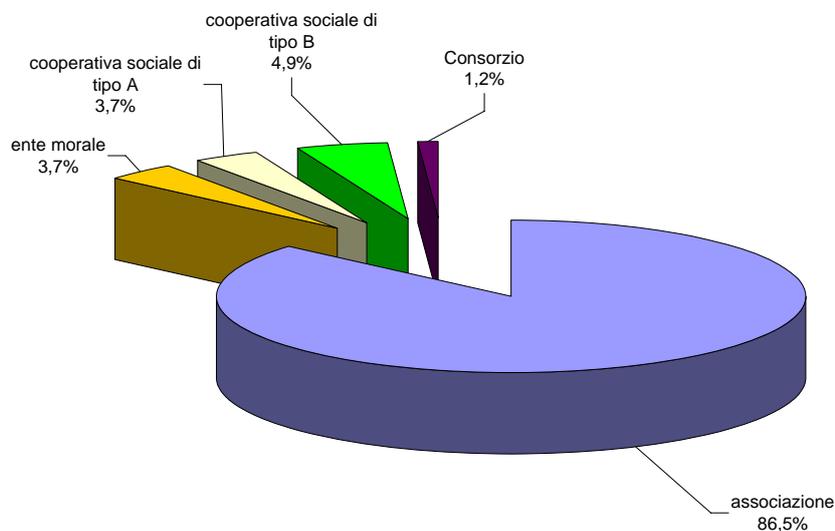
Anche la componente sportiva del Terzo Settore è significativamente ed autorevolmente rappresentata con 8 soggetti sui ventinove iscritti all'albo. Di questi 5 delle 8 agevolate hanno ricevuto complessivamente 1,2 milioni di euro, per una media di 240 mila per ogni progetto finanziato.

Capitolo 4 – L'indagine di campo

4.1 Caratteristiche del campione

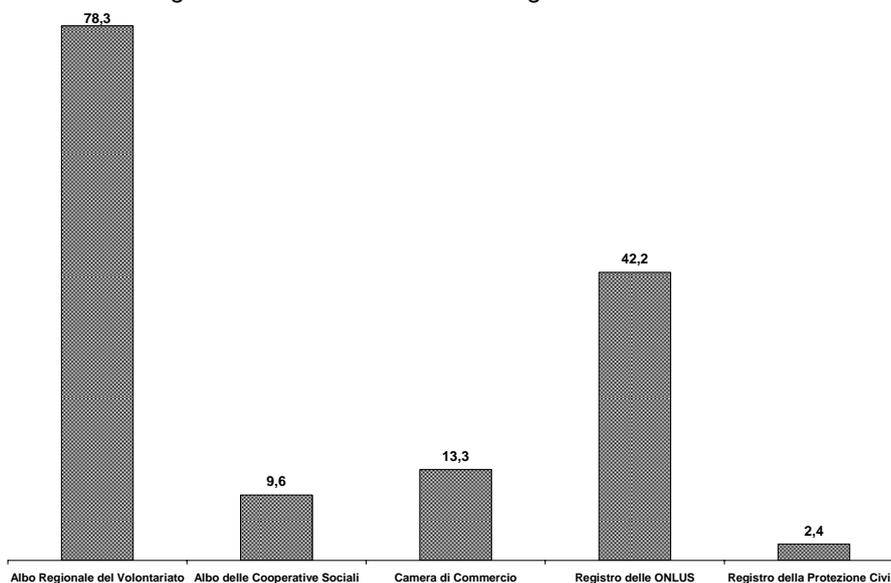
E' un campione composto per l'86% da associazioni, per il 10% da soggetti della cooperazione sociale, (4% coop di tipo A, 5 % di tipo B e 1% consorzio).

Graf. 6. Distribuzione del campione in base alla tipologia di organizzazione (comp. %)



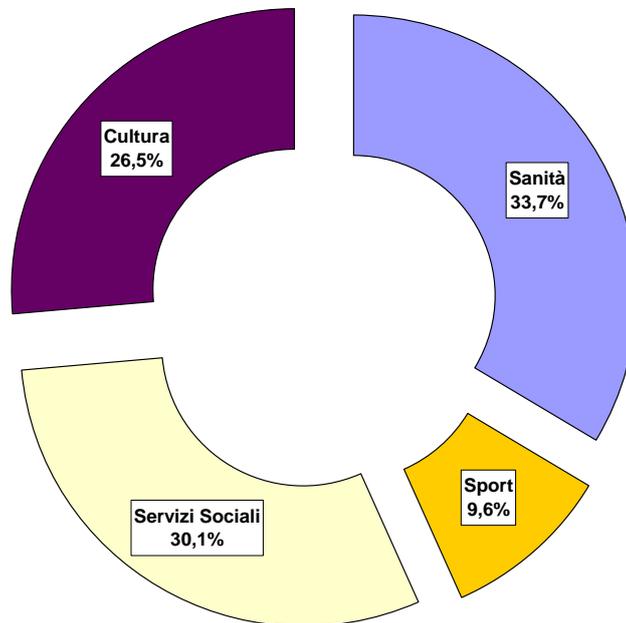
La base sociale è composta in larga misura da persone fisiche (84%), il resto è aperto anche a soci che abbiano solo personalità giuridica (8%) oppure indistintamente l'una o l'altra (8%).

Graf. 7. – Quota di organizzazioni iscritte ad Albi o registri



Rispetto alle aree di intervento le caratteristiche del segmento considerato sono riportate nella tabella che segue.

Graf. 8. - Il campione di organizzazioni per area di Intervento (comp. %)



La maggior parte delle attività si collocano nelle aree della sanità, dei servizi (sociali) e della cultura. In una posizione di relativa marginalità operano i soggetti che promuovono attività sportive.

La prima considerazione da fare è che lo sport, che pure organizza e conta un gran numero di società in provincia di Siena, sembra collocare le proprie attività e la propria *mission* associativa in un contesto specifico, marginale rispetto al Terzo Settore, con una identità propria, mai compiutamente definita.³¹ Le associazioni che risultano registrate all'Albo del Volontariato sono in prevalenza le più grandi e quelle strutturate in reti nazionali.

Questa condizione che caratterizza il mondo sportivo mette in evidenza un suo primo formidabile "limite" nel momento in cui interpreta il proprio ruolo come marginale o estraneo ai valori che identificano il Terzo Settore: ci si riferisce, ad esempio, agli aspetti che afferiscono all'ambito dei valori culturali, al potenziale educativo e simili, questione che verrà trattata a più riprese nel prosieguo del presente lavoro.

L'area di intervento sanitaria, la più massicciamente presidiata, è appannaggio specifico e pressoché esclusivo del mondo associativo. Mondo che offre di sé un profilo piuttosto articolato in quanto presente in ogni area esaminata.

³¹ Basti considerare che sotto il profilo giuridico la quasi totalità delle società sportive è riunita in uno status che le definisce "società non riconosciute".

Tab. 13.- Le organizzazioni per tipologia e area di intervento (comp. %)

	TOTALE	Cooperative	Associazioni
Sanità	33,7	0	38,4
Sport	9,6	0	11
Servizi Sociali	30,1	80	23,3
Cultura	26,5	20	27,4
Totale Organ.	100	100	100

Le cooperative appaiono fortemente ancorate alle attività legate ai servizi sociali (80% delle cooperative è incentrata sui servizi sociali) e, in misura decisamente minore, alle attività culturali. Esse, inoltre, offrono i propri servizi a pagamento (80%) mentre, di contro, le associazioni conducono la maggior parte delle proprie attività senza costi per i fruitori (76%).

La distribuzione del campione sul territorio assegna un primato assoluto all'area urbana che, da sola, conta il 60% del totale delle associazioni, rispecchiando pressoché esattamente la distribuzione delle presenze rilevate su tutti i soggetti iscritti all'Albo Provinciale del Volontariato che risultano essere il 56% .

I diversi sottosistemi territoriali esaminati³² presentano a loro volta ciascuno determinate propensioni:

Tab. 14 - Le organizzazioni per area di intervento e territori (comp. %)

	TOTALE	Valdelsa	Valdorcìa-Amiata	Area Senese	Valdichiana
Sanità	33,7	23,1	55,6	28,6	50
Sport	9,6	7,7	0	14,3	0
Servizi Sociali	30,1	46,2	22,2	26,5	33,3
Cultura	26,5	23,1	22,2	30,6	16,7
Totale Organ.	100	100	100	100	100

Spicca su tutte la propensione alle attività sanitarie tipiche del volontariato associativo della zona Amiata-Valdorcìa. Si tratta di esperienze legate a condizioni di maggiore fragilità conseguente ad una maggiore distanza dai luoghi di assistenza e cura, distanza ridotta nel tempo dalla capillarizzazione dei servizi a partire dagli anni '60 ed in seguito dalla realizzazione del complesso ospedaliero di Nottola. In ogni caso, la maggior parte di queste sono nate in periodi di gran lunga precedenti la seconda metà del secolo scorso ed in molti casi si rifanno alle esperienze delle Società di Mutuo Soccorso. Analoga propensione ed analoghe considerazioni sembrano ricorrere per la Valdichiana, anch'essa con la metà delle associazioni collocate nell'area sanitaria ed un terzo in quella sociale.

Come si vede dalla tabella che segue, le organizzazioni votate al lavoro in ambito sanitario sono in assoluto le più vecchie (il 38% è nato prima del 1900) e, tra i territori, sono proprio la Valdichiana e l'Amiata-Valdorcìa ad averne la misura percentuale maggiore.

Evidente è anche la caratterizzazione della Valdelsa attorno alle attività sociali mentre nell'Area Senese ritroviamo una distribuzione più equilibrata, pur con una prevalenza per le attività culturali.

³² Si è adottato un sistema di classificazione territoriale incentrato sui S.E.L (Sistema Economico Locale), aggregando insieme Amiata e Val d'Orcia, mentre l'Area Senese include anche Chianti, Crete Senesi e Valdarcìa; questa aggregazione fornisce la possibilità di effettuare confronti con un maggior numero di informazioni raccolte in banche dati diverse rispetto ad altre possibili classificazioni (per esempio il Circondario).

In questo caso le considerazioni derivano dal buon senso, essendo l'area fortemente legata alle tradizioni, alle risorse, all'identità della città capoluogo, sulla quale peraltro insiste anche una università plurisecolare che indubbiamente fa da stimolo e sostegno, sia pure indiretto.

Tab. 15 - Le organizzazioni per territori e tipologia in base all'anno di costituzione (comp. %)

	TOTALE	Valdorchia- Area			Val di		Servizi			
		Valdelsa	Amiata	Senese	Chiana	Sanità	Sport	Sociali	Cultura	
Fino al 1900	17,3	23,1	25	9,3	36,4	38,5	14,3	4,2	5,6	
1900-1950	8	14	0	0	0	7,7	42,9	4,2	0	
1951-1980	17,3	30,8	12,5	16,3	9,1	19,2	28,6	0	33,3	
1981-1990	13,3	15,4	12,5	14	9,1	19,2	0	8,3	16,7	
1991-1997	25,3	7,7	50	27,9	18,2	15,4	0	37,5	33,3	
1998-2003	18,7	23,1	18,6	27,3	0	0	14,3	45,8	11,1	
Totale Org.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

Le esperienze maggiormente strutturate e partecipate sono quelle riconducibili alle attività sanitarie: si tratta, in prevalenza, di Arciconfraternite di Misericordia e Associazioni di Pubblica Assistenza. In questo ambito si trovano il maggior numero di associazioni che raggruppano gruppi dirigenti che superano le 50 unità (66,7%). Le attività legate ai servizi sociali - come abbiamo visto prestate quasi esclusivamente dalle cooperative - fanno riferimento a gruppi dirigenziali contenuti al di sotto delle dieci unità (41%), come del resto si addice a strutture che devono garantire attenzioni maggiori all'efficienza produttiva, in quanto portano la responsabilità di molti più posti di lavoro di quanto non accada nelle associazioni. Del resto, la struttura più snella di un Consiglio di Amministrazione è decisamente più adeguata alle finalità dell'impresa sociale di quanto non lo siano le più vaste platee assembleari, magari più partecipate ma senz'altro meno funzionali, tipiche di alcune grandi associazioni.

Le attività culturali che si dividono tra associazioni e strutture cooperative coprono le fasce centrali della classificazione mostrando una propensione per gruppi dirigenziali piuttosto ampi. Anche in questo caso le associazioni mostrano la propria tendenza a distribuire le responsabilità tra molti più soci chiamati ad assumere ruoli dirigenziali.

Il Terzo Settore, come si è visto, è presidiato in stragrande maggioranza da associazioni (88%), molto più numerose delle cooperative sociali (12%).

La presenza delle associazioni è ancor più significativa nell'area della Valdichiana (92%).

Nonostante la forte propensione espressa dal mondo cooperativo in direzione dei servizi sociali (otto cooperative su dieci prestino i propri servizi alle attività sociali), bisogna rilevare che anche le associazioni che presidiano quest'area costituiscono una quota comunque significativa, pari ad un quarto delle associazioni totali.

Tab 16. - Le organizzazioni per Soggetto giuridico e area di intervento (comp. %)

	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura	TOTALE
Cooperative			80,0	20,0	100,0
Associazioni	38,4	11,0	23,3	27,4	100,0
Totale Organ.	33,7	9,6	30,1	26,5	100,0

In pratica, questo è l'unico terreno di confronto (ed in qualche caso di scontro) tra soggetti d'impresa sociale ed associazioni. Questo elemento ci consegna un tema ampiamente dibattuto e controverso, quello dell'agibilità a gare che, indistintamente, assegnano servizi a soggetti che hanno uno status giuridico diverso e diverse finalità sociali. La questione verrà ripresa più avanti. In questa fase del lavoro ci preme sottolineare che mentre il mondo cooperativo esprime una forte vocazione ad affermare i propri servizi in quest'area, quello associativo non solo copre tutte le altre, ma presidia in forze anche questo ambito.

Le associazioni sportive, più giovani di quelle impegnate nel settore dell'assistenza sanitaria, nascono nella prima metà del secolo scorso. Se potessimo procedere con una disaggregazione ulteriore delle classi adottate, probabilmente troveremmo che, in realtà, di tali associazioni una porzione significativa è nata negli anni che hanno immediatamente seguito la fine della seconda guerra mondiale. È la stagione della rinascita democratica e lo sport diventa terreno di confronto (e di scontro) politico, ed è proprio di questo periodo, per esempio, il debutto della maggior parte degli Enti di Promozione Sportiva, all'epoca tutti collegati ad un partito politico. Compongono il nostro campione alcuni tra gli Enti maggiori della provincia senese che, appunto, contribuiscono ad avvalorare queste nostre considerazioni. Andando ad osservare più da vicino il fenomeno, in realtà ci si rende conto come, in un arco temporale di cinquant'anni, la maggioranza di tali soggetti sorga nella parte estrema della fascia considerata.

Discorso analogo vale per le associazioni culturali, che crescono esponenzialmente negli anni che seguono il secondo conflitto mondiale e che riprendono vigore in un recente periodo, anche in risposta ad un accresciuto e diffuso bisogno di partecipazione dei cittadini alla vita sociale e politica.

La crisi della politica maturata negli anni Ottanta ha assegnato un nuovo ruolo alle associazioni culturali, sotto le cui insegne si sono organizzati raggruppamenti di interessi e sensibilità diverse che, di frequente, hanno ricoperto una funzione di stimolo, talvolta persino di vicariato, nei confronti dei partiti rivendicando, fino negli anni recenti, uno spazio di rappresentanza autonomo e responsabilità politiche dirette. La vita associativa culturale prima del 1900 era un vezzo aristocratico o appannaggio esclusivo di classi colte o di interessi specifici, talvolta anche di categorie imprenditoriali.

Nel nostro campione il 95% delle associazioni sono nate a partire dalla seconda metà del XIX secolo, mentre il 44% negli ultimi quattordici anni.

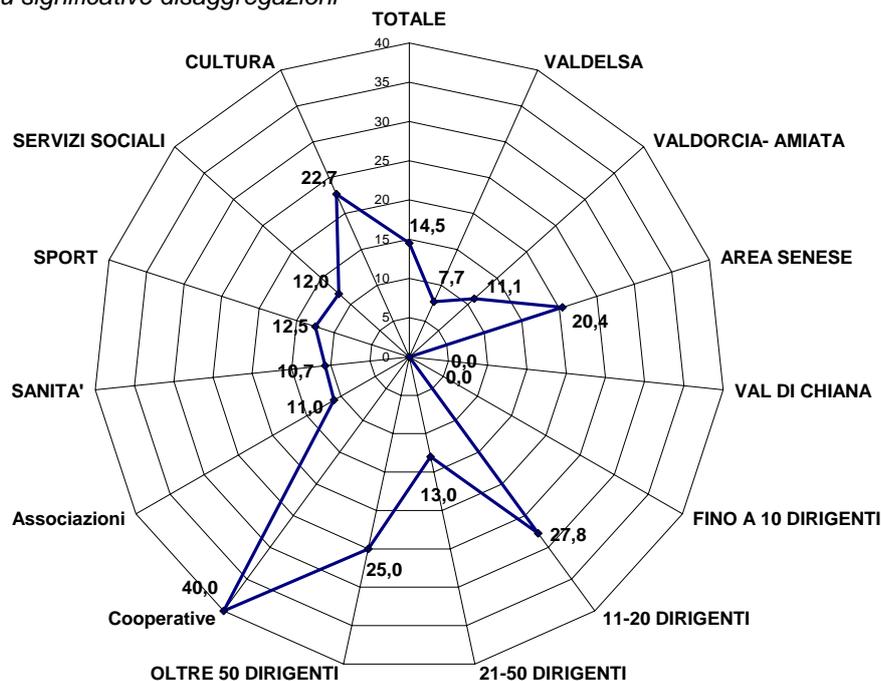
Rispetto alla continuità dell'attività svolta, va rilevato come associazioni e cooperative siano impegnate nel lavoro che promuovono praticamente nell'intero arco dell'anno, o almeno così interpretano il loro impegno; solo alcune (4,5%), di carattere culturale, dichiarano di condurre attività in forma discontinua.

Il cuore delle associazioni più grandi e con strutture decentrate, operanti con lo stesso codice fiscale, ovvero sotto la stessa rappresentatività giuridica, si trova nell'area del capoluogo; tuttavia alcune associazioni (ma in proporzione sono di più le cooperative) hanno la sede centrale nel distretto Amiata-Valdorcina o in Valdelsa e sedi decentrate in altre zone della provincia.

Come si può vedere, sono le attività culturali a manifestare il maggior radicamento sul territorio (23%), mentre le altre esprimono la stessa propensione in misura decisamente inferiore e quasi tutte in proporzione analoga.

Sembrano non esistere reti internazionali a carattere cooperativo a cui aderiscono i soggetti dell'area esaminata. Anche a livello nazionale, il movimento associativo appare molto più integrato e strutturato rivelando una quota del 58% di aderenti ad associazioni o federazioni di livello nazionale, contro il 22% di cooperative. Queste ultime, invece, propendono per la partecipazione a network sia di carattere regionale (22%) che provinciale (22%) e locale (11%), dati in cui superano di gran lunga le associazioni.

Graf. 9 – L'organizzazione opera con stesso codice fiscale in altre sedi diverse – Incidenza delle più significative disaggregazioni



Sebbene la maggior parte delle associazioni registrate negli albi del volontariato siano strutturate in un unico livello (50%), decisamente elevato è il numero di quante invece appartengono a strutture di carattere nazionale (33%), mentre le cooperative propendono più per organizzazioni a carattere locale e si distribuiscono in maniera decisamente più uniforme su tutte le altre opzioni di risposta.

Tab. 17. - La struttura per livelli delle organizzazioni senesi: analisi per tipologia e area di intervento (comp. %)

	Cooperative	Associazioni	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi sociali	Cultura
Internazionale	0	0	0	0	0	0	0
Nazionale	14,3	33,3	31,6	37	37,5	31,8	22,7
Regionale	14,3	9,7	10,1	18,5	0	9,1	4,5
Provinciale	14,3	6,9	7,6	11,1	0	4,5	9,1
Nessuno	57,1	50	50,6	33,3	62,5	54,5	63,6
Totale Organ.	100	100	100	100	100	100	100

Non si riscontrano invece significative differenze a proposito della strutturazione per livelli territoriali tra i diversi settori di attività, i quali sembrano esprimere tutti una distribuzione dicotomica tra una modulazione tutta localistica ed una a livello nazionale. Meno frequenti appaiono infatti i livelli intermedi.

Tra quanti sono organizzati per livelli, la maggior parte dei soggetti che compongono il campione riveste il ruolo di strutture di base (79%), mentre il 7% ricopre il ruolo di capofila. In questo caso si tratta solo di associazioni, mentre le cooperative, più frequentemente, rappresentano livelli intermedi (33%).

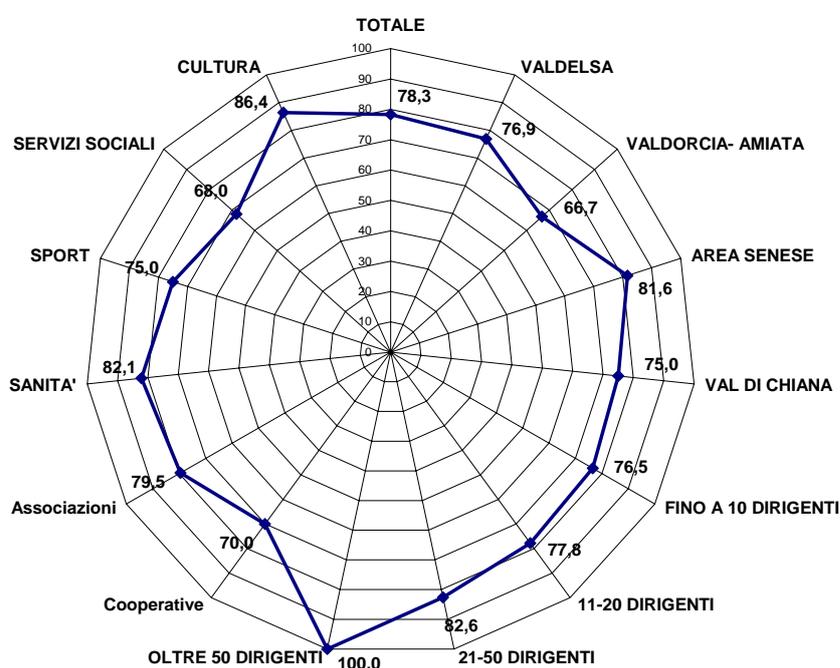
Tab. 18 - Posizione nella rete delle organizzazioni per tipologia (comp. %)

	TOTALE	Cooperative	Associazioni
Capofila	7,1	0	7,7
Intermedia	14,3	33,3	12,8
Struttura di base	78,6	66,7	79,5
Totale	100	100	100

In ogni caso, l'intero movimento si presenta decisamente aperto verso l'esterno: poco meno dell'80% del totale dichiara di intrattenere rapporti con altri soggetti consimili. Aspetto, questo, che si presenta come un carattere per lo più condiviso, con una propensione ad una maggiore apertura espressa dalle organizzazioni dell'area del capoluogo (82%) ed una contraria, tendente all'isolamento, presente nell'area amiatina (67%).

Si rileva anche una correlazione diretta assoluta tra il numero dei dirigenti e la propensione all'apertura all'esterno, tendenza che raggiunge il 100% delle organizzazioni che hanno il più elevato numero di dirigenti.

Graf. 10 – Rapporti con altri soggetti simili del territorio - Incidenza delle più significative disaggregazioni



Non si riscontrano significativi scostamenti tra cooperative e associazioni, mentre non ci meraviglierà notare che le più aperte sono quelle che operano in ambito culturale e, al contrario, le più ripiegate su se stesse sono quelle che erogano servizi nel sociale.

Si tratta di un rapporto volto a produrre nella maggior parte dei casi (67,5%) iniziative congiunte, soprattutto in ambito culturale (77%). Meno propensi in tal senso si presentano gli operatori dei servizi sociali (60%) e, più gelose delle proprie identità, le associazioni sportive (62%).

La maggior parte del campione svolge la propria attività nell'ambito del territorio del proprio comune, un quarto sull'intero territorio provinciale, mentre una su dieci opera anche a livello regionale.

Tab. 19 – Le azioni di sviluppo delle organizzazioni per tipologia (comp. %)

	TOTALE	Cooperative	Associazioni
prevalentemente nel comune in cui risiede	56,1	40	58,3
prevalentemente su tutta l'area provinciale	24,4	20	25
anche a livello regionale	9,8	20	8,3
anche a livello nazionale	6,1	20	4,2
anche a livello internazionale	3,7	0	4,2
Totale	100	100	100

L'andamento è difforme in maniera visibile tra cooperative e associazioni. Le prime risultano meno legate alla dimensione locale, anche se nessuna tra queste promuove o svolge attività di carattere internazionale, cosa che invece fanno alcune associazioni che operano in ambito sportivo e sanitario.

4.2. Chi eravamo...e chi siamo (*Le attività che svolgeva l'organizzazione alla costituzione e quelle che svolge oggi*)

Nel profilo originario si potrebbero intravedere due assi principali di attività attorno ai quali si strutturavano la maggior parte delle finalità sociali del nostro universo d'indagine: quello socio-sanitario (63% dei rispondenti)³³ e quello culturale-ricreativo-sportivo (54%).

Attorno a questi due assi potremmo raggruppare anche altre risposte che invece preferiamo evidenziare a parte in quanto espressione di una sensibilità che contribuisce a disegnare una vera e propria identità specifica; stiamo parlando dell'asse ambientale, le cui associazioni, pur collocate in ambito culturale, hanno da sempre rivendicato e mantenuto un loro profilo di autonomia sia in termini di rappresentatività, che di iniziativa e visibilità.

C'è poi un insieme di organizzazioni religiose, contiguo e sicuramente in parte sovrappontesi a quello presieduto da organizzazioni di natura solidaristica, pacifista e votata all'integrazione sociale, ma questo ultimo comprende anche realtà di carattere laico, il che non ci consente di accorparli. Di seguito troviamo le organizzazioni che si occupano di formazione professionale e, ultima nata, la cooperazione internazionale.

Infine, compaiono le tradizionali associazioni di promozione/tutela del patrimonio artistico (5%) e, a chiudere, le organizzazioni che si interessano di sicurezza (1%).

Nel tempo, alcuni di questi filoni si sono rivelati più dinamici, attraendo nella loro sfera di interessi molti altri soggetti originariamente del tutto estranei; di contro, altri ambiti sono rimasti appannaggio esclusivo dei primi pionieri. E' questo il caso delle associazioni a carattere religioso, che restano sostanzialmente invariate nel tempo, così come accade per le tradizionali Pro Loco e per le organizzazioni ambientaliste, che mantengono un presidio storico seppure accompagnato da una crescita sensibile (+3%).

Quello che certo non si può dire è che, nel tempo, le organizzazioni del Terzo Settore siano andate specializzandosi, infatti, col passare degli anni, si assiste ad un ampliamento formidabile delle aree di attività. Facendo uguale a 100 il numero delle attività indicate come campi di azione all'origine, si assiste ad un incremento attuale pari al 38%: questo significa che una gran parte delle organizzazioni si sono avventurate in altri settori. Quali siano i motivi, le competenze, le dinamiche interne non è dato rilevare con questo lavoro, certo è che ci troviamo di fronte ad un fenomeno unico, forse irripetibile in qualunque altro ambito.

³³ In tale caso, essendo ammesse più opzioni di risposta, la somma che dà il totale non coincide con il 100%.

A questo cambiamento una spinta formidabile viene dal mondo della cooperazione, che segna un incremento del 57%, anche se sul totale incide percentualmente meno in quanto presente nel campione, e nell'universo, in misura decisamente minore rispetto all'associazionismo, che per parte sua marca un incremento del 30%.

Se dovessimo cercare un elemento paradigmatico all'interno di una tale trasformazione, questo non potrebbe che riferirsi all'ambito delle attività culturali. Infatti, al di là di movimenti che potremmo definire interni a ciascuna area, l'unico asse che esonda marcando incrementi su ogni versante di attività è quello culturale, che segna un incremento del 64% nei diversi ambiti.

La maggior forza attrattiva la esprimono le attività riferite al connubio integrazione-solidarietà-pace (+55%), la cooperazione internazionale (+44%) e a la formazione professionale (42%), seguite dai servizi sociali (+38%) e dalle attività educative e ricreative (+34%).

Dall'osservazione di tutto ciò si evince abbastanza chiaramente che gli assi di sviluppo del Terzo Settore nella provincia di Siena sono marcati da due elementi, uno di carattere politico e valoriale, dunque ideale, l'altro mosso da elementi più legati alle opportunità di crescita e di consolidamento delle attività, dunque di tipo imprenditoriale.

Attorno al primo asse possiamo collocare solidarietà, pace e cooperazione internazionale, mentre lungo il secondo troviamo senz'altro formazione professionale e servizi sociali.

Tab. 20 - Le attività dell'organizzazione alla costituzione e oggi e variazione intercorsa (Var. %)

	Costituzione	Oggi	Variazione %
Cultura, intrattenimento, arti	32,5	38,6	6,1
servizi sociali (persona, comunità)	49,4	59	9,6
Sanità	33,7	31,3	-2,4
sport, tempo libero	20,5	27,7	7,2
attività educative/ricreative	33,7	41	7,3
Ambientali	13,3	15,7	2,4
integrazione sociale, solidarietà, pace	24,1	41	16,9
Religiosa	9,6	10,8	1,2
cooperazione internazionale	3,6	12	8,4
formazione (professionale)	9,6	22,9	13,3
Sicurezza	1,2	4,8	3,6
Promozione/tutela patrimonio artistico e culturale	4,8	10,8	6

Nel primo caso la spinta, in parte, può essere ricondotta ad un movimento associativo che interpreta e vive il proprio ruolo con responsabilità e protagonismo crescente, soprattutto sul piano politico, rendendosi sempre più promotore di iniziative marcate da scelte autonome e portate avanti con i propri marchi. Questa azione di spinta ha talvolta preceduto le iniziative anche politiche degli stessi partiti delle rispettive aree di riferimento, come è avvenuto, per esempio, nelle recenti iniziative di pace in occasione della guerra in Iraq. Di contro, la forte tendenza ad esternalizzare servizi da parte degli enti locali - anche sotto la spinta contingente delle scelte di politica nazionale che hanno portato ad una riduzione dei finanziamenti alla rete nazionale di protezione sociale - ha creato nuove opportunità, soprattutto nella gestione dei servizi sociali. Parallelamente, il riassetto normativo e le nuove opportunità di finanziamenti nella formazione professionale hanno attratto attenzioni in questa direzione.

Più ostico si presenta il settore della sanità (-3%), che scoraggia gli appetiti e consolida il presidio degli attori tradizionalmente legati a questo particolare ambito i quali, peraltro, proiettano l'ombra lunga del loro intervento in direzione dei servizi sociali, dove si assiste ad una forte crescita (+ 25%). In questo caso si può a buon diritto affermare che questa è dovuta soprattutto al contributo di associazioni, in quanto il movimento cooperativo, per parte sua, si limita a mantenere la posizione senza alcuna variazione.

Tab. 21 - Ambiti originari e odierni (cioè i cambiamenti) per area di intervento (comp. %)

	Costituzione				Oggi			
	Sanità	Sport	Servizi S.	Cultura	Sanità	Sport	Servizi S.	Cultura
Cultura, intrattenimento, arti	10,7	25,0	12,0	86,4	17,9	37,5	16,0	90,9
servizi sociali (persona, comunità)	46,4	37,5	88,0	13,6	71,4	37,5	84,0	22,7
Sanità	78,6	12,5	12,0	9,1	75,0	0,0	12,0	9,1
sport, tempo libero	10,7	100,0	12,0	13,6	17,9	100,0	8,0	36,4
attività educative/ricreative	14,3	50,0	40,0	45,5	17,9	62,5	40,0	63,6
Ambientali	7,1	12,5	12,0	22,7	7,1	12,5	12,0	31,8
integrazione sociale, solidarietà, pace	14,3	50,0	36,0	13,6	39,3	50,0	48,0	31,8
Religiosa	21,4	12,5	4,0	0,0	21,4	12,5	4,0	4,5
Cooperazione internazionale	0,0	12,5	4,0	4,5	14,3	0,0	12,0	13,6
formazione (professionale)	14,3	0,0	12,0	4,5	21,4	12,5	20,0	31,8
Sicurezza	3,6	0,0	0,0	0,0	10,7	0,0	0,0	4,5
Promoz./tutela patrim. Artistico/cultur.	3,6	0,0	0,0	13,6	7,1	0,0	0,0	31,8

Quello della sanità è un settore difficile, tutto proteso ad innalzare i livelli di efficienza, privo della speranza di veder accrescere le risorse finanziarie, il che allontana le associazioni meno vocate e attrezzate.

Il movimento cooperativo sviluppa la propria presenza soprattutto nell'ambito della formazione professionale (+30%), nel settore delle attività educative (+20%), nell'integrazione sociale (+20%), mentre mantiene un forte presidio in quello che rappresenta uno dei suoi ambiti elettivi più significativi, ovvero quello dei servizi alla persona (nessun incremento ma 70% delle indicazioni). Anche la cooperazione internazionale costituisce, attualmente, un asse di nuovo interesse (+20%), soprattutto alla luce del fatto che, in precedenza, non compariva alcuna indicazione in questa direzione.

Quello che invece si riscontra è lo spostamento di attenzioni del movimento associativo in comparti tradizionalmente presidiati dal mondo cooperativistico. Il caso più evidente è da ricercarsi nel settore dei servizi alla persona (associazioni +11%), ma un po' su tutti i versanti si intravedono rotte di collisione tra i due sistemi, peraltro regolati da leggi e normative diverse. Crescono le associazioni nel settore dell'integrazione sociale (+17%), nelle attività della formazione professionale (+11%) ed in quelle educative e ricreative (+6%).

Tab. 22 - Ambiti originari e odierni (cioè i cambiamenti) per tipologia (comp. %) – Tutte le attività

	Cooperative		Associazioni	
	Costituzione	Oggi	Costituzione	Oggi
Cultura, intrattenimento, arti	30,0	30,0	32,9	39,7
servizi sociali (persona, comunità)	70,0	70,0	46,6	57,5
Sanità	20,0	20,0	35,6	32,9
sport, tempo libero	0,0	10,0	23,3	30,1
attività educative/ricreative	40,0	60,0	32,9	38,4
Ambientali	10,0	20,0	13,7	15,1
integrazione sociale, solidarietà, pace	20,0	40,0	24,7	41,1
Religiosa	0,0	0,0	11,0	12,3
Cooperazione internazionale	0,0	20,0	4,1	11,0
formazione (professionale)	10,0	40,0	9,6	20,5
Sicurezza	0,0	10,0	1,4	4,1
Promoz./tutela patrim. Artistico/cultur.	10,0	10,0	4,1	11,0

Ma tali trasformazioni marcano un'estensione oppure un vero cambiamento nell'identità degli attori del Terzo Settore?

Osservando i dati aggregati (Tab. 22), l'unico cambiamento sul piano percentuale lo si riscontra attorno ad una crescita del 9% nei servizi sociali.

Rispetto agli ambiti di intervento, sembra di potere affermare che il tempo registra un loro ampliamento ad opera di soggetti che un po' alla volta hanno creduto opportuno estendere i loro campi di azione, mentre in origine si presentavano più concentrati attorno ad obiettivi specifici. In questo senso, si assiste ad associazioni culturali che si insinuano in ambiti propri delle attività sociali, di servizio alla persona o alla comunità (+10%), o ad associazioni sorte in ambito sanitario che hanno fatto un percorso analogo.

Indubbiamente, quello dei servizi sociali è il comparto di intervento che ha, nel tempo, attratto maggiormente le associazioni, marcando una crescita del 12%.

Questo spostamento è controbilanciato da un arretramento nello stesso settore da parte delle cooperative, le quali passano da un originario 56% ad un attuale 33%.

Si tratta di un dato significativo in quanto buona parte delle cooperative (70%) nasce anche in funzione di una forte domanda proveniente dall'ambito dei servizi alla persona, domanda senz'altro aumentata a seguito della riduzione delle opportunità offerte dai servizi socio-sanitari pubblici: ciò ha attratto altri soggetti pur appartenenti al Terzo Settore ma con un profilo giuridico diverso (le associazioni, come si è appena visto) ma, soprattutto, ha visto lo strutturarsi di sistemi di assistenza fai-da-te che hanno dato vita, ad esempio, al ben noto fenomeno delle badanti nel lavoro di cura, fenomeno che ha innescato meccanismi incidenti non solo sul mercato del lavoro ma anche su quello della sicurezza, della creazione di finti flussi turistici e del sistema di occupazione.

A fronte di tutto ciò, quella che si presentava come una forte opportunità, soprattutto per le cooperative, le vede recedere, loro malgrado, per un quarto del loro peso nel settore, proprio nel momento di crescita della domanda. Tali dinamiche sono strettamente connesse a responsabilità politiche e ad una produzione legislativa in tema di immigrazione a livello nazionale che non ha certo aiutato in questo senso, a danno anche di una certa trasparenza e regolarità nei flussi migratori e nel mercato del lavoro.

A livello locale, si è tentato di attenuare gli effetti perversi di tutto ciò grazie all'intervento congiunto delle istituzioni pubbliche locali, Amministrazione Provinciale in primis, e della Fondazione Monte dei Paschi, che hanno approntato misure dirette a favorire la regolarizzazione della situazione occupazionale delle persone impegnate nel lavoro di cura.

Per le cooperative, anche l'asse delle attività culturali rappresenta un ambito di recessione (-11%), e non marca neppure elementi di crescita da parte associativa che, per parte sua, mantiene le abituali posizioni di monopolio pressoché assoluto.

Al contrario, per esse si rafforza l'azione condotta nell'ambito delle attività ricreative ed educative (+11%). Questo è un presidio apparentemente condiviso con le associazioni di carattere sportivo, che ne stanno facendo un campo di intervento non solo volontaristico ma anche professionale in quel sottile ma decisivo terreno di differenze regolamentari e legislative che normano i due sistemi.

Infine, segnaliamo che le associazioni tendono ad espandere, differenziandoli, i loro campi di intervento; in questo caso tuttavia, l'espansione non segue la tendenza complessiva del settore.³⁴

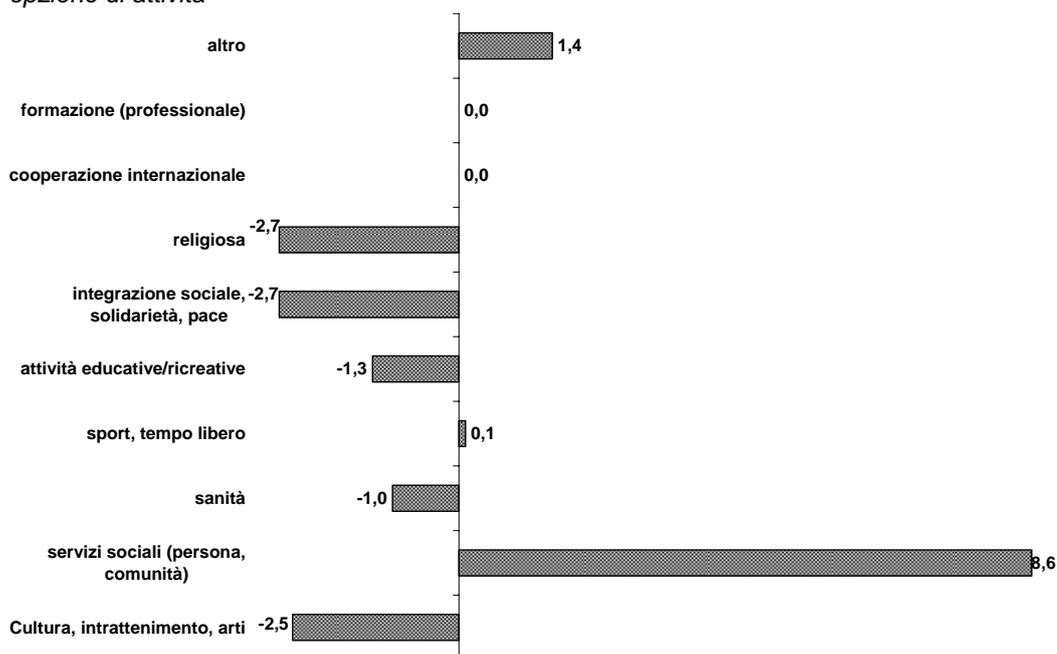
³⁴ In sostanza quello che si vuol dire è che in una lettura dinamica, a fronte di una crescita complessiva ipotetica del 10%, incrementi interni allo stesso campo di azione (come nel nostro caso la cultura) pari al 5%, compaiono nella tabella come arretramenti percentuali della differenza tra la crescita totale e quella di settore.

Tab. 23 - Le attività dell'organizzazione alla costituzione, oggi e quella più importante (comp. %)

	Costituzione		Oggi	
	Attività svolte	La più importante	Attività svolte	La più importante
Cultura, intrattenimento, arti	32,5	16,2	38,6	13,7
servizi sociali (persona, comunità)	49,4	24,3	59	32,9
Sanità	33,7	25,7	31,3	24,7
sport, tempo libero	20,5	9,5	27,7	9,6
attività educative/ricreative	33,7	6,8	41	5,5
Ambientali	13,3		15,7	
integrazione sociale, solidarietà, pace	24,1	6,8	41	4,1
Religiosa	9,6	2,7	10,8	
Cooperazione internazionale	3,6	1,4	12	1,4
formazione (professionale)	9,6	1,4	22,9	1,4
Sicurezza	1,2		4,8	
promozione/tutela patrimonio artistico e culturale	4,8		10,8	
Altro		5,4		6,8

Dall'osservazione del campione si rilevano anche cambiamenti delle vocazioni dei diversi territori. Tra questi si segnala una crescita a favore dei servizi sociali sia nell'Amiata-Valdorcia (+33%) che nell'Area Senese (+11%). In sostanza, ogni incremento finora segnalato sembra essere assorbito da queste due specifiche aree territoriali ma in realtà questo è vero solo in parte, in quanto, ad una osservazione più attenta, troviamo che in alcuni casi (2) si tratta di un cambiamento nell'identità dichiarata, legato alla trasformazione nominale da associazioni religiose ad associazioni che operano prevalentemente nei servizi alla persona.

Graf. 11 - Ambiti originari e odierni (cioè i cambiamenti) per tipologia (Var. %) – Principale opzione di attività



Il vero cambiamento, in questo caso, non sta nel nell'ambito di intervento ma nel fatto che l'elemento religioso è oggi percepito come identitario e non più come un'area di azione. Ciò significa che associazioni un tempo nate con finalità religiose in seguito si sono impegnate nella conduzione di esperienze in ambito assistenziale, oggi solo ispirate da principi religiosi. Di conseguenza, la trasformazione va letta più come crescita attraverso le attività che non come un sostanziale cambiamento nella vocazione o nella missione associativa.

Le considerazioni che potremmo proporre a fronte di questo andamento dei dati raccolti derivano dal profilo che caratterizza il sistema cooperativo, soprattutto a confronto con quello associativo.

Le cooperative rivelano una naturale tendenza all'espansione necessaria ad ottimizzare i costi ed a consolidare fatturato, attività e posti di lavoro; questa tendenza si lega inoltre ad una legittima pretesa ad acquisire un maggior peso contrattuale e politico nel proprio settore. Tuttavia, questi connotati imprenditoriali sono bilanciati dall'adesione esplicita ad elementi valoriali di natura solidaristica e comunque estranei alla logica della ricerca del profitto. Tale bilanciamento finisce per determinare i tratti del modello di sviluppo e di strutturazione organizzativa delle cooperative sociali, che propendono ad insediarsi localmente, cercando di sviluppare presidi consistenti e ben radicati, ed a crescere contribuendo anche al rafforzamento della rete locale di protezione sociale.

L'impressione che se trae è che tra i due assi attorno ai quali si riscontrano le trasformazioni più significative, quello politico/valoriale e quello imprenditoriale ai quali si è fatto riferimento poco più sopra, le cooperative si collocano, per necessità e per virtù, in prossimità del secondo, riscontrando un arretramento da quello che sembra caratterizzarsi sempre di più come un ambito di confronto culturale, politico e talvolta anche ideologico. Tuttavia se pure quest'ultimo rimane terreno elettivo di insediamento per le associazioni, queste non manifestano affatto una propensione ad arroccarsi rinunciando alle attività d'impresa, sembrerebbe invece di assistere ad un movimento espansivo che acuisce il conflitto tra i soggetti coinvolti e complica il quadro di riferimento, chiamando a responsabilità le stesse istituzioni che devono rispondere con maggiore puntualità e chiarezza nei confronti di chi presentandosi come risorsa ed opportunità per le comunità domanda regole certe, rispetto e comportamenti coerenti.

Il fatto poi che le cooperative prendano le distanze da un terreno di maggiore contiguità con la politica, intesa come ambito culturale di ricerca e di aperto confronto sui temi più disparati, specializzandosi invece in interventi professionalizzati, a basso rendimento e di incerta durata, non fa che abbassare la soglia del conflitto e, di contro, accrescere le responsabilità dell'Ente Locale troppo spesso abituato ad un equilibrismo tattico e strumentale nella gestione del patrimonio professionale espresso dall'intero Terzo Settore.

Diversa appare la situazione sotto il profilo del target. In questo caso assistiamo ad uno spostamento che rispecchia la flessibilità del Terzo Settore, intesa sia come capacità di cogliere i cambiamenti e le trasformazioni sociali, sia come capacità di sapersi attrezzare per rispondervi nella maniera che lo caratterizza, estraneo alla logica del profitto ma in grado di produrre occupazione, rivestendo un ruolo sempre crescente nel mondo del lavoro e dell'impresa sociale.

Di ciò è testimonianza l'impegno crescente nel tempo in direzione delle nuove emergenze sociali: immigrazione +15%, disabilità +18, anziani +11%.

Ognuno di questi ambiti vede però l'intero sistema impegnato nello sforzo di conoscere e comprenderne l'origine ed il significato, prima ancora che di produrre risposte sul piano operativo. Risposte che, comunque, nascono al proprio interno, dalla capacità di far lievitare

sensibilità attorno agli stessi temi e di mobilitare le proprie basi sociali o anche la porzione di cittadinanza che ad essi guardano come riferimenti culturali, religiosi, politici o semplicemente affettivi.

Tab. 24 - A chi si rivolgevano le attività dell'organizzazione alla costituzione e oggi (comp. %)

	Costituzione	Oggi
Anziani	42,2	53
Studenti	26,5	26,5
Infanzia	14,5	18,1
Adolescenza	22,9	28,9
lavoratori (politiche del lavoro)	8,4	9,6
donne (politiche di genere)	12	10,8
Immigrati	8,4	22,9
emarginati sociali	15,7	20,5
Disabilità	27,7	42,2
altro (specificare)		6

In tale ottica sbaglieremmo a considerarlo come una specie di risorsa, di *riserva utile* a fronteggiare situazioni di emergenza sociale con capacità di produrre risposte sia di tipo professionale che volontaristico, le prime sovente con un adeguato livello di efficienza e soprattutto con costi eccezionalmente bassi: l'uso del sostantivo 'riserva' si riferisce al fatto che il Terzo Settore viene attivato quando decade (o semplicemente non si attiva) l'interesse da parte mercato, l'aggettivo 'utile' si riferisce alla tendenza a metterlo in moto quando vengono a mancare la necessaria flessibilità e copertura finanziaria. Nell'un caso e nell'altro si rivela strumento utile per fronteggiare situazioni ad alta emergenza sociale soprattutto da parte degli enti locali.

In questo senso possiamo dire il Terzo Settore assume un ruolo di vicariato anche di certe funzioni dello Stato, ma sarebbe riduttivo pensare ad esso solo in chiave strumentale, in quanto esprime una capacità di mobilitazione e di attivazione di risorse ed energie di dimensioni formidabili e, soprattutto, sempre crescente.

Oltre a ciò, sembra svilupparsi, se non all'interno di ciascuna organizzazione sicuramente all'interno del sistema, una capacità di autoorientarsi e di rappresentarsi nell'ambito dei propri sistemi di riferimento. Naturalmente, questo è vero in misura minore per quei soggetti che si ispirano a valori e modelli religiosi o si riferiscono a partiti politici: in entrambi i casi la guida rimane, pur se in modo fortemente variabile, se non etero-diretta certamente etero-orientata.

Tab. 25 - Il target dei servizi alla costituzione e oggi per tipologia di organizzazione (comp. %)

	Alla Costituzione		Oggi	
	Cooperative	Associazioni	Cooperative	Associazioni
anziani	40	42,5	50	53,4
studenti	10	28,8	10	28,8
infanzia	30	12,3	30	16,4
adolescenza	10	24,7	50	26
lavoratori (politiche del lavoro)	0	9,6	10	9,6
donne (politiche di genere)	20	11	20	9,6
immigrati	10	8,2	30	21,9
emarginati sociali	30	13,7	40	17,8
disabilità	40	26	60	39,7
altro (specificare)			0	6,8

Ogni precisazione a questo proposito ci sembra superflua in quanto non mancano, soprattutto in tempi recenti, occasioni di confronto serrato e manifestazioni di forti autonomie tra numerose organizzazioni e le proprie istituzioni di riferimento. Dal nostro osservatorio ci sembra di poter rilevare una certa vivacità e, in generale, una ricerca di spazi di autonomia sempre più diffusa.

Nel tempo, come si è detto, si sono avuti numerosi cambiamenti, per lo più in direzione di una crescita. I più evidenti sono avvenuti per le cooperative, che hanno allargato significativamente i propri spazi di intervento: a questo proposito si registrano aumenti nel settore delle attività rivolte agli adolescenti (+40%), agli immigrati (+20%), ai disabili (+20%) e, in ugual misura, agli anziani, alle politiche del lavoro, all'emarginazione sociale (+10%). Le cooperative sociali sembrano essersi attrezzate, per un verso, per fronteggiare condizioni di emergenza sociale, per l'altro, per cogliere opportunità e bisogni del 'mercato' della socialità.

Nel primo caso crescono le attività verso anziani ed immigrati (accoglienza, mediazione culturale, formazione, assistenza...), nel secondo, verso adolescenti e giovani (azioni educative, ricreative...). La disabilità, che si presenta da sempre come urgente e spesso drammatica - se non altro dal punto di vista di chi ne vive l'esperienza - si colloca in una via mediana dove l'emergenza è rappresentata dalla riduzione delle risorse finanziarie.

Un'analoga spinta alla crescita si riscontra anche in ambito associativo, ma di dimensioni di gran lunga più contenute. Da segnalare anche il caso, decisamente evidente, di relazione asimmetrica rispetto all'andamento rilevato tra le cooperative nelle attività rivolte agli immigrati (differenziale iniziale 2%, differenziale finale 34%).

Tab. 26 - La destinazione delle attività per area di intervento alla costituzione e oggi (comp. %)

	Alla Costituzione				Oggi			
	Sanità	Sport	Servizi S.	Cultura	Sanità	Sport	Servizi S.	Cultura
anziani	53,6	0	48	36,4	64,3	25	56	45,5
studenti	10,7	87,5	0	54,5	10,7	87,5	0	54,5
infanzia	10,7	37,5	12	13,6	10,7	75	12	13,6
adolescenza	10,7	75	16	27,3	10,7	75	28	36,4
lavoratori (politiche del lavoro)	10,7	0	4	13,6	3,6	25	4	18,2
donne (politiche di genere)	7,1		16	18,2	3,6	0	16	18,2
immigrati	3,6	25	8	9,1	28,6	37,5	12	22,7
emarginati sociali	21,4	0	16	13,6	28,6	0	16	22,7
disabilità	35,7	12,5	28	22,7	57,1	50	36	27,3
altro (specificare)					3,6	0	0	18,2

Per il resto, si riscontra che il dinamismo è diffuso, più che per settori di attività (sanità, sport, servizi sociali, cultura, ecc.), per segmenti di popolazione. Laddove si presenta un problema, una condizione di particolare bisogno, un'emergenza sociale, i diversi settori si mobilitano tutti, portando ognuno il proprio contributo specifico.

Altro elemento da segnalare è dato dal fatto che il cambiamento (crescita) ha coinvolto prevalentemente le associazioni composte da una larga base dirigenziale (oltre 50 dirigenti) e quelle con un numero compreso tra 11 e 20, mentre di contro appaiono in regresso le organizzazioni con gruppi dirigenziali più ristretti (<10), ovvero le piccole organizzazioni.

Tab. 27 - La destinazione delle attività per gruppi dirigenti alla costituzione e oggi (comp. %)

	Alla Costituzione				Oggi			
	Fino a 10 dirig.	11-20 dirig.	21-50 dirig.	Oltre 50 dirig.	Fino a 10 dirig.	11-20 dirig.	21-50 dirig.	Oltre 50 dirig.
Anziani	41,2	27,8	34,8	83,3	47,1	44,4	56,5	83,3
Studenti	23,5	33,3	30,4	16,7	11,8	38,9	30,4	33,3
Infanzia	23,5	16,7	8,7	16,7	17,6	22,2	13	33,3
Adolescenza	35,3	22,2	26,1	16,7	29,4	38,9	26,1	33,3
lavoratori (politiche del lavoro)	11,8	5,6	8,7	8,3	11,8	16,7	8,7	0
donne (politiche di genere)	17,6	11,1	17,4	0	5,9	11,1	17,4	8,3
immigrati	11,8	16,7	8,7	0	17,6	33,3	13	50
emarginati sociali	23,5	16,7	8,7	33,3	11,8	33,3	8,7	58,3
Disabilità	23,5	27,8	21,7	58,3	35,3	50	30,4	83,3
altro (specificare)					5,9	11,1	8,7	0

Sul piano delle vocazioni dei territori ci sembra di dover riscontrare una specie di emergenza anziani e disabili creatasi nell'area Amiata-Valdorcchia, così come se ne riscontra una analoga relativa ad immigrazione e disabilità in Valdelsa.

Intatte rimangono le organizzazioni che lavorano nell'ambito delle politiche di genere, non presentando nessuna variazione.

Tab. 28 - La destinazione delle attività per territori alla costituzione e oggi (comp. %)

	Alla Costituzione				Oggi			
	Valdorcchia		Val di		Valdorcchia		Val di	
	Valdelsa	-Amiata	Senese	Chiana	Valdelsa	-Amiata	Senese	Chiana
Anziani	30,8	44,4	42,9	50	30,8	88,9	51	58,3
Studenti	23,1	33,3	30,6	8,3	15,4	22,2	32,7	16,7
Infanzia	7,7	22,2	14,3	16,7	7,7	11,1	22,4	16,7
adolescenza	15,4	33,3	24,5	16,7	23,1	33,3	32,7	16,7
lavoratori (politiche del lavoro)	7,7	11,1	10,2	0		11,1	14,3	0
donne (politiche di genere)	0	11,1	16,3	8,3	0	11,1	14,3	8,3
immigrati	7,7	11,1	10,2	0	23,1	22,2	26,5	8,3
emarginati sociali	15,4	33,3	12,2	16,7	15,4	33,3	18,4	25
disabilità	30,8	11,1	26,5	41,7	46,2	55,6	38,8	41,7
altro (specificare)					0	22,2	6,1	0

Anche in questo caso ci resta da definire in quale misura questi cambiamenti segnalino estensioni di attività o vere e proprie trasformazioni delle identità e delle missioni associative rispetto alla popolazione bersaglio delle rispettive attività. Ci sembra di poter affermare che le variazioni rispetto al target originario sono di una tale modestia da lasciar supporre che non siano intervenute, nel tempo, variazioni di livello significativo in nessuna delle stratificazioni adottate.

4.3. Il personale addetto

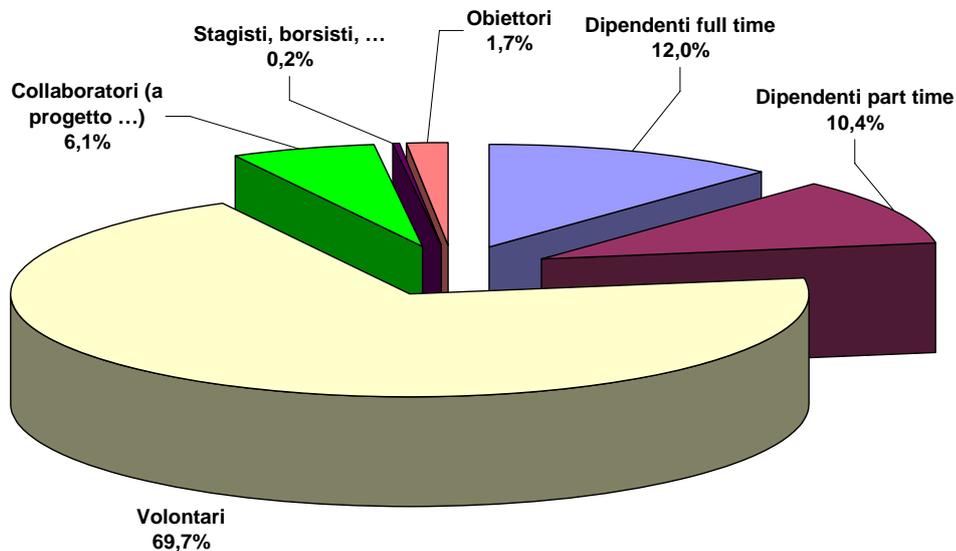
Ad integrazione dei dati finora considerati, per comprendere un po' meglio le caratteristiche del campione e cercare di dare una dimensione realistica al sistema che stiamo analizzando, occorre valutarne l'impatto di mobilitazione sulla popolazione; i contenuti del questionario consentono di indagare il peso in termini occupazionali del settore, il dimensionamento dei soci e quello della popolazione raggiunta dalla fornitura di attività e servizi del III Settore.

4.3.1 Personale dirigente e non dirigente

Effettuando una proiezione delle risposte al questionario, opportunamente pesate per classi dimensionali di occupazione, si può stimare complessivamente in oltre 17.000 unità la popolazione nella provincia senese direttamente coinvolta, in maniera professionale o per volontariato, nelle attività del Terzo Settore. E' un valore decisamente significativo, che dimostra la forte partecipazione e l'interessante coinvolgimento del cittadino di Siena e provincia allo sviluppo delle attività del volontariato e del privato sociale. Sono quasi 7 su 100 gli abitanti impegnati nel settore, quota che sale a 8,5 se si considera solo la popolazione adulta sopra i 25 anni di età.

Innanzitutto, l'elemento più evidente è la forte presenza di personale volontario. E' stimabile in oltre 12mila, quasi il 5% della popolazione della provincia, il generoso impegno dei volontari espresso nella partecipazione alle attività del sistema associativo. Si tratta di una componente decisiva che incide per il 70% delle persone complessivamente attivate nel Terzo Settore, una componente che, unendosi ai circa 1.400 contratti attivati per collaborazione (stagisti, borsisti, obiettori, a progetto), va a costituire circa quasi i quattro quinti degli attivi in associazioni e cooperative della provincia.

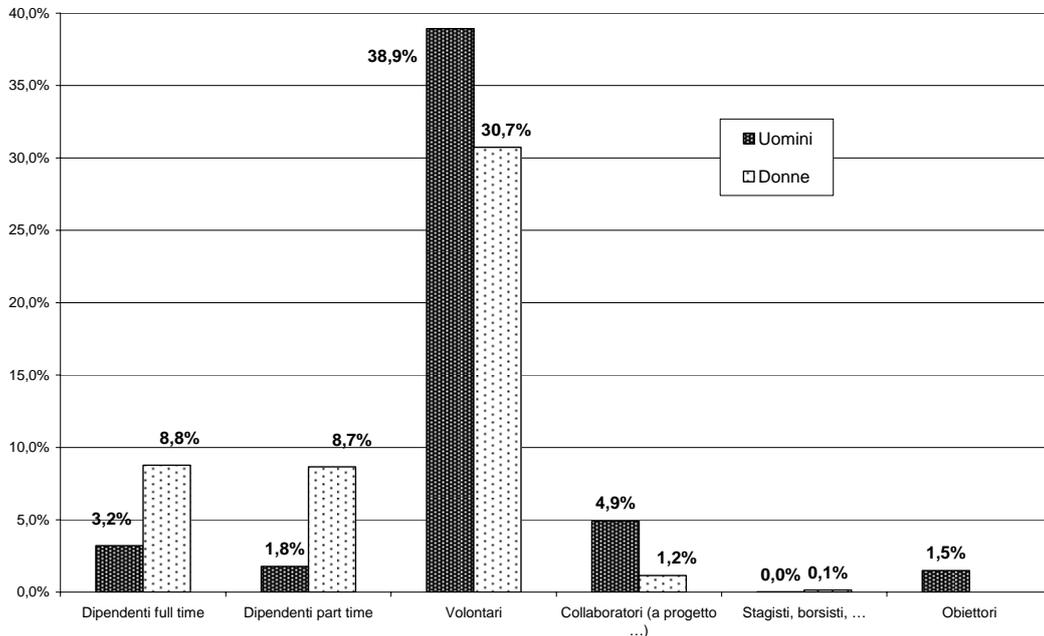
Graf. 12 - La distribuzione del personale per tipologia di contratto 2004 (comp. %)



Il 22,5% residuo è infatti costituito dagli occupati fissi, per i quali va osservata una distinzione tra personale dipendente fisso, il 12% del totale con una stima di 2.070 unità nell'intera provincia, e soprattutto part time (quasi 1.800 unità stimate), che sembra dimostrarsi una tipologia contrattuale per il settore assolutamente interessante per le ulteriori prospettive di attivazione occupazionale che potrà generare, soprattutto a causa dell'adeguamento che offre alle esigenze di flessibilità del personale interessato a lavorare nel settore. I circa 3.900 collaboratori dipendenti rappresentano in totale il 3,3% della forza lavoro che Istat stima operativa in provincia di Siena nel 2004 (116.200 unità), un primo peso significativo del Terzo Settore sull'economia e sulle potenzialità di sviluppo della provincia intera. Il rapporto sulla popolazione residente si colloca all'1,53%.

Non è dunque una casualità che il settore sia caratterizzato da una presenza sostanzialmente paritaria, considerando complessivamente le diverse forme di partecipazione, di uomini (50,4%) e donne (49,6%), e non lo è neanche il riscontro che le donne dipendenti rappresentino il 16,5% dei coinvolti totali nel Terzo Settore mentre gli uomini si fermano al 5%.

Graf. 13 - Il personale nelle organizzazioni della provincia – Composizione % per sesso e contratti al 2004



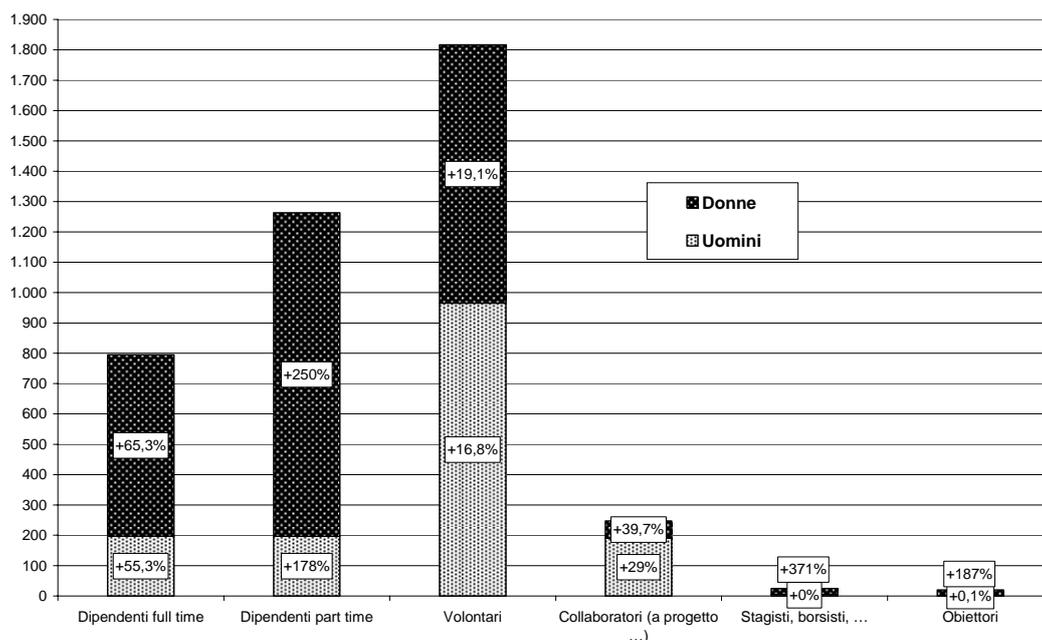
Una vocazione decisa che si riflette in una altrettanto marcata propensione maschile per le collaborazioni a progetto ma soprattutto per il volontariato, fino a costituire quasi il 39% dell'intero personale coinvolto, oltre 6.700 uomini della provincia.

Si tratta di una presenza che produce effetti significativi sotto il profilo dell'impatto sociale, in quanto impegnata in attività con una forte incidenza sulla qualità della vita, e che rappresenta una rete di protezione letteralmente impagabile. I diversi attori che la compongono interagiscono in maniera prevalentemente complementare tra loro, garantendo un presidio di legalità anche sul piano occupazionale, sebbene in proposito ci sembri doveroso discutere alcuni elementi di fragilità più avanti nel corso del presente lavoro.

Comunque la lettura evolutiva dei dati consente di poter verificare come il settore negli ultimi anni sia andato fortemente consolidandosi, passando dalle 13.000 adesioni stimate³⁵ nel 2000 alle 17.000 attuali, con un incremento complessivo di quasi il 32%.

³⁵ Anche per il confronto con l'anno 2000 si utilizza la stessa tecnica di stima.

Graf. 14 - Variazioni di personale per sesso e tipologia di contratto tra 2000 e 2004 – Var. assolute e %



Una analisi più dettagliata indica che i ritmi di crescita esponenziali del personale coinvolto nel Terzo Settore in provincia di Siena negli ultimi 4 anni appare fortemente condizionato dall'aumento della componente femminile (+44%), di entità doppia rispetto alla stessa tendenza comunque rilevata per gli uomini (+22%); è senza dubbio in atto una significativa tendenza alla femminilizzazione dell'occupazione, che peraltro è confermata da un simile andamento riscontrabile anche a livello nazionale.

In merito alle tipologie di contratto con cui si collabora con il Terzo Settore, emerge la variazione nel periodo tra il 2000 e il 2004 di stagisti e borsisti, ancora associata però a quote di incidenza sul totale dei coinvolti molto contenute, sebbene possano testimoniare le potenzialità future di questo strumento normativo per la strategia occupazionale del Terzo Settore o di parti significative di esso, diversamente da quanto si rilevi per gli obiettori, che nel corso degli ultimi anni non hanno visto incrementare in maniera decisiva il loro apporto al settore.

Cresce in linea con la media la componente dei collaboratori a progetto, fino a superare la quota di 1.000 unità nell'intera provincia. La crescita da 10 a 12mila volontari, più contenuta rispetto alla media di settore (+17,8%), è dovuta degli alti volumi movimentati che scongiurano il verificarsi di ampi tassi di variazione, non a caso l'aumento in valore assoluto è superiore a 2.000 unità, ma evidenziano anche il cambiamento strutturale in atto nel settore. Crescono infatti in entità decisamente superiore, le componenti più strutturate del lavoro nelle associazioni e nel privato sociale; i dipendenti full time passano da 1.300 a 2.070 (+62,5%) mentre addirittura esplosivo è il progresso dei contratti part time da poco più di 500 a 1.800 in soli 4 anni (due volte e mezzo in più).

Di tale opportunità sono principalmente le donne ad approfittare, con una significativa accelerazione sul fronte occupazionale pari a 1.000 unità (+250%) mentre l'aumento "solo" del 180% per quello maschile assume più rilievo anche perché associato ad un contributo in termini di numero di contratti decisamente inferiore.

Tab. 29 - Il personale per sesso, contratti e tipologie settoriali e territoriali nelle organizzazioni della provincia al 2004 – Stima della popolazione coinvolta

	TOTALE	Servizi							Val d'Elsa	V.Orcia-Amiata	Area Senese	Val di Chiana
		Sanità	Sport	Sociali	Cultura	Coop	Assoc.					
Maschio Dipendenti full time	555	277	30	203	44	269	286	103	24	428	0	
Maschio Dipendenti part time	307	51	4	231	21	253	54	55	0	252	0	
Maschio Volontari	6.712	4.269	345	536	1.562	75	6.637	950	455	4.489	818	
Maschio Collaboratori (a progetto..)	848	748	20	40	39	65	783	0	20	828	0	
Maschio Stagisti, borsisti, ...	5	0	0	5	0	5	0	0	0	5	0	
Maschio Obiettori	258	131	20	7	100	0	258	47	18	158	35	
Femmina Dipendenti full time	1.512	141	35	1.321	15	1.365	147	100	0	1.412	0	
Femmina Dipendenti part time	1.492	79	13	1.256	145	1.330	162	7	0	1.428	57	
Femmina Volontari	5.299	2.306	264	1.378	1.351	270	5.029	1.082	942	2.504	772	
Femmina Collaboratori (a progetto)	198	27	14	50	107	70	128	0	34	151	12	
Femmina Stagisti, borsisti, ...	25	5	0	4	16	0	25	0	0	25	0	
Femmina Obiettori	30	30	0	0	0	0	30	0	0	9	22	
Dipendenti full time	2.067	418	65	1.525	59	1.634	433	204	24	1.840	0	
Dipendenti part time	1.799	130	17	1.486	166	1.583	216	62	0	1.680	57	
Volontari	12.011	6.575	609	1.914	2.913	345	11.666	2.032	1.397	6.993	1.590	
Collaboratori (a progetto...)	1.046	775	34	91	146	135	911	0	55	979	12	
Stagisti, borsisti, ...	30	5	0	9	16	5	25	0	0	30	0	
Obiettori	288	161	20	7	100	0	288	47	18	167	56	
Maschio	8.685	5.516	421	966	1.783	670	8.014	1.164	519	6.142	860	
Femmina	8.556	2.717	338	3.788	1.713	3.048	5.508	1.220	1.006	5.446	886	
Totale dipendenti	17.241	8.387	763	4.593	3.498	3.722	13.519	2.383	1.526	11.586	1.746	

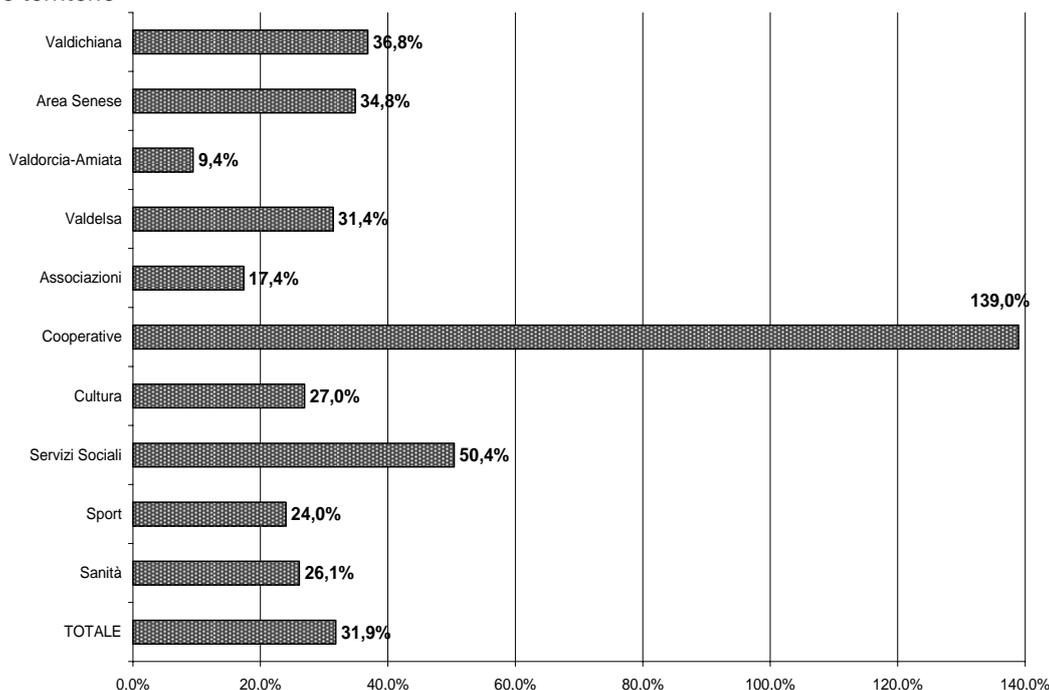
Le donne presentano tassi di variazione per ogni tipologia di contratto superiori a quelli rilevati per la componente maschile; mentre però gli strumenti innovativi contrattuali quali stage, collaborazione a progetto e anche obiezione, si dimostrano assolutamente identitari per le donne, la non eccessiva differenza tra la crescita del 2004 rispetto a 4 anni prima dei due sessi nel personale dipendente a tempo pieno, continua a rivestire una sezione capace di adeguarsi anche alle esigenze maschili.

4.3.2 Le dinamiche dell'occupazione nelle aree di intervento e nei territori

La crescita di oltre 4.000 unità rilevata nei 4 anni tra il 2000 e il 2004, appare equamente divisa in termini assoluti tra associazioni e cooperative. Nel privato sociale, si riscontra addirittura una intensità complessiva della crescita più ampia (+2.165 unità) rispetto al volontariato (+2.001), che, in percentuale, accentua la localizzazione del massimo sviluppo dell'intero Terzo Settore in provincia.

Nel periodo si è profondamente consolidata la componente femminile (81,9% del totale) tra i dipendenti delle cooperative sociali (+1.750 unità), con un slancio molto evidente tra i dipendenti part time (entità triplicata in 4 anni), strumento di lavoro che molto bene si adatta alle esigenze di lavoro delle donne nel settore. Comunque significativo lo sviluppo dei contratti full time (+74%) che induce occupazione femminile per 1.365 unità in provincia di Siena. Strumento occupazionale interessantissimo anche per la componente maschile, che cresce globalmente in quota superiore alle donne (+160%), perché ci si concentra una parte rilevante dell'aumento totale, con questi contratti saliti da 116 a 269 unità.

Graf. 15 - Variazioni % 2004/2000 delle stime del personale per i principali aggregati di settore e territorio



Innegabile dunque l'effetto di trascinamento del movimento cooperativo sull'area dei servizi sociali, segmento tradizionalmente coperto dalle attività della cooperazione. L'area cresce del 50% in 4 anni nell'entità del personale fino a 4.600 unità, ma, al netto del citato aumento nei contratti part time, soprattutto femminili, sembra aver cessato il ricorso a forme flessibili di collaborazione, tutte in contrazione rispetto al 2000.

Sostanzialmente simile, intorno ad incrementi del +25-26%, la variazione del personale nelle altre tre aree di intervento; per volumi movimentati, emerge però la sanità che sfiora le 8.400 unità di personale coinvolto nelle attività, cresce di oltre 1.700 persone, conferma la maggiore crescita percentuale femminile pur nell'area tradizionalmente più incentrata sull'occupazione maschile (68%). Il settore vede soprattutto rafforzare la componente volontaria con un aumento rilevante delle donne (+35%) che si aggiunge ad uno stesso trend maschile (+750 unità), per una incidenza complessivo del 78% dell'intera occupazione, che tende ad identificare la massima espressione dell'equilibrio funzionale e operativo del Terzo Settore.

In evoluzione del 27% anche la cultura, che raggiunge il peso complessivo di 3.500 unità di personale; il settore, per l'83% incentrato sul contributo del volontariato, vede rafforzare le altre forme di collaborazione, sia quelle di forma flessibile (obiettori nel sesso maschile e stagisti e collaboratori a progetto in quello femminile) che quelle strutturate, mentre solo in lieve aumento appare proprio l'apporto tradizionale del volontariato (+11,7% pur con un aumento in termini assoluti di 300 unità). Da segnalare la recente istituzione di contratti a tempo pieno, soprattutto tra i maschi, e quelli a tempo parziale che hanno dato opportunità di occupazione a quasi 150 donne negli ultimi 4 anni.

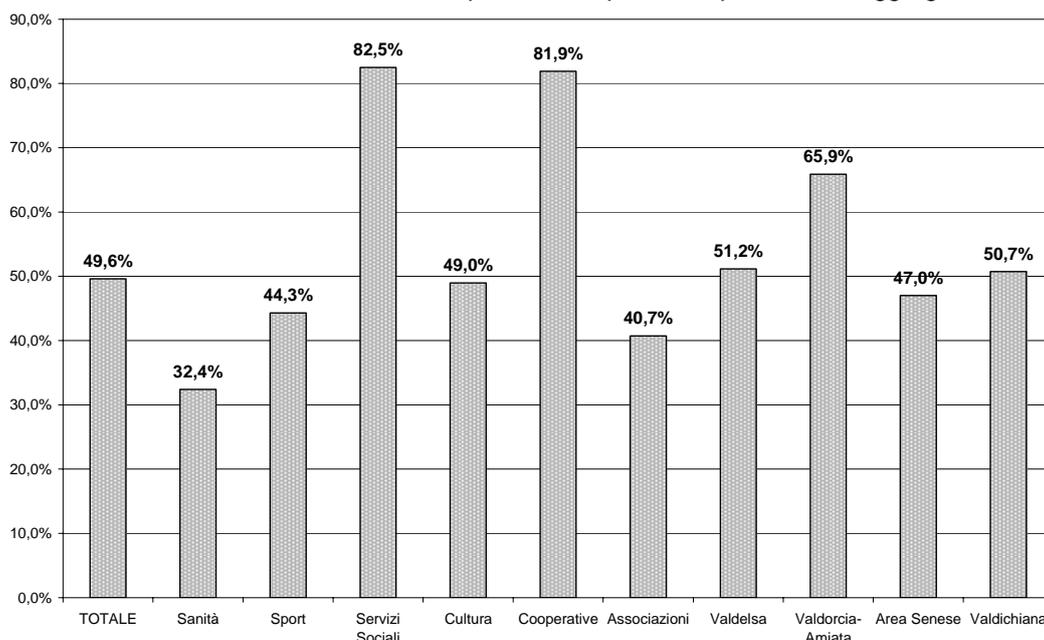
Tab. 30 - Il personale per sesso, contratti e tipologie settoriali e territoriali nelle organizzazioni della provincia – Variazioni % 2004 rispetto a 2000 della stima della popolazione coinvolta (%)

Variazioni %	TOTALE	Sanità	Servizi					Assoc.	Val d'Elsa	V.Orcia	Area Senese	Val di Chiana
			Sport	Sociali	Cultura	Cooper.						
Maschio Dipendenti full time	55,3	26,0	16,4	94,0	554,6	131,5	18,6	93,2	24,2	50,3		
Maschio Dipendenti part time	178,4	63,6		191,8		205,4	96,7	38,3		257,7		
Maschio Volontari	16,8	21,2	39,7	3,4	7,1	202,9	16,0	41,8	31,1	13,3	6,7	
Maschio Collaboratori (a progetto.)	29,0	26,1	26,1	141,2	26,1	63,4	26,8		-1,3	29,9		
Maschio Stagisti, borsisti, ...												
Maschio Obiettori	0,1	-37,6	-1,8	-14,6	426,1		0,1	-41,5	329,6	12,0	7,4	
Femmina Dipendenti full time	65,3	14,4	45,0	73,9	94,2	74,5	11,0	168,3		60,9		
Femmina Dipendenti part time	250,4	-5,5	-10,4	282,7		293,8	83,9	-79,8		311,1	33,3	
Femmina Volontari	19,1	34,9	2,4	3,4	17,7	81,4	17,0	24,3	-1,6	12,5	95,4	
Femmina Collaboratori (a progetto)	39,7	13,8	59,3	-32,5	207,2	-9,0	97,1		15,4	62,5	-34,0	
Femmina Stagisti, borsisti, ...	371,4			-32,5			371,4			371,4		
Femmina Obiettori	187,0	187,0					187,0				105,0	
Dipendenti full time	62,5	21,9	30,2	76,3	311,4	81,9	15,9	124,1	24,2	58,3		
Dipendenti part time	235,5	13,4	18,8	265,1		276,4	86,9	-17,7		302,0	33,3	
Volontari	17,8	25,7	20,7	3,4	11,7	98,7	16,4	31,9	7,1	13,0	36,8	
Collaboratori (a progetto...)	30,9	25,6	38,0	-0,7	121,7	15,7	33,5		8,7	34,1	-34,0	
Stagisti, borsisti, ...	465,7			61,8			371,4			465,7		
Obiettori	7,4	-26,9	-1,8	-14,6	426,1		7,4	-41,5	329,6	18,1	31,4	
Maschio	21,8	20,4	36,4	35,9	16,7	159,5	16,6	35,7	33,2	21,0	7,0	
Femmina	43,9	36,9	9,3	56,2	39,7	133,4	18,7	27,7	0,4	54,8	87,4	
Totale dipendenti	31,9	26,1	24,0	50,4	27,0	139,0	17,4	31,4	9,4	34,8	36,8	

Il binomio Cultura-Associazioni è confermato da una tendenza e da tassi di crescita disaggregati molto simili; nelle associazioni della provincia di Siena si rilevano 13.500 unità di personale circa, con una crescita equidistribuita per genere e la conferma della forte influenza del volontariato (86% del totale dipendenti). Massimo tra le aree il ricorso alle collaborazioni a progetto, il 90% di quelle complessivamente attivate in provincia negli ultimi 4 anni, per una gran parte dei quali di genere maschile. Questi dati confermano comunque le diverse velocità di sviluppo che associazioni e cooperative hanno presentato nel periodo in esame.

Lo sport risulta l'unica area di intervento in cui la crescita della componente maschile (+36%) eccede quella femminile (+9%), a rafforzamento dell'identità di settore pronunciata (56% di maschi tra gli occupati). E' l'area di più contenute dimensioni per la scarsa sensibilità delle associazioni della provincia ad iscriversi agli albi del volontariato; non sono che 760 le unità di personale che collaborano nelle 29 associazioni della provincia. Le 150 unità in aumento rispetto all'anno 2000, si sono concentrate tra i volontari maschi, mentre è da rilevare, pur aspetto assolutamente di nicchia, un lieve sviluppo delle professioni a tempo totale destinate alla componente femminile.

Graf. 16 - Tasso di femminilizzazione del personale dipendente per varie disaggregazioni



4.3.3 Le fasce d'età

L'età media del personale delle associazioni e del privato sociale della provincia di Siena è di 43 anni. Più vecchi risultano essere i dirigenti (valore medio 51 anni) rispetto al resto del personale impegnato, il cui valore medio è di 41 anni.

All'interno dell'insieme complessivo degli addetti la componente "non dirigenziale" dei dipendenti (tra tempo pieno e parziale) è pari al 95%, mentre questa quota scende al 67% quando si passa a considerare le forme contrattuali temporanee.

Questa variazione rivela che molti dei dirigenti del Terzo Settore sono legati alle proprie organizzazioni da contratti a termine.

La prima considerazione da fare è che le diverse forme di contratti a termine, contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare, all'interno del sistema considerato non coinvolgono personale giovane quanto piuttosto sembrano servire ad integrare gli stipendi o le pensioni di dirigenti in età matura.

Il personale (non dirigente a tempo pieno e parziale) si contraddistingue per la maggior parte degli addetti (58%) di età inferiore ai 40 anni. Anche i volontari, in media, non superano i 43 anni, mentre la percentuale di questi ultimi tra i dirigenti presenta un'età media di 52 anni (con il 73% che ha più di 40 anni).

Questo dato rivela una propensione persistente a confidare in larga misura nell'esperienza di una classe dirigenziale matura che, se per un verso rappresenta ricchezza e continuità, per un altro potrebbe anche essere intesa come contrasto al rinnovamento professionale e culturale.

La differenza di età non è neppure significativa tra cooperative ed associazioni, sebbene le prime presentino complessivamente una classe dirigente più giovane (valori medi 48 e 51).

Maggiori differenze emergono invece dall'analisi per aree della provincia, dalla quale si rileva una più giovane età complessiva del settore sia nel Senese che nella Valdelsa (41 anni in media) rispetto a quella che si riscontra in Valdichiana (49) e in Amiata-Valdorcia (51).

Mentre però in Valdichiana si rileva una forte anzianità del personale dirigente (ed è questa, con i suoi 57 anni, che contribuisce ad innalzare il valore medio complessivo) in Amiata-

Valdorcina si riscontra una situazione decisamente contraria, ovvero, dirigenti giovani (48 anni) e resto del personale decisamente anziano (52).

Tab. 31 - Il personale per età e contratti nelle organizzazioni della provincia al 2004 – Stima della popolazione coinvolta e composizione % per figura, età e tipologia di collaborazione

<i>Valori assoluti</i>	Tempo pieno	Tempo parziale	Volontari	Coll. Progetto	Stagisti e borsisti	Obiettori	TOTALE
Dirigenti di età < 20 anni	0	0	25	0	5	0	30
Dirigenti di età 21-30 anni	55	0	233	5	5	20	317
Dirigenti di età 31-40 anni	55	5	545	35	0	0	639
Dirigenti di età 41-65 anni	74	0	1.408	40	0	0	1.522
Dirigenti di età > 65 anni	15	0	783	25	0	0	823
Dirigenti Totale	198	5	2.994	104	10	20	3.331
Non dirigenti di età < 20 anni	35	5	1.502	5	0	10	1.557
Non dirigenti di età 21-30 anni	347	441	1.507	40	10	149	2.493
Non dirigenti di età 31-40 anni	669	649	2.132	84	0	0	3.534
Non dirigenti di età 41-65 anni	843	659	3.371	84	10	0	4.967
Non dirigenti di età > 65 anni	5	5	1.348	0	0	0	1.358
Non dirigenti Totale	1.899	1.760	9.860	213	20	159	13.910
Totale di età < 20 anni	35	5	1.527	5	5	10	1.586
Totale di età 21-30 anni	402	441	1.740	45	15	169	2.811
Totale di età 31-40 anni	724	654	2.677	119	0	0	4.174
Totale di età 41-65 anni	917	659	4.779	124	10	0	6.489
Totale di età > 65 anni	20	5	2.132	25	0	0	2.181
Totale generale	2.097	1.765	12.854	317	30	178	17.241

<i>Incidenza %</i>	Tempo pieno	Tempo parziale	Volontari	Coll. Progetto	Stagisti e borsisti	Obiettori	TOTALE
Dirigenti di età < 20 anni	0,0	0,0	0,8	0,0	50,0	0,0	0,9
Dirigenti di età 21-30 anni	27,5	0,0	7,8	4,8	50,0	100,0	9,5
Dirigenti di età 31-40 anni	27,5	100,0	18,2	33,3	0,0	0,0	19,2
Dirigenti di età 41-65 anni	37,5	0,0	47,0	38,1	0,0	0,0	45,7
Dirigenti di età > 65 anni	7,5	0,0	26,2	23,8	0,0	0,0	24,7
Dirigenti Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Non dirigenti di età < 20 anni	1,8	0,3	15,2	2,3	0,0	6,3	11,2
Non dirigenti di età 21-30 anni	18,3	25,1	15,3	18,6	50,0	93,8	17,9
Non dirigenti di età 31-40 anni	35,2	36,9	21,6	39,5	0,0	0,0	25,4
Non dirigenti di età 41-65 anni	44,4	37,5	34,2	39,5	50,0	0,0	35,7
Non dirigenti di età > 65 anni	0,3	0,3	13,7	0,0	0,0	0,0	9,8
Non dirigenti Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale di età < 20 anni	1,7	0,3	11,9	1,6	16,7	5,6	9,2
Totale di età 21-30 anni	19,1	25,0	13,5	14,1	50,0	94,4	16,3
Totale di età 31-40 anni	34,5	37,1	20,8	37,5	0,0	0,0	24,2
Totale di età 41-65 anni	43,7	37,4	37,2	39,1	33,3	0,0	37,6
Totale di età > 65 anni	0,9	0,3	16,6	7,8	0,0	0,0	12,7
Totale generale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La più giovane età dei dirigenti rispetto ai non dirigenti rappresenta un elemento inusuale accentuato ancora di più dal confronto con l'Area senese e la Valdelsa. In particolare quest'ultima esprime il massimo differenziale di età tra le due componenti (54 anni i dirigenti contro i 36 degli altri).

Le considerazioni che si possono fare nel merito sono riferite a due aspetti diversi, in Valdorcchia, sembra porsi la questione di un deficit di personale giovane (che nel caso specifico equivale a dire di volontari), il che rappresenta una vera minaccia per le comunità locali. Questa tendenza sembra tuttavia compensata da ricalzi esistenti che stanno ereditando le responsabilità dirigenziali. In Valdelsa, al contrario, la situazione pone problemi di rinnovo ad una classe dirigenziale che tende ad invecchiare (con il 20% sopra i 65 anni), mentre la base associativa ringiovanisce. Di fronte al dubbio se si tratti di resistenze al rinnovamento o di assenza di vocazioni propendiamo anche in questo caso per la seconda ipotesi.

L'area dei servizi sociali è quella in cui si registra il maggior numero di volontari di età più avanzata. Questi ricoprono sia ruoli dirigenziali che non. I volontari che dirigono sono in misura significativa e indubbiamente contribuiscono ad innalzare il livello medio dell'età che si attesta a 57 anni per il personale dirigente e a 45 per gli altri.

Nell'insieme è l'area ad età media più elevata (47anni).

È un'area perlopiù presidiata da cooperative, la presenza di volontari rafforza la sensibilità e la motivazione orientata al servizio, incidendo positivamente, a nostro parere, anche sulla qualità del servizio. Il modello sembra ben integrare nel lavoro generazioni e competenze diverse a favore di una gestione efficace, sensibile e produttiva dei servizi e delle attività erogate.

Più contenuta l'età media del personale delle organizzazioni dell'area della cultura, che sconta invece il maggior indice di dirigenti anziani tra quelli a tempo pieno (età media 53 anni) e quelli a collaborazione (58). Questi naturalmente sono presenti solo nelle associazioni più strutturate e, di nuovo, se per un verso rappresentano una risorsa di competenze ed esperienze, in questa epoca di cambiamenti ed innovazioni, soprattutto tecnologiche, non ci sono dubbi che rappresentano anche un vincolo ed un ostacolo al rinnovamento. In questo caso l'elemento di resistenza all'innovazione prevale sulla carenza di vocazioni soprattutto alla luce del fatto che si sta parlando di dirigenti occupati e stipendiati.

Per il resto, dunque nelle organizzazioni più piccole e snelle, il settore presenta una propensione verso la giovane età.

È comunque nella sanità che si riscontra l'età media minima tra le aree in esame (39 anni). In questo caso si rileva una alta frequenza di dirigenti relativamente giovani e volontari, un numero contenuto di dirigenti a tempo pieno, che in ogni caso sono decisamente i più giovani dell'intero campione (27 anni).

Nell'insieme sembra un settore nel quale il volontariato tiene in ogni classe di età; abbastanza aperto ai giovani, permette di trasferire competenze e sensibilità attraverso esperienze di lavoro tra soggetti di età diverse negli stessi ruoli e responsabilità.

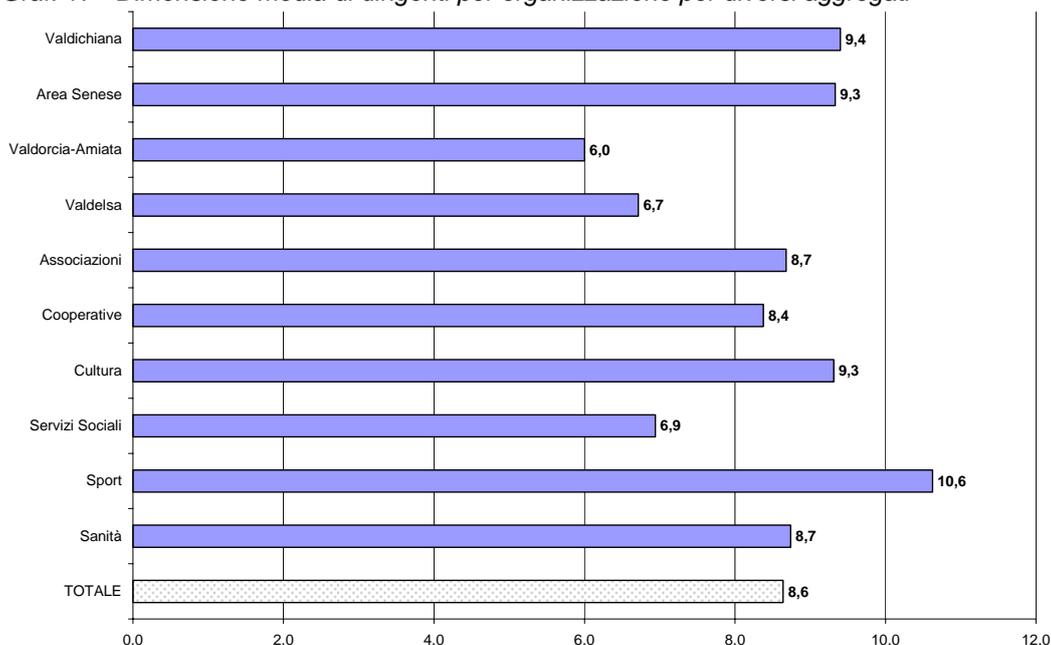
4.3.4 Il Profilo del Dirigente

La media del numero dei dirigenti facenti parte del Consiglio di amministrazione o dell'Esecutivo, impegnati nell'organizzazione del Terzo Settore della provincia di Siena è pari a 8,6. Si stima che globalmente siano oltre 3.000 le persone con responsabilità diretta nella gestione di associazioni e cooperative sociali, l'1,2% dei cittadini residenti. È un altro peso significativo assegnato al Terzo Settore, dopo il 3,3% della forza lavoro impiegata a tempo parziale o totale, i tassi di incidenza delle organizzazioni (1,38% delle imprese attive), delle somme erogate (3,77%) e del giro di affari generato (0,77%).

Non si assiste ad una profonda distinzione tra cooperative sociali e associazioni mentre più marcata appare la significatività territoriale che ci consegna una più contenuta presenza in Valdelsa e soprattutto in Valdorcchia e Amiata rispetto al resto della provincia.

Lo sport allarga la propria base dirigenziale ben oltre la media provinciale mentre i servizi sociali presentano tassi più contenuti.

Graf. 17 - Dimensione media di dirigenti per organizzazione per diversi aggregati



Per i dirigenti è senza dubbio interessante la valutazione del periodo in cui gli stessi sono entrati in carica, elemento che sicuramente descrive i tassi di ricambio ma soprattutto di gioventù cui è esposto il Terzo Settore in provincia.

I risultati si allineano allo sviluppo dimostrato dalle organizzazioni negli ultimi anni - sviluppo sia di numero che di attività e servizi forniti - e contribuiscono a risaltare il fatto che mediamente i gruppi dirigenti sembrano aver assunto cariche e responsabilità in tempi recenti: poco più di un terzo risulta eletto da meno di quattro anni³⁶ ed in misura simile risultano gli eletti tra i cinque e gli otto anni. Solo il 15% del totale è in carica da più di 12 anni.

La quota massima per questi dirigenti è riscontrata nello sport (24,7%) che però, verificando una stessa massima presenza anche tra i dirigenti più recentemente entrati nei consigli, sintetizza una polarizzazione, che allo stesso tempo risalta situazioni di forza e debolezza, comunque uno scenario di grande evoluzione.

Tab. 32 - La distribuzione della data di inizio dell'impegno dei dirigenti nel Terzo Settore della Provincia di Siena per i principali aggregati settoriali e territoriali - (Quote %)

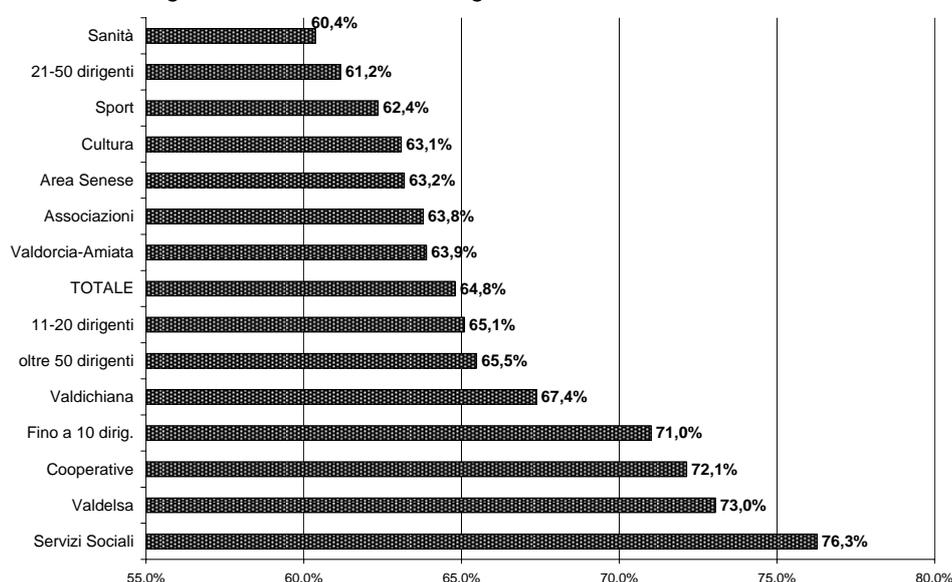
	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura	Cooperative	Associazioni
da meno di 4 anni	38,2	36,8	45,9	37,3	36,2	19,4	40,7
tra 4 e 8 anni	33,5	24,9	20,0	56,8	34,2	77,6	27,4
tra 8 e 12 anni	13,0	20,9	9,4	3,4	12,1	3,0	14,4
da più di 12 anni	15,4	17,4	24,7	2,5	17,4	0,0	17,5
totale	100	100	100	100	100	100	100

³⁶ In realtà la quota percentuale degli eletti da meno di quattro anni è del 38%, ma occorre tener presente che un 15% del totale delle organizzazioni è sorto negli ultimi cinque anni e dunque, nel tentativo di capire in che misura il Terzo Settore tende a rinnovarsi nelle cariche dirigenziali, queste ultime non ci aiutano in quanto non potrebbero presentare alcun andamento diverso. Per questo motivo il dato specifico viene tarato, in queste considerazioni discorsive, per difetto, parlando genericamente di "poco più di un terzo".

	TOTALE	Valdelsa	Valdorcica -Amiata	Area Senese	Val di Chiana	Fino a 10	11-20 dirigenti	21-50 dirigenti	oltre 50 dirigenti
da meno di 4 anni	38,2	55,3	33,3	38,2	31,9	42,0	32,5	38,8	40,2
tra 4 e 8 anni	33,5	25,5	37,5	30,5	46,8	39,1	44,4	23,9	32,1
tra 8 e 12 anni	13,0	2,1	16,7	14,0	12,8	8,7	8,9	19,1	11,6
da più di 12 anni	15,4	17,0	12,5	17,3	8,5	10,1	14,2	18,1	16,1
totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Se si costruisce un indice che sintetizza la distribuzione in classi per indicare il tasso di gioventù del dirigente in termini di periodo trascorso in associazione, è tra i servizi sociali, connessi alle cooperative sociali, che si registra il più recente arrivo di nuovi dirigenti tra le organizzazioni della provincia. Se si ipotizza una quota del 100% per indicare che tutti i dirigenti dell'organizzazione sono giunti entro gli ultimi 4 anni in una scala fino allo 0% che corrisponde alla totalità di dirigenti in carica da oltre 12 anni, il valore medio è espresso dal 64,8%. La distribuzione indica valori superiori alla media anche per la Valdelsa e per la Valdichiana.

Graf. 18 - Indice di gioventù dell'attività del dirigente



Minimo il tasso della sanità per la concentrazione nella fascia tra 8 e 12 anni di anzianità di insediamento, correlato anche con l'anno di costituzione dell'organizzazione stessa.

Nel tempo, è cambiata la percezione del ruolo del dirigente e dunque anche del profilo che dovrebbe avere per pilotare al meglio l'organizzazione che presiede, orientandola: è cambiato lo scenario ed in parte anche gli obiettivi, senz'altro gli strumenti ed i metodi.

L'idea che esprimono i dirigenti di oggi che hanno risposto al questionario inviatogli è che una volta si pensasse che per dirigere un'associazione bastassero buona volontà e motivazione, quella che si chiamava vocazione. E' un'idea talmente forte che crea un vero divario tra le alte opzioni di risposta. Si pensava anche che la cosa meno importante fosse una buona rete di relazioni e che scarsamente importanti risultassero professionalità e senso di appartenenza.

Sostanzialmente l'idea che si ha di un "tempo di prima", non altrimenti definito ma sicuramente diverso dall'oggi, è quella di un dirigente soprattutto appassionato, senz'altro più volenteroso che capace, che si 'formava' attraverso il lavoro al quale non veniva chiesta nessuna prestazione professionale specifica, si confidava nella sua decisa motivazione.

Tab. 33 - In passato, nella selezione dei dirigenti si è guardato maggiormente alla loro (ordine) - %

	buona volontà e motivazione (vocazione)	adeguata professionalità	senso di appartenenza (identità associativa)	buona rete di relazioni
Prioritario (1° pos.)	72,1	14,7	16,2	4,4
2° posizione	11,8	30,9	30,9	5,9
3° posizione	10,3	17,6	26,5	16,2
Meno importante (4° pos.)	5,9	36,8	26,5	73,5
Totale	100	100	100	100

Beninteso, non era così per tutti: le cooperative mettevano sullo stesso piano buona volontà (37,5%) e capacità professionali (37,5%) ed attribuivano molta più importanza ad una buona rete di relazioni (12,5%) di quanto non facessero le associazioni (3%). Le cooperative sociali si sono sempre sentite un'impresa e non si sono mai sottratte alla responsabilità di una buona gestione sotto ogni profilo, meno improvvisazione e più professionalità, meno avventure e più concretezza. Il senso di appartenenza (12,5%) si collocava sullo stesso piano del sistema di relazioni.

Anche l'importanza di una buona rete di rapporti veniva stimata come elemento di una certa importanza, aspetto che non sfugge, unico tra tutte le aree territoriali considerate, neppure alla zona urbana (7% al primo posto, nessuna indicazione dalle altre zone).

Questo dato rivela una certa attenzione rispetto al fatto che l'azione promossa dall'organizzazione che si doveva dirigere non si collocava, come invece sembravano pensare i dirigenti delle zone periferiche, in una specie di vuoto assoluto, tutt'altro: chi si candidava a dirigere era meglio se portava con sé, come dote, una buona rete di relazioni che avrebbe facilitato il suo lavoro e favorito lo sviluppo dell'organizzazione da dirigere. Questo il giudizio di cooperative ed associazioni dell'area urbana.

Oltre le cooperative, le uniche a prestare una certa attenzione al profilo professionale (competenze?) dei dirigenti sembra fossero le associazioni culturali, che le pongono al secondo posto della graduatoria per importanza (48% contro una media 31%).

Tab. 34 - A cosa si è guardato maggiormente in passato per la selezione dei dirigenti per territorio, tipologia e area di intervento – Quote %

	Valdelsa	Valdorcina-Amiata	Area Senese	Valdichiana
buona volontà e motivazione (vocazione)	87,5	100	65,9	57,1
adeguata professionalità	12,5	0	20,5	0
senso di appartenenza (identità associativa)	0	11,1 ³⁷	13,6	57,1
buona rete di relazioni	0	0	6,8	0

	Cooper.	Associaz.	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
buona volontà e motivazione (vocazione)	37,5	76,7	68,2	75	52,9	90,5
adeguata professionalità	37,5	11,7	9,1	25	29,4	4,8
senso di appartenenza (identità associativa)	12,5	16,7	31,8	12,5	17,6	0
buona rete di relazioni	12,5	3,3	4,5	0	5,9	4,8

³⁷ Qualche colonne non assume il totale del 100% per valutazioni sovrapposte di alcune organizzazioni

Che cosa, invece, è più importante oggi?

Il profilo attuale atteso del dirigente si presenta un po' più integrato e meglio equilibrato. Evidentemente, se ne interpreta in un modo diverso il ruolo e probabilmente si legge diversamente anche il sistema di riferimento all'interno del quale si svolgono le attività promosse.

Tab. 35 - Oggi per dirigerla è meglio avere (ordine) – Quote %

	buona volontà e motivazione (vocazione)	adeguata professionalità	senso di appartenenza (identità associativa)	buona rete di relazioni
Prioritario (1° pos.)	58,9	27,4	15,1	2,7
2° posizione	13,7	34,2	26	11
3° posizione	16,4	12,3	17,8	28,8
Meno importante (4° pos.)	11	26	41,1	57,5
Totale	100	100	100	100

Buona volontà e motivazione (vocazione) rimangono saldamente al primo posto per importanza (59%): questo è un tratto che resta inalterato e caratteristico delle associazioni con i gruppi dirigenziali più piccoli (73%), che ne ribadiscono la centralità e l'attualità. Cresce di importanza il senso di appartenenza (16%) così come si attribuisce maggior peso alla rete di relazioni (11%), mentre si rafforza leggermente l'elemento professionalità (14%).

Se cerchiamo di leggere i cambiamenti non possiamo non porre l'accento sull'arretramento di 13 punti percentuali di quello che continua a rappresentare l'elemento più significativo, la vocazione. E' un cambiamento che si rafforza nelle cooperative (+7%) ma che crolla nelle associazioni sportive (-12,5%) ed in quelle culturali (-33%).

Sono segnali di trasformazioni in atto ormai da diverso tempo, c'è un terreno di competizione che cresce anche in ambito associativo per rispondere al quale non bastano più né buona volontà né senso di appartenenza (altro elemento che retrocede nel giudizio di entrambi): per gli uni e per gli altri quello che serve è una maggiore professionalità (+ 33% per la cultura + 12% per lo sport)

Tab. 36 - Oggi per dirigerla è meglio avere (ordine) – Quote di priorità assoluta - Quote %

	Valdelsa	Valdorcina-Amiata	Area Senese	Valdichiana
buona volontà e motivazione (vocazione)	33,3	100	58,7	44,4
Adeguata professionalità	55,6	0	30,4	11,1
senso di appartenenza (identità associativa)	11,1	11,1	8,7	55,6
buona rete di relazioni	4,3	0	0	0

La tendenza appare indiscutibile: il profilo cambia in direzione di una maggiore managerialità a discapito della buona volontà. Occorrono competenze, abilità, ma ancora si attribuisce un'importanza relativa ad una buona rete di relazioni, pur riconoscendole un maggior peso che in passato.

Dicevamo invece che sono le cooperative a riscoprire il peso della vocazione (+7% al primo posto), così come cresce il peso attribuito al senso di appartenenza: evidentemente i due mondi, quello dell'impresa sociale e quello associativo, all'interno di uno stesso sistema - il Terzo Settore - si avvicinano, riscoprendo, il primo, il valore aggiunto rappresentato dagli elementi motivazionali ed identitari, il secondo, aspetti che garantiscono efficacia ed efficienza, in precedenza sottostimati. In ogni caso, nelle cooperative il tratto della

professionalità non arretra, tutt'altro, cresce di un valore percentuale di sette punti, evidenziando la crescita dello stress competitivo cui è sottoposto.

Tab. 37 - Adeguata professionalità al primo posto per tipologia e area di intervento – Quote %

	Cooper.	Associaz.	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
buona volontà e motivazione (vocazione)	44,4	60,9	64	62,5	52,6	57,1
adeguata professionalità	44,4	25	8	37,5	36,8	38,1
senso di appartenenza (identità associativa)	11,1	15,6	32	12,5	10,5	0
buona rete di relazioni	0	3,1	4	0	0	4,8

La sfida, dunque, corre su un filo sottile che, da un lato, domanda crescita professionale e capacità di sviluppare elementi essenziali di una cultura d'impresa da parte delle associazioni, molte delle quali ormai si sono impegnate anche nell'offerta di servizi (formativi, culturali, sportivi e non solo); dall'altro, il riconoscimento degli elementi motivazionali come valore aggiunto da parte delle cooperative, alle quali evidentemente la professionalità non basta più per competere (perché anche di questo si tratta) con soggetti originariamente caratterizzati da un forte senso di appartenenza e dall'impegno su progetti ideali cementati dalla condivisione di valori comuni.

Le minori differenze le mostra il mondo associativo che svolge attività in ambito sanitario, evidentemente strutturatosi sin dalla nascita su basi di capacità e forti motivazioni. E' quello che ha risentito meno delle trasformazioni, anche perché in questo settore, a forte caratterizzazione volontaria, lo stress competitivo è indubbiamente minore, senza contare il fatto che sono le associazioni più grandi ad erogare prestazioni sanitarie e che operano in un regime che non teme concorrenza...

Le associazioni con i gruppi dirigenziali più grandi sono quelle che hanno modificato maggiormente il loro atteggiamento nei confronti dell'elemento "vocazione". Se prima si pensava fossero quelle, tra tutte, che le attribuivano minor peso (scostamento dal valore medio - 26,5%), adesso mettono in evidenza un deciso cambiamento di direzione marcando un +5% rispetto allo stesso indice, ma soprattutto passando da un 45,5% ad un 64% attuale nell'indicarlo come elemento di prioritaria importanza.

Tab. 38 - A cosa si è guardato maggiormente in passato per la selezione dei dirigenti per dimensioni dei gruppi dirigenti

	Fino a 10 dirig.	11-20 dirig.	21-50 dirig.	Oltre 50 dirig.
buona volontà e motivazione (vocazione)	71,4	73,3	77,8	45,5
Adeguata professionalità	14,3	20	11,1	18,2
senso di appartenenza (identità associativa)	28,6	6,7	11,1	27,3
buona rete di relazioni	0	0	5,6	9,1

Tab. 39 - Oggi per dirigerla è meglio avere (ordine) per dimensioni dei gruppi

	Fino a 10 dirig.	11-20 dirig.	21-50 dirig.	Oltre 50 dirig.
buona volontà e motivazione (vocazione)	73,3	50	52,4	63,6
adeguata professionalità	20	31,3	38,1	9,1
senso di appartenenza (identità associativa)	20	12,5	9,5	27,3
buona rete di relazioni	0	0	4,8	0

Quello che si può supporre è che le grandi dimensioni dei gruppi dirigenziali, che naturalmente si associano a quelle della base associativa, non aiutino la coesione interna ed il tratto motivazionale rispetto a gruppi più piccoli. Questi aspetti invece, nella percezione del

dirigente di oggi, vanno difesi, recuperati e rafforzati come elementi prioritari e veri presidi di tenuta della propria associazione. Tutto questo a discapito della professionalità, che evidentemente oggi appare, in questi casi, come un elemento da ridimensionare (-9%). Nei fatti, tale tendenza si riscontra solo in questo particolare tipo di gruppo (dirigenti > 50), mentre coesione interna e motivazione rimangono sostanzialmente invariate nei più piccoli, i quali invece esprimono una maggiore attenzione alla professionalità (+6% al primo posto). I gruppi intermedi presentano un andamento inverso rispetto a quelli più grandi, ovvero si comportano come l'intero campione: pertanto, per questi ultimi, valgono le considerazioni di carattere più generale precedentemente avanzate.

4.4 Base associativa e utenti

A partire dai dati raccolti è possibile stimare anche la consistenza numerica delle basi sociali dell'intero Terzo Settore.

Tab. 40- La stima dei soci delle organizzazioni delle Provincia di Siena e variazioni % negli ultimi 7 anni

Quanti erano i soci	Stima totale	Cooperative	Associazioni
7 anni fa	288.926	1.907	286.098
A fine 2003	317.599	3.024	314.575
Variazione % rispetto a 7 anni fa	+10,3	+58,6	+10,0

Effettuando delle proiezioni sulla popolazione, potremmo ragionevolmente ritenere che ogni cittadino adulto partecipi o sia iscritto ad almeno 1,26 organizzazioni; la base associativa appare piuttosto limitata tra le cooperative sociali, per le quali sono previste una media di 6 soci ciascuna ed un totale stimato nell'intera provincia di poco superiore alle 3.000 unità. Diametralmente opposta l'analisi per le 294 associazioni, che in totale raggiungono oltre 314mila soci in provincia.

Tab. 41. - La stima dei soci delle organizzazioni delle Provincia di Siena per principali aggregati settoriali e territoriali

	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura	Valdelsa	Valdorcia-Amiata	Area Senese	Valdichiana
7 anni fa	148.735	52.971	18.271	68.028	26.708	20.914	223.826	16.557
A fine 2003	164.510	54.819	21.109	77.161	23.203	30.354	244.732	19.310

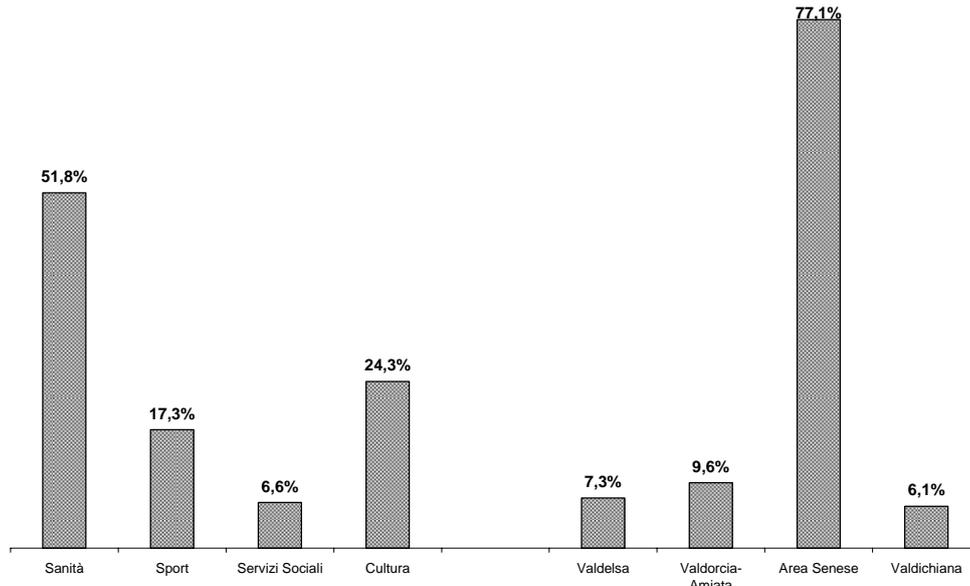
Significativa la frequenza delle associazioni di carattere sportivo,³⁸ che spesso erogano veri e propri servizi paragonabili a quelli a prestazione; costituiscono il 17,34% dei soci complessivamente stimati per il Terzo Settore ma la quota appare molto significativa perché è costituita da una media di quasi 2.000 soci per ognuna delle associazioni sportive iscritte all'Albo, ben superiore, ad esempio, delle 1.330 relative alle organizzazioni che operano nel campo della sanità. Questo dato ci consegna una dimensione veramente rilevante del settore sport con caratteristiche sociali sintetizzate dall'iscrizione all'Albo del Volontariato

Pur superata dalla sport in termini di dimensione media, la sanità intercetta oltre la metà degli associati al Terzo Settore, un totale di oltre 165.000 cittadini, quasi due su tre residenti in provincia.

Più contenute le dimensioni medie delle associazioni di carattere culturale, capaci comunque di raggiungere il 24,3% della popolazione senese mentre la scarsa penetrazione in termini di base associativa dei servizi sociali (solo il 6,6% del totale provinciale) è connessa al fatto che vi operano le cooperative che, come accennato, presentano una struttura giuridica che spesso prescinde dal numero dei soci.

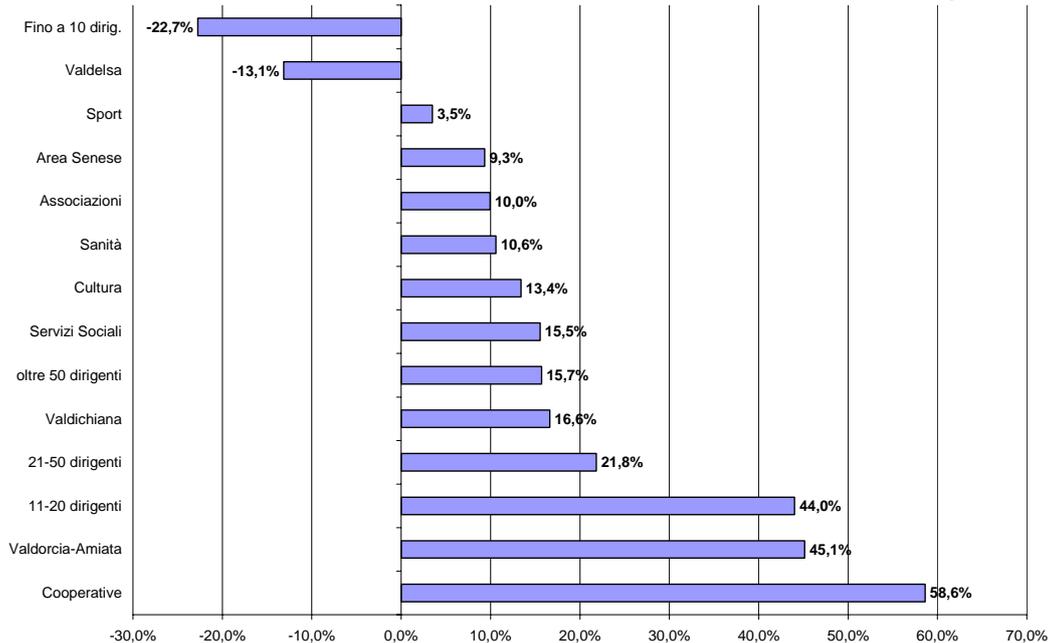
³⁸ Queste ultime però hanno calcolato tra i soci anche tutti i minorenni, cosa che rende impossibile il confronto.

Graf. 19 - Ripartizione della base associativa 2004 per aree di intervento e S.E.L.



E' però proprio dalle cooperative sociali che si delinea il massimo impatto propulsivo al Terzo Settore anche dal lato del numero dei soci. Negli ultimi 7 anni la crescita è stimata nel +60% di unità mentre è nei soli anni 2000 che si realizza la migliore performance di sviluppo con il numero di soci che sale del 40% fino a altro 3.000 unità.

Graf. 20 - Variazione % 2004-1997 del numero dei soci per area di intervento, tipologia, e SEL



Pur segmenti di minore apporto complessivo, è nella Valdorcia e Amiata e nelle associazioni di medie dimensioni che si realizzano gli aumenti più evidenti, a testimonianza del processo di strutturazione e organizzazione in atto delle associazioni, soprattutto di quelle localizzate in un'area, quella del sud della provincia, che ancora una volta dimostra altissima vocazione e attenzione per il Terzo Settore.

4.4.1 Le persone coinvolte – i fruitori dei servizi e gli utenti delle attività

Parlando di Terzo Settore quello che non è possibile fare è distinguere in maniera precisa gli associati dagli utenti o beneficiari dei servizi e attività promosse.

L'impossibilità di cui si parla è dovuta, in particolare modo, al fatto che una buona parte delle azioni sono rivolte alla stessa base associativa, creando una larga fetta di popolazione che si presenta ad un tempo sia come erogatore che fruitore del servizio.

Questo studio stima in oltre 529mila i fruitori/utenti dei servizi delle organizzazioni del Terzo Settore della provincia di Siena in un anno: ogni cittadino è bersaglio per almeno due volte delle azioni promosse dall'intero sistema.

Tab. 42 – Stima dei fruitori dei servizi e delle attività delle organizzazioni del Terzo Settore in provincia di Siena e rapporto con gli abitanti – Totale provinciale e dati disaggregati per territorio

	Provincia	Valdelsa	Valdorcia-Amiata	Area Senese	Valdichiana
Stima dei fruitori/utenti	529.203	46.694	30.959	443.594	7.955
Rapporto Utente/residente	2,1	0,8	1,3	4,0	0,1

In realtà, l'articolazione territoriale di questo dato evidenzia ancora una volta la propensione dell'area senese nel raggiungere un maggior numero di utenti in maniera del tutto connessa con le opportunità e la copertura di una più ampia gamma di servizi e di attività che, pur con sede a Siena, si diramano sull'intero territorio provinciale.

Si conferma anche il dinamismo dell'Amiata-Valdorcia, mentre qualche difficoltà è rilevata in Valdichiana, per la quale la stima degli utenti e fruitori dei servizi appare addirittura più contratta rispetto alla già scarsa dotazione di associazioni e privato sociale.

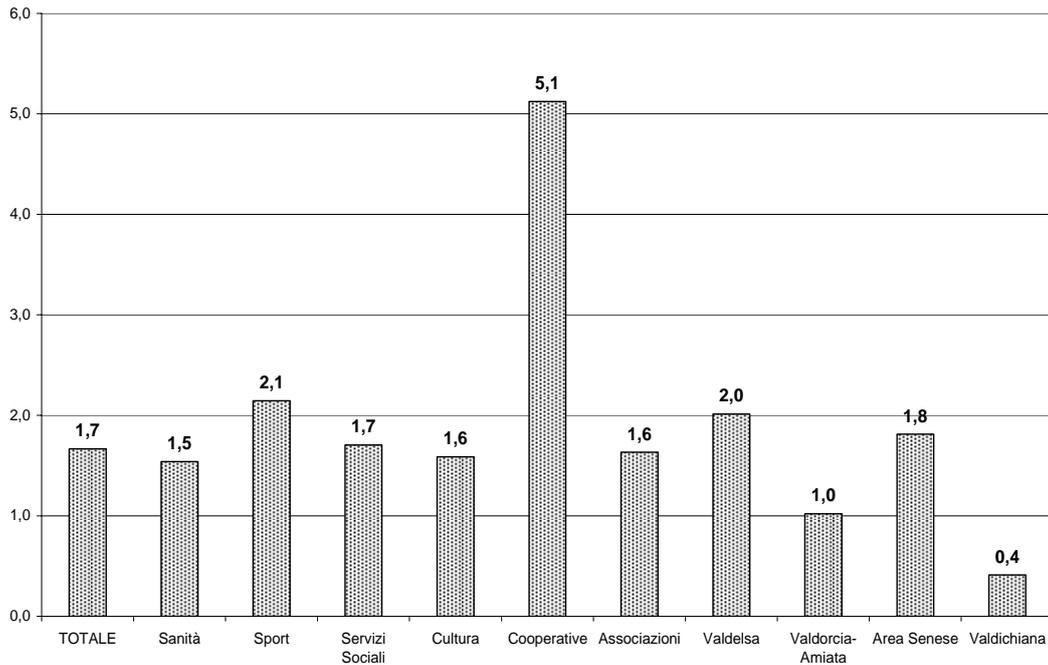
Rafforzando l'idea che spesso il servizio si rivolge agli stessi soci, si stima che ognuno di questi usufruisca per 1,7 volte all'anno dei servizi offerti dalle organizzazioni del Terzo Settore.

Lo sport appare quello offre maggiori opportunità ai propri associati. La distribuzione settoriale è però abbastanza concentrata intorno al valore medio provinciale, tanto che la sanità, area di intervento a minimo rapporto tra servizi erogati e soci, si colloca a 1,5, non distante dalla stessa media.

Maggiore differenza si rileva negli altri assi di lettura: quello tra cooperative e associazioni vede emergere la vocazione di servizio delle prime che, a fronte di 3mila soci, raggiunge oltre 15.000 utenti all'anno, per un coefficiente moltiplicativo pari a 5.

Questi rappresentano il 6% della popolazione provinciale, ossia una minima quota sul totale solo perché i servizi offerti, fortemente mirati, tendono a raggiungere determinati e selezionati segmenti di popolazione. In realtà, la capacità di rispondere ai bisogni di queste specifiche fasce di popolazione espressa dalle cooperative sociali è di gran lunga superiore al 6% calcolato sulla popolazione totale.

Graf. 21 - Il rapporto tra i fruitori dei servizi e delle attività delle organizzazioni del Terzo Settore in provincia di Siena e gli abitanti nelle diverse aggregazioni territoriali e settoriali



Per le associazioni, i 500mila fruitori rappresentano il target di una utenza diffusa che si identifica con la totalità della popolazione residente e che raggiunge per due volte l'anno ogni cittadino.

4.5 Le Tecnologie

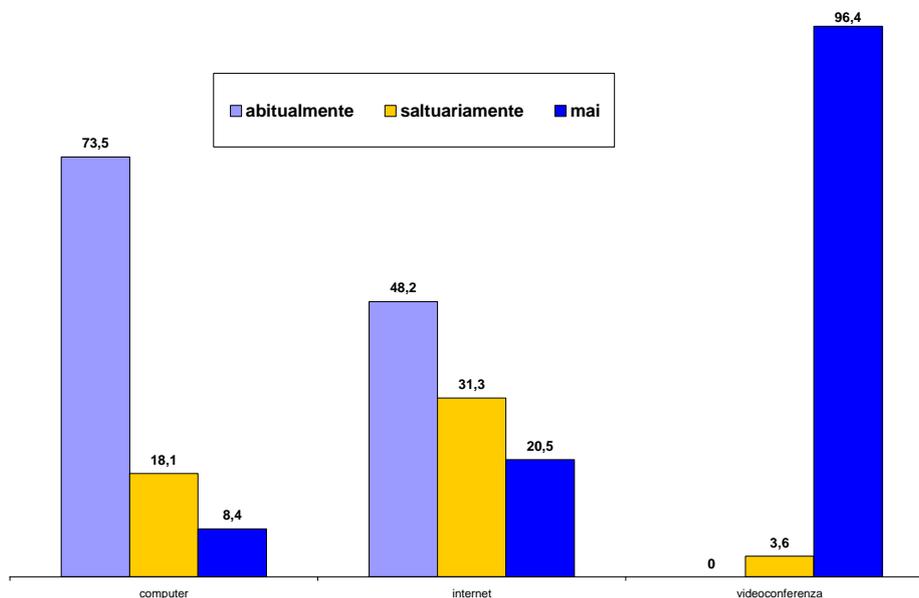
Il computer è entrato a far parte dell'uso comune (*abituale*) della maggior parte delle organizzazioni che compongono il Terzo Settore: tra queste, è diffuso in misura maggiore di quanto non lo sia tra le famiglie italiane, ma rimane ancora un 8% che non ne fa alcun uso.

Meno diffuso l'utilizzo di Internet, dato probabilmente legato alla dimensione a carattere locale della maggior parte delle organizzazioni ed al fatto che, nello svolgimento delle loro attività ordinarie, non serve. Pochissime sono infine quelle che utilizzano la videoconferenza (4%). Generalizzando, si può a buon diritto sostenere che le attività condotte all'interno del sistema esaminato spesso impongono incontri e riunioni che costringono i dirigenti a ripetuti spostamenti, occupando talvolta anche una buona parte del loro tempo: lo strumento della videoconferenza rappresenta un'interessante opportunità sia per contenere i costi che per ridurre la perdita di tempo, pur tuttavia si tratta di uno strumento poco conosciuto e ancor meno diffuso. In ogni caso, lo utilizza saltuariamente il 10% delle cooperative contro il 3% delle associazioni, a riprova del fatto che la sensibilità è maggiore dove il tempo costituisce un costo da dover sostenere.

L'uso abituale del computer è più diffuso nelle cooperative (80%) che nelle associazioni (72%), più in ambito sportivo (87,5%) e culturale (82%) che non nelle organizzazioni che erogano servizi sociali (64%). Andamento analogo si riscontra nell'utilizzo di Internet, dove il divario appare ancora più evidente tra cooperazione (70%) e associazionismo (45%).

Appare evidente come la grande rete telematica mondiale (world wide web) rappresenti ormai uno strumento necessario per le attività di impresa, soprattutto per raccogliere e far circolare informazioni all'esterno (100%), mentre lo è in misura minore per le attività di tipo associativo, meno coinvolte nelle dinamiche di competizione che ormai attanagliano anche il mercato del lavoro in ambito sociale.

Graf. 22 - Uso dei principali strumenti tecnologici nelle organizzazioni del Terzo Settore senese – Quote %



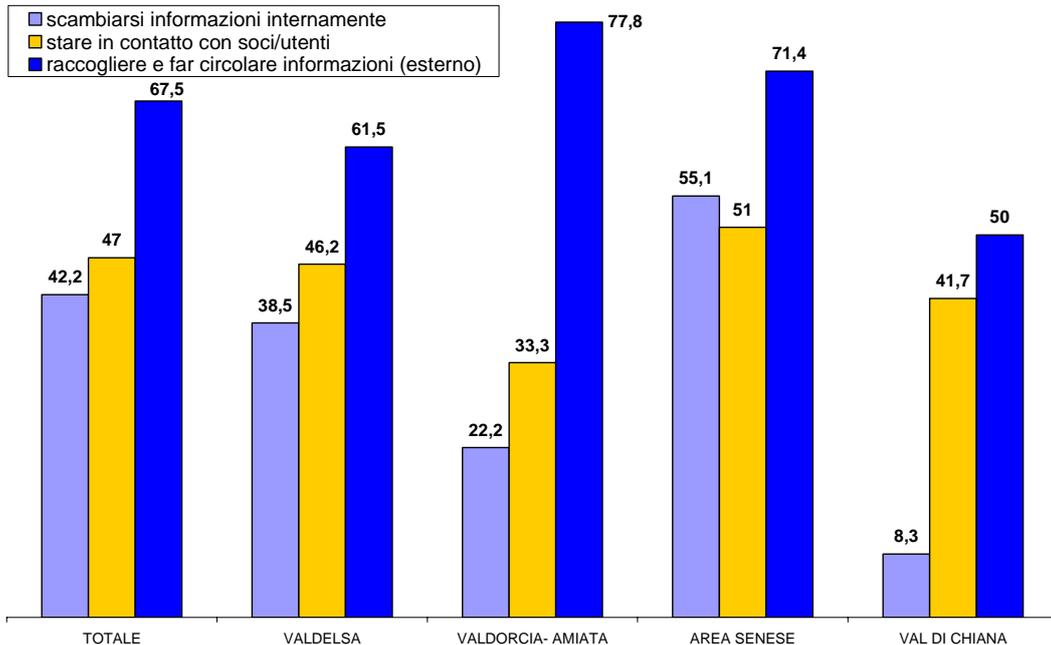
Il mondo sportivo utilizza Internet in particolare per scambiarsi informazioni all'interno di una rete di comunicazione che potremmo definire 'di servizio' (75%), per stare in contatto con i soci (75%) come per far circolare le informazioni all'esterno (75%). In realtà, osservando più da vicino, si nota come permetta in misura decisamente inadeguata (25%) a quanto dichiarato di accedere tramite Internet alle attività che offre, creando una specie di impermeabilità dall'esterno verso il proprio sistema associativo, ma ancor di più verso le stesse attività che promuove ed offre come servizi, contenendone le possibilità di accesso.

Unica eccezione rilevata, le organizzazioni a carattere culturale, le quali sembrano rivolgere maggiori attenzioni in direzione di quel punto di contatto posto alla periferia del loro sistema di riferimento che è rappresentato dal socio o anche dal cittadino. Queste offrono le maggiori opportunità di accesso per aderire (41%) ed anche delle occasioni di dialogo (scambi informativi (77%).

In ultimo, ci sembra che le modalità di utilizzo siano orientate prevalentemente in un'unica direzione, ovvero quella di far uscire informazioni all'esterno (oltre che come strumento di informazione interna): ciò che manca è la consapevolezza che si tratta di uno strumento in grado di gestire una relazione non solo nella direzione di informare, ma anche in quella di ascolto. In tale senso, le potenzialità sono decisamente maggiori: valutazione del servizio, raccolta bisogni, accesso alle attività, condivisione e confronto, ecc.. Insomma, tutte cose che ormai le grandi aziende dell'area profit ben conoscono e da tempo si sforzano di incentivare. Se pure questo si presenta come un limite comprensibile nel caso di piccole associazioni, appare come un vero ritardo nel caso di quelle più grandi, soprattutto quando appartengono a

network nazionali fortemente strutturati ed in possesso di *know how* e mezzi adeguati per sostenerlo.

Graf. 23 - Le motivazioni per le quali è usato internet per territorio – Quote %



La propensione è alla comunicazione unilaterale e non ancora adeguatamente all'ascolto ed alla condivisione, neppure del solo progetto associativo. Questo rappresenta un evidente ritardo proprio sul piano culturale ed un segnale di sottovalutazione dell'importanza del socio o del cittadino a seconda della popolazione di riferimento. Come abbiamo visto, le associazioni culturali sono quelle più attente in tal senso; tuttavia, generalizzando, questo ci sembra un asse di lavoro al quale prestare la dovuta attenzione e con una certa sollecitudine. Naturalmente presenta sfumature diverse, per alcuni soggetti si tratta di un vero e proprio deficit, per altri solo di un lieve ritardo: dipende un pò dagli scopi sociali che si perseguono, dal settore di attività, dal tipo di servizi, e così via.

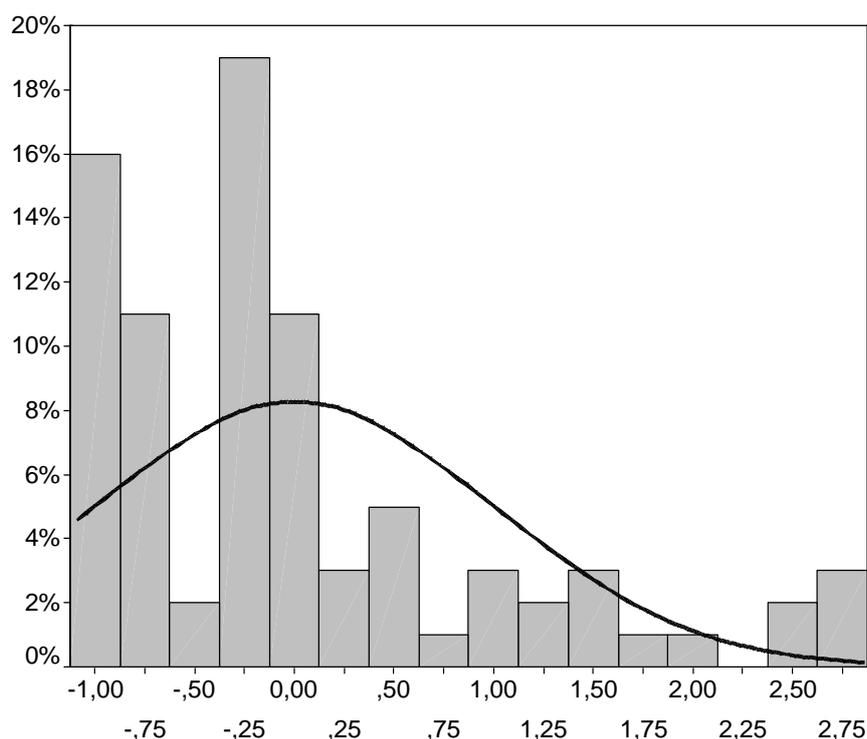
A conclusione di questo paragrafo segnaliamo che gli archivi informatizzati dei soci esistono solo in una metà scarsa del campione indagato (47%) e sono in prevalenza appannaggio delle grandi associazioni impegnate nel settore sanitario (71%).

Per sintetizzare questi aspetti, si introduce un indicatore in grado di misurare la capacità di 'innovazione tecnologica,³⁹ delle associazioni e del privato sociale.

³⁹ L'Indice di innovazione tecnologica è stato costruito sulla base degli aspetti disponibili dai questionari, inerenti a diverso titolo proprio i temi dell'innovazione e della tecnologia. Gli aspetti scelti sono stati:

- Possibilità di effettuare pagamenti on line a favore dell'organizzazione
- L'organizzazione fa acquisti on line
- L'organizzazione utilizza servizi di Home banking
- L'organizzazione dispone di programmi gestionali
- L'organizzazione ha un proprio sito WEB
- L'organizzazione ha una rete locale (Intranet)
- L'organizzazione ha una connessione ADSL o a Banda larga
- L'organizzazione ha posta elettronica

Graf. 24 – Distribuzione dell'indice di innovazione nelle organizzazioni in provincia di Siena – Valori standardizzati



La distribuzione dell'indice di innovazione risalta una fascia mediana di organizzazioni pari al 11% del totale. Molto evidente invece (al 20% circa) la concentrazione di organizzazioni che si colloca appena al di sotto dello standard medio di dotazione di strumenti e processi di innovazione tecnologica (intorno a -0,25), cui si associa un ulteriore 30% di organizzazioni più distante dalla dotazione media, ma non in maniera eccessivamente rilevante (entro il -1 di deviazione standard).

Viceversa, le organizzazioni che esprimono un livello di innovazione tecnologica superiore alla media provinciale, il 40% del totale, tendono a collocarsi in un range più ampio dell'indice (tra 0 e +2,75), evidenziando la concentrazione di vocazione tecnologica in un numero contenuto di esse, dalle quali si stacca una nicchia del 12% di eccellenza (oltre +1 dev.st.).

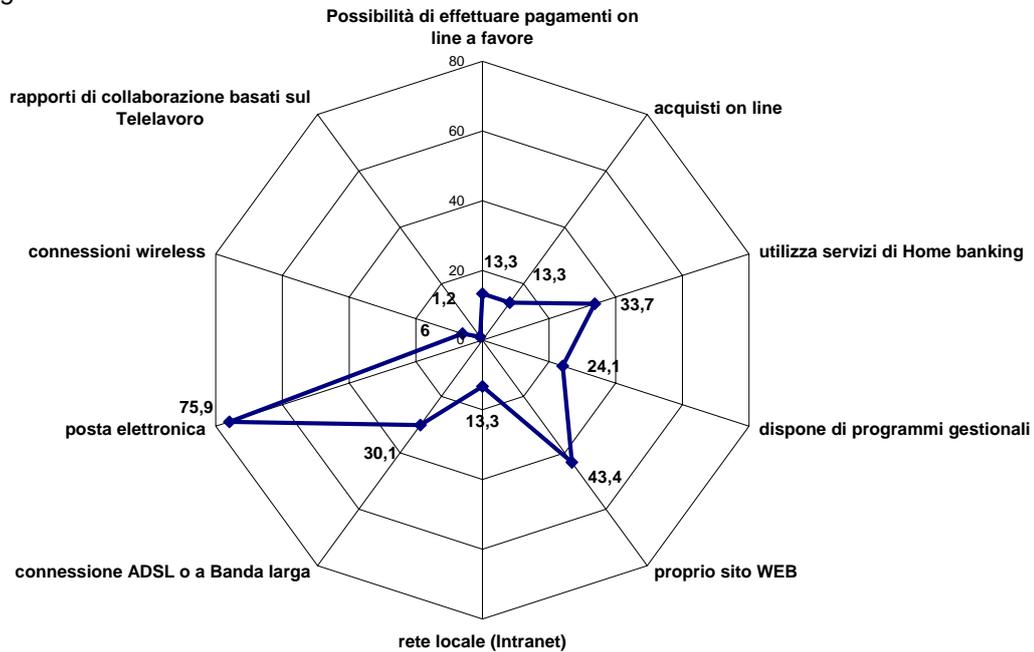
Un quadro più completo delle aree e dei settori su cui tende ad addentrarsi la maggiore innovazione, e dove invece si rilevano punti di debolezza rispetto al tema, è fornita dall'indagine espressa nella grafica seguente.

- L'organizzazione ha connessioni wireless
- L'organizzazione ha rapporti di collaborazione basati sul Telelavoro

I 10 aspetti sono stati sintetizzati dalla trasformazione in punteggi standardizzati: questa tecnica consente di rendere confrontabile la distribuzione di ognuno degli aspetti in esame perché la depura dall'unità di misura e dai fattori di scala e la costringe ad una identica variabilità. I 10 punteggi standardizzati sono ulteriormente sintetizzati nell'indice finale con l'assegnazione di un peso inversamente proporzionale al logaritmo della frequenza per una sintesi finale ponderata, metodologicamente corretta, dell'indicatore, ancora una volta presentato in termini standardizzati cioè con media nulla e varianza unitaria.

Su scala territoriale, si rileva in primis l'esistenza di una marcata propensione da parte dell'Area Urbana che si discosta significativamente dai valori medi, seguita in maniera evidente dall'area valdelsana, che pone attenzione più sugli aspetti strumentali (home banking e programmi gestionali) che non su quelli comunicativi o relazionali.

Graf. 25 – Presenza delle singole componenti dell'indice di innovazione sul totale delle organizzazioni - %



Questo indice è connesso pure alla dimensione del gruppo dirigenziale che anche in questo caso rivela una correlazione diretta, ovvero la propensione all'utilizzo è direttamente connessa alla dimensione del gruppo dirigente delle diverse organizzazioni che compongono il campione esaminato.

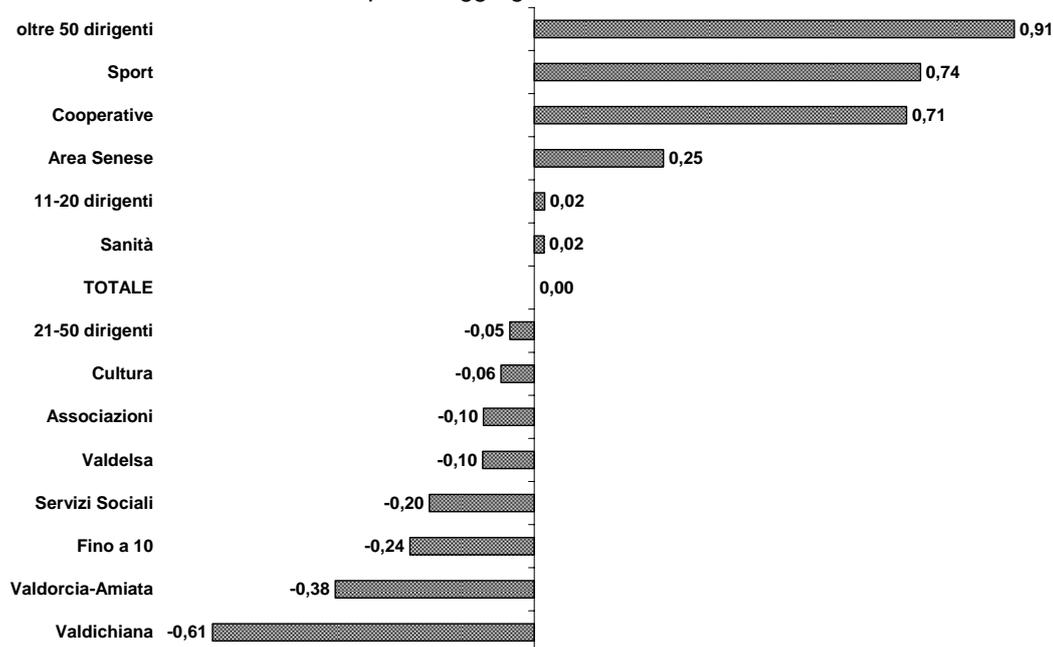
Questa catena di correlazioni si interrompe di fronte alla presenza di rapporti di collaborazione basati sul telelavoro, ad esclusivo appannaggio del mondo cooperativistico che invece è caratterizzato da una struttura dirigenziale più snella (ed è per questo che riscontriamo una correlazione inversa tra l'impiego del telelavoro e la dimensione dei gruppi dirigenti).

E' proprio partendo da questo ultimo aspetto che possiamo soffermarci a considerare brevemente un'altra caratteristica di questa propensione all'uso degli strumenti telematici, l'evidente divario che intercorre tra mondo cooperativo ed associativo. Il gap è evidenziato dal valore dell'indice di ciascuno dei due mondi. Come si può vedere dalla tabella che segue, le cooperative superano di gran lunga il punteggio espresso per le associazioni.

Quello che va detto, in proposito, è che il mondo della cooperazione presenta, sotto questo aspetto, un profilo indubbiamente più omogeneo. L'utilizzo di Internet e degli strumenti telematici in generale è ormai inscritto ad elemento di competitività ed ogni ritardo lo si sconta indirettamente su questo piano con un aumento riflesso dei costi, dei tempi e delle prestazioni produttive del personale. Non è dato sapere in che misura le cooperative abbiano piena consapevolezza di questo fatto in senso assoluto, ma è indubbio che ormai è entrato a far parte del loro metodo di lavoro e del loro modello organizzativo come un elemento acquisito

ed un fatto ricorrente, dunque identitario, in misura di gran lunga maggiore di quanto non avvenga nel sistema associativo.

Graf. 26 - Indice di innovazione per disaggregazioni - Valori standardizzati



Rispetto a questo ultimo, quello che bisogna tornare a considerare è la grande disomogeneità interna dovuta, anche in tale caso, ad una distanza da una tensione competitiva e ad una connotazione centrata molto più sugli aspetti valoriali e dopolavoristici, basati in larghissima parte sul volontariato. Oltre a ciò, bisogna in ogni caso tenere presente che il mondo del volontariato appare come un grande contenitore in grado di accogliere le associazioni più strutturate, organizzate e anche determinate nel perseguimento dei propri fini associativi accanto ad altre minori, a carattere locale, dal profilo più incerto e, talvolta, motivate da elementi più sfumati e meno chiari.

Queste differenze traspaiono dall'analisi che mette in evidenza una maggiore propensione all'utilizzo degli strumenti telematici del mondo associativo sportivo, particolarmente evidente nell'utilizzo dei servizi bancari, dei programmi gestionali aziendali ma anche in quelli relazionali e comunicativi.

Qui bisogna tornare a soffermarsi un istante su quale e quanta parte dell'intero sistema sportivo troviamo rappresentata nel nostro campione ma soprattutto negli albi che individuano il Terzo Settore. In effetti, come si è già detto, la maggior parte delle società sportive si prefiggono e perseguono obiettivi di natura prettamente sportiva, intesa come ricerca del risultato agonistico. Per raggiungere questo scopo scelgono, più o meno consapevolmente, di mettersi fuori da quel sistema, proprio del Terzo Settore, che impone obblighi, vincoli e, soprattutto, una scelta di appartenenza estranea alla maggior parte delle società sportive. Il che fa sì che quante scelgono consapevolmente di iscriversi agli albi, di accettare regole di trasparenza e di appartenere anche ad un universo altro da quello sportivo - riconducibile, semplificando, al Comitato Olimpico Nazionale - rappresentano solo una parte, piccola per numeri ma grande per quantità di associati. In genere, si tratta di associazioni di secondo livello e non di singole società sportive: tra queste ultime, troviamo le più grandi e strutturate. Queste precisazioni sono necessarie anche per spiegare e comprendere il profilo che emerge

dal questionario, nel suo complesso ma, a maggior ragione, in questa parte che stiamo analizzando.

Tornando a noi ed alla indagata propensione all'utilizzo degli strumenti informatici, possiamo dire che le associazioni sportive che compongono il campione assomigliano, per certi aspetti, più a strutture d'impresa sociale che non al resto dell'universo.

In effetti, si tratta di grandi gruppi associativi che svolgono un numero piuttosto ampio di attività, in larga misura promosse ed offerte ad altre società, ad un gran numero di soci e, in qualche caso, anche a cittadini non soci, occupando dunque spazi di attività commerciale poco comune al sistema associativo.

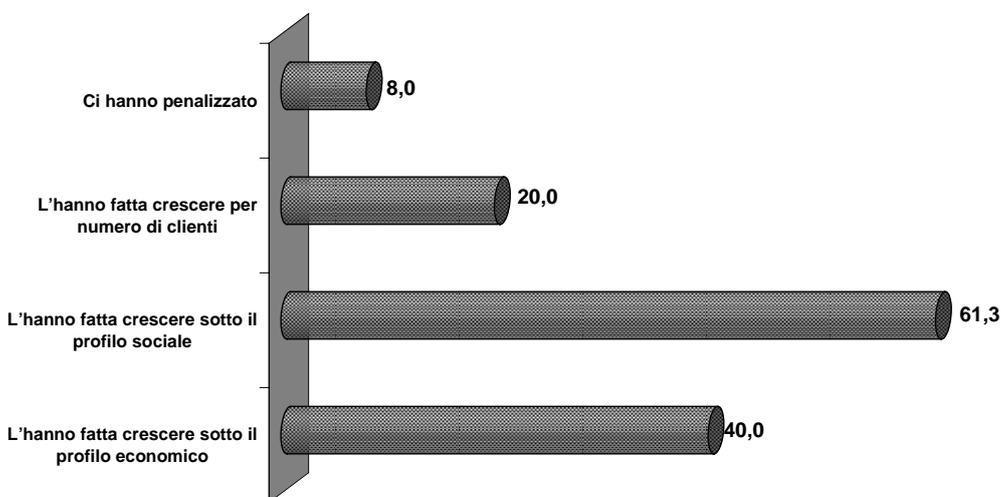
Il telelavoro, utilizzato in misura significativa (10%), è appannaggio esclusivo del mondo cooperativo, nonostante che anche il sistema associativo intrattenga rapporti di collaborazione retribuita con un certo numero di persone ma, soprattutto, considerando che in virtù di una maggiore flessibilità del lavoro (sia in termini di prestazioni che di orari) dovrebbe attagliarsi meglio proprio al mondo delle associazioni, che invece lo ignorano.

A completamento di questo quadro che disegna una propensione all'utilizzo degli strumenti informatici, intesi come indice di modernità, non possiamo trascurare i volumi di bilancio dedicati a Innovazione, Tecnologie e Comunicazione. La propensione in senso assoluto appare modesta, solo il 39% ha investito una parte del bilancio, ma la quota scende al 16% se consideriamo quelli che vi hanno destinato una quota almeno superiore al 3%.

4.6 La variabile temporale e i cambiamenti sopraggiunti

Il trascorrere del tempo aiuta il Terzo Settore che, nella percezione dei suoi dirigenti, tende a consolidare la propria base associativa e, seppur in misura minore, anche la dimensione economica.

Graf. 27 - L'effetto delle trasformazioni avvenute nel tempo sulle organizzazioni – quote %



Nonostante la forte crescita, la centralità dello sviluppo continua a ruotare attorno al socio piuttosto che al cliente, ribadendo un cambiamento che si sostanzia più in un ampliamento

all'interno del proprio ambito elettivo, il non-mercato del Terzo Settore, piuttosto che in una trasformazione impropria. Questo almeno nella generalità del dato, vedremo meglio, più avanti, che esistono delle differenze sensibili all'interno del sistema. Pochi quanti dichiarano di essere arretrati, penalizzati dai cambiamenti sopraggiunti (8%).

E' un settore che nel tempo si è trovato esposto ad un forte stress, che ha spiazzato molti dirigenti proprio per i cambiamenti che ha imposto. Il fatto che a lamentarsi di subire penalizzazioni siano solo gli appartenenti a quegli ambiti associativi che hanno marcato la maggiore crescita sotto il profilo economico ne è un chiaro esempio. Sono infatti le **associazioni sportive** (+50%) e le associazioni a carattere culturale (+44%) a raccogliere i maggiori frutti su questo piano, soggetti originariamente nati su basi volontaristiche ed impreparati a gestire un cambiamento che imponeva responsabilità e capacità inizialmente non contemplate.

Questo cambiamento - che, ribadiamo, si presenta più come crescita che non come trasformazione di una identità che, nell'insieme, non viene tradita - ha richiesto diverse competenze, spesso anche di tipo professionali, flessibilità e capacità di adattamento a nuovi sistemi legislativi e ad un nuovo contesto di riferimento, più ampio, dinamico e complesso. In un quadro che si modifica, che schiude nuove opportunità ma condizionate da nuove professionalità e dalla capacità di saper interpretare un nuovo approccio al vecchio tema, chi riesce ad attrezzarsi in tempi adeguati ne coglie i frutti, chi rimane ancorato alle modalità di approccio precedenti incontra gravi difficoltà. L'andamento dei dati raccolti, in fondo, altro non evidenzia che questa dinamica: da una parte le opportunità raccolte da chi ha saputo adeguarsi, dall'altra l'arretramento di chi è rimasto fermo.

Nelle associazioni articolate su più livelli - ovvero la maggior parte del campione - questi cambiamenti hanno inciso sulle strutture intermedie come sulle unità associative di base: strutture intermedie che sono state chiamate ad attrezzarsi soprattutto per assistere le proprie basi associative a far fronte alle nuove responsabilità sul piano del rispetto come su quello delle nuove regole legislative e su quello di un cambiamento complessivo, che potremmo definire culturale. Questo traspare anche dall'ampliamento degli ambiti di attività, dal loro sovrapporsi con associazioni originariamente di natura diversa e dunque percepite più come partner che non come *competitor*. Infatti, come si è precedentemente fatto osservare, tutti hanno ampliato il proprio raggio di intervento, assumendo quella che prima era un'area di azione come un elemento identitario; uno stile che caratterizza un certo modo di intervento ma non limita il campo di azione.

Lo sport praticato dalle associazioni venatorie esprime una loro modalità specifica, qualificandone l'identità; le associazioni sportive si sentono autorizzate a promuovere iniziative una volta riservate alle loro gemelle che operavano "nella cultura", cercando con ciò di affermarne i valori nello sport, senza deleghe o contenimenti. Le attività solidaristiche non sono più appannaggio delle associazioni di aiuto o carità a chi soffre: di contro, sono diventate uno dei campi di intervento, e dunque di competizione, tra i più affollati, così come le attività ambientali, e come lo stanno diventando quelle della cooperazione internazionale.

La sfida dunque si è trasferita dall'ambito originariamente riconducibile ad alcune attività, per promuovere le quali la società nasceva, ad un terreno di confronto globale, per di più in contesti legislativi, per molti, cambiati (sicuramente per tutte le società più vecchie).

La capacità, cui accennavamo in precedenza, di riposizionarsi in un ruolo di supporto amministrativo, legale, di consulente del lavoro e simili, delle strutture intermedie delle associazioni di carattere nazionale radicate nel territorio, ha inciso anche sulle prospettive di successo del progetto delle rispettive basi associative elementari. In questo senso, non c'è alcun dubbio che l'efficienza è diventata un fattore di competitività e di sviluppo in misura decisamente più significativa di quanto non lo fosse mai stato in precedenza.

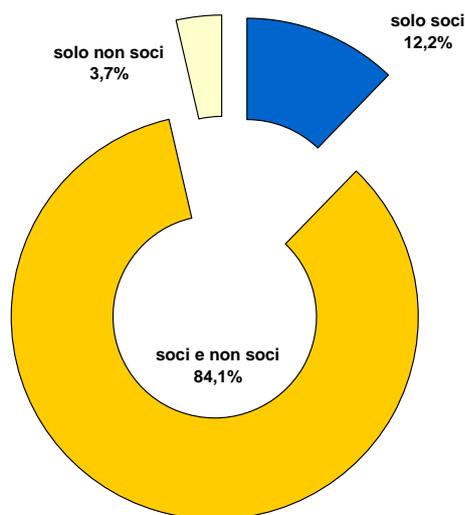
Chi da subito è sembrato più attrezzato a volgere al meglio i cambiamenti del sistema sono apparse le cooperative sociali le quali, oltre a rafforzare la propria presenza sui loro mercati di riferimento (+33%), dichiarano di essere cresciute anche sotto il profilo economico (+67%).⁴⁰ Più chiari gli obiettivi, professionalmente più preparati a muoversi in un sistema di regole e leggi comunque caratteristiche di un sistema di impresa, seppure a carattere sociale, hanno risentito meno degli scossoni cui si è trovato esposto il Terzo Settore, fronteggiando al meglio anche le tensioni derivategli da una, indubbiamente accresciuta, concorrenza.

Tab. 43 - L'effetto delle trasformazioni avvenute nel tempo sulle organizzazioni per tipologie e area di intervento – quote % sul totale =100 (%)

	Cooperat.	Associaz.	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
L'hanno fatta crescere sotto il profilo economico	66,7	36,4	38,5	50	34,8	44,4
L'hanno fatta crescere sotto il profilo sociale	55,6	62,1	73,1	50	69,6	38,9
L'hanno fatta crescere per numero di clienti	33,3	18,2	23,1	12,5	26,1	11,1
Ci hanno penalizzato	0	9,1	3,8	25	0	16,7

Le organizzazioni a vocazione specifica, sia associazioni che cooperative, collocate in ambiti di attività più definiti, sono i soggetti che hanno riportato nel tempo i risultati migliori. Si tratta di quante operano in ambito sanitario o sociale, che pur non cresciute sul piano economico (nel quale presentano lo sviluppo più contenuto) consolidano la propria base associativa in misura maggiore delle altre, crescono per numero di "clienti" e sono quelle che dichiarano di aver subito meno penalizzazioni dai cambiamenti sopraggiunti nel tempo. Con tutto ciò, come abbiamo rilevato in precedenza, il settore si è impoverito di risorse pubbliche, offrendo maggiori spazi ed opportunità di intervento, ma richiedendo generalmente, in cambio, capacità di saper finalizzare gli interventi e di saperli gestire.

Graf. 28 - A chi si rivolgono le attività che l'organizzazione promuove – (%)

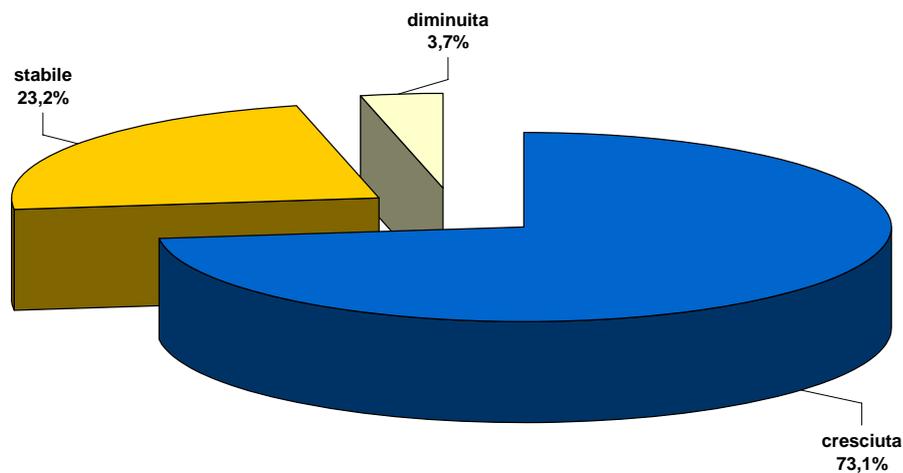


⁴⁰ Questi due valori percentuali non sono misure della crescita, ma espressione del numero di quanti, tra gli intervistati, hanno dichiarato di essere cresciuti per fatturato e per numero clienti.

Naturalmente il lavoro condotto non mette in risalto le vistose differenze che pure esistono tra i soggetti che presidiano gli stessi ambiti di intervento, nei quali alcuni si sono accreditati per competenze e professionalità, altri solo grazie ad alcune zone d'ombra che regolamentano il Terzo Settore, in virtù delle quali hanno messo in atto una gestione dei rapporti di lavoro a cavallo tra volontariato, sfruttamento e regolarità, rapporti mai sufficientemente indagati.

In questo come in altri casi, non si può sottacere una corresponsabilità degli appaltatori di servizi a forte incidenza sociale, dati in gestione con il criterio prevalente del costo più basso. D'altra parte, è evidente che il sistema si colloca in una terra di mezzo tra attività per soci e attività rivolte all'esterno, in un confine - più che sottile ormai inesistente - tra il volontariato puro delle origini e una condizione indefinibile che talvolta sfocia in lavori sottopagati, non riconosciuti, sommersi, spesso ad integrazione parziale di inadeguati stipendi familiari. Di recente la tendenza guarda in direzione di una forte crescita soprattutto in termini di contatti con il target di riferimento.

Graf. 29 - La dinamica delle organizzazioni negli ultimi rispetto al numero dei fruitori delle attività - (%)



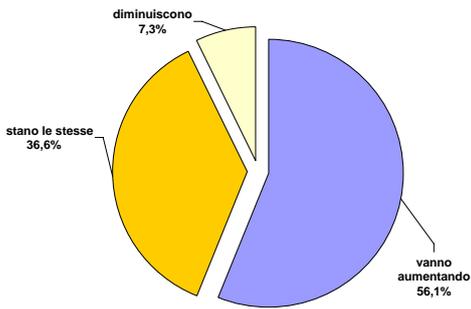
Si tratta di una tendenza che diffusamente coinvolge l'intero movimento, particolarmente le strutture con basi dirigenziali più grandi.

4.6.1. Cambiamenti sì, ma quali?

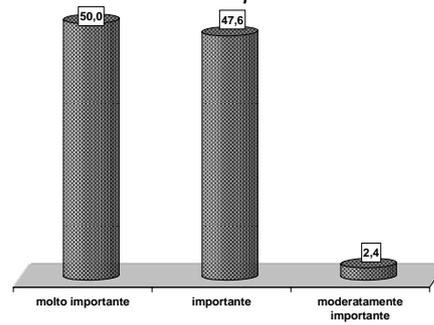
Nella percezione dei suoi dirigenti, il Terzo Settore sembra crescere soprattutto nella stima dell'opinione pubblica (67%). E' una stima meritata e affidata a cambiamenti che ne spiegano in qualche modo l'origine: infatti il crescente credito di cui Terzo Settore gode è fortemente connesso ad una sua crescita professionale (57%) ed alla capacità che assume di incidere sui problemi di cui si occupa (38%). Sempre la percezione dei dirigenti intervistati ci consegna la valutazione di un rafforzamento dell'identità e di una maggiore coesione interna (37%).

Si pensa che la gente sia in grado di percepire il peso e di valutarne correttamente il ruolo che ricopre nella funzione di risolutore e di ammortizzatore attivo nel fronteggiare alcuni dei problemi e delle difficoltà che la società incontra e con cui il sistema dei servizi, il tradizionale *welfare state*, stenta sempre di più a fare i conti.

Graf. 30 – Due aspetti – (quote %)
 L'evoluzione delle sensibilità tra la gente verso le attività del III Sett.

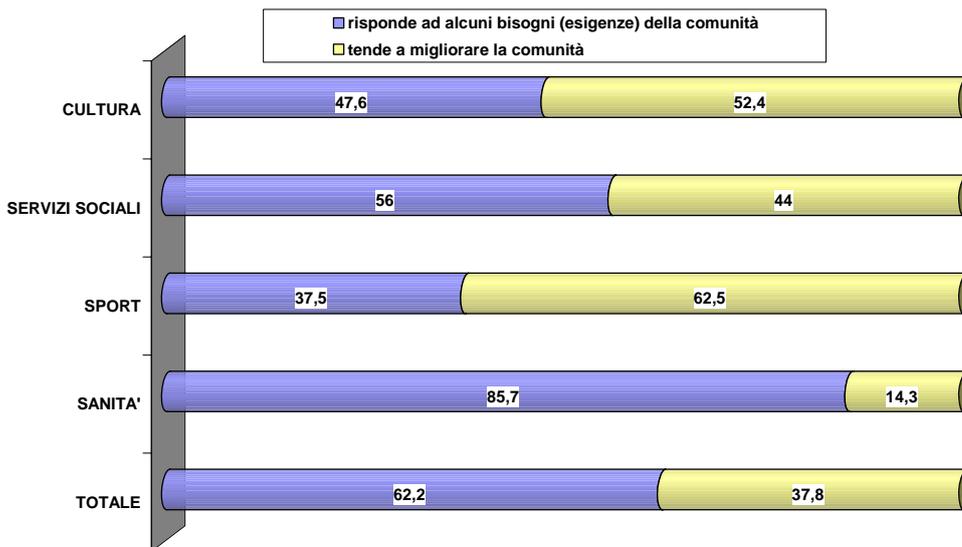


L'azione che il III Sett. produce sulla comunità



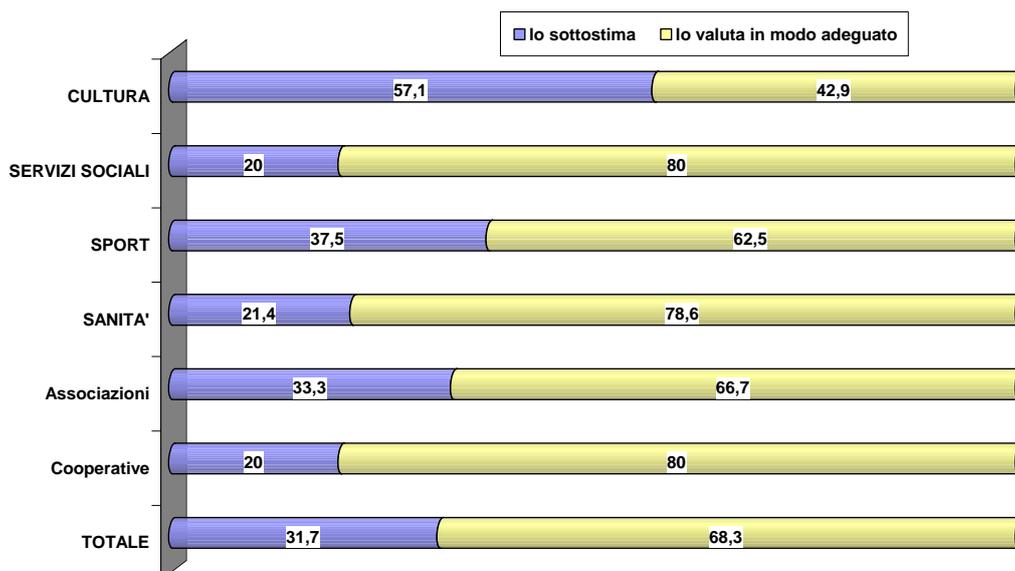
Si ha piena consapevolezza di condurre un lavoro significativo per le comunità di riferimento. L'elevata importanza che tutti (97%) attribuiscono alle azioni portate avanti dalle rispettive organizzazioni sostiene la motivazione alla partecipazione ed all'impegno, disegnando una prospettiva non solo di tenuta ma anche di sviluppo, sia per estensione che per capacità di incidere. Questi due ultimi aspetti sono decisamente importanti in quanto, insieme alla percezione di un giudizio favorevole delle persone, contribuiscono a creare un circuito positivo tra quanti si sentono impegnati nelle attività di questo particolare settore che ha, sì, bisogno di una crescente professionalità, ma non può fare a meno di una forte motivazione e di una soddisfazione affidata ad un appagamento non monetizzabile.

Graf. 31 – L'azione che promuove il III settore – (quote %)



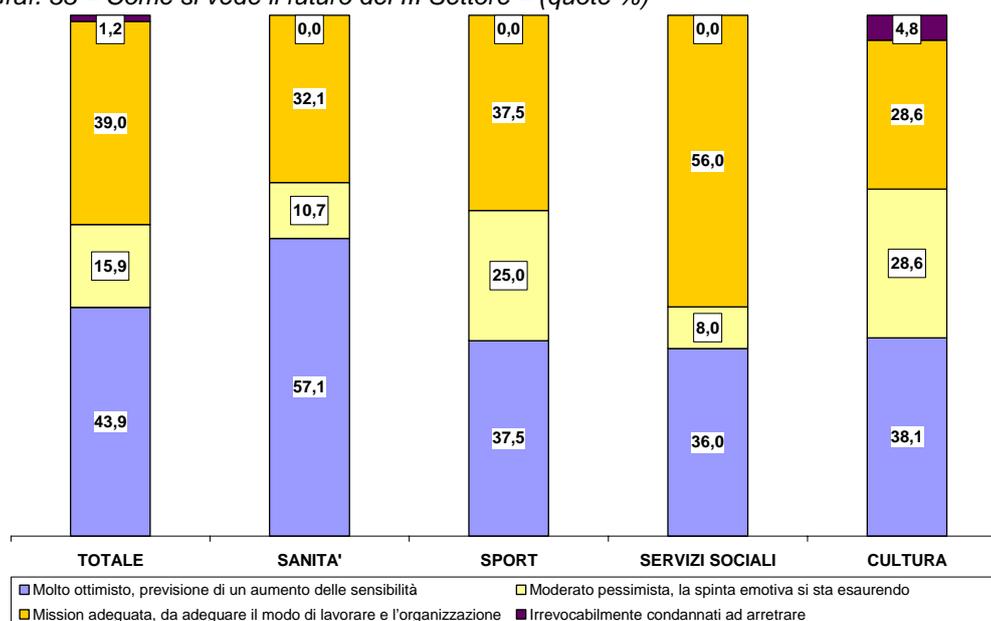
Questa soddisfazione ce la restituisce quella parte dell'opinione pubblica che apprezza e valuta adeguatamente il lavoro che ci si impegna a portare avanti, anche se un cittadino su due ancora non ha maturato una corretta valutazione della sua importanza.

Graf. 32 – La Comunità valuta il lavoro del III Settore (Quote %)



In questo quadro il futuro non può che apparire roseo ma sembra anche che ognuno, invitato a riflettere sul proprio, abbia presenti i limiti e le difficoltà che si incontreranno.

Graf. 33 – Come si vede il futuro del III Settore – (quote %)



L'ottimismo assoluto prevale e non è paragonabile a quanti invece sentono incombere l'ombra di un arretramento definitivo. Tra le due fragilità esaminate, la preoccupazione sembra

maggiormente rivolta al piano della capacità professionale, al modello organizzativo (38%), piuttosto che a quello ideale/motivazionale (16%).

Naturalmente qui le differenze appaiono formidabili e mettono in evidenza l'ampiezza dell'orizzonte complessivo che con le proprie attività disegna il Terzo Settore, offrendocene indirettamente un quadro proprio attraverso i differenti posizionamenti delle sue organizzazioni lungo l'asse, motivazione/spinta ideale da una parte e ricerca di una maggiore efficienza dall'altra.

Gli ottimisti sono quelli che sanno di svolgere un lavoro significativo, vicino a bisogni di primaria importanza nella vita del cittadino: più loro stessi - gli operatori - gli attribuiscono importanza e centralità e più che lo sentono sottostimato nel giudizio della gente. Sostanzialmente si tratta degli operatori del settore sanitario, i quali compensano l'inadeguata attenzione da parte dei cittadini con la convinzione dell'importanza del loro lavoro ed il senso di responsabilità che li lega alla loro missione associativa.

Un pò più incerti di fronte al futuro appaiono gli operatori del sociale i quali, convinti di condurre un lavoro di minore importanza rispetto a quello di natura sanitaria (differenziale sociale-sanitario pari a -28%), sembrano afflitti da un senso di impotenza derivante dai minori effetti prodotti dal loro lavoro (differenziale sociale-sanitario -14%). Più contenuta e disincantata la tensione ideale, per loro il futuro è soprattutto prospettiva occupazionale ed è anche per questo che ai loro occhi si presenta fortemente condizionato da un adeguamento della struttura organizzativa in funzione di una (necessaria) maggiore efficienza (*La mission è adeguata, dobbiamo adeguare il nostro modo di lavorare* rende il valore massimo di risposta).

Tab 44 – Tre aspetti qualitativi interessanti per area di intervento – (Quote %)

<i>Lei considera l'azione che la sua organizzazione produce sulla comunità sia</i>	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
molto importante	50	64,3	50	36	47,6
Importante	47,6	35,7	50	60	47,6
moderatamente importante	2,4	0	0	4	4,8
Totale	100	100	100	100	100

<i>L'azione che la sua organizzazione promuove</i>	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
risponde ad alcuni bisogni (esigenze) della comunità	62,2	85,7	37,5	56	47,6
tende a migliorare la comunità	37,8	14,3	62,5	44	52,4
Totale	100	100	100	100	100

<i>La comunità come valuta il lavoro della sua organizz.?</i>	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
lo sottostima	31,7	21,4	37,5	20	57,1
lo valuta in modo adeguato	68,3	78,6	62,5	80	42,9
Totale	100	100	100	100	100

<i>Come vede il futuro della sua organizzazione</i>	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
Ottimista, prevedo aumento di sensibilità e importanza del nostro lavoro	43,9	57,1	37,5	36	38,1
Pessimista, spinta emotiva in esaurimento e perdita di slancio ed energie	15,9	10,7	25	8	28,6
Mission adeguata, da adeguare il modo di lavorare e l'organizzazione	39	32,1	37,5	56	28,6
Irrevocabilmente condannati ad arretrare	1,2	0	0	0	4,8
Totale	100	100	100	100	100

Il sistema sportivo si presenta come quello a minor coesione interna; tuttavia, esibisce un forte senso di appartenenza sostenuto dall'idea che le attenzioni che l'opinione pubblica gli rivolge

siano in crescendo (e naturalmente ci si immagina anche che crescano per aspetti positivi e non solo per... problemi di ordine pubblico!); convinti che le ricadute del lavoro promosso siano molto importanti per la comunità - nonostante che questa appaia ai suoi occhi non ancora in grado di coglierle appieno, sottostimandole in buona misura (38%) - lo sport ci consegna una visione del proprio futuro in linea con le prospettive del mondo della cultura e delle attività sociali, rivelando una legittima preoccupazione per un indebolimento della spinta emotiva connessa a valori ed ideali sempre più incerti.

Tab. 45 - Quale è lo stato reale della organizzazione nel territorio di riferimento – (Quote %)

	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi	
				Sociali	Cultura
è cresciuta in professionalità	57,8	46,4	75	64	59,1
è cresciuta per notorietà e stima tra la gente	66,3	64,3	62,5	64	72,7
è cresciuta l'identità e la coesione interna	36,1	32,1	12,5	44	40,9
è cresciuta per capacità di incidere sui problemi di cui si occupa	38,6	50	25	36	31,8
è cresciuta per dinamismo	21,7	21,4	25	16	27,3
non è cresciuta	4,8	0	0	4	13,6
è in fase di decremento	2,4	0	0	4	4,5

Più ferita appare la suscettibilità dell'area dell'associazionismo culturale di fronte ad un'evidente sottostima da parte dell'opinione pubblica nei confronti delle attività portate avanti, consapevole di non collocarsi nell'area dei bisogni urgenti da soddisfare, ma piuttosto di lavorare in direzione di un miglioramento delle comunità; appare la più preoccupata di una crisi delle energie disponibili sostenute da un afflato ideale mentre, di contro, è l'area che sente meno la tensione produttiva e dunque la necessità di dover migliorare l'efficienza delle proprie performances in quanto la meno esposta a logiche competitive.

Associazioni sportive e culturali sembrano maggiormente preoccupate dell'indebolimento del tessuto sociale sotto il profilo delle relazioni. La qualità delle relazioni sociali per ambedue si presenta come un elemento che incide sulla disponibilità alla partecipazione ed all'impegno civile volontario, e dunque sulle prospettive future delle loro stesse basi associative, aspetti che si pongono come ambiti elettivi di intervento cui si legano le stesse finalità associative.

Probabilmente esistono dei tratti comuni tra i settori della cultura e dello sport da una parte, della sanità e dei servizi sociali dall'altra. Sui primi sembra incombere maggiormente la preoccupazione di un decadimento delle relazioni sociali, soprattutto nel sistema Italia, che invece le seconde descrivono con minore intensità drammatica. In riferimento al territorio senese, le prime valutano la situazione sostanzialmente stazionaria, mentre le seconde in linea tendenziale volta ad un miglioramento.

Tab. 46 - Evoluzione delle relazioni sociali in Italia e in provincia di Siena per aree di intervento – (Quote %)

	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
<i>Italia</i>					
vanno migliorando	18,3	25	12,5	16	14,3
rimangono immutate	34,1	28,6	25	44	33,3
vanno peggiorando	47,6	46,4	62,5	40	52,4
Totale	100	100	100	100	100
<i>Prov. di Siena</i>					
vanno migliorando	34,1	28,6	25	44	33,3
rimangono immutate	46,3	60,7	50	32	42,9
vanno peggiorando	19,5	10,7	25	24	23,8
Totale	100	100	100	100	100

Nel confronto tra strutture cooperative e associazionismo la percezione si modifica nel seguente modo: alle prime la situazione appare decisamente drammatica a livello nazionale, senz'altro in misura maggiore di quanto non stimino le associazioni. A livello locale, la valutazione è migliore nel confronto con quella nazionale; tuttavia, mentre le associazioni la stimano in lieve miglioramento, con un forte accentrimento attorno ai valori centrali di immutabilità, nelle cooperative la situazione appare molto più bilanciata, con forti giudizi contrapposti.

Tab. 47 - Evoluzione delle relazioni sociali in Italia e in provincia di Siena per tipologia – (Quote %)

<i>Italia</i>	TOTALE	Cooperative	Associazioni
vanno migliorando	18,3	10	19,4
rimangono immutate	34,1	20	36,1
vanno peggiorando	47,6	70	44,4
Totale	100	100	100
<i>Prov. di Siena</i>			
vanno migliorando	34,1	40	33,3
rimangono immutate	46,3	30	48,6
vanno peggiorando	19,5	30	18,1
Totale	100	100	100

Alla luce di questi dati potremmo ragionevolmente supporre che l'ottimismo che caratterizza il Terzo Settore nella provincia senese trova origine più nella consapevolezza del proprio valore - inteso come capacità e fondatezza dei progetti associativi e d'impresa - che non nelle trasformazioni sociali in atto a livello locale né, tanto meno, a livello nazionale.

La dinamica suesposta sembrerebbe, per un verso, deporre a favore di un aumento del 'bisogno' di presenza del Terzo Settore, in contrapposizione ad un decadimento diffuso ed inquietante, per un altro, a favore di una tendenza non tanto ad allargare la partecipazione in maniera diffusa ma piuttosto verso una partecipazione militante, intesa come più consapevole e matura.

4.7 Il Modello organizzativo

Sul piano dei diritti di eleggibilità attivi e passivi, il Terzo Settore si presenta decisamente aperto: solo in un numero modesto di casi (5%) esistono sbarramenti che riservano diritti di voto a certi soci, escludendone altri, nell'elezione dei gruppi dirigenti (più nelle cooperative che nelle associazioni, più in soggetti con base dirigenziale molto piccola o molto grande).

Solo le cooperative, e tra queste solo alcune (in particolare di piccole dimensioni operanti nell'area senese nei servizi sociali), contemplan stipendi a dirigenti in qualche misura condizionati dai risultati ottenuti di tipo economico o integrati con i risultati di *mission* associativa; per il resto (91%), l'intero settore è estraneo a logiche di merito.

Di rado nelle associazioni si prevedono adeguamenti dei compensi a fronte del raggiungimento di risultati, e quando questo avviene sono esclusivamente legati alla *mission* (5%). Nell'un caso e nell'altro i soggetti che includono tali possibilità operano tutti nel settore dei servizi alla persona o alla comunità.

Come si è visto, la struttura è governata per lo più da quadri dirigenti in prevalenza eletti in anni relativamente recenti. Il loro lavoro, nella maggior parte dei casi, si presenta ad alta intensità motivazionale, a retribuzione modesta, a flessibilità di orari, generosità e disponibilità, in molti casi anche ad alta responsabilità.

I dipendenti in ruoli non dirigenziali appaiono più giovani (11% sotto i 20 anni e 30% sotto i 30 anni). Questo elemento rappresenta un indice indiretto di una tendenza alla autoreferenzialità dei ruoli che riguardano gli stessi decisori all'interno delle varie organizzazioni, mentre nei confronti degli 'altri' si preferisce ricercare il coinvolgimento di soggetti più giovani.

Uno su tre collaboratori a progetto è occupato in ruoli dirigenziali, solo uno su dieci dei dipendenti a tempo pieno assume cariche direttive, alle quali risulta decisamente modesta la partecipazione di lavoratori a tempo parziale.⁴¹

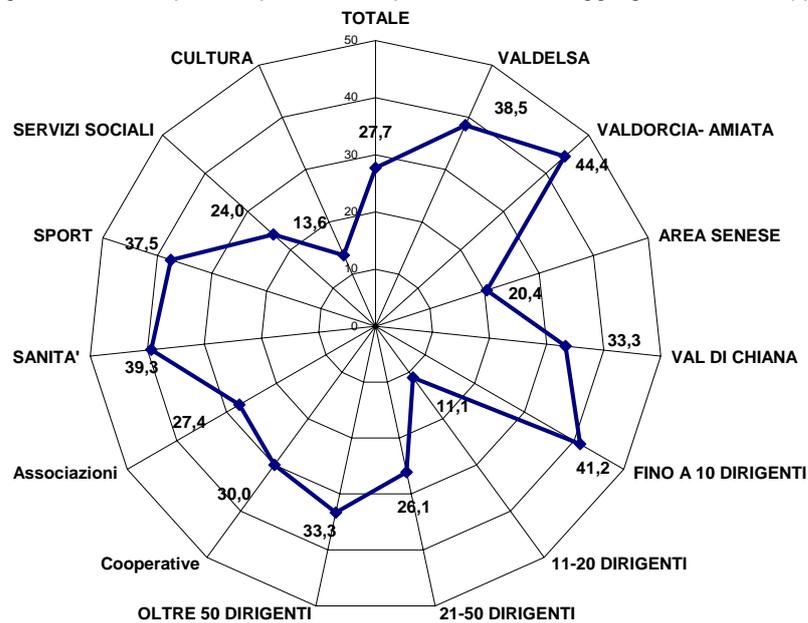
Nella maggior parte dei casi i volontari non percepiscono alcun rimborso per il contributo che offrono (69%). Questa tendenza appare più marcata nelle associazioni, specialmente quelle impegnate nelle attività sanitarie. In un caso su cinque i volontari ricevono dei rimborsi (nello sport questo si verifica nel 38% dei casi), la qual cosa di per sé non significa niente in quanto la legge regola, in questo caso con una certa precisione, le forme di rimborso e/o di compenso con assoluta chiarezza.

4.7.1 Limiti, prospettive ambiziose.

La percezione diffusa è che la maggior parte delle organizzazioni operi al di sotto delle sue possibilità: questa valutazione è radicata soprattutto nei rappresentanti dei gruppi che agiscono nell'area culturale e nei settori delle attività a carattere sociale, attivi in particolare modo nell'area urbana.

Gli ostacoli sono di diversa origine e spesso integrati tra loro. Nelle risposte a questa domanda si trova la chiave di accesso per comprendere molte delle limitazioni, per lo più di origine esterna, che comprimono le ambizioni e le possibilità di sviluppo del Terzo Settore.

Graf. 34 – L'organizzazione esprime a pieno le sue potenzialità - Disaggregazioni varie – (quote %)

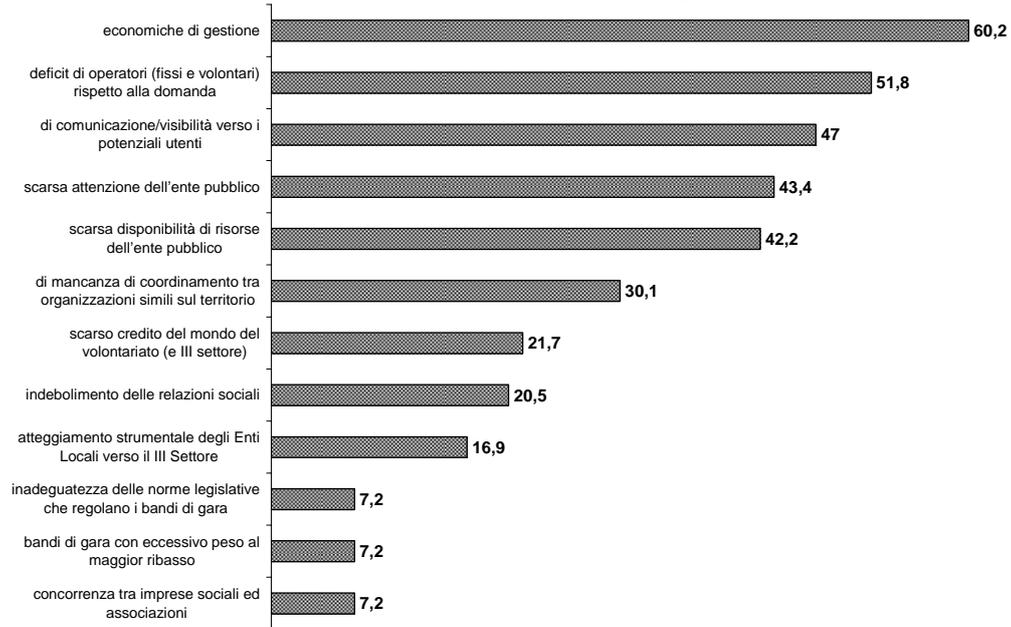


Dalla capacità di fornire adeguate soluzioni a questi problemi dipende buona parte del contributo che il Terzo Settore può dare allo sviluppo dei territori nei quali si muove.

Naturalmente la lettura di questi dati rende anche evidenti le forti differenze che esistono all'interno del sistema. Diversi i protagonisti, diversa la natura dei problemi, diverse le attese e, naturalmente, le risposte che bisogna cercare.

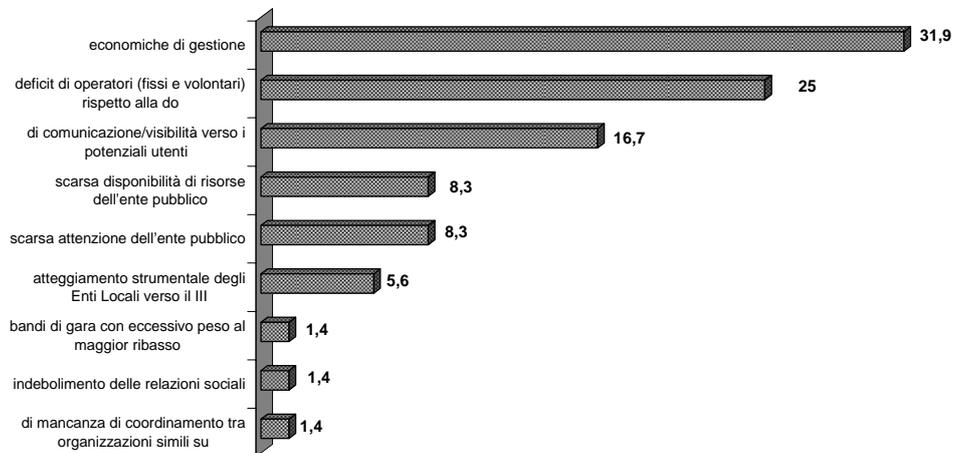
⁴¹ Si sono usati, in più occasioni ed in maniera equivalente, i termini "ruolo direttivo" e "ruolo dirigenziale" in quanto, salvo che in alcune organizzazioni più strutturate - perlopiù cooperative - le due funzioni appaiono assolutamente coincidenti.

Graf. 35 – Le difficoltà che incontra il Terzo Settore nello svolgimento delle attività – (quote%)



Il problema più urgente è quello relativo all'area delle risorse. E' quello che grava di più, in senso assoluto, sull'intero sistema, ma è particolarmente sentito dalle strutture d'impresa, le cooperative, le quali fanno maggiormente ricorso al credito o a scoperti di conto bancari. La misura dell'intensità di questo problema è data dalla risposta alla richiesta di indicare, tra tante difficoltà, solo la più rilevante.

Graf. 36 - La maggiore difficoltà che incontra il Terzo Settore nello svolgimento delle attività – (Comp. %)



Da una lettura dei dati generali si individuano tre assi, quello prettamente economico/finanziario, che si impone su tutto, quello della relazione con il socio/utente (comunicazione), quello della relazione con l'Ente Locale.

Appare immediatamente evidente che le cooperative sociali, che trovano negli Enti Locali i propri interlocutori privilegiati, soffrono in misura significativamente maggiore del problema della scarsità (crescente) di risorse di cui questi ultimi dispongono. Naturalmente, ciò si connette a conseguenti problemi e difficoltà di tipo economico, ma mentre la questione dei rapporti con gli Enti Locali grava esclusivamente sul sistema cooperativistico, quello della scarsità economica delle risorse rappresenta una difficoltà trasversale all'intero Terzo Settore ed appare particolarmente intensa nell'area dell'Amiata/Valdorcina e nella Valdelsa.

Naturalmente, sulla percezione delle criticità incidono sia le finalità perseguite che lo status giuridico. Le cooperative lamentano una concorrenza, a loro giudizio sleale, tra imprese ed associazioni, legata a bandi di gara che tengono conto solo del ribasso praticato. Di contro, le associazioni puntano l'indice sulle trasformazioni sociali che vanno progressivamente indebolendosi. Alla luce di queste diverse percezioni appare evidente anche il differente livello di urgenza: per le associazioni il problema è sociale ed abbisogna di interventi che invertano tendenze e che si proiettano su tempi medi o lunghi; per le cooperative la questione è direttamente connessa ad aspetti che incidono sull'operatività immediata e sui bilanci attuali.

Qui ci troviamo di fronte a soggetti che appartengono ad uno stesso sistema, operano in uno stesso ambito, sono afflitti da uno stesso problema ed individuano come interlocutore privilegiato comune l'Ente Locale. Tuttavia nei confronti di questo assumono atteggiamenti diversi: le prime trovano opportunità per un confronto sul piano della programmazione politica di interventi strategici e dunque anche differiti nel tempo, le seconde domandano risposte concrete ed in tempi adeguati in quanto direttamente ed immediatamente colpite dagli effetti prodotti da responsabilità anche degli stessi Enti Locali.

4.8 Una lettura per Settori

4.8.1 Cultura

La metà delle organizzazioni che operano nella cultura sono nate tra gli anni '50 ed '80 del secolo scorso. Nel panorama locale sono da considerarsi dunque relativamente vecchie.

Le associazioni culturali ci consegnano un asse di problemi riconducibile, oltre alla già citata questione economica, alla relazione con l'ente pubblico, il quale dispone di poche risorse e presta scarse attenzioni al contributo che potrebbero dare le stesse organizzazioni, ciascuna nel proprio specifico ambito di intervento. Tuttavia, appare anche evidente che la relazione che intercorre tra associazioni culturali ed Enti Locali è piuttosto stretta, associazioni che sono tra quelle che si sentono meno strumentalizzate. Magari nella loro percezione sono convinte di non ricevere abbastanza attenzioni, e denari, ma in fondo si sentono rispettati nelle loro vocazioni ed il rapporto che li lega all'Ente Locale non è di tipo strumentale cosa che, invece, come vedremo, altri subiscono in misura maggiore.

Le altre questioni che affliggono l'area culturale del sistema associativo sono invece riconducibili a due ordini di problemi: quello della visibilità/comunicazione e quello della presenza di un deficit di operatori a fronte di opportunità senz'altro maggiori.

A nostro parere, le due questioni potrebbero in qualche modo essere anche interconnesse tra loro e rimandare a quanto segnalato nel primo paragrafo a proposito della direzione della comunicazione, in prevalenza tendente a far uscire messaggi informativi e meno propensa ad ascoltare.

Tab. 48 - Le difficoltà incontrate nello svolgimento delle attività per area di intervento? – (quote %)

	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
concorrenza tra imprese sociali ed associazioni	3,6	12,5	16	0
bandi di gara con eccessivo peso al maggior ribasso	0	0	16	9,1
inadeguatezza delle norme legislative che regolano i bandi di gara	3,6	25	8	4,5
atteggiamento strumentale degli Enti Locali verso il III Settore	21,4	12,5	16	13,6
indebolimento delle relazioni sociali	14,3	50	20	18,2
scarso credito del mondo del volontariato (e III settore)	25	25	20	18,2
di mancanza di coordinamento tra organizzazioni simili sul territorio	25	37,5	32	31,8
scarsa disponibilità di risorse dell'ente pubblico	39,3	25	44	50
scarsa attenzione dell'ente pubblico	57,1	25	36	40,9
di comunicazione/visibilità verso i potenziali utenti	28,6	75	52	54,5
deficit di operatori (fissi e volontari) rispetto alla domanda	57,1	87,5	36	50
economiche di gestione	50	62,5	68	63,6

Tab. 49 - La maggiore difficoltà principale incontrata nello svolgimento delle attività per area di intervento (Comp. %)

	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
di mancanza di coordinamento tra organizzazioni simili sul territorio	0	0	0	5,9
indebolimento delle relazioni sociali	0	0	0	5,9
bandi di gara con eccessivo peso al maggior ribasso	0	0	0	5,9
atteggiamento strumentale degli Enti Locali verso il III Settore	8	12,5	4,5	0
scarsa attenzione dell'ente pubblico	12	0	0	17,6
scarsa disponibilità di risorse dell'ente pubblico	4	0	18,2	5,9
di comunicazione/visibilità verso i potenziali utenti	12	25	22,7	11,8
deficit di operatori (fissi e volontari) rispetto alla domanda	24	12,5	27,3	29,4
economiche di gestione	40	50	27,3	17,6

Del resto, come si sa, la motivazione a partecipare alla vita di un'associazione non può non essere legata, in una qualche misura, alla sua capacità di avvicinare ed offrire una buona accoglienza. In ogni caso, questi due ordini di problemi afferiscono a limiti ed inadeguatezze interne e, solo in misura minore, a condizionamenti o inadeguatezze riconducibili a soggetti esterni.

Naturalmente, non vengono esaminati nel presente lavoro aspetti connessi alla maggiore o minore 'attualità' dell'offerta, in quanto tutti i soggetti sono assolutamente legittimi e pienamente titolati a promuovere il loro specifico 'prodotto' associativo.

In prevalenza, si tratta di associazioni (91%) di piccole dimensioni, ma la presenza all'interno del campione di alcune tra le più grandi in assoluto dell'intera provincia ne complica un po' la lettura. Oltre a ciò, occorre tener presente che in questo segmento specifico la dimensione rappresenta un indicatore meno significativo che in altri ambiti. Per esempio, non si connette pienamente ad aspetti di carattere economico (bilanci, fatturati, ricorso al credito, ecc.), non sempre alla consistenza organizzativa (numero dipendenti, strutturazione, ecc.), né al possesso di proprietà e simili.

L'adesione ad associazioni culturali non è legata ad opportunità o a prospettive occupazionali, né ad attese di prestazioni in cambio. Talvolta, neppure ad un legame con il territorio di

riferimento, in quanto, in diversi casi, le associazioni locali fungono solo da luoghi di rappresentanza formale di altri livelli della medesima rete associativa.

Di contro, in questo stesso segmento troviamo in alcuni casi un forte attaccamento al territorio come traccia caratteristica sia dell'associazione che del progetto. Ci sono associazioni che promuovono valori ed idealità generali, laiche o religiose, così come altre perseguono progetti politici in reti nazionali; ne troviamo alcune con tratti di assoluta originalità ed altre che si trovano ad occupare spazi culturali tra di loro contigui. Insomma, le differenze sono più forti che altrove ed identificare caratteristiche comuni in questo ambito è meno facile. Una tra queste è però rappresentata da un legame associativo generalmente meno strutturato, si aderisce per idealità e non per interesse privato. In questo senso gli stessi intervistati dichiarano che la loro associazione è più protesa a migliorare la comunità che non a rispondere ad alcuni bisogni od esigenze specifiche. (valore massimo dopo la sanità).

Tale quadro di forte differenziazione interna riaffiorerà in molte delle diverse fasi di analisi.

In maggioranza, si distinguono per un'appartenenza a reti nazionali (59%) con una propensione verso un'articolazione a carattere provinciale rispetto alla media del campione.

L'appartenenza a reti o federazioni di carattere nazionale, tuttavia, marca solo un legame ideale o progettuale in quanto, nella realtà, la maggior parte delle associazioni è strutturata secondo un modello monocellulare locale (64%).

Partecipano a reti regionali (4%, contro una media del campione del 12%).

Nell'insieme, si presentano come quelle più aperte a collaborazioni con soggetti consimili anche per quanto si riferisce all'organizzazione congiunta di eventi.

La grande disomogeneità riscontrata all'interno della popolazione campionaria rende visibili i suoi effetti anche sul piano dell'utilizzo degli strumenti e delle tecnologie dell'informatica e della telematica. E' come se, al proprio interno, questo gruppo presentasse elementi di forte discordanza: da una parte, un'evidente propensione verso un ricorso spinto a questo genere di strumenti (utilizzo computer, iscrizioni ad attività per via telematica, uso di Internet per mantenere contatti con soci, ecc.); dall'altra, una consistente parte che sembra resistergli. Probabilmente, si tratta delle associazioni più piccole, con una forte caratterizzazione locale, operanti in ambiti ristretti nei quali prevalgono forme di comunicazione dirette e personali.

Ciò nonostante, occorre riconoscere che, nel complesso, il segmento si presenta come quello più disponibile all'utilizzo delle nuove tecnologie e strumenti informatici, insieme a quello sportivo, con una differenza evidente derivante dalla minor offerta di servizi e dunque minor propensione all'utilizzo di strumenti volti ad offrire un maggior livello di efficienza (minor uso di programmi gestionali di contabilità, ricorso ad home banking, possibilità di iscriversi alle attività promosse, riscossioni e pagamenti).

I cambiamenti hanno trasformato in maniera significativa l'immagine del dirigente e, come si è rilevato in tutto il Terzo Settore, appaiono significativi soprattutto in direzione di un forte bisogno di professionalità. (cfr. Tab. 33)

Nel tempo, gli obiettivi delle associazioni più che uno spostamento sembrano rivelare un ampliamento del loro orizzonte. Tali elementi, da una parte, evidenziano la trasformazione dell'area culturale all'interno del Terzo Settore, dall'altra mettono in evidenza come a cambiare sia lo stesso concetto di cultura. Potremmo dire che il tema, e dunque l'approccio ai suoi contenuti, si è definitivamente affrancato da una visione scolastica ed ingenua per trasformarsi in elemento paradigmatico in grado di essere applicato - con la sua capacità di interpretare, comprendere, arricchire - a qualunque fenomeno della realtà sociale. Vediamo così che la cultura estende il proprio raggio di azione ad ogni altro ambito, dalla formazione professionale (+27%), alle attività educative (+18%), al tempo libero (23%), all'integrazione sociale (+18%), passando dalla cooperazione internazionale (+9%) e dalla tutela del patrimonio artistico (+18%). Il comparto sul quale non si accampa è quello sanitario, più operativo, legato ad interventi prevalentemente tecnici, di carattere specialistico e ad alta strutturazione organizzativa.

Una misura effettiva della trasformazione la si ottiene osservando i cambiamenti dichiarati relativi all'ambito prioritario attorno al quale si innestavano, prima e adesso le attività, delle diverse associazioni.

La cultura, naturalmente, rimane al centro e si rileva uno spostamento modesto, ma pur significativo, in direzione dei Servizi alla persona/comunità (+10%). Uno spostamento che segnala un nuovo orientamento del settore in direzione di un'accresciuta sensibilità verso le questioni sociali, ribadita anche dal riassetto della popolazione verso la quale si rivolgevano e si rivolgono le azioni promosse, ora più indirizzate verso le fasce di maggiore fragilità sociale e marginalità.

Tuttavia, di questa accresciuta sensibilità nel tempo gli attori del sistema hanno solo una percezione imprecisa, rivelando piuttosto una scarsa consapevolezza. Si accorgono che un cambiamento c'è stato ma ai loro occhi appare più come una trasformazione che li ha spinti (in una qualche misura costretti) verso una crescita di tipo economico prima ancora che sociale, e ciò, secondo una parte non trascurabile, sembra più una penalizzazione, uno scotto che hanno dovuto pagare a trasformazioni senz'altro più subite che volute.

Tab. 50 - La principale attività svolta dall'organizzazione alla costituzione ed oggi per area di intervento (Comp. %)

	Costituzione				Oggi			
	Sanità	Sport	Servizi S.	Cultura	Sanità	Sport	Servizi S.	Cultura
Cultura, intrattenimento, arti	0	0	5	55	0	0	0	50
servizi sociali (persona, comunità)	11,5	0	70	5	28	0	70	15
sanità	73,1	0	0	0	72	0	0	0
sport, tempo libero	0	87,5	0	0	0	87,5	0	0
attività educative/ricreative	3,8	12,5	5	10	0	12,5	10	5
integrazione sociale, solidarietà, pace	0	0	15	10	0	0	5	10
religiosa	7,7	0	0	0	0	0	0	0
cooperazione internazionale	0	0	0	5	0	0	0	5
formazione (professionale)	0	0	0	5	0	0	0	5
altro	3,8	0	5	10	0	0	15	10
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

In realtà, i dati rivelano che la crescita c'è stata anche nella direzione del profilo sociale ma questa, oltre ad essere inferiore a quella percepita sotto il profilo economico, appare di gran lunga inferiore a quella percepita da ogni altro settore di attività (sanità, sport e servizi sociali). Dunque se ne deduce che il Terzo Settore si è sensibilizzato (anche se più corretto sarebbe dire che si è costituito) attorno ai grandi temi sociali che hanno coinvolto, contribuendo alla sua trasformazione, anche l'area presidiata dalle associazioni culturali.

In ogni caso, quello culturale rimane un sistema presidiato prevalentemente da giovani che pongono altri giovani al centro del loro lavoro, pur facendosi carico, nella specificità dei loro interessi, delle problematiche di emergenza sociale.

Il settore si caratterizza anche per la sua marcata laicità, che nel tempo tende a ribadire. Le associazioni ed il movimento cattolico si connotano, prima ancora che per le attività, proprio per l'ispirazione religiosa.

Un'impressione che se ne trae è che, nell'insieme, i cambiamenti sopraggiunti non siano andati nella direzione attesa, anzi che abbiano introdotto spostamenti un po' troppo eccentrici rispetto all'origine e che ad oggi, se è pur vero che le associazioni sono cresciute per numero

di soci/fruitori (ma anche in questo caso in misura minore rispetto agli altri), questo settore è afflitto da un senso diffuso di insoddisfazione in quanto non in grado di esprimere appieno le potenzialità che possiede. Quello, ad una valutazione comparata, più insoddisfatto di tutti.

Nello svolgimento delle attività che promuove si individuano ostacoli di tre ordini: in primo luogo – tratto comune all'intero Terzo Settore - la scarsità di risorse economiche (64%); in secondo luogo, il contatto, la comunicazione, la visibilità nei confronti dell'esterno. La cultura, nell'approccio proposto dal mondo del volontariato, non è un prodotto da vendere, è comunque un fatto che si alimenta attraverso le relazioni. Una fragilità su questo piano rappresenta indubbiamente un elemento di legittima preoccupazione (di cui, peraltro, se ne ha piena consapevolezza e la si manifesta), soprattutto se consideriamo che l'elemento di massima preoccupazione è rappresentato, per questo segmento più che per qualunque altro, dalla difficoltà di intercettare risorse umane da coinvolgere nel progetto associativo.

In terzo luogo, troviamo il già analizzato tema delle relazioni con l'Ente Locale e della scarsità delle sue risorse.

Sono soggetti che non si preoccupano della concorrenza con le imprese sociali, neppure delle norme che regolano i bandi di gara e questo livello di preoccupazione è evidentemente inferiore alla percentuale dei soggetti, appartenenti a questo stesso raggruppamento, che pure conducono attività commerciali e dunque partecipano a bandi di gara. Una distanza, questa, che segnala come si trovino in una situazione di privilegio, almeno in una misura tale da non essere infastiditi, forse neppure sfiorati dal problema. La loro preoccupazione è invece rivolta in direzione della scarsità delle risorse finanziarie degli Enti Locali, ai quali guardano come interlocutori privilegiati ed ascoltati (forse i più ascoltati dell'intero sistema).

D'altra parte, osservando le risposte relative alle strategie di sviluppo sul territorio, sembrerebbe che queste si basino in maniera pressoché esclusiva proprio sul consolidamento di tale rapporto (tab. precedente). Tuttavia, la situazione si presenta molto più complessa allorché, in luogo di più opzioni di risposta, si impone un'unica scelta. A questo punto appare chiaro che il loro problema non è né il rafforzamento sul territorio né l'organizzazione - aspetti che vengono suffragati dal consolidamento del rapporto con l'Ente Locale – piuttosto, per loro e solo per loro, quello che conta è un migliore coordinamento con gli altri soggetti che compongono il Terzo Settore.

Il legame che unisce questo segmento alla rete degli Enti Locali è decisamente interessante in quanto sembra talvolta assumere una specie di doppia valenza: la strumentalizzazione del sistema associativo da parte dell'Ente compensata, tuttavia, da un rapporto di vicinanza, fiducia e ascolto, che non trova riscontro in nessun'altra situazione. Se per un verso si confronta apertamente, in modo franco, con l'interlocutore che rappresenta l'istituzione pubblica locale, dall'altro questo segmento è anche il più disponibile a plasmare le proprie attività in risposta a sollecitazioni ed inviti che, da parte di questo, gli possono giungere.

Il Terzo Settore si presenta come un composto di soggetti con alcuni aspetti in comune, non molti per la verità, ma sono quelli che danno una connotazione definita allo spazio comune che occupano. Per il resto, forti sono le differenze ed anche la difesa delle loro specificità; il bisogno di un maggiore coordinamento tra le diverse organizzazioni esistenti sul territorio compare all'ultimo posto tra le priorità espresse. In ciò il segmento delle associazioni a carattere culturale rispecchia esattamente il valore mediano.

Con missioni caratterizzate prevalentemente da obiettivi immateriali, estraneo ai problemi di efficienza organizzativa, il comparto culturale appare anche un po' smarrito di fronte alla necessità di calcolare l'efficacia degli interventi promossi sui temi di cui si occupa. Tuttavia, si percepisce più maturo, rafforzato nella propria identità, in fase di crescita e soprattutto cresciuto nella stima e nel giudizio della gente (72% valore max): questo nonostante la ricchezza della sua azione non sia ancora apprezzata adeguatamente.

C'è una specie di 'orgoglio aristocratico' nei dirigenti di questo segmento rispetto all'importanza del lavoro che conducono ed alla capacità della gente di capirne il significato in tutta la sua portata. Consapevoli di lavorare a progetti volti più a migliorare la comunità che non a rispondere a bisogni effettivi e strumentali, appaiono preoccupati (moderatamente pessimista 28%, con un differenziale dall'incidenza indicata dal campione totale del +13%) di fronte al futuro proprio per la difficoltà della comunità stessa di capire la portata potenziale degli effetti del lavoro svolto. Come tutti gli altri settori, si sentono assolutamente in grado di affrontare le sfide, in termini di cambiamenti, che la società ha davanti a sé; potremmo anzi dire che, indirettamente, ci consegnano un giudizio di assoluta predisposizione a gestirli, considerandosi del tutto preparati (cfr. Tab. 44). Questa autovalutazione non ci meraviglia in quanto sono note le capacità del Terzo Settore di indirizzare (plasmare?) i propri interessi e di orientare le proprie azioni proprio in direzione (in funzione?) dei problemi e delle tematiche emergenti, prevedendone anche in maniera creativa sviluppi, scenari, soluzioni. Giudicano in maniera contrastata i cambiamenti sociali in atto sul territorio nel quale si trovano ad operare. Nonostante ciò, la visione prevalente è moderatamente fiduciosa ed orientata verso un leggero miglioramento, senz'altro più positiva di quella che si riscontra rispetto al Paese, che volge decisamente al peggio (cfr. Tab. 46).

Trova che la formazione sia importante per il proprio sviluppo ma si imbatte nella difficoltà dei costi elevati in maniera ben oltre la media; in ogni caso, è coerente nell'affermarne il primato e nel promuoverla tra i propri soci ai quali offre concrete possibilità di accesso in misura significativamente superiore rispetto ad ogni altro settore di attività (differenziale +9% rispetto al totale del campione). Per la verità, dobbiamo precisare che la differenza rispetto agli altri non sta tanto nelle opportunità formative promosse od offerte ai propri soci, quanto piuttosto nella maggiore propensione a provvedervi da sola senza fare ricorso ad agenzie esterne o ad altre organizzazioni. L'importanza che attribuiscono all'attività formativa è dimostrata anche dalla tendenza ad investire gli utili di gestione in questa attività, quando se ne presentano le opportunità (cfr. Tab. 56).

Tab. 51.- Come l'organizzazione considera la formazione per tipologia e area di intervento – (comp. %)

	TOTALE	Cooper.	Associaz.	Sanità	Sport	Servizi S.	Cultura
importante e la promuove	57,3	70	55,6	67,9	75	0	47,6
importante ma insostenibile per costi	20,7	30	19,4	7,1	25	48	33,3
non centrale per la missione associativa	20,7	0	23,6	21,4	0	24	19
poco importante	1,2	0	1,4	3,6	0	28	
Totale	100	100	100	100	100	100	100

Sotto il profilo economico, ci troviamo di fronte ad associazioni di dimensioni medie (nel quadro relativo complessivo del Terzo settore locale) con bilanci con valori medi tra i 15.000 e i 30.000 Euro.

Tab. 52 - Alcuni aspetti qualitativi analizzati per area di intervento – (comp. %)

<i>Con che frequenza la sua organizzazione ricorre a prestiti o scoperti bancari</i>	Servizi					
	TOTALE	Sanità	Sport	Sociali	Cultura	
Frequentemente	8,5	0	14,3	10,5	15	
Raramente	16,9	16	14,3	21,1	15	
Eccezionalmente	8,5	12	0	5,3	10	
Mai	66,2	72	71,4	63,2	60	
Totale	100	100	100	100	100	100

<i>La sua organizzazione partecipa a bandi di gara per le attività che svolge?</i>	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
No	74,4	82,1	75	72	66,7
non l'abbiamo fatto ma ci stiamo attrezzando	1,2	0	0	4	0
si, solo a bandi locali	11	7,1	25	12	9,5
si, anche a bandi regionali/nazionali	11	7,1	0	8	23,8
si anche a progetti internazionali	2,4	3,6	0	4	0
Totale	100	100	100	100	100

<i>La sua organizzazione utilizza metodologie di valutazione dei progetti e delle attività che conduce?</i>	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
si, da tempo	22,2	14,3	28,6	36	14,3
ci stiamo attrezzando	17,3	17,9	28,6	4	28,6
No	60,5	67,9	42,9	60	57,1
Totale	100	100	100	100	100

Presentano qualche difficoltà finanziaria in più rispetto alla media complessiva ma la maggior parte opera in condizioni di sostanziale pareggio (55% rispetto al totale del campione del 44%) e forse è proprio a causa di questa fragilità che tendono a costituire fondi di accantonamento indivisibili più di quanto non facciano gli altri settori (Differenziale del +10% rispetto al totale). Nonostante non appaiano eccessivamente preoccupati, soffrono (nell'opzione "abbastanza" il differenziale è +17%) delle difficoltà che derivano loro da ritardati pagamenti da parte dei committenti, ricorrono a prestiti a breve termine e/o a scoperti di conto corrente bancario (diff. 7%).

Caratterizzati da una scarsa propensione ad offrire attività o servizi a pagamento (27%), quasi 2 su 3 di essi non ha sedi di proprietà ma piuttosto in uso gratuito da privati.

Pur defilati rispetto a quanti erogano servizi, e dunque maggiormente interessati alla partecipazione a bandi di gara, appaiono decisamente più aperti verso le opportunità offerte da quelli di carattere internazionale. Non brillano invece per capacità e professionalità in grado di padroneggiare strumenti e metodi di valutazione delle attività che conducono, consapevoli del ritardo si stanno velocemente attrezzando in maniera ben superiore alla media (differenziale del +12% rispetto al campione totale) e colmeranno il divario in tempi decisamente brevi.

4.8.2 Sport

Anche il sistema sportivo presenta un profilo per certi versi originale.

Presidiato esclusivamente da associazioni, solo per metà risultano iscritte all'Albo Regionale del Volontariato, mentre per un quarto (25%) risultano iscritte alla Camera di Commercio, un ottavo al registro delle Onlus, altre ancora al Registro della Protezione Civile (12%). Si presenta come il più ricco sotto il profilo patrimoniale, essendo l'unico i cui membri possiedono in maggioranza le rispettive sedi sociali ed è forse anche per questo che risultano i più indebitati a lungo termine dell'intero sistema. I suoi tratti modalici ci consegnano subito tre elementi caratteristici: l'essere associazione, iscritta in larga misura alla Camera di Commercio, il possesso della sede sociale. A questi possiamo aggiungere la più alta propensione (assoluta e relativa) verso bilanci economici tendenti ai valori massimi della scala proposta (50% > 250.000 Euro annui e nessuna scende al di sotto dei 15.000).

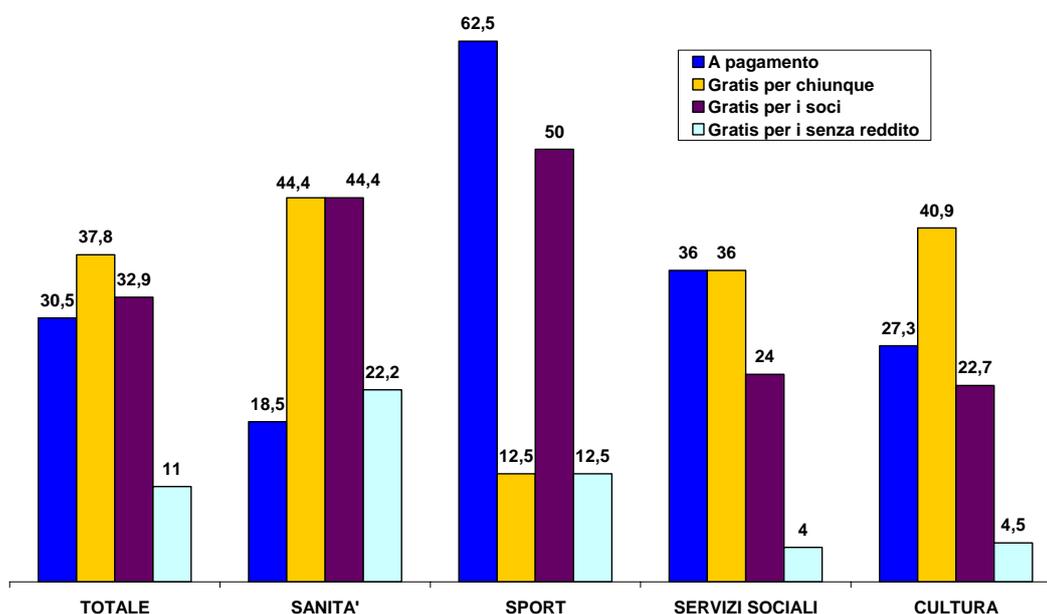
Non bisogna dimenticare che in questo lavoro non ci stiamo occupando del sistema sportivo tout court, ma solo di quella parte che partecipa e si riconosce nel Terzo Settore, promuovendo attività e perseguendo una missione associativa significativamente diversa da quella delle tradizionali società sportive, per la maggior parte semplicemente iscritte nei registri del Comitato Olimpico Nazionale.

Tab. 53 - Il titolo di godimento della sede dell'organizzazione per area di intervento – (comp. %)

	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
di proprietà	21,8	37	57,1	8,7	4,8
in affitto da privati	17,9	22,2	14,3	21,7	9,5
in uso gratuito da privati	41	25,9	28,6	47,8	57,1
in uso gratuito da enti locali	7,7	11,1	0	0	14,3
in affitto a prezzi agevolati	11,5	3,7	0	21,7	14,3
Totale	100	100	100	100	100

Nessuno dei componenti il campione presenta difficoltà finanziarie alla chiusura dei bilanci, tendendo in prevalenza verso uno stato di pareggio (57%) o di attivo. Si caratterizza anche per una marcata propensione ad erogare servizi dietro un pagamento in misura significativamente superiore rispetto agli altri settori (62% rispetto alla media del campione del 30%).

Tab. 37 - I servizi prodotti prevalentemente ceduti per area di intervento – (Quote %)



Con un corpo sociale di dimensioni decisamente consistenti, si presenta come un settore a cavallo tra il mondo del volontariato e quello dell'impresa sociale. Infatti, al suo interno troviamo, pur in percentuale differente, sia volontari a titolo assolutamente gratuito sia volontari a compenso o a rimborso parziale. Anche in questo ultimo caso, la quota percentuale supera di gran lunga il valore medio espresso dagli altri settori.

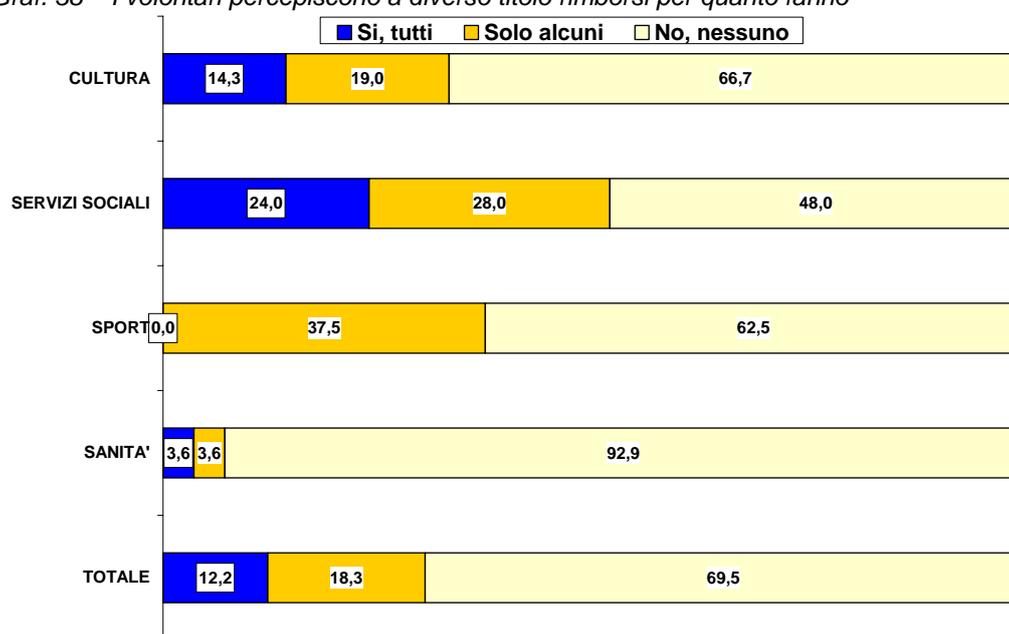
Sotto il profilo dell'età risultano le più vecchie dopo quelle legate alla sanità, svolgono attività di carattere continuativo e sono per lo più collocate nell'area del capoluogo (87%). La loro attività si sviluppa prevalentemente in ambito locale (comunale 50%, provinciale 25%). Alcune operano con sedi distaccate anche in altre aree della provincia utilizzando lo stesso codice fiscale (11%).

Anche se la maggior parte non è articolata per livelli (63%), molte sono integrate in organizzazioni di carattere nazionale (50%) od internazionale (12%), all'interno delle quali rappresentano strutture di base (75%) o di livello intermedio (25%).

Come si può intuire, la maggior parte dei soggetti non corrisponde al modello tradizionale di società sportiva. Le dimensioni della sua base associativa, il tipo di attività che conducono, i volumi di bilancio, le forte esposizione anche sul piano delle responsabilità dei dirigenti ne fanno un soggetto costretto a misurarsi pure con aspetti di efficienza e di qualità delle attività offerte. Questa tendenza la si riscontra persino in termini di utilizzo di tecnologie impiegate sia nella gestione che nella comunicazione.

Il sistema sportivo, infatti, sembra marcare un vero e proprio primato nell'utilizzo delle opportunità offerte dalle moderne tecnologie informatiche e telematiche, sia sotto il profilo dell'arricchimento culturale (scambi, contatti, raccolta informazioni, ecc.) che rispetto alle possibilità di migliorare le prestazioni gestionali o di funzionamento, ossia la qualità dei servizi offerti. E' anche quello che dichiara di effettuare i maggiori investimenti in Innovazione, Tecnologia, Comunicazione (75% contro il 38% medio del campione) per propensione come per volumi percentuali di bilancio (metà oltre il 3% del bilancio contro il 42% medio).

Graf. 38 – I volontari percepiscono a diverso titolo rimborsi per quanto fanno



L'insieme di queste caratteristiche suffraga il nostro giudizio del sistema sportivo come una terra di mezzo tra impresa e volontariato. Le dimensioni della base associativa, l'estensione della gamma di attività offerte, unite alla forte differenziazione del target di riferimento (non più solo giovani, ma anziani, donne, infanzia, disabili), esercitano una forte pressione su questo segmento costringendolo a sforzi in direzione di livelli soddisfacenti sul piano dell'efficacia ma anche dell'efficienza.

E' il settore più numeroso per base associativa media ma con un tasso di crescita inferiore alla media del campione e, soprattutto, indotto a fronteggiare una crisi che colpisce soprattutto il crollo di 'vocazioni' ed il ricambio tecnico e dirigenziale.

I vecchi dirigenti mantengono il loro posto in misura maggiore rispetto agli altri settori, ma la tendenza è verso un forte ringiovanimento dei quadri dirigenziali e questo depone a favore

della contingenza attuale, che gode del contributo e dell'esperienza degli anziani e delle competenze dei più giovani.

Le competenze, per l'appunto, cambiano nel tempo e con queste anche il profilo atteso di chi si appresta ad assumere responsabilità dirigenziali in questo particolare segmento del mondo sportivo. Se, infatti, una volta si richiedevano buona volontà ed alta motivazione (75%), oggi si guarda molto di più alla professionalità (dal 25 al 37%). E' evidente che in una situazione del genere le vocazioni dei dirigenti (soprattutto di quelli volontari a tutti gli effetti) crollino e la crisi che ci si trova a fronteggiare sia tutt'altro che semplice, considerata la necessità di dover continuare ad erogare attività di qualità, di doverla estendere a segmenti sempre più ampi di popolazione ed ampliarla come offerta.

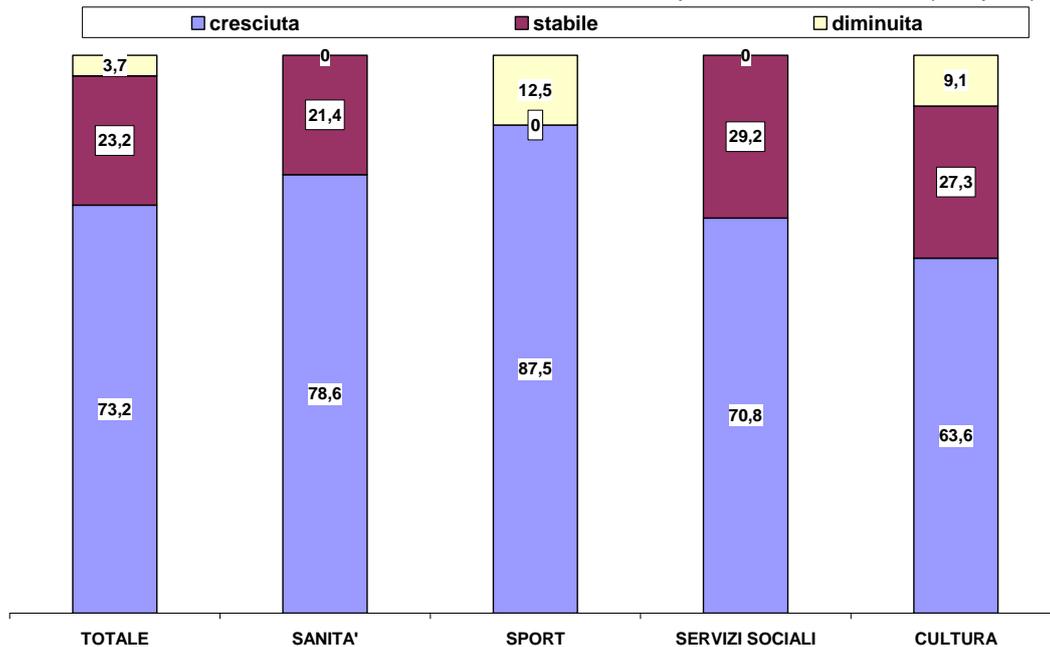
Collocato al centro di un sistema in crescita per tipologia di attività (salute, fitness, benessere, vacanze, turismo ed in ultimo anche... lo sport), ma anche per fasce di utenti (anziani, donne, minori, disabili), restituisce all'esterno una immagine di sé senz'altro diversa da quella delle 'origini', attualmente più professionalizzata, più strutturata ed organizzata, ma senz'altro con minore forza attrattiva per quanti volessero impegnarsi nel mondo del volontariato. E qui sta proprio uno dei punti percepiti e dichiarati come una condizione di vulnerabilità.

Tutto ciò, indubbiamente, nel tempo ha contribuito a cambiare una certa immagine e, in qualche caso, anche identità.

E' sicuramente quello che ha maggiormente modificato il target di riferimento, estendendolo a quasi tutte le categorie elencate.

E' un settore che tende, lentamente ma progressivamente, a professionalizzarsi (per crescente incidenza dei costi del personale sul bilancio) e che ha una corretta percezione del tipo di cambiamento avvenuto nel tempo. Si percepisce, infatti cresciuto sotto il profilo economico, ma molto meno rafforzato sul piano della coesione sociale interna di quanto non sia mediamente accaduto nel Terzo Settore (differenziale -11%). E' anche quello che valuta con la maggiore diffidenza i cambiamenti avvenuti, interpretandoli come una penalizzazione nel giudizio di un quarto degli intervistati.

Graf. 39 – Evoluzione del numero dei fruitori dal 1997 al 2004 per area di intervento – (comp. %)



Oltre a ciò, sopravvaluta la crescita effettiva degli utenti delle attività promosse, evidentemente confondendo l'ampliamento delle attività offerte e della loro numerosità con i numeri relativi ad una crescita effettiva.

Sul piano del potenziale che esprime, il sistema sportivo è quello che, nel giudizio dei suoi dirigenti, ha espresso lo sforzo maggiore. Ancora lontano da dare il massimo, appare come quello che sta sfruttando al meglio le possibilità di cui dispone (differenziale +12%).

Il sistema sportivo appare sottoposto ad una grave pressione soprattutto a causa del già commentato deficit di operatori rispetto alla richiesta. In secondo luogo, presenta gravi difficoltà a rafforzare, o anche semplicemente a mantenere, il rapporto con la propria base associativa, che sembra irrevocabilmente allontanarsi. Tutto questo nonostante risulti il più attrezzato sotto il profilo della comunicazione, affidata nella maggioranza dei casi (62%) ad un addetto stampa o comunque ad un incaricato (rispetto al 18% indicato dall'intero campione).

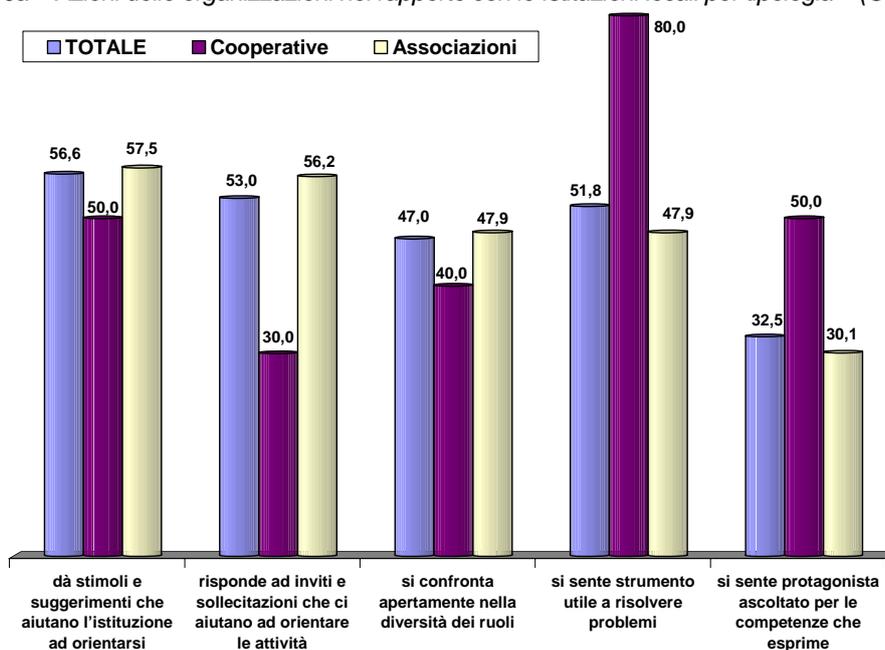
A nostro parere è un riflesso dello stesso problema che investe i dirigenti volontari.

Meno aduso ed anche meno attrezzato ad interpretare le dinamiche sociali, sembra subire maggiormente l'effetto dell' "indebolimento delle relazioni sociali".

Esposto allo stress più tipico del mondo sportivo, quello da prestazione, si trova a dover fare i conti con difficoltà di tipo economico, non tanto per ricorrenti emergenze finanziarie - che stanno nella media del contesto globale di riferimento - quanto piuttosto proprio per questo suo navigare attorno a valori costantemente alti rispetto ai suoi limiti.

Per ciò, in ultimo, dichiara di sentirsi, più di ogni altro, oppresso a causa delle difficoltà economiche pur non presentandosi la sua situazione peggiore di quella riscontrata in altri settori di attività. Di contro, più serena la relazione con l'Ente pubblico locale, con il quale intrattiene rapporti di scambio, di ascolto e di reciproche attenzioni, basati in ogni caso su un confronto franco in misura maggiore rispetto agli altri comparti. In questo contesto, certo non meraviglia che non solo non si sentano strumentalizzati ma si sentano protagonisti ed i più valorizzati per le competenze che esprimono.

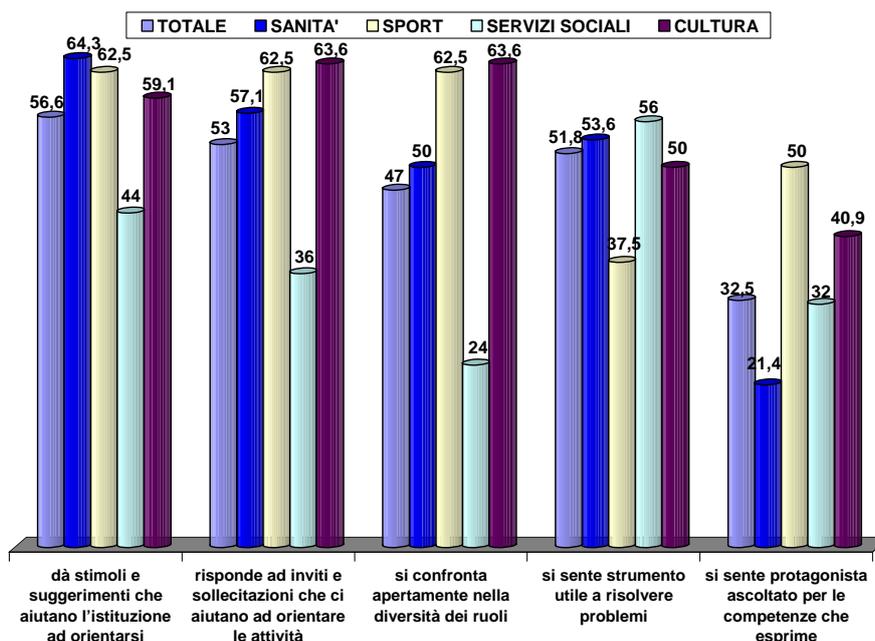
Graf. 40a – Azioni delle organizzazioni nel rapporto con le Istituzioni locali per tipologia – (Comp. %)



Questo legame non evidenzia elementi di dipendenza alla sua origine, in quanto il mondo sportivo ottiene contributi gratuiti nella misura di un 5% dei suoi bilanci, percentuale sensibilmente inferiore ai contributi ottenuti da altri settori di attività; né va dimenticato che quello sportivo è il segmento che può contare sul maggiore sostegno finanziario da parte della propria base associativa (16%).

La tenaglia che stringe il sistema sportivo si manifesta in piena luce nelle linee strategiche di sviluppo e nelle azioni prioritarie necessarie a garantirne il consolidamento. Nelle risposte date (quelle ad opzioni multiple di risposta), infatti, si rileva la chiara percezione della necessità di rafforzare le azioni formative (-87% contro 39% media), necessarie per mantenere buoni standard nelle prestazioni, unita ad una forte esigenza di riorganizzazione interna (50% contro 35% valore medio), secondo i moderni principi della ricerca della migliore qualità (migliorare l'organizzazione per migliorare le performances).

Graf. 40b – Azioni delle organizzazioni nel rapporto con le Istituzioni locali per area di intervento – (Comp. %)



Di contro, risultano in linea con i valori medi espressi dagli altri settori le questioni dell'espansione e dello sviluppo delle attività: in sostanza, per garantirsi una sostenibilità costante nel tempo bisogna orientare gli sforzi al proprio interno, cercando di migliorarsi nelle competenze e nelle forme organizzative.

Tuttavia, questo orientamento - peraltro coerente con il quadro complessivo che ci presenta un settore che lavora in prossimità delle sue possibilità massime - viene contraddetto da quella che, ai nostri occhi, appare come una seconda anima, l'altra faccia della medaglia, quella protesa alla crescita ad ogni costo (consolidamento e sviluppo 37% vs. 29% di media, incremento parco servizi 25% vs. 9%, espansione delle attività 13% vs. 9%) accompagnata, anche nei fatti, da una tendenza ad investire eventuali utili per aumentare la qualità dei servizi (75%).

In realtà ciò, come abbiamo già avuto modo di osservare, non rappresenta un elemento di novità, anzi: questa spinta alla crescita rappresenta la continuità rispetto alla tendenza degli

anni recenti, la novità è piuttosto rappresentata dalla percepita urgenza di fermarsi un attimo e concedersi un momento di respiro per lavorare sul riassetto interno e l'acquisizione di nuove competenze e professionalità (forse anche su un nuovo approccio nella relazione con il socio ed il dirigente, insomma lavorare attorno alla rifondazione di un nuovo modello).

Il movimento è cresciuto per tutti e sembra in preda ad una corsa inarrestabile. D'altronde, si ha anche la percezione di un accresciuto consenso da parte della gente attorno al lavoro che viene condotto che, peraltro, si considera abbastanza importante. Tuttavia, l'incertezza riaffiora guardando al futuro, di fronte al quale si ha la visione più pessimistica, anche se contrastata, dell'intero Terzo Settore. Del resto, neppure il Paese va meglio: a loro giudizio il contesto senese è bloccato in una situazione di stallo, ma non c'è alcun dubbio che il sistema Paese navighi decisamente peggio, almeno sul piano della qualità delle relazioni sociali: anche in questo caso esprimono la valutazione peggiore.

Lo sport è dentro a tutti gli effetti alle attività di impresa sociale del Terzo Settore; come gli altri partecipa a bandi di gara, anche se di carattere esclusivamente locale; ha più progettisti della media campionaria e si sforza di tenere il passo per quanto riguarda strumenti e metodologie di valutazione delle attività che promuove. Appare solo un po' più ingenuo nella valutazione dell'impatto che queste hanno sui fruitori, ma del resto è anche comprensibile, dato il carattere... sportivo delle sue attività, alle quali i soci/utenti si avvicinano con motivazioni di tipo ludico, ricreativo, qualificando in tal senso anche la relazione che li lega all'associazione di riferimento, che è sostanzialmente diversa da quella attesa da altri tipi di servizi (es. pronto intervento, assistenza alla persona, prestazioni educative ecc...).

4.8.3 Sanità

Il settore è composto solo da associazioni (90%) ed Enti Morali (10%), tutte registrate nell'Albo regionale del volontariato e due su tre nel registro delle ONLUS. Il 7% anche presso la Camera di Commercio.

Quello sanitario è il settore a maggior vocazione al volontariato assoluto (il 93% dei volontari non percepisce alcun rimborso), oltre che il più vecchio, con il 39% delle sue basi associative nate prima del 1900. A lungo è rimasto un settore di attività presidiato esclusivamente da associazioni; le cooperative si insediano, tranne isolate eccezioni, solo a partire dagli anni '90. Risultano fortemente legate tra loro da un sistema federativo a carattere nazionale (73%) e anche abbastanza integrate con altre associazioni consimili del territorio. Anche quando si presentano articolate per livelli, le associazioni della provincia ricoprono il ruolo di strutture di base (90%).

Sebbene prevalga la collocazione nell'area urbana (50%), il comparto appare come il più diffuso sui diversi territori con una presenza significativa nell'Area della Valdichiana (24%).

Fortemente strutturate, tali associazioni appaiono non troppo aduse nell'utilizzo di strumenti informatici, che utilizzano invece per la gestione tecnica delle proprie organizzazioni (programmi gestionali e rete intranet).

Propendono più di ogni altro settore per l'utilizzo di canali comunicativi tradizionali (bollettino, riviste, house organ, ecc.), ai quali affidano la relazione comunicativa con la propria base associativa. E' molto probabile che un punto di fragilità sia rappresentato dalle difficoltà a comunicare con i non soci, sebbene occorra considerare che la loro maggior forza comunicativa risieda nell'immagine storica di grande risorsa legata al territorio in un settore di rilevanza sociale assoluta. In ogni caso, non sembrano preoccuparsene troppo, segnalandosi come l'area che considera il problema con maggior distacco, ritenendolo l'ultimo di quelli da affrontare. Naturalmente, nel 90% dei casi sono sprovvisti di un addetto stampa.

Fortemente centrate sul senso di appartenenza (oggi come in passato), scoprono di dover fare i conti con i cambiamenti e domandano ai nuovi dirigenti buona volontà e motivazione.

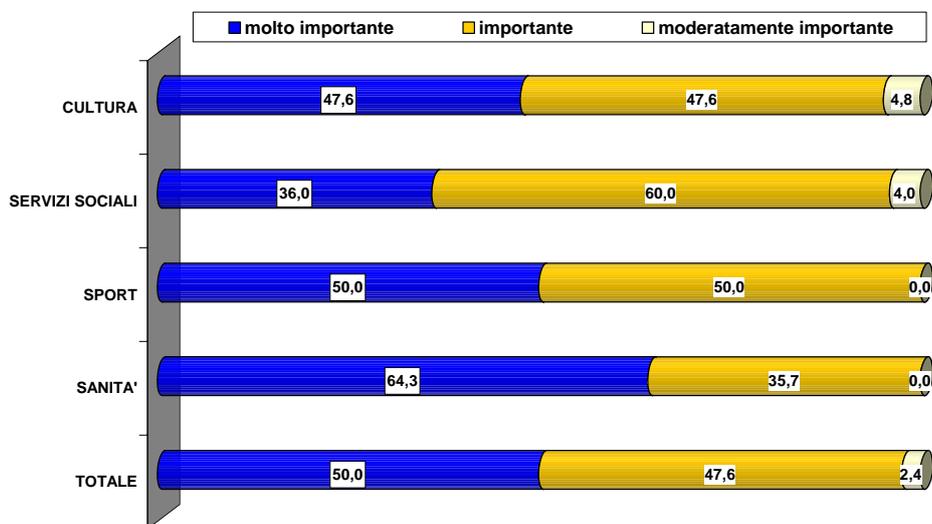
Una parte tra queste risulta molto legata ad attività di tipo religioso, che rappresentano un tratto identitario rimasto inalterato nel tempo, espresso anche attraverso la maggiore disponibilità verso le attività di integrazione sociale, solidarietà, pace.

Tab. 54 - Le difficoltà incontrate nello svolgimento delle attività per area di intervento – (Quote %)

	TOTALE	Servizi			
		Sanità	Sport	Sociali	Cultura
concorrenza tra imprese sociali ed associazioni	7,2	3,6	12,5	16	0
bandi di gara con eccessivo peso al maggior ribasso	7,2	0	0	16	9,1
inadeguatezza delle norme legislative che regolano i bandi di gara	7,2	3,6	25	8	4,5
atteggiamento strumentale degli Enti Locali verso il III Settore	16,9	21,4	12,5	16	13,6
indebolimento delle relazioni sociali	20,5	14,3	50	20	18,2
scarso credito del mondo del volontariato (e III settore)	21,7	25	25	20	18,2
di mancanza di coordinamento tra organizzazioni simili sul territorio	30,1	25	37,5	32	31,8
scarsa disponibilità di risorse dell'ente pubblico	42,2	39,3	25	44	50
scarsa attenzione dell'ente pubblico	43,4	57,1	25	36	40,9
di comunicazione/visibilità verso i potenziali utenti	47	28,6	75	52	54,5
deficit di operatori (fissi e volontari) rispetto alla domanda	51,8	57,1	87,5	36	50
economiche di gestione	60,2	50	62,5	68	63,6

Il loro asse di lavoro non è molto cambiato negli anni, tranne per un'accresciuta propensione in direzione di un ampliamento dei servizi in ambito sociale (dal 46% al 71%). Fortemente legati alla loro missione associativa, pienamente consapevoli dell'importanza del loro lavoro nella comunità (diff. +14%), bisogna riconoscere che si presentano come il settore che ha subito i minori cambiamenti con il trascorrere del tempo e con il cambiare delle tendenze. L'unico effetto che il tempo ha sortito è quello di averle rafforzate nella loro identità, senza aver portato alcun nuovo elemento a favore né alcuna penalizzazione. Unico cambiamento rilevato, un'accresciuta capacità di incidere sui problemi di cui si occupa (differenziale +12%): la forza del progetto associativo che promuovono sta nelle loro attività e nei loro valori.

Graf. 41 – Valutazione degli effetti prodotti sulla comunità per area di intervento – (comp. %)



Estranei alle politiche del lavoro, hanno riscoperto nel tempo le tematiche dell'immigrazione (+25%) e della marginalità sociale (+7%). Di queste ultime due, la prima risultava praticamente ignorata dalle attività originariamente promosse, mentre la seconda ne rappresenta da sempre un elemento caratteristico. Anziani e disabili rimangono, in ogni caso, il segmento di popolazione privilegiato dalle attività portate avanti, mentre non bisogna dimenticare che la particolarità della maggior parte dei servizi che svolgono ha un target trasversale legato alla sanità, ovvero ai bisogni connessi alla salute, anche in condizioni di urgenza (pronto intervento, soccorso sanitario stradale, trasporto feriti e simili), peraltro testimoniato dalla dichiarata universalità dei servizi offerti, nel 97% indistintamente a tutti i cittadini.

Pur riconoscendo (come tutti, del resto) di avere un potenziale di gran lunga superiore a quello attualmente espresso, si presentano come i più soddisfatti delle performances raggiunte nei propri ambiti di attività (39%, differenziale con la media +12%).

Fuori dalle dinamiche della competizione del mercato, chiusi in una nicchia che non teme concorrenza e forti della certezza dell'utilità del loro lavoro - che risponde a bisogni reali della comunità - appaiono feriti sia dalla poca stima che il loro impegno riceve da parte della comunità stessa sia dall'atteggiamento strumentale e dalla scarsa attenzione che gli Enti Locali mostrano nei loro confronti. Naturalmente, questo atteggiamento si riflette anche nelle difficoltà di carattere economico, dalle quali sono attanagliati in misura superiore agli altri settori di attività.

Rispetto al legame, valutato insoddisfacente, tra l'apprezzamento espresso dalla comunità ed il lavoro svolto, è curioso come non riescano ad individuare nella fragilità della loro azione comunicativa rivolta all'esterno un elemento in grado di spiegarne almeno una parte e, soprattutto, di poterlo modificare nel tempo.

Su tutto, in prospettiva, considerano di rilevanza strategica il rafforzamento del legame con il territorio di riferimento (differenziale +10%), da affidare anche ad un ampliamento dell'offerta dei servizi che dovrebbe passare da un nuovo rapporto di collaborazione con gli Enti Locali che, con la loro distrazione, rappresentano l'unico limite al consolidamento delle loro attività. Ciò nonostante, si presentano come i più ottimisti rispetto al futuro delle loro organizzazioni, collocate in una situazione sociale che va deteriorandosi più nel Paese che non nella provincia senese.

Tab. 55 - La strategia principale per area di intervento – (Comp. %)

	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi	
				Sociali	Cultura
il consolidamento e lo sviluppo sul territorio	29	39,1	37,5	25	16,7
L'espansione delle attività verso altre zone	8,7	4,3	12,5	10	11,1
L'incremento del parco servizi offerti	8,7	8,7	25	5	5,6
una riorganizzazione interna (efficienza)	13	8,7	25	25	0
nuovi rapporti di collaborazione/convenzione con enti pub	23,2	26,1	0	25	27,8
una maggiore integrazione con altre organizzazioni	7,2	4,3	0	0	22,2
investimenti in ITC (Innovazione, Tecnologia e Comunicazioni)	2,9	0	0	5	5,6
formazione e qualificazione del personale	7,2	8,7	0	5	11,1
Totale	100	100	100	100	100

Sul piano economico movimentano oltre un quarto dei volumi del Terzo Settore. Tuttavia, è proprio in questo ambito che troviamo anche le strutture più piccole in senso assoluto, sia per volumi di bilancio che per la loro diffusione.

Sebbene il settore si presenti sostanzialmente stabile rispetto agli anni passati (78%) e l'85% del campione chiuda i bilanci in pareggio o in attivo, è doveroso segnalare un 15% che dichiara di trovarsi in difficoltà finanziarie. D'altra parte, è anche quello meno propenso alla cessione di servizi a pagamento (82% gratuiti). Oltre a ciò, per la parte di questi non gratuita, è quello che, in presenza di utili di bilancio, tenderebbe più di ogni altro a destinare le risorse disponibili al contenimento del costo dei servizi offerti, oppure a trasferirli ad altre organizzazioni no profit, sebbene la propensione maggiore rimanga verso l'aumento della qualità dei servizi.

Tab. 56 - Impiego degli avanzi di gestione per area di intervento - (quote %)

	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
Investimenti per aumentare la qualità dei servizi	63,9	71,4	75	52	63,6
Investimenti per aumentare la quantità dei servizi	36,1	53,6	25	16	40,9
Aumento del personale	2,4	0	0	4	4,5
Trasferimenti ad altre organizzazioni non profit	13,3	17,9	0	16	9,1
Diminuzione il prezzo di vendita di beni e servizi offerti	8,4	14,3	12,5	0	9,1
Attività di formazione	25,3	25	25	20	31,8
Fondo dotazione indivisibile	21,7	17,9	12,5	20	31,8

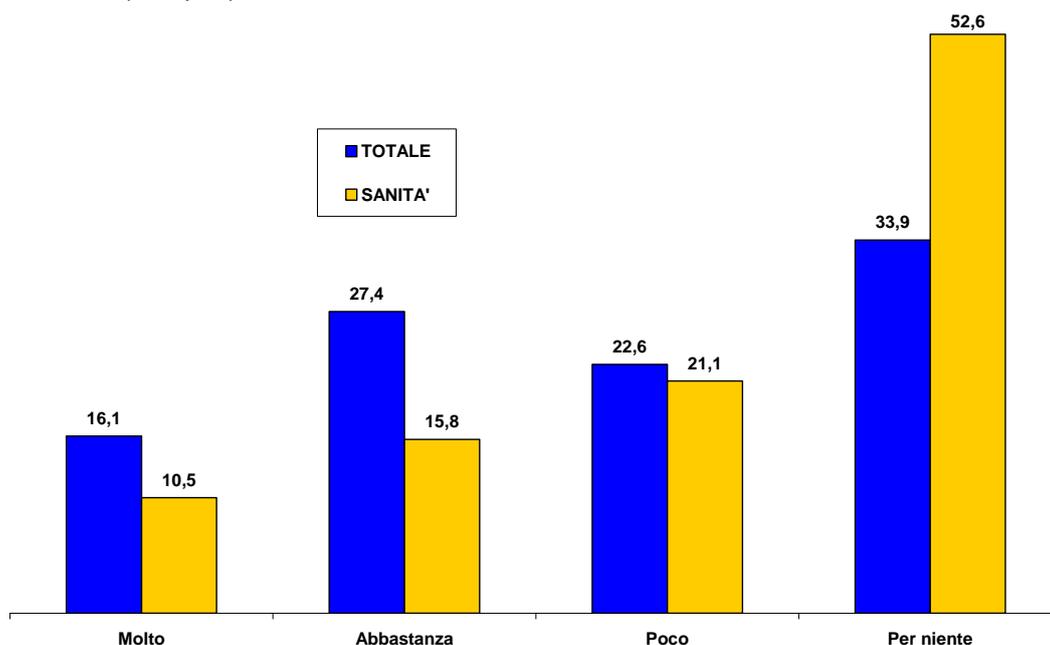
Se si potesse stilare una graduatoria della generosità il premio andrebbe indubbiamente assegnato a questo settore.

Tab. 57 - Titolo con il quale sono prevalentemente ceduti i servizi prodotti per area di intervento - (quote %)

	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi Sociali	Cultura
A pagamento	30,5	18,5	62,5	36	27,3
Gratis per chiunque	37,8	44,4	12,5	36	40,9
Gratis per i soci	32,9	44,4	50	24	22,7
Gratis per i senza reddito	11	22,2	12,5	4	4,5

E' il settore con il minor livello di indebitamento e si presenta consistente sotto il profilo della tenuta finanziaria in quanto è quello che, pur in presenza di un mancato rispetto delle scadenze di pagamento con gli enti convenzionati, soffre meno il disagio che ne consegue (solo il 10% soffre).

Graf. 42 – Peso del mancato rispetto delle scadenze dei pagamenti dei committenti per sanità e totale – (Comp.%)



Estranei al sistema delle gare di appalto, lo sono anche sul piano dello stress della competizione che, tuttavia, li spinge verso un atteggiamento tradizionalista che con il tempo potrebbe marginalizzarli.

Con pochi progettisti, risultano ultimi per dotazione ed impiego di strumenti e metodi di valutazione delle attività che conducono e nell'uso di metodologie volte a valutarne l'impatto sui fruitori. In assenza di tutto questo, non si pongono molti problemi, semplicemente dichiarano che non appartiene alla loro tradizione (differenziale +20% rispetto alla media) o che non interessa (diff. +12%).

Tab. 58 - Alcuni elementi di qualità per area di intervento - (Comp. %)

La sua organizzazione ha al proprio interno dei progettisti?	Servizi				
	TOTALE	Sanità	Sport	Sociali	Cultura
si sono competenze presenti nell'organico	28,8	17,9	57,1	36	25
si, tra collaboratori esterni	11,3	17,9	14,3	8	5
no, ci stiamo attrezzando	16,3	7,1	14,3	12	35
no, non ci servono	43,8	57,1	14,3	44	35
Totale	100	100	100	100	100

La sua organizzazione utilizza metodologie di valutazione dei progetti e delle attività che conduce?	Servizi				
	TOTALE	Sanità	Sport	Sociali	Cultura
si, da tempo	22,2	14,3	28,6	36	14,3
ci stiamo attrezzando	17,3	17,9	28,6	4	28,6
No	60,5	67,9	42,9	60	57,1
Totale	100	100	100	100	100

<i>La sua organizzazione come valuta l'impatto delle attività che promuove sui fruitori?</i>	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi	
				Sociali	Cultura
per sentito dire	39	32,1	50	48	33,3
attraverso strumenti specifici (questionari, interviste)	26,8	28,6	25	20	33,3
monitorando la stampa locale	7,3	10,7	12,5	4	4,8
in nessun modo	26,8	28,6	12,5	28	28,6
Totale	100	100	100	100	100
<i>Se non lo fa, perché:</i>					
non appartiene alla nostra tradizione	30	50	0	16,7	20
non ci interessa	25	37,5	0	16,7	20
non ci sono le professionalità	40	12,5	100	66,7	40
perchè non ci sono i soldi	5	0	0	0	20
Totale	100	100	100	100	100

Intrattengono una relazione conflittuale con gli Enti Locali di riferimento: infatti, se per un verso le associazioni dell'area sanitaria si presentano come quelle che, più di ogni altro soggetto, danno loro stimoli e suggerimenti per orientarsi, anche rispondendo ad inviti e sollecitazioni - rivelandosi interlocutore franco ed aperto ad un confronto - in ultimo si rivelano poi come i più delusi in quanto inascoltati (diff. -11%).

Le associazioni presentano una forte impronta tradizionalista, sono poco soggette alle tensioni ed ai cambiamenti che hanno coinvolto l'intero Terzo Settore, resistono di fronte a spinte di rinnovamento. Non rifuggono, tuttavia, dall'impossessarsi di ogni strumento utile a garantire buona gestione ed efficienza al loro interno sotto il profilo organizzativo e gestionale. Non c'è dubbio che rappresentano uno specifico nel Terzo Settore e non mancano di ostentare un orgoglio dovuto a questa specificità affidata ad una forte base associativa completamente volontaria nonché ad una marcata identità legata a valori praticati ed espressi attraverso le stesse attività che promuovono, alcuni in forma laica, altri con una più evidente ispirazione religiosa. Legati a buoni rapporti con l'Ente Locale di riferimento, che incide anche su attività e bilanci, soffrono per l'inadeguata attenzione ricevuta che deriva da un'evidente sottovalutazione dell'importanza di un buon rapporto comunicativo, sia con i soci, che per lo più raggiungono, che, soprattutto, con l'opinione pubblica. Evidentemente, una parte della sottostima che denunciano, così come della disattenzione da parte degli Enti Locali, potrebbe essere influenzata positivamente ed attenuata se gli aspetti comunicativi venissero un po' più curati.

Infine, risultano più attenti ad accrescere l'offerta dei servizi che non la loro qualità. Un limite potrebbe manifestarsi da un certo ritardo nel dotarsi di nuove figure professionali che possano far sviluppare i servizi in efficacia ed in efficienza. Questa necessità sembra non sfuggire affatto ai decisori attualmente in carica ma, esprimendo un tratto tipico delle associazioni, la loro attenzione si concentra sull'opportunità di far crescere sul piano professionale il dirigente, escludendo per tradizione e per cultura la presenza di figure professionali in ruoli di responsabilità direttiva, finora incarnati in un unico protagonista: il dirigente volontario.

4.8.4 Servizi sociali

Abbiamo già visto che è il settore verso il quale guardano con maggiore interesse le cooperative (80%); ciononostante, il 23% delle associazioni lo considerano spazio interessante per le loro attività, e per lo più si tratta di associazioni di anziani o centrate attorno alle politiche di genere.

Sotto il profilo giuridico, il settore raccoglie sia associazioni che cooperative di tipo A e B e sul piano dell'iscrizione ai diversi albi o registri è quello che presenta la massima variabilità,

distribuendosi su tutte le opzioni con un'evidente propensione per il registro delle ONLUS e l'Albo Regionale del Volontariato.

Rappresenta il settore di intervento più giovane dell'universo indagato, con poco meno della metà dei soggetti che vi operano nati negli ultimi sei anni.

Più consistente che negli altri territori appare il radicamento in Valdelsa (46%). In assoluto, è il settore a maggiore crescita, una crescita che produce occupazione in misura superiore a qualunque altro, in quanto legata a servizi essenzialmente a carattere professionale. E' anche quello a forte prevalenza femminile, e con il maggior numero di contratti part time. Numerosa si rivela altresì la presenza di volontari e tra questi spiccano le donne. Rappresentano l'esercito delle persone, per lo più anziane, che animano gratuitamente le attività promosse dalle rispettive organizzazioni, in larga misura rivolte ad altri anziani o a situazioni di marginalità sociale.

In questo caso le attività si reggono sulle convenzioni con gli Enti Locali, da cui proviene oltre i tre quarti del volume complessivo di affari, il peso è condizionato dalla forte incidenza delle cooperative sociali che oscurano l'importanza delle sottoscrizioni volontarie e del tesseramento che invece sostiene in misura significativa le attività delle associazioni che operano in questo stesso settore. Questa ambivalenza, unita alle differenti percentuali di spesa sostenute per il personale da cooperative e associazioni, rafforza l'interpretazione a doppia lettura: da una parte l'azione consistente delle cooperative che produce occupazione ed eroga servizi in un rapporto caratterizzato dalla rilevazione di un bisogno e dalla relativa risposta in termini di prestazioni offerte, dall'altra gli interventi più diffusi delle associazioni.

A riprova del fatto che si tratta di un ambito dove prevalgono gli aspetti competitivi su quelli collaborativi, sia le une che le altre si mostrano più chiuse della media del campione rispetto alla disponibilità a collaborare con altri soggetti consimili (68% rispetto alla media del 78%), oltre a rifuggire da iniziative congiunte (60% vs. 68%).

Tab. 59 - Distribuzione percentuale delle entrate dell'ultimo bilancio per tipologia delle organizzazioni dei Servizi Sociali – (comp. %)

<i>Entrate</i>	TOTALE	Cooperative	Associazioni
Istituzioni pubbliche – Contributi gratuiti	3,1	2,8	17,4
Istituzioni pubbliche – Contratti e convenzioni	77,8	79,2	12,5
Istituzioni private	6,4	6,0	23,4
Tesseramento e sottoscrizioni	0,6	0,1	24,6
Servizi a singoli od organizzazioni	12,0	11,9	18,2
Rendite immobiliari o finanziarie	0,0	0,0	0,4
Donazioni	0,1	0,0	3,6
TOTALE	100,0	100,0	100,0
<i>Uscite</i>			
Costo del personale	70,7	71,9	14,3
Costi di struttura (affitto, telefono, forniture, attrezzature...)	18,7	18,5	25,4
Costi finanziari (Interessi passivi)	1,0	1,0	0,0
Acquisto beni e servizi	7,6	6,7	50,6
Formazione, aggiornamento personale, collaboratori, volontari	2,1	1,9	9,7
TOTALE	100,0	100,0	100,0

Più strutturate sotto il profilo organizzativo per meglio permeare le diverse aree di insediamento, le cooperative operano essenzialmente con unità locali distribuite sul territorio, anche se agiscono in maggiori condizioni di isolamento, nel senso che partecipano in misura minore a grandi reti associative od organizzative di carattere extralocale (22% in reti nazionali

vs. 54% media). Pure in questo caso, comunque, per le une e per le altre la propensione è a rappresentare le strutture di base delle diverse reti di appartenenza (67% coop, 80% associazioni).

Le associazioni si presentano maggiormente legate al territorio di riferimento, mentre le cooperative tendono ad intervenire su territori più vasti.

Tab. 60 - Ambito territoriale nel quale si sviluppa l'azione delle organizzazioni per tipologia – (comp. %)

	Cooperative	Associazioni
prevalentemente nel comune in cui è localizzata	40	58,3
prevalentemente su tutta l'area provinciale	20	25
anche a livello regionale	20	8,3
anche a livello nazionale	20	4,2
anche a livello internazionale	0	4,2
Totale	100	100

Sul piano dell'utilizzo delle nuove tecnologie, nell'insieme, il settore si presenta il più fragile, ma la fragilità è importata dalla componente associativa, mentre, di contro, le cooperative si collocano ai vertici della classifica di innovazione tecnologica.

Come si è detto, il settore è per lo più presidiato da organizzazioni molto giovani e pertanto anche sul piano del profilo dei dirigenti questi risultano in larga parte adeguati. Tuttavia proprio rispetto alle trasformazioni del profilo del dirigente le cooperative rivelano un andamento in controtendenza rispetto agli altri settori. Infatti, queste, essendo nate per rispondere ad esigenze imprenditoriali, si erano, fin dal loro avvio, preoccupate di garantirsi più professionalità (37% vs. 72%) che buona motivazione (38% vs. 15%) o senso di appartenenza (12% vs. 16%). Tuttavia, con il trascorrere del tempo, sembrano scoprire di aver ecceduto su questo versante e che per lavorare in questo specifico ambito la buona professionalità non basta se non è accompagnata da una buona motivazione (differenziale +8%, cfr. Tab. 33-35).

Lo stesso non vale per le associazioni le quali, come la maggiore parte del Terzo Settore, domandano più professionalità (diff. +13% Tab. 33-35) anche a discapito del senso di appartenenza ma, soprattutto, della buona volontà (diff. -16% Tab. 33-35). E' evidente che i presupposti alla nascita erano diversi in quanto per queste ultime apparivano determinanti buona volontà, un forte senso di vicinanza e di coesione interna, cementate da uno spirito di volontariato.

Le trasformazioni intervenute all'interno del sistema, oggi, pur a distanza di pochi anni, rendono evidente alle cooperative che bisogna rafforzare il senso di appartenenza e l'identità associativa, ovvero il progetto associativo collettivo, mentre le associazioni scoprono che serve fare un passo in avanti in direzione di una maggiore professionalizzazione e che la buona volontà non basta più.

Potremmo dire che questo spaccato riassume un tema centrale nel processo di trasformazione con cui deve fare i conti il Terzo Settore per rispondere alla sfida non solo del proprio consolidamento ma della stessa propria sopravvivenza.

E' un comparto che nel tempo non si è discostato molto dalla sua missione associativa originaria. Nato per svolgere attività ed offrire servizi nell'area sociale, rivolti a comunità o persone, è rimasto ancorato ai propri obiettivi ed agli stessi target di popolazione. Si riscontra, tuttavia, un ampliamento del proprio raggio di azione - peraltro esteso un po' a tutto il Terzo Settore - negli ambiti delle attività educative, ricreative e di formazione (solo per le cooperative) e dell'integrazione sociale, della solidarietà e della pace (Tabb. 20-23).

Questo ampliamento, naturalmente, produce i suoi effetti anche sul target di riferimento che, a sua volta, cresce nell'area dell'adolescenza (+12%), dell'immigrazione (+4%) e della disabilità (+8%). In ognuno di questi casi la differenza coinvolge solo le cooperative, in quanto le associazioni risultano maggiormente bloccate attorno alla loro *mission* originaria.

Sul piano delle trasformazioni avvenute bisogna rilevare che, qualunque queste siano state, nessuno ritiene di esserne stato penalizzato; la percezione comune è di cambiamenti che hanno provocato unicamente effetti positivi. Tuttavia nel tempo è il segmento che ha la percezione di essere maggiormente cambiato, ma anche in questo caso il cambiamento va in due direzioni diverse. Mentre le associazioni si considerano rafforzate solo e soprattutto sul piano sociale, sia per coesione interna che per peso espresso all'esterno (62%), le cooperative, pur cresciute a loro volta anche sotto questo profilo, percepiscono invece formidabile la spinta che hanno ricevuto sul piano della crescita economica (67%) che, naturalmente, ha trascinato con sé anche la crescita del parco clienti (33%), soci, e fruitori dei servizi in generale.

In questo specifico ambito forse il Terzo Settore ci consegna uno spaccato di tipicità che permette di leggere come la propensione, intesa come *mission* associativa, influenzi ed interagisca con i cambiamenti sociali. Per un verso, lo vediamo crescere sotto il profilo della capacità che ha di intercettare i nuovi bisogni e di trasformarli in opportunità di lavoro sociale, nel rispetto dei caratteri che questo impone; dall'altro, per quel segmento che non persegue finalità di sviluppo imprenditoriale, si rileva un rafforzamento sul piano della capacità di risposta rafforzando le proprie reti associative, crescendo per consapevolezza, coesione e capacità di risposta all'esterno. Potremmo senz'altro sostenere che attorno a queste due funzioni ruotano il ruolo e la funzione principale dell'intero sistema. Del resto, questa considerazione combacia con il giudizio raccolto nei colloqui con gli opinion leader.

Questi processi di trasformazione, particolarmente quelli legati al sistema delle cooperative, hanno investito soprattutto i territori dell'area legata al capoluogo ed alla Valdelsa, nei quali le cooperative hanno trovato maggiori opportunità di crescita. Per quanto riguarda l'Amiata-Valdorcia gli effetti più evidenti sono affidati al consolidarsi delle azioni promosse dalla rete associativa.

Elementi come la dimensione delle città presenti, una differente coesione sociale, una diversa propensione delle aree considerate - basata anche su modelli di sviluppo locale affidati ad attività economiche diverse tra loro - stanno alla base dei differenti effetti rilevati sui Sistemi Economici Locali.

La doppia anima che sta all'origine della variabilità delle risposte prodotte nel tempo emerge anche dall'analisi dei bilanci. Se l'intero settore è mediamente schiacciato verso il basso, all'osservazione dei dati disaggregati vediamo che questa tendenza è in realtà il risultato dell'applicazione di due propensioni diverse. Da una parte, troviamo soggetti (cooperative) ben strutturati e consistenti sotto il profilo economico (60% oltre 125.000 Euro); dall'altra, il sistema associativo molto più variegato ma con oltre un terzo dei suoi membri raccolti nelle classi tra 5.000 e 30.000 Euro.

Sul piano dell'andamento economico, la situazione si presenta come la migliore in senso assoluto rispetto alla chiusura dell'ultimo anno di bilancio ed in condizioni di stabilità oggettiva (73%), tuttavia nella percezione degli intervistati la valutazione è di un diffuso peggioramento.

Ad un'analisi disaggregata dei dati si scopre che mentre le associazioni navigano in acque più tranquille, le cooperative incontrano maggiori difficoltà. Le prime, infatti, chiudono in condizioni di sostanziale pareggio o in attivo nella misura del 90%, le seconde stanno esattamente in bilico in una posizione centrale ma con un peso equamente distribuito sui due bracci della bilancia tra passività ed attività.

D'altronde le cooperative soffrono di gran lunga in misura maggiore del mancato rispetto dei termini di pagamento da parte dei committenti (44%), aspetto che affligge molto meno le associazioni (11%), le quali non ricorrono quasi mai a scoperti bancari o prestiti, cosa che si verifica nelle cooperative con maggiore frequenza (50% vs. 20%).

Il lavoro che viene svolto è percepito sia come utile contributo alla crescita delle comunità locali nelle quali si interviene, sia come una risposta a bisogni espliciti che queste manifestano; d'altra parte le comunità ne hanno una percezione corretta e ne valutano il contributo in modo adeguato (80% vs. 68% medio), anche se il giudizio migliore lo esprimono le cooperative.

Si vive e si opera in un contesto nazionale nel quale le relazioni sociali volgono ad un peggioramento, mentre in provincia di Siena complessivamente la situazione tende a migliorare (è il giudizio più positivo dell'intero campione). Ma la provincia non è, per il nostro lavoro, un terreno omogeneo e troviamo che, mentre la Valdichiana valuta il contesto volto al miglioramento, in Valdelsa la percezione è contraria e più pessimistica.

In questo quadro, si guarda al futuro della propria organizzazione con un misurato ottimismo. Più fiduciose le cooperative che stabiliscono un collegamento evidente ed immediato connettendo la buona prosecuzione del proprio lavoro ad un asse di adeguamento organizzativo in termini di professionalità ed efficienza da accrescere (anche puntando sulla formazione); meno ottimiste le associazioni, che appaiono più smarrite rispetto al da farsi, esprimendo preoccupazioni attorno ad un temuto calo della spinta emotiva e delle energie.

Sul piano occupazionale, è il settore che presenta il maggior numero di addetti a tempo pieno e parziale (oltre 3.000) ed è fortemente femminilizzato (82,5%).

Trattandosi di erogazione di servizi, l'incidenza dei costi del personale risulta la più elevata in senso assoluto, nonostante la forte differenza che passa tra associazioni e cooperative. Se consideriamo il dato disaggregato (coop 72% ass. 14%) abbiamo, anche sotto questo profilo, una misura delle diversità esistenti all'interno dello stesso segmento.

Restando su questo piano, si rileva inoltre che, in tale comparto, la classe modale degli occupati nelle cooperative, con ruoli non dirigenziali, è di età piuttosto matura (55 anni), leggermente più giovani i dipendenti occupati non a tempo pieno; decisamente più anziani risultano i volontari presenti nel sistema associativo.

Questa differenza di età si riscontra anche nei ruoli dirigenziali. Premesso che nelle associazioni di questo settore praticamente non ci sono dirigenti con contratti di lavoro e che la maggior parte sono volontari, questi ultimi risultano decisamente più anziani rispetto ai loro colleghi (per lo più occupati) che dirigono le cooperative impegnate nello stesso settore.

Il divario è decisamente vistoso, e le ricadute che ad esso si connettono investono molteplici aspetti, dalla propensione all'utilizzo di nuove tecnologie, flessibilità rispetto al modello, formazione, autorientamento...

E' evidente che il sistema associativo presenta un deficit relativo al profilo dei dirigenti (più anziano, limitato per disponibilità di tempo e con minori competenze professionali). Di questo se ne ha chiara percezione al punto che il problema della disponibilità delle risorse umane compare come il più grave ed è presente solo nel segmento associativo (Tab. 48-49).

In questo contesto, anche le difficoltà legate alla gestione economica lasciano intravedere più problemi di competenze e adeguate disponibilità sotto il profilo professionale, piuttosto che un'effettiva situazione di fragilità finanziaria, che invece appare piuttosto stabile. La debolezza sul piano delle competenze riduce anche la disponibilità ad assumersi le relative responsabilità sul piano amministrativo e legale.

A fronte di ben più gravosi e complessi problemi anche in questo ambito, il mondo della cooperazione risponde con un apparato più strutturato e più professionalizzato che appare in grado di gestirli creando persino scenari di maggior fiducia e migliori prospettive. Questa differenza trasferisce i suoi effetti anche nella visione strategica dello sviluppo della propria organizzazione. Più aggressive e determinate, le strutture cooperative mirano ad una crescita per estensione delle aree di intervento e ad un consolidamento in quelle in cui attualmente operano, connettendo questa prospettiva con un'azione di rafforzamento delle relazioni con gli Enti Locali, che rappresentano il loro referente privilegiato per quanto riguarda le commesse di lavoro (cfr. Tab. 55). Più incerte, le associazioni spalmano le loro risposte un po' su tutte le opzioni, confidando di più in una qualche forma di aiuto da parte dell'Ente Locale. Nel momento di effettuare delle scelte stringenti, sembrano consapevoli che, più che di espansione, per loro la questione è quella di consolidare la propria presenza sui territori sui quali attualmente operano; tuttavia, anche solo per garantirsi una prospettiva di tenuta nel tempo, sono consapevoli della necessità di dover avviare una riorganizzazione interna volta a garantire maggiore efficienza.

Sul piano delle relazioni con le istituzioni locali, il settore dei servizi alla persona è quello che si sente più frustrato, più strumentalizzato e meno ascoltato. Tuttavia le situazioni appaiono diverse tra loro anche tra i territori. In questi si riscontra un clima di maggior vicinanza e dialogo sia nella Zona Senese che nell'Amiata-Valdorcina, mentre si riscontra un rapporto decisamente più difficile nella Valdelsa.

La relazione senz'altro migliore è quella che lega gli Enti Locali alle associazioni, anche se queste si sentono molto meno ascoltate per le competenze che esprimono. Di contro le cooperative, pur considerate un interlocutore più ostico, si sentono più autorevoli sotto il profilo delle competenze espresse. E' un'opinione legata alla marcata percezione di essere considerati (e di sentirsi) maggiormente capaci di risolvere, sia pure in senso strumentale, i problemi dei quali si occupano.

In quella che un po' approssimativamente potremmo definire professionalità, sta una delle differenze più significative in grado di spiegare questa diversa percezione del proprio peso attorno a tale specifico aspetto.

4.9 Strategie di sviluppo

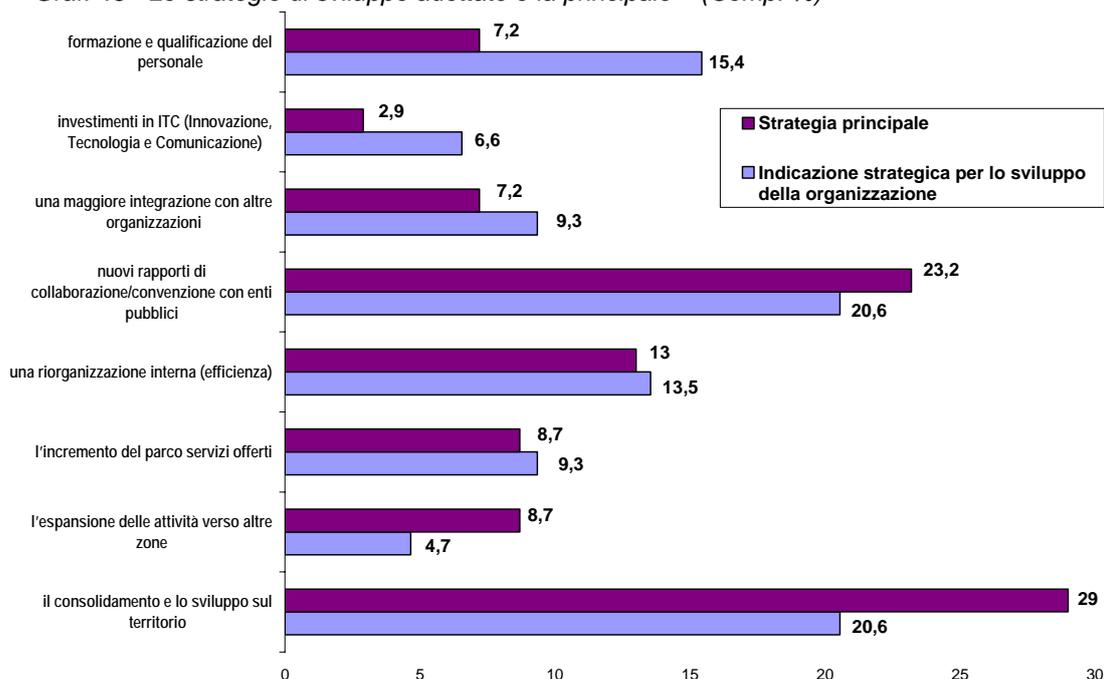
Nell'insieme, ci sembra di poter sostenere che ci troviamo di fronte ad un Terzo Settore più proteso a mantenere le posizioni acquisite che non a crescere. La sfida è sul terreno della qualità (62%) piuttosto che sull'ampliamento dei servizi (37%). Poco meno della metà delle organizzazioni considerate chiudono i bilanci in attivo (45%), e di queste la maggiore parte sono associazioni (46% contro il 30% delle cooperative). Il sistema cooperativistico, che pure per vocazione tenderebbe verso crescita e sviluppo, in questa particolare contingenza propende in larga misura per accantonare gli utili a fondo di dotazione indivisibile (60%).

Le strategie di sviluppo, com'è prevedibile aspettarsi, presentano significativi tratti distintivi tra i diversi segmenti del sistema in esame. Tuttavia, alcuni elementi emergono con una certa chiarezza.

Innanzitutto, la più diffusa tra le strategie è quella che mira ad un consolidamento sul territorio (29%), al secondo posto riaffiora l'Ente Pubblico come interlocutore di rilevanza strategica con il quale occorre rafforzare rapporti di collaborazione (23%), in terzo luogo risalta un asse legato alla ricerca di una maggiore efficienza (13%), che sembrerebbe passare anche attraverso una maggiore formazione del personale (7%).

La Valdichiana e la Valdelsa sembrano le aree con una maggiore propensione alla chiusura, ovvero più centrate su azioni di consolidamento nel territorio affidato alla ricerca di un'intensificazione del rapporto con l'Ente Locale.

Graf. 43 - Le strategie di sviluppo adottate e la principale – (Comp. %)



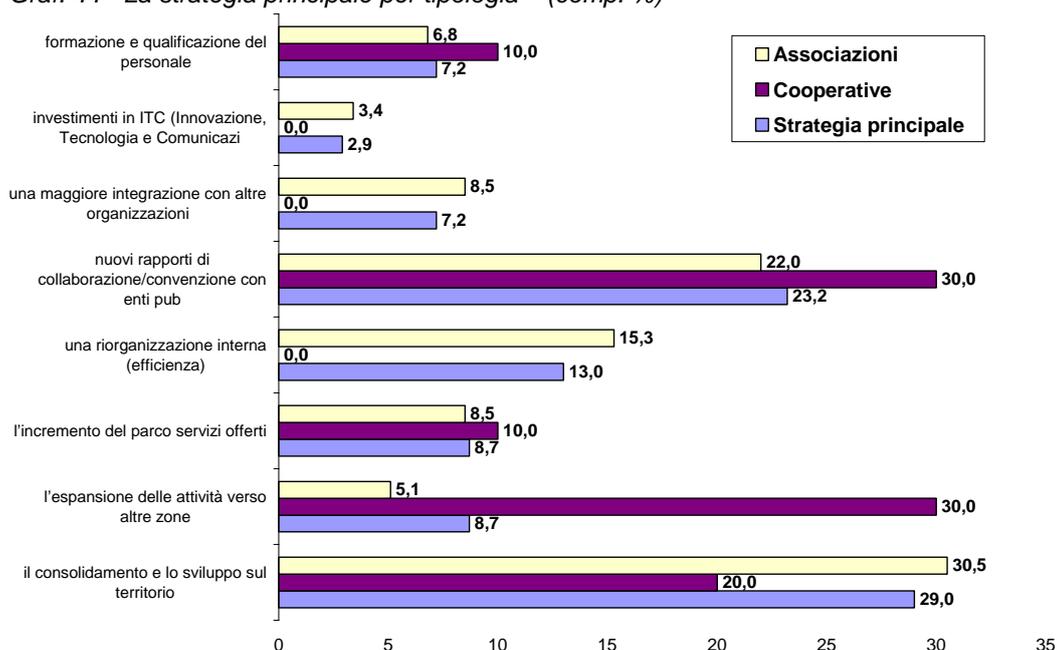
In Valdelsa, il consolidamento sembrerebbe dover passare anche da un ampliamento della gamma dei servizi, mentre in Valdichiana attraverso formazione e qualificazione del personale. Quest'ultima si presenta come una indicazione marcata in quanto sostenuta con una determinazione unica nell'intera sottoclasse territoriale (18%, scostamento dalla media + 11%).

Tab. 61 - La strategia principale per territori – (comp. %)

	TOTALE	Valdelsa	Valdorcia- Amiata	Area Senese	Val di Chiana
il consolidamento e lo sviluppo sul territorio	29	30	20	27,9	36,4
l'espansione delle attività verso altre zone	8,7	20	0	9,3	0
l'incremento del parco servizi offerti	8,7	10	20	7	9,1
una riorganizzazione interna (efficienza)	13	0	20	16,3	9,1
nuovi rapporti di collaborazione/convenzione con enti pubblici	23,2	40	20	18,6	27,3
una maggiore integrazione con altre organizzazioni	7,2	0	20	9,3	0
investimenti in ITC (Innovazione, Tecnologia e Comunicazi)	2,9	0	0	4,7	0
formazione e qualificazione del personale	7,2	0	0	7	18,2
Totale	100	100	100	100	100

Per le cooperative, l'espansione si connette inevitabilmente all'Ente Locale, l'efficienza è un dato acquisito, almeno in senso relativo e soprattutto a confronto con i competitori rappresentati dalle associazioni. Queste ultime guardano con maggiore interesse al consolidamento della loro presenza nel proprio territorio di riferimento, probabilmente lo sentono anche vicino in misura maggiore che non le strutture di impresa. Sentono anche con intensità maggiore il problema di un aumento dell'efficienza espressa (+15%rispetto alle cooperative).

Graf. 44 - La strategia principale per tipologia – (comp. %)



Il sistema sportivo, nel suo approccio incentrato sul consolidamento territoriale, sull'espansione verso altre zone e l'ampliamento dell'offerta di attività, sembra esprimere, per un verso, quello che ormai è diventato un tratto distintivo delle organizzazioni sportive del Terzo Settore, ovvero la vocazione (o la necessità) a farsi struttura d'impresa con propensione alla crescita; dall'altro, la necessità di una maggiore efficienza, ma senza formazione. Lo scarso peso che attribuisce ad investimenti strategici in direzione di nuove tecnologie e comunicazione crediamo dipenda, almeno in misura significativa, dalla consapevolezza di essere di gran lunga il comparto meglio attrezzato in fatto di dotazione ed utilizzo di tecnologie e strumenti informatici che, indubbiamente, rappresentano un elemento di contiguità con l'asse riportato sul questionario (Innovazione, Tecnologie, Comunicazione).

Tab. 62 - La strategia principale per area di intervento – (comp. %)

	TOTALE	Servizi			
		Sanità	Sport	Sociali	Cultura
il consolidamento e lo sviluppo sul territorio	29	39,1	37,5	25	16,7
l'espansione delle attività verso altre zone	8,7	4,3	12,5	10	11,1
l'incremento del parco servizi offerti	8,7	8,7	25	5	5,6
una riorganizzazione interna (efficienza)	13	8,7	25	25	0
nuovi rapporti di collaborazione/convenzione con enti pubblici	23,2	26,1	0	25	27,8
una maggiore integrazione con altre organizzazioni	7,2	4,3	0	0	22,2
investimenti in ITC (Innovazione, Tecnologia e Comunicaz.)	2,9	0	0	5	5,6
formazione e qualificazione del personale	7,2	8,7	0	5	11,1
Totale	100	100	100	100	100

Le strategie delle associazioni culturali appaiono più scollegate dalla dimensione territoriale, ricercano un rapporto con l'Ente Locale ma sono pressoché le uniche a porsi anche la

questione di una maggiore integrazione con altre organizzazioni (scostamento dalla media +11%). Non si preoccupano di ampliare i servizi, né di promuovere espansioni territoriali; si qualificano, semmai, per una maggiore attenzione a percorsi formativi ed alla qualificazione del personale. Più lontani da logiche di mercato, non si pongono il problema dell'efficienza, semmai quello di adeguare i propri standard tecnologici e comunicativi.

I comparti sanitario e sociale presentano una visione strategica simile basata su una forte tendenza a consolidarsi sul territorio di riferimento attraverso il consolidamento dei rapporti con l'Ente Locale.

Tuttavia, si rileva una differenza visibile nella maggiore propensione rivolta all'efficienza delle organizzazioni impegnate nelle attività sociali (22%), controbilanciata da un interesse di gran lunga inferiore manifestato da quelle che lavorano nel comparto sanitario (4%).

Questo fatto sorprende in quanto sono proprio queste ultime a riconoscere che le proprie organizzazioni sono, tra tutte, quelle cresciute in misura minore sul piano della professionalità. Quello che in questo caso sembra venire a mancare è la consapevolezza della connessione esistente tra efficienza e professionalità.

A conclusione di questo paragrafo rimane un'amara constatazione relativa al peso strategico attribuito alle diverse forme di certificazione ed alla stesura di un bilancio sociale. Per nessuno dei due casi è stata possibile l'elaborazione dei dati raccolti in quanto si sono rilevate incongruenze nelle risposte da lasciar supporre che si confondesse il bilancio sociale con il bilancio economico e le certificazioni con l'iscrizione ad un albo o ad un registro.

Si tratta di elementi dispersi che attraversano l'intero campione e che segnalano la sopravvivenza di dirigenti appartenenti ad un'era che ha ormai perso il contatto con i cambiamenti sopraggiunti ma che rimangono comunque legati, per necessità o per virtù non è dato saperlo, alle antiche responsabilità e funzioni.

Ciò detto non ci resta che segnalare che gli unici sforzi rilevati in direzione della ricerca dell'acquisizione di certificazioni di qualità del processo (ISO 9001) risultano espressi dalle cooperative (ma anche da un'associazione). Queste ultime sono anche le più impegnate nella redazione di bilanci sociali.

4.9.1 La Formazione come strategia di sviluppo

Poco più sopra abbiamo visto come la formazione rappresenti, pur con le diverse attenzioni, un fattore comunque rilevante per le strategie di sviluppo del Terzo Settore, sebbene ciò sia ancorato ad una convinzione non troppo determinata. Quest'ultima considerazione deriva dal fatto che, mentre la formazione appare al terzo posto tra le priorità strategiche quando le opzioni di risposta alla domanda erano più di una, la stessa retrocede all'ottava posizione allorquando si domandi di segnalare un'unica priorità.

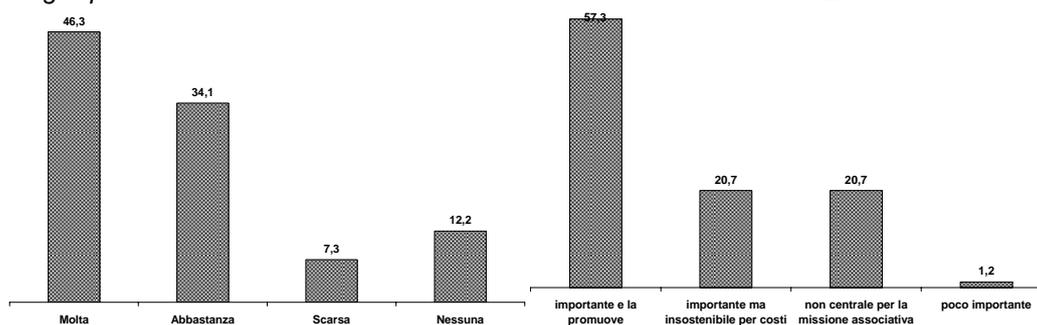
L'osservazione delle risposte fornite ai due items riportati nella tabella 55, ci introduce agevolmente all'analisi che intendiamo sviluppare.

L'asse formativo appare di rilevanza assoluta nella prima domanda e, pur discostandosi dal consolidamento sul territorio e dai rapporti con l'Ente Pubblico, sopravanza di gran lunga ogni altro elemento. Il crollo riscontrato nella domanda nella quale si chiede di fornire una sola indicazione significa che la priorità può essere mantenuta solo in presenza di determinate condizioni, al momento assenti nel Terzo Settore.

Un'organizzazione su due ci informa che considera la formazione degli operatori *molto importante*, e solo una su cinque la valuta come un elemento accessorio.

Graf. 45 – (comp. %)

Importanza attribuita alla formazione degli operatori



Molti la sostengono (57%), ma un quinto del totale, pur riconoscendone l'importanza, la trova inaccessibile per i costi (21%); la rimanente porzione del campione la trova inutile o comunque marginale per l'attività che conduce.

4.10 Impresa e Non-Impresa

Anche se i bandi di gara vincolano le organizzazioni più grandi e di conseguenza movimentano i maggiori volumi economici, la maggior parte delle attività condotte non sono connesse alla partecipazione ad alcun tipo di gare di appalto (totale 74%, associazioni 82%). Ci troviamo dunque di fronte ad un sistema che, in buona misura, prima ancora che come no-profit, si presenta semplicemente come sistema di non-impresa *tout court*, autoalimentandosi grazie ad una forte idealità ed ad una effettiva partecipazione volontaria.

E' il presidio delle associazioni di ogni area, ma anche di alcune cooperative, molte meno (20%) impegnate nella conduzione di servizi ed attività svolti in autonomia ed in sostanziale stabilità di bilancio (79%); ma è anche il presidio di alcune grandi associazioni impegnate nei servizi sanitari le cui convenzioni non vanno a gara.

Tab. 63 - La partecipazione dell'organizzazione a bandi di gara per le attività che svolge per tipologia e classi di dirigenti – (Comp. %)

	Fino a					Cooper.	Associaz.
	TOTALE	10-20 dirig.	21-50 dirig.	51-70 dirig.	Oltre 70 dirig.		
No	74,4	88,2	55,6	82,6	50	20	81,9
non l'abbiamo fatto ma ci stiamo attrezzando	1,2	0	5,6	0	0	10	0
sì, solo a bandi locali	11	5,9	16,7	13	16,7	30	8,3
sì, anche a bandi regionali/nazionali	11	0	22,2	4,3	25	30	8,3
sì anche a progetti internazionali	2,4	5,9	0	0	8,3	10	1,4
Totale	100	100	100	100	100	100	100

Le gare sono terreno elettivo delle cooperative, sul quale il 70% di queste si gioca, ad ogni bando, non solo una porzione dei propri progetti di sviluppo futuro ma anche una parte di esperienze maturate nel passato, inteso come occupazione, volumi di fatturato, know how, professionalità ecc... In questo senso, il Terzo Settore evidenzia uno dei punti di maggior fragilità: lontano dalla logica del profitto, è comunque costretto ad accettare a pieno quella dell'efficienza, quella della concorrenza senza che il committente (spesso) si preoccupi o sia in grado di valutare l'efficacia del servizio erogato.

Questo aspetto rappresenta un elemento veramente delicato in quanto su questo terreno la *deregulation* non costituisce un elemento neutrale. Talvolta, sulla condizione di forte pressione che si verifica ad ogni vigilia di una gara di appalto, nascono forti tentazioni di aprirsi la strada verso forme "improprie" di rapporti di lavoro che possono sfociare in veri comportamenti vessatori nei confronti dei soci, fino ad arrivare ad imporre loro forme di sostegno finanziario coattivo alla organizzazione cui appartengono in cambio della garanzia del mantenimento del posto del posto di lavoro.⁴²

In queste situazioni, la virtuosità che caratterizza il Terzo Settore viene messa a dura prova, offrendo invece opportunità di infiltrarsi a forme inique, per di più con uno specifico estraneo agli stessi settori d'impresa tradizionali.

Il controllo di questo stato di cose sfugge completamente ai partecipanti ai bandi di gara, in quanto sottoposti alle regole della concorrenza ed a quelle imposte dal committente, oltre a trovarsi in una condizione di assoluta impotenza nell'imporre vincoli od elementi di garanzia a tutela della qualità. Né bastano le generiche formule che si riferiscono al rispetto dei contratti in vigore a garantire la trasparenza dovuta.

Naturalmente stiamo descrivendo solo lo scenario e non denunciando un livello di diffusione di un comportamento deprecabile.

Questa situazione è rispecchiata in buona misura nel vissuto che ci viene restituito dalla descrizione del rapporto che intercorre, così come viene percepito, con l'Ente Locale.

Le cooperative (e quanti lavorano nel settore dei servizi alla persona o alla comunità) si sentono maggiormente strumentalizzate (80%), ma anche, forti del proprio ruolo, maggiormente ascoltate, sebbene la capacità di ascolto attribuita alle istituzioni locali esprima il valore più basso 32%.

Decisamente migliore si presenta il rapporto degli Enti Locali con le associazioni, che pure si sentono ancor meno ascoltate (30%): in questo caso la frustrazione maggiore ricorre nei casi di soggetti impegnati nella sanità e nelle attività sociali. Le meglio posizionate in questa scala di dialogo con l'Ente Locale sono le associazioni che lavorano in ambito culturale e sportivo.

Sotto il profilo delle professionalità, le cooperative si presentano un po' più attrezzate per presidiare il "mercato". Sicuramente lo sono per la presenza di progettisti, sia interni che come collaboratori esterni (rispettivamente 60% e 20%). Tra queste, chi attualmente ne risulta sprovvisto dichiara che sta cercando di provvedervi (20%), mentre nel mondo associativo un 50% rimane del tutto estraneo al problema.

Tab. 64 – L'organizzazione nel rapporto con le istituzioni locali per tipologia e area di intervento – (Comp. %)

	TOTALE	Cooperative	Associazioni
dà stimoli e suggerimenti che aiutano l'istituzione ad orientarsi	56,6	50	57,5
risponde ad inviti e sollecitazioni che ci aiutano ad orientare le attività	53	30	56,2
si confronta apertamente nella diversità dei ruoli	47	40	47,9
si sente strumento utile a risolvere problemi	51,8	80	47,9
si sente protagonista ascoltato per le competenze che esprime	32,5	50	30,1

⁴² Questa particolare situazione non è stata rilevata dai questionari ma da alcune interviste nella fase preliminare.

	TOTALE	Sanità	Sport	Servizi	
				Sociali	Cultura
dà stimoli e suggerimenti che aiutano l'istituzione ad orientarsi	56,6	64,3	62,5	44	59,1
risponde ad inviti e sollecitazioni che ci aiutano ad orientare le attività	53	57,1	62,5	36	63,6
si confronta apertamente nella diversità dei ruoli	47	50	62,5	24	63,6
si sente strumento utile a risolvere problemi	51,8	53,6	37,5	56	50
si sente protagonista ascoltato per le competenze che esprime	32,5	21,4	50	32	40,9

Ancora più marcata la differenza tra metodi di valutazione dei progetti e delle attività condotte (70% e 15%) ed anche quella di valutazione dell'impatto delle attività promosse sui fruitori. In questo caso, l'utilizzo di strumenti e metodologie specifiche risulta del 40% per le cooperative e del 25% per le associazioni. Queste ultime si dichiarano per lo più estranee al problema, mentre le prime semplicemente si riconoscono impreparate per mancanza di professionalità.

Naturalmente non sorprenderà rilevare, in questo contesto, anche una differenza sul piano degli investimenti effettuati in ITC (Innovazione, Comunicazione, Tecnologia) nel corso dell'ultimo anno. In tale direzione hanno investito il 50% delle cooperative contro il 37% di associazioni. Il pur evidente divario è comunque contenuto grazie ad una forte attenzione espressa dalle associazioni sportive che si sono impegnate in tal senso nel 75% dei casi. Tuttavia, quando si passa ad osservare le quote percentuali di bilancio destinate, la differenza torna a crescere evidenziando la quota del 60% delle cooperative che vi hanno destinato oltre il 3% del bilancio contro il 38% delle associazioni.

Nell'insieme, questa sezione del lavoro mette in evidenza due anime dell'universo indagato: da una parte, quella attiva nel campo dell'impresa sociale che si presenta più strutturata e fortemente impegnata a far crescere professionalità in vista di un miglioramento delle proprie prestazioni e di metodologie di intervento che la rendono in questo molto simile alle imprese di capitali. La fragilità è nelle risorse e nelle incertezze del referente privilegiato in materia di affidamento di incarichi o servizi. Esiste una vera e propria forbice che, mentre costringe gli uni a rafforzarsi per non soccombere, consente agli altri di scaricare sulle loro spalle le responsabilità di un sistema del welfare decisamente in crisi.

La questione si sposta sul terreno delle responsabilità e delle scelte politiche: certo è che se il Terzo Settore rappresenta una risorsa bisogna anche creare condizioni di certezze, necessariamente maggiori di quelle attualmente offerte.

Su un versante di maggiore tranquillità, invece, troviamo il sistema associativo tradizionale, quello che valuta l'impatto delle attività che promuove con il "sentito dire" (40%, differenziale +10%), non ha progettisti ma dichiara di non averne bisogno (50%), in due casi su tre non utilizza alcuna metodologia di valutazione dei propri progetti (66%), ed in sostanza è interessato solo a realizzare in forma volontaria la propria *mission* associativa.

Di fronte a questo stato di cose bisogna guardarsi dall'esprimere un giudizio di qualità, considerando i primi per qualche verso 'migliori' o più evoluti ed i secondi retrogradi tradizionalisti. Prima ancora del giudizio, bisogna considerare che questi due mondi, raggruppati in uno stesso sistema, talvolta solo per comodità tassonomiche, esprimono realtà diverse e adempiono a funzioni differenti. Le associazioni rappresentano una ricchezza culturale unita a sensibilità territorialmente localizzate in grado di attivare eccezionali risorse sulla base della forza del richiamo ideale e valoriale che esprimono e che si concretizza in attività di volontariato; per parte loro le cooperative rappresentano un formidabile ammortizzatore sociale collocato nel mondo del lavoro. I differenti tratti identitari che li caratterizzano permettono di collocarle correttamente lungo un asse di contiguità che va dal volontariato all'impresa sociale, caratterizzato dal no-profit come elemento comune.

Un evidente punto di fragilità che le accomuna, indebolendo l'intero Terzo Settore, traspare dalla diffusa propensione che indistintamente gli intervistati esprimono nel non percepirsi come appartenenti ad uno stesso sistema. Come abbiamo visto in precedenza, la questione di una maggiore integrazione con altre organizzazioni non compare tra le linee strategiche di nessuna organizzazione, e di nessuna area di attività (eccezion fatta per le associazioni di tipo culturale). Oltre a ciò, scarsamente diffusa è la propensione a promuovere iniziative con altri soggetti che perseguono le stesse finalità (33%)

4.11 Stima e ricadute della Produzione

I volumi di bilancio rappresentano un ulteriore elemento di conoscenza del campione osservato.

Oltre che consistente, si presenta anche in buona salute sotto il profilo finanziario, con il 45% dei soggetti intervistati che chiudono il bilancio in attivo e una porzione pressoché equivalente che lavora in condizioni di sostanziale pareggio. Solo il 12% dichiara di chiudere il bilancio in passivo.

Nell'insieme, ci sembra di poter tracciare un profilo muovendo da una classe centrale che raggruppa circa il 20% del campione con un volume di affari complessivo compreso tra 15.000 e 30.000 euro.

Ai due lati contrapposti troviamo una distribuzione che raggruppa circa il 35% del campione attorno ai valori minimi della scala, quelli inferiori ai 15.000 euro; dall'altra, la rimanente percentuale, pari al 45%, con una produzione superiore ai 30.000 euro.⁴³

Abbiamo ritenuto opportuno introdurre un elemento di confronto che evidenziasse la specificità della distribuzione dei soggetti che compongono il Terzo Settore in provincia di Siena, riportando la distribuzione rilevata dal censimento ISTAT (1999) riferita agli stessi soggetti.

Messo a confronto con i dati del censimento delle associazioni no-profit condotto dall'ISTAT, il nostro campione si presenta decisamente spostato verso le fasce più alte di bilancio. Le differenze dal confronto con i dati nazionali sono sensibili.

La rilevante presenza sul territorio di un numero di organizzazioni consistenti per volumi di bilancio esprime anche la forte capacità di produrre iniziative percettibili nei rispettivi settori di intervento. Grazie a queste grandi associazioni il Terzo Settore senese si qualifica come un autorevole soggetto in grado di rafforzare consistentemente quella terra di mezzo tra stato e mercato, che appunto rappresenta. Questa caratteristica senese esprime indubbiamente un punto di forza in quanto semplifica il problema della relazione che intercorre tra i diversi soggetti che governano il territorio, siano questi pubblici o privati, nei rapporti con il Terzo Settore.

Quest'ultimo infatti è in larga misura rappresentato da queste grandi organizzazioni che risultano fortemente sovradimensionate rispetto alla media nazionale.

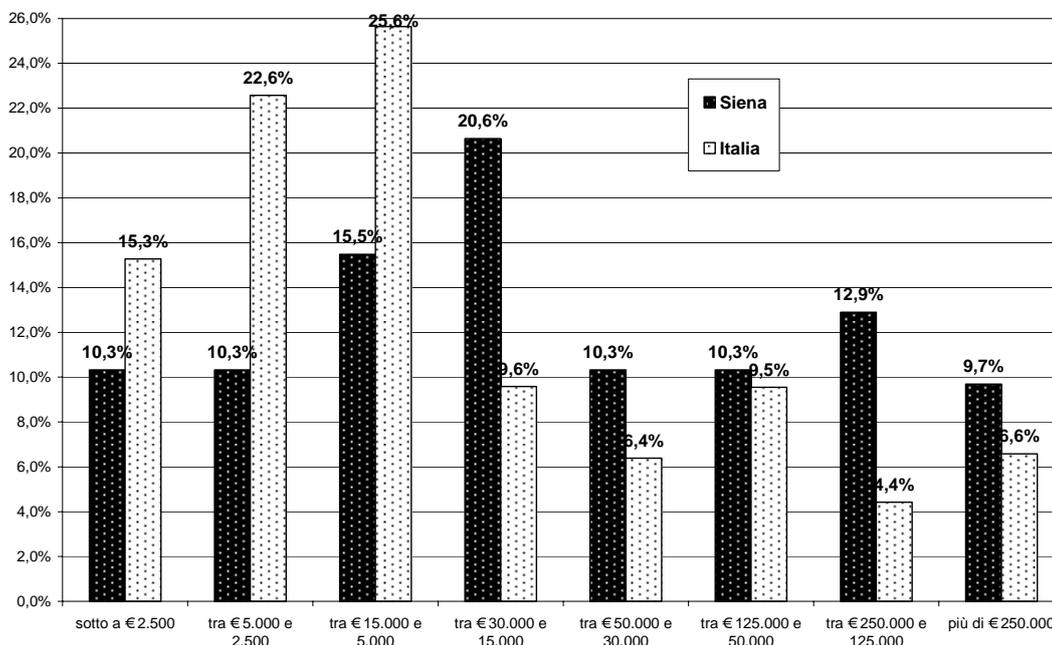
Tale situazione fa sì che esse tendano a sussumere su di sé funzioni di rappresentanza non delegate ma rivendicate in forza della loro numerosità, grandezza e peso delle attività promosse. Anche se non ci sono dubbi che questi elementi siano tutti meritori, rimane in ogni caso il fatto che la parte delle organizzazioni più piccole si trovi a giocare un ruolo marginale nonostante la prevalenza numerica, pur non espressa dai bilanci.

I rischi di questo stato di cose possono essere riassunti dalla perdita di contributi derivanti dal dinamismo e sensibilità, solitamente espressi in anticipo dalle associazioni più piccole; da un

⁴³ In questa occasione si è volutamente deciso di assumere un tetto relativamente basso per mantenere un livello di riservatezza minacciato dalla forte localizzazione dell'indagine e per rispettare le codifiche introdotte dall'Istat

ridotto confronto all'interno del Terzo Settore, che nel tempo non può che indebolirlo; da minori opportunità di accesso per i soggetti più piccoli alle risorse finanziarie locali, attratte in via prioritaria dai grandi protagonisti del sistema. Di contro, le organizzazioni più strutturate sono in grado di contenere le dispersioni di risorse su rivoli meno "produttivi", e dunque di restituire al territorio prestazioni più efficaci e visibili, mettendo al servizio delle comunità esperienze strutturate ed efficienti.

Graf. 46 - Distribuzione delle organizzazioni per classi dell'ultimo bilancio annuale – Incidenze % sul totale e confronto con i dati nazionali Istat del Censimento del No Profit 1999



Infine, un ulteriore elemento di rischio è rappresentato dalla tendenza alla conservazione dello stato di fatto attuale che non può essere considerato un bene permanente in uno scenario sottoposto a cambiamenti continui che fanno affiorare nuovi bisogni, rispetto ai quali gli assetti attuali potrebbero risultare inadeguati.

La situazione appena descritta non investe in ugual misura tutti i settori di attività presi in esame ma, tra questi, prevalentemente la sanità e i servizi sociali. La prima, come abbiamo già visto, per lo più presidiata dal sistema associativo legato al mondo del volontariato, la seconda dal sistema cooperativistico.

Partendo dalla distribuzione di frequenza del campione in merito alla variabile esaminata (i bilanci), è stato possibile stimare il volume di affari complessivo generato (nell'anno in esame) dalle organizzazioni del Terzo Settore. Il totale di questa produzione annua è pari a 68,6 milioni di Euro.

La tabella seguente ribadisce le considerazioni appena avanzate in merito alla situazione descritta ed evidenzia inoltre che il sistema cooperativistico, a fronte di un numero contenuto di aderenti (una cooperativa su sette organizzazioni), esprime un volume pari alla metà della produzione complessiva. Come già visto, la loro azione incide prevalentemente sui servizi sociali e sull'area senese.

Tab. 65 - Stima del volume d'affari delle organizzazioni con disaggregazioni per tipologia, territorio e area di intervento – Valori assoluti della produzione annua 2003 del III Settore in Euro e incidenze %

	Volume di affari in euro	Distribuzione %
Cooperative	35.251.867	51,4%
Associazioni	33.383.060	48,6%
Servizi Sociali	36.005.777	52,5%
Sanità	18.629.064	27,1%
Cultura	2.004.178	2,9%
Sport	11.995.909	17,5%
Valdelsa	3.694.573	5,4%
Valdichiana	4.196.486	6,1%
Area Senese	58.469.644	85,2%
Valdorcia-Amiata	2.274.224	3,3%
TOTALE	68.634.928	100,0%

Rilevante appare pure l'apporto del sistema sportivo, pur affidato ad un numero esiguo di soggetti iscritti agli albi del Terzo Settore.

Decisamente contraria è la situazione descritta dal vasto mondo delle associazioni culturali, le quali, pur in gran numero (28% del totale), contribuiscono al 3% della produzione di servizi e attività complessive.

Considerando la distribuzione delle frequenze sul piano territoriale, si rileva immediatamente un forte squilibrio tra l'area senese e gli altri sistemi economici locali. Pur considerando che nell'area senese sono localizzate organizzazioni che operano sull'intero territorio provinciale, rimane tuttavia indubbio il fatto che ci si trovi di fronte ad una contrazione del peso della produzione di tutte le restanti aree a fronte del numero di organizzazioni rilevate. Questo deficit appare particolarmente evidente in Valdelsa, nella quale operano il 17,3% delle organizzazioni totali che generano soltanto il 5,4% della produzione del Terzo Settore provinciale.

I bilanci delle organizzazioni del Terzo Settore risultano composti come dalla tabella.

Tab. 66 - Stima del bilancio del III Settore 2003 per articolazione in voci di entrate e uscite (migliaia di € e comp. %)

	Comp.%	Stima del totale del III Settore (migliaia di euro)
a. Istituzioni pubbliche – Contributi gratuiti	7,2	4.944,4
b. Istituzioni pubbliche – Contratti e convenzioni	50,1	34.380,6
c. Istituzioni private	8,9	6.105,9
d. Tesseramento e sottoscrizioni	6,3	4.325,7
e. Servizi a singoli od organizzazioni	20,8	14.265,9
f. Rendite immobiliari o finanziarie	1,2	813,3
g. Donazioni	2,1	1.475,2
h. Altro (specificare)	3,4	2.323,9
entrate di bilancio	100,0	68.634,9
a. Costo del personale	52,1	
b. Costi di struttura (affitto, telefono, forniture, attrezzature...)	18,9	
c. Costi finanziari (interessi passivi)	1,6	
d. Acquisto beni e servizi	23,9	
e. Formazione, aggiornamento personale, collaboratori, volontari	3,0	
f. Altri costi	0,4	
spese di bilancio	100,0	

Come si vede, la voce più consistente al capitolo delle entrate è rappresentata dai servizi o attività svolte su convenzioni con istituzioni pubbliche, che da sola rappresenta la metà del totale. Un quinto è rappresentato da servizi offerti, mentre il 7% è riconducibile alle agevolazioni della Fondazione M.P.S., in quanto la cifra indicata corrisponde in larga misura alla quota di contributi erogati. La parte di contributi pubblici e gratuiti è ormai definitivamente scomparsa dalla stragrande maggioranza delle organizzazioni, se non per una quota assolutamente residuale.

In ogni caso non ci resta che ricordare che una lettura complessiva dei dati ci restituisce un quadro che non tiene conto delle differenze che, di nuovo, sono da ricercare in una lettura disaggregata che meglio ci aiuta a comprendere le diverse componenti della realtà indagata.

Tab. 67 - Distribuzione percentuale delle entrate dell'ultimo bilancio per tipologia – (Comp. %)

<i>Entrate</i>	TOTALE	Cooperative	Associazioni
Istituzioni pubbliche – Contributi gratuiti	7,2	2,8	11,8
Istituzioni pubbliche – Contratti e convenzioni	50,1	79,2	19,4
Istituzioni private	8,9	6,0	12,0
Tesseramento e sottoscrizioni	6,3	0,1	12,9
Servizi a singoli od organizzazioni	20,8	11,9	30,2
Rendite immobiliari o finanziarie	1,2	0,0	2,4
Donazioni	2,1	0,0	4,4
Altro (specificare)	3,4	0,0	6,9
Totale	100,0	100,0	100,0

<i>spese di bilancio:</i>			
Costo del personale	52,1	71,9	31,3
Costi di struttura (affitto, telefono, forniture, attrezzature...)	18,9	18,5	19,4
Costi finanziari (interessi passivi)	1,6	1,0	2,3
Acquisto beni e servizi	23,9	6,8	42,0
Formazione, aggiornamento personale, collaboratori, volontari	3,0	1,9	4,2
Altri costi	0,4	0,0	0,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Il primo passo verso una disaggregazione dei dati significativa è quello che separa i bilanci delle cooperative da quelli delle associazioni. La prima considerazione che risalta è relativa alla quota di bilancio derivante da contratti e convenzioni con istituzioni pubbliche. Le cooperative svolgono servizi di rilevanza sociale per i quali sono pagate, e questo fa parte della loro missione associativa. Si tratta di attività che incidono per i 4/5 dei loro bilanci, il resto delle loro entrate deriva da servizi svolti a favore di singoli o istituzioni comunque private. A differenza delle associazioni, la quota derivante da contributi gratuiti incide sui loro bilanci in una misura percentuale significativamente inferiore (2,8% contro 11,8%). In ogni caso, non bisogna dimenticare che i bilanci delle cooperative sono di gran lunga più consistenti di quelli delle associazioni prese nel loro insieme.

Queste ultime spalmano i loro introiti sull'intera gamma delle opportunità previste, fermo restando che poco meno di un quinto afferisce a contributi, donazioni o rendite, mentre la quota di servizi erogati raggiunge poco meno di un terzo del totale. Significativa, ed esclusiva, è infine la quota derivante da tesseramento di associati (12,9%).

Le diversità rilevate al capitolo delle entrate trovano il loro corrispettivo anche nelle spese. In particolare, è evidente che le cooperative erogano servizi attraverso il personale, perlopiù

assunto e strutturato, mentre le associazioni lavorano attorno a progetti ed iniziative occasionali, che creano equilibri evidenziati pure dalle differenze nei bilanci.

Tab. 68 - Distribuzione percentuale delle entrate dell'ultimo bilancio per area di intervento – (Comp. %)

<i>Entrate</i>	TOTALE	Servizi			
		Sociali	Sanità	Cultura	Sport
Istituzioni pubbliche – Contributi gratuiti	7,2	3,1	14,6	22,2	5,5
Istituzioni pubbliche – Contratti e convenzioni	50,1	77,8	23,4	19,8	13,5
Istituzioni private	8,9	6,4	5,9	7,6	21,4
Tesseramento e sottoscrizioni	6,3	0,6	10,4	13,2	15,9
Servizi a singoli od organizzazioni	20,8	12,0	28,5	28,6	33,7
Rendite immobiliari o finanziarie	1,2	0,0	4,4	0,0	0,0
Donazioni	2,1	0,1	6,9	7,6	0,0
Altro (specificare)	3,4	0,0	6,0	0,9	9,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

<i>spese di bilancio:</i>					
Costo del personale	52,1	70,7	35,3	13,2	29,0
Costi di struttura (affitto, telefono, forniture, attrezzature...)	18,9	18,7	16,3	28,7	22,1
Costi finanziari (interessi passivi)	1,6	1,0	3,3	2,3	0,9
Acquisto beni e servizi	23,9	7,6	39,5	49,9	44,2
Formazione, aggiornamento personale, collaboratori, volontari	3,0	2,1	4,1	5,6	3,8
Altri costi	0,4	0,0	1,5	0,3	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Anche la lettura per settori ribadisce quanto finora emerso, ovvero la maggiore dipendenza da contributi pubblici o gratuiti delle attività culturali, bilanciate, in questo caso, da servizi offerti a singoli o ad istituzioni con contratti o convenzioni. L'andamento è simile a quello delle organizzazioni che lavorano nella sanità, le quali, avendo bilanci decisamente più consistenti, vedono ridurre percentualmente la quota di aiuti da istituzioni pubbliche, pur ricevendone in quantità assolute in misura di gran lunga superiore.

In questo contesto, lo sport presenta in chiaro tutte le sue specificità, collocandosi in una terra di mezzo tra le organizzazioni che operano nel sociale ed il sistema associativo al quale formalmente appartiene. In sostanza, lo sport viene a rappresentare un particolare segmento dell'ambito associativo che deriva oltre due terzi del proprio bilancio da servizi resi ad Enti Locali, singoli o istituzioni private. Un sesto, ed è la quota maggiore, dal tesseramento a soci. In questo quadro è anche tra quelli che meno dipendono da contribuzioni pubbliche, sebbene, di nuovo, i consistenti bilanci nascondano dietro una bassa quota percentuale gli elevati contributi incassati.

Completamente diversa la composizione dei bilanci dell'area delle organizzazioni che operano nei servizi sociali che devono il 96% del totale a prestazioni erogate.

In questo gioco di somiglianze e diversità la linea di demarcazione appare molto meno netta, soprattutto nei casi in cui il sistema cooperativistico e quello associativo entrano in conflitto tra loro. Qui bisogna riconoscere che questo si consuma non tanto per uno sconfinamento delle cooperative negli ambiti tradizionalmente presidiati dalle associazioni, quanto piuttosto per varie situazioni in cui queste ultime si fanno competitori in vere e proprie attività d'impresa. Il problema che ne consegue deriva dal diverso status giuridico che esiste tra i due protagonisti, il quale va a falsare le regole della competizione, sia quando esclude l'uno o l'altro dalla

partecipazione a bandi di gara, sia quando permette trattamenti, non solo fiscali, diversi tra loro.

In questa terra di mezzo sovente si inserisce l'Ente Locale, che cerca di trarne i maggiori vantaggi in termini di risparmio sui costi dei servizi che mette a bando di gara o dà in affidamento, talvolta incapace di valutare correttamente la qualità delle prestazioni erogate, talaltra fintamente distratto in quanto maggiormente interessato a contenerne i costi che non a garantire la qualità del servizio offerto.

4.11.1 La stima del contributo del Terzo Settore all'economia provinciale

Un interessante sviluppo dell'indagine è, in qualche modo, riconducibile all'interpretazione metodologica utilizzata in uno studio della Fondazione insieme alla Facoltà di Economia dell'Università di Siena, presentata a Gennaio 2005 e contenuta nel quinto Quaderno di documentazione "Le politiche di sviluppo economico nella provincia di Siena".

Seguendo questo approccio per la sola materia in esame nella presente indagine, la produzione annua del Terzo Settore nella provincia di Siena ammonta a poco meno di 69 milioni di Euro. A partire da questo dato è possibile valutare gli effetti di attivazione economica che il volume di affari delle organizzazioni imprime in primo luogo al sistema provinciale ed in secondo luogo all'intero sistema regionale.

Tali effetti sono valutati considerando che la produzione del Terzo Settore non è altro che una parte del consumo finale interno che si verifica nella provincia, ed in quanto tale facente parte di un modello intersettoriale input-output come una componente della domanda finale che si rivolge per le proprie necessità di servizi e attività al Terzo Settore.

La stima comprende ambedue gli aspetti del meccanismo di attivazione che agiscono ogni qualvolta si verifica una produzione: da una parte quelli che determinano un primo impatto diretto sui settori, locali e non, immediatamente interessati dalle attività del Terzo Settore; dall'altra, vengono considerati anche i cosiddetti effetti indiretti, ovvero quelli che derivano dalla valutazione della produzione attivata in altri settori per soddisfare le esigenze dei settori inizialmente interessati direttamente dall'attività delle organizzazioni.

La somma di tutti gli effetti diretti ed indiretti determina l'attivazione totale che si produce nel sistema economico locale e quello trasferito a livello regionale, nazionale ed estero a seguito del primo effetto diretto determinato dall'attivazione della produzione localizzata nella provincia.

Le valutazioni sono state effettuate, utilizzando i dati della "Relazione Generale sulla Situazione Economica del Paese 2004" del Ministero dell'Economia e delle Finanze con l'obiettivo di produrre una stima degli effetti in termini di valore aggiunto relativamente alla provincia di Siena della produzione del Terzo Settore.

Le tavole della Produzione e del Valore Aggiunto ai prezzi base relativi all'anno in esame, il 2003, consentono di verificare che la traduzione in Valore Aggiunto tra effetti diretti e indiretti dell'attività economica dei Servizi sul sistema economico nazionale raggiunge il 63,8% della produzione totale. Se estendiamo il valore nazionale, peraltro di fonte autorevole, alle stime sulla produzione del Terzo Settore in provincia di Siena, si può evidenziare un'attivazione complessiva di 43,8 milioni di euro di Valore aggiunto.

Interessante la valutazione del contributo del Terzo settore all'economia provinciale; il valore aggiunto della provincia è stimato da Irpet per il 2003 in 5.674 milioni di Euro, che in termini procapite significano 22.300 Euro. L'incidenza del Terzo Settore a questo totale è pari dunque allo 0,77%.

Un primo elemento che si pone è l'evidente discrepanza che si viene a creare tra il peso degli occupati rispetto al totale provinciale (1,53%) e la relativa incidenza della produzione attivata, per una quota equivalente a circa la metà (0,77%).

Questo elemento ci autorizza ad ipotizzare che due possano essere i fattori che determinano tale diversità: da un lato, la rilevata vocazione delle organizzazioni del Terzo settore ad attivare rapporti di lavoro, dipendenti e di collaborazione, caratterizzati da tempi parziali e

occasionalità; dall'altro, una non ancora raggiunta maturità e strutturazione del settore, attualmente non in grado di garantire agli addetti condizioni confrontabili agli altri settori dell'economia. Il risultato è quello di operare con una produttività marginale per addetto decisamente inferiore a qualsiasi livello di inquadramento.

Capitolo 5 – Una lettura di sintesi: Gli Ottagoni del Terzo Settore

La sezione che segue mostra i caratteri strutturali di alcuni tematismi settoriali e territoriali del Terzo Settore. Se ne offre una lettura grafica incentrata sulla incidenza delle otto variabili ritenute più significative a rappresentare la situazione del Terzo Settore, e tali da mettere in risalto le propensioni, raccogliendo anche alcuni punti di debolezza.

Gli indicatori scelti sono:

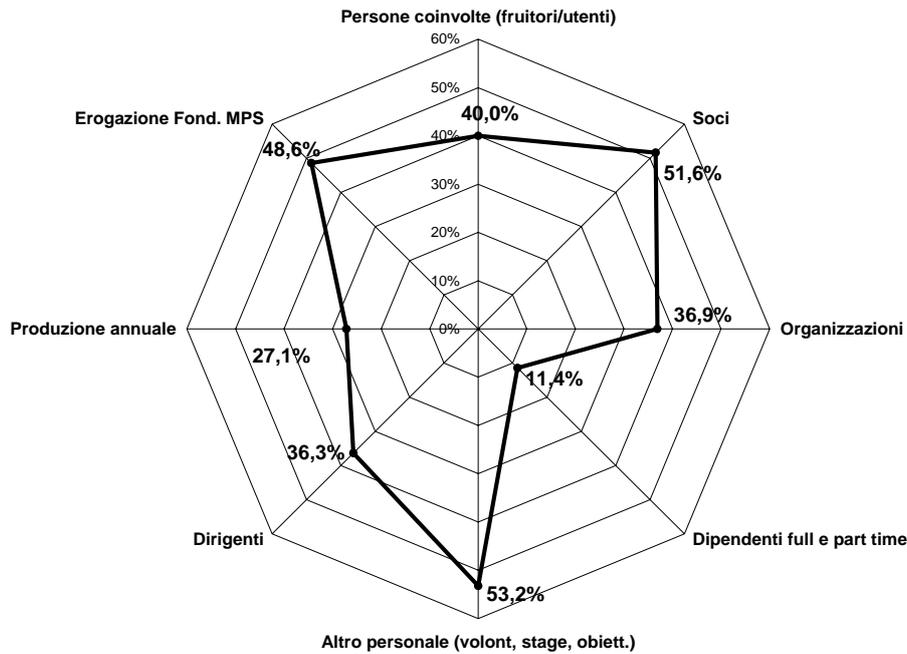
- Organizzazioni Universo
- Le Erogazioni della Fondazione MPS verso le organizzazioni del Terzo Settore

A questi, che si riferiscono a dati oggettivi, si aggiungono indicatori disponibili dall'indagine di campo sintetizzati da stime campionarie effettuate con inferenza all'universo di riferimento.

- Fruitore/utenti (le persone complessivamente coinvolte dal Terzo Settore)
- Soci
- Dipendenti full e part time
- Altro personale (volontari, stagisti, obiettori...)
- Dirigenti
- Produzione annuale (volume di affari generato dalle organizzazioni per fornitura di servizi e svolgimento delle attività)

La presentazione è affidata alle quote di incidenza di ogni singolo tematismo sull'universo di riferimento.

SANITÀ



Quella della sanità è l'area di intervento più numerosa dell'intero Terzo Settore (36,9%). E' anche quella che coinvolge il maggior numero di persone (40%) e che ha il più alto numero di soci in senso assoluto (51,6%). Il rapporto tra soci ed utenti è a favore dei primi e questo è un dato che dà l'idea dell'intensità del radicamento, visto che le attività promosse coinvolgono teoricamente l'intera popolazione del territorio provinciale. Il settore, come ben si vede, è caratterizzato da un'elevatissima propensione al volontariato (53,2%), mentre poco si affida a personale dipendente (11,4%). Nell'insieme impegna anche il maggior numero di dirigenti e i suoi bilanci sono leggermente inferiori ai valori medi riscontrati nel Terzo Settore. Quello che incide favorevolmente al contenimento dei costi è l'alta propensione al volontariato unita ad una minore strutturazione del personale.

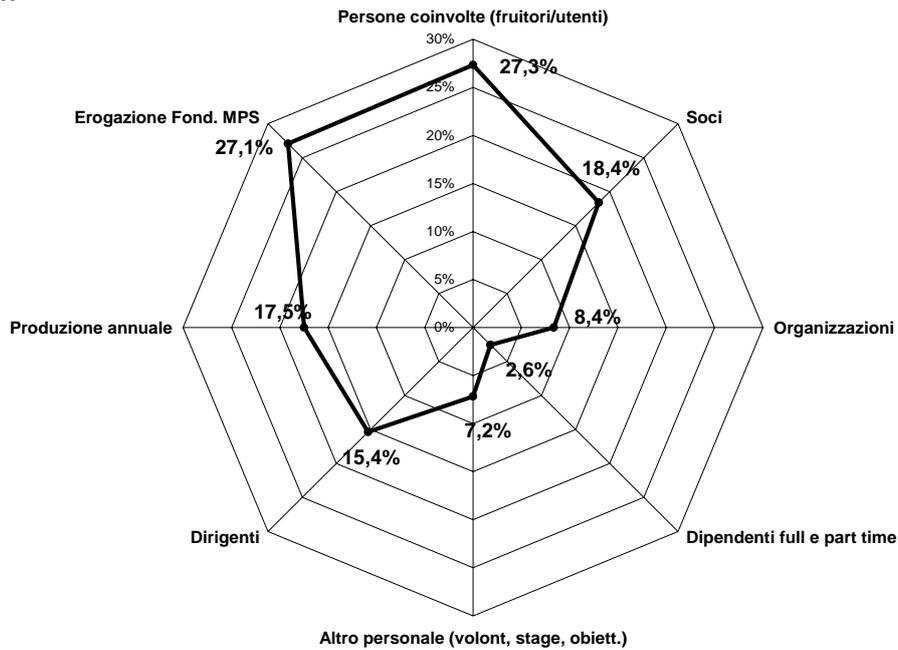
La quota percentuale di erogazioni che la fondazione M.P.S. rivolge al settore della sanità equivale al 48,6 % del totale delle erogazioni indirizzate al Terzo Settore.

Si anticipa qui una considerazione che verrà ripresa più avanti e che evidenzia la correlazione diretta tra la quota di contributi destinata ed il numero dei soci e delle persone coinvolte.

Analizzando il profilo si nota che le attività promosse coinvolgono una larghissima fetta di popolazione (la più ampia); servizi di primaria importanza sono gestiti direttamente nella piena applicazione del principio di sussidiarietà; elemento caratterizzante risulta essere la bassa propensione a produrre occupazione, ad un tempo punto di forza e di debolezza soprattutto alla luce del fatto che i volumi di bilancio relativi coprono quasi il 30% del totale del Terzo Settore.

Tuttavia bisogna riconoscere che questo segmento è indubbiamente quello che rappresenta, nella forma più equilibrata, funzione, organizzazione, e modalità di funzionamento dell'intero Terzo Settore, e non tragga in inganno la bassa propensione a produrre occupazione in quanto i valori che esprime, in un contesto relativo, non si collocano certo all'ultimo posto.

SPORT

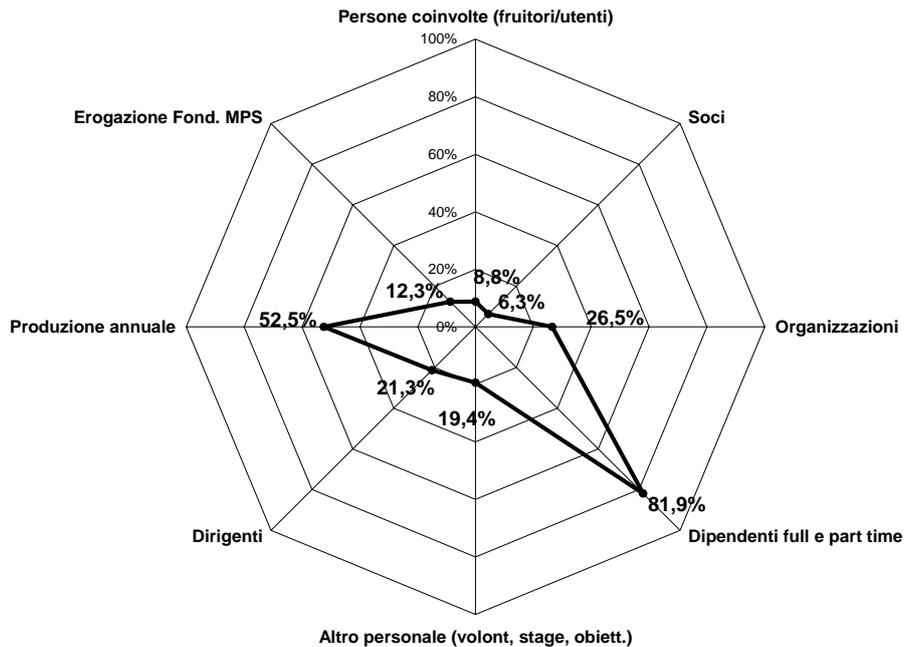


Lo sport è il segmento più piccolo sul piano numerico (8,4%), tuttavia le organizzazioni sportive iscritte agli albi del Terzo Settore presentano un profilo particolare del quale si è più volte parlato in questo stesso lavoro. Una delle caratteristiche evidenziate è quella di un numero di soci piuttosto elevato, pari al 18,4% del totale dell'universo esaminato, anche se l'elemento più evidente di questo segmento si rivela il numero di persone coinvolte come utenti o fruitori dei servizi offerti (27,3%).

Se la propensione a produrre occupazione nell'area sanitaria era modesta, in questa occasione risulta ancora inferiore, situandosi al 2,6% del totale dei dipendenti occupati dal Terzo Settore. Anche la quota di volontariato è modesta (7,2%), la minima dell'intero universo, mentre di contro esprime un'elevata capacità (la migliore) di aggregare dirigenti attorno al suo progetto associativo ed alle proposte che promuove.

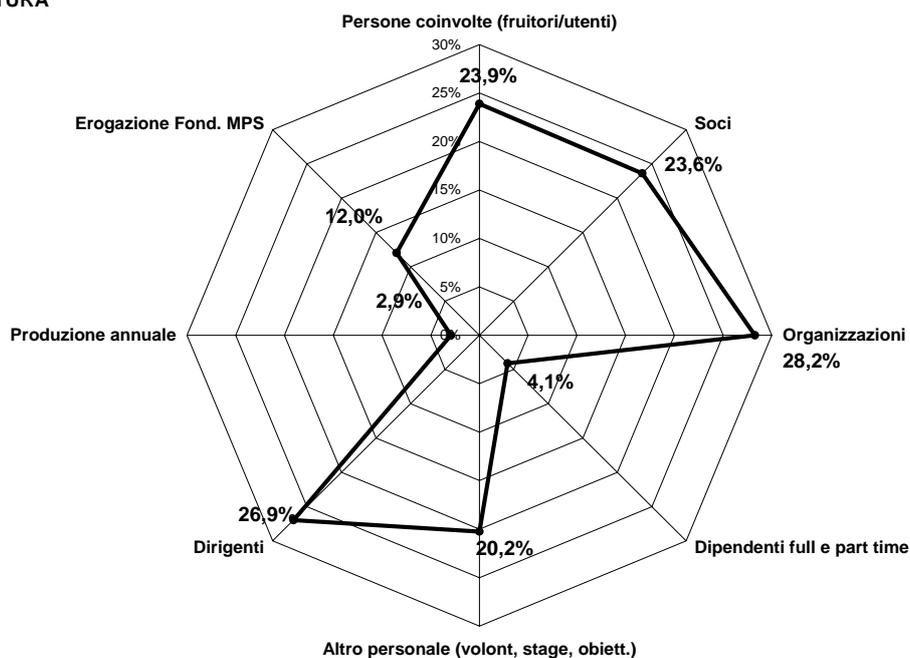
In compenso, il rapporto tra organizzazioni censite e volumi di bilancio risulta in assoluto il più elevato. La produzione annuale di questo segmento, che rappresenta un dodicesimo del totale delle organizzazioni, raggiunge la quota doppia del 17,5% dei volumi globali movimentati, ed in questa direzione viene orientato il 27,1% dei contributi della Fondazione M.P.S.. In questo caso, l'elemento di maggiore forza sembra rappresentato dalla quota di popolazione raggiunta dall'offerta, indubbiamente molto elevata, e dalla particolarità del profilo legato a specificità insolite rispetto al ben più vasto panorama sportivo.

SERVIZI SOCIALI



L'area dei servizi è quella maggiormente presidiata dalle cooperative. Il dato che immediatamente emerge è il piccolo occupazionale (81,9%). Nell'insieme rappresentano il segmento numericamente più esiguo per quanto riguarda il numero di soci (6,3%): in questo caso i soci sono in prevalenza anche lavoratori. Il dato percentuale che si riferisce alle persone coinvolte come fruitori appare contenuto in termini percentuali (10%), in realtà quello che si presenta come un elemento di limitatezza esprime un'azione dall'impatto formidabile dovuta alla specificità dei servizi erogati. In questo caso, infatti, la differenza con il mondo dell'associazionismo diventa evidentissima in quanto mentre da una parte si domanda adesione ad un progetto associativo dai forti connotati valoriali, dall'altro si tratta di esprimere capacità d'impresa sociale attraverso servizi di qualità. Il risultato in termini numerici è marcato ma non rappresenta una misura attendibile né della qualità né della portata dell'azione esercitata sui sistemi di riferimento (economico e sociale). In ogni caso, rappresenta una presenza fortemente radicata (26,5%), dalle dimensioni all'incirca equivalenti a quelle dell'area culturale. Il rapporto tra organizzazioni e dirigenti è leggermente inferiore alla media in quanto in questo caso si tratta perlopiù di personale dipendente e con competenze professionali specifiche, ovvero un profilo del tutto diverso da quello espresso (e atteso) dai dirigenti volontari degli altri settori. E' un segmento che svolge servizi specifici vocati ad attività d'impresa piuttosto che ad associazioni ed è capace di movimentare oltre la metà dei volumi di affari complessivi del Terzo Settore. A fronte di questo profilo, nel periodo esaminato tra le aree di intervento, presenta il rapporto più negativo tra bilancio annuale e contributi erogati dalla Fondazione M.P.S.

CULTURA

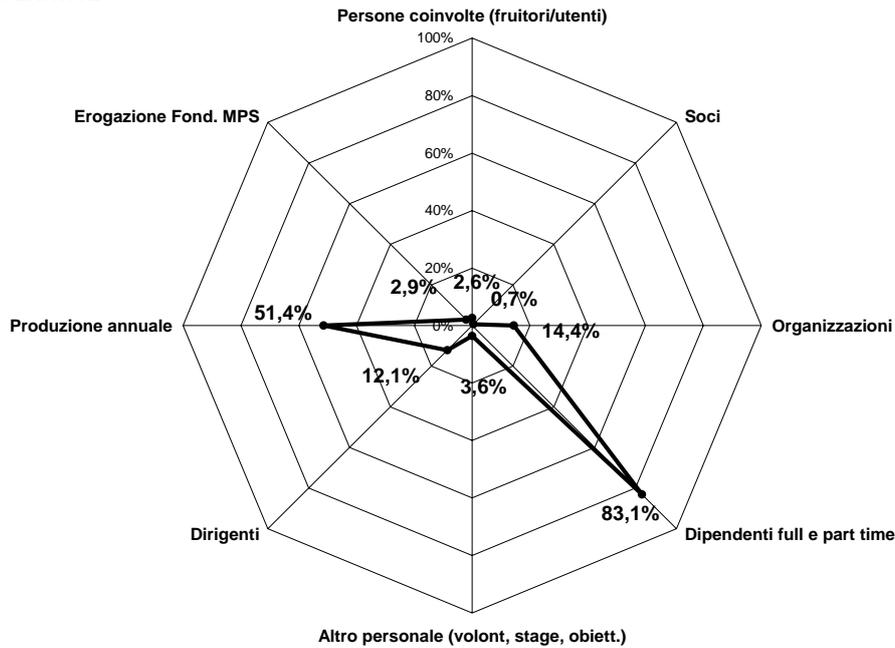


Si tratta per la quasi totalità dei casi di associazioni (96%). Il segmento culturale rappresenta forse la forma più tipica del volontariato. L'adesione è vincolata ad una chiara scelta di interessi e condivisione di obiettivi, il legame è affidato ad una missione associativa fortemente condizionata dal contributo degli stessi aderenti che, in buona parte, fanno fronte alle esigenze finanziarie delle associazioni. Il segmento è abbastanza numeroso rappresentando il 28,2% delle organizzazioni totali del Terzo Settore. Per lo più si tratta di associazioni di dimensioni modeste, elemento rivelato dal fatto che il rapporto tra soci ed organizzazioni è negativo, e questa è un'anomalia nel sistema associativo. Oltre a ciò, se si togliesse l'incidenza della più grande associazione della provincia il valore stimato del 23,6% crollerebbe a meno della metà. Questa dispersione sul territorio e la dimensione ridotta ne fanno un presidio, dal valore difficilmente stimabile, a difesa delle identità locali. Naturalmente il target di riferimento è da ricercarsi in larghissima misura all'interno della stessa base associativa, esattamente come rivelato dalla sostanziale equivalenza tra associati e fruitori/utenti (23,9%).

E' un settore ad alta vocazione volontaristica (20,2%) e a bassa propensione all'occupazione (4,1%), soprattutto se riferita al numero delle associazioni registrate.

In linea con la quota di dirigenti impegnati (26,9%), il vero punto di fragilità è rappresentato dai volumi di affari, decisamente modesti, 2,9% del totale movimentato dall'intero Terzo Settore. La somma di contributi erogata dalla Fondazione M.P.S. (12%) è in linea con quella indirizzata all'area dei servizi sociali.

COOPERATIVE



Il diagramma delle cooperative ci consegna un andamento che richiama quello relativo all'area dei Servizi Sociali, visto poco più sopra. Le cooperative sociali rappresentano il 14,4% delle organizzazioni del Terzo Settore, pochi soci sul totale (0,7%) ma con la caratteristica di essere perlopiù dipendenti. Anche la popolazione bersaglio dei servizi erogati è relativamente poca (2,6%) ma spesso legata dalla soddisfazione di bisogni anche gravi, cui le cooperative fanno fronte con il loro lavoro. Difficile dunque fare confronti sulla base di elementi numerici, dal momento che ci troviamo di fronte a specificità qualitative.

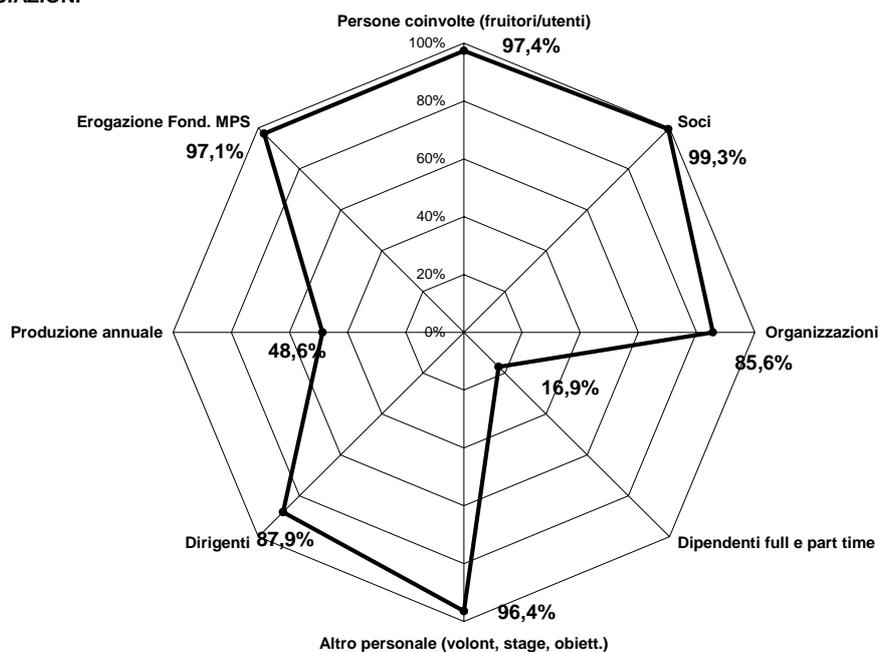
Il volontariato risulta praticamente assente in questo segmento (3,6%), ma in compenso troviamo che quel 14,4% di imprese occupa l'83,1% del totale del personale impiegato dall'intero sistema esaminato.

Anche i volumi di bilancio (51%) travalicano la media del settore triplicando la quota percentuale del numero di organizzazioni presenti.

Un ulteriore indice di sintesi rivelerebbe che le cooperative, un settimo circa delle organizzazioni, dà lavoro ai quattro quinti degli occupati dell'intero settore e movimentata la metà del volume di affari totale del Terzo Settore.

A fronte di questo dato, nell'anno esaminato, tale segmento ha intercettato meno del 3% delle somme destinate al Terzo Settore dalla Fondazione M.P.S.

ASSOCIAZIONI

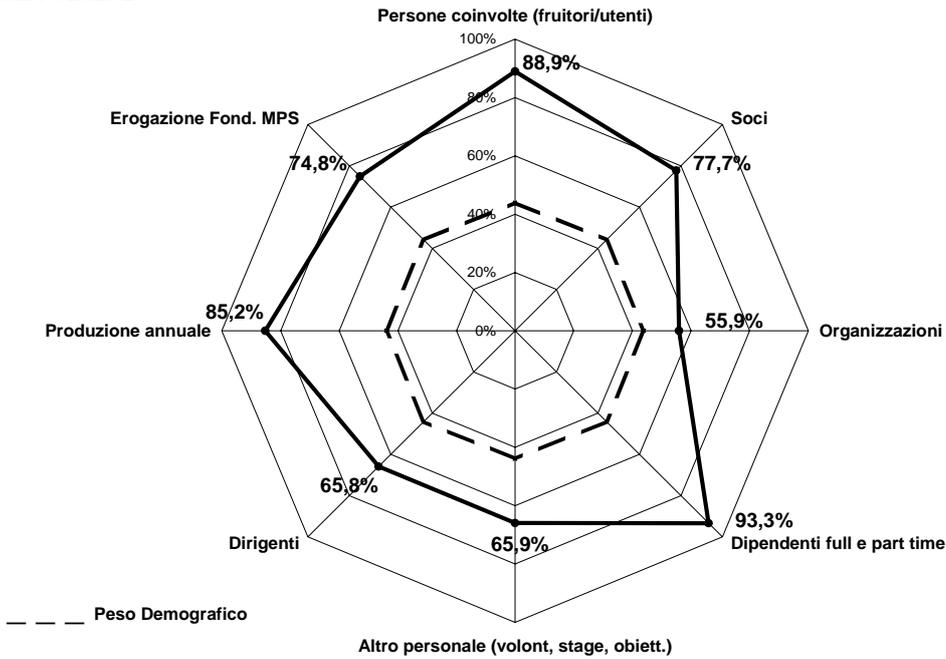


Com'è evidente la lettura del segmento associativo rappresenta l'immagine speculare di quello cooperativistico. Molte le organizzazioni (85,6%), in rappresentanza della stragrande maggioranza dell'intero corpo associativo (99,3%) e di una porzione ancora più grande di utenti (97,4%). Ad uno scarso contributo all'occupazione (16,9%) fa da contraltare la quota percentuale vicina alla totalità del grande movimento dei volontari (96,4%) e dei dirigenti (87,9%).

Il rapporto tra i volumi di affari generati ed il numero delle associazioni è negativo in quanto l'azione di questo segmento non è rivolta all'impresa bensì schiacciata sul piano dei valori e degli interessi immateriali attorno ai quali si salda il progetto ed il patto associativo.

La Fondazione M.P.S. ha provveduto a sostenere questo segmento rafforzandolo finanziariamente indirizzandogli il 97,1% delle quote destinate al Terzo Settore.

AREA SENESE



L'Area Senese, ma più corretto sarebbe dire la città capoluogo, rappresenta la sede della maggior parte delle organizzazioni del Terzo Settore. A fronte di un 44% di popolazione troviamo infatti insediato il 55,6% dei soggetti che compongono il Terzo Settore. La città con il 23% di popolazione ne ospita il 36%. Questo dato consegue dalla dimensione provinciale di molti di questi.

Il diagramma a radar riporta ben evidenziata la linea riferita alla quota percentuale di popolazione residente, che come si può chiaramente osservare, è superata dai valori di ogni indicatore.

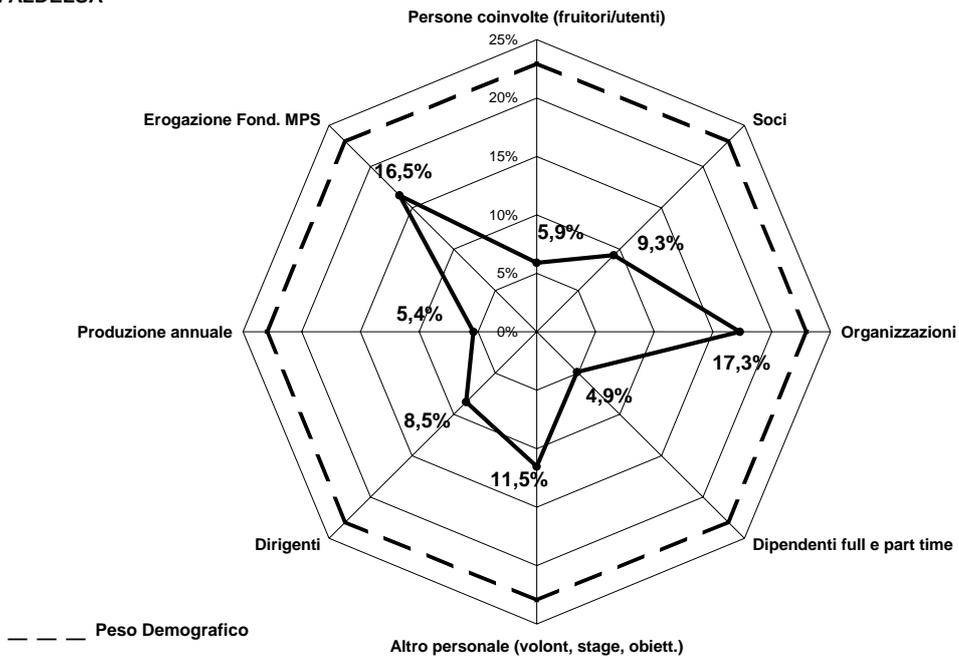
L'andamento di questa distribuzione riduce parzialmente la significatività della lettura territoriale in quanto alcuni soggetti sono presenti come attività ma non vi compaiono anagraficamente. Questo dato incide un po' su tutti gli indici ma particolarmente per quello che si riferisce alle persone coinvolte, che nell'area si attesta al 88,9%.

Siena dunque si presenta come il capoluogo effettivo del Terzo Settore.

Su questo territorio troviamo infatti tutte le organizzazioni più strutturate, e questo fa sì che si riscontri anche il 93,3% degli occupati, il 65,6% dei volontari ed il 65,8% dei dirigenti. Oltre alla maggior quota percentuale dei volumi di affari (85%).

La quota dei contributi della Fondazione M.P.S. che raggiungono l'area urbana allargata è stata pari al 74,8%.

VALDELSA

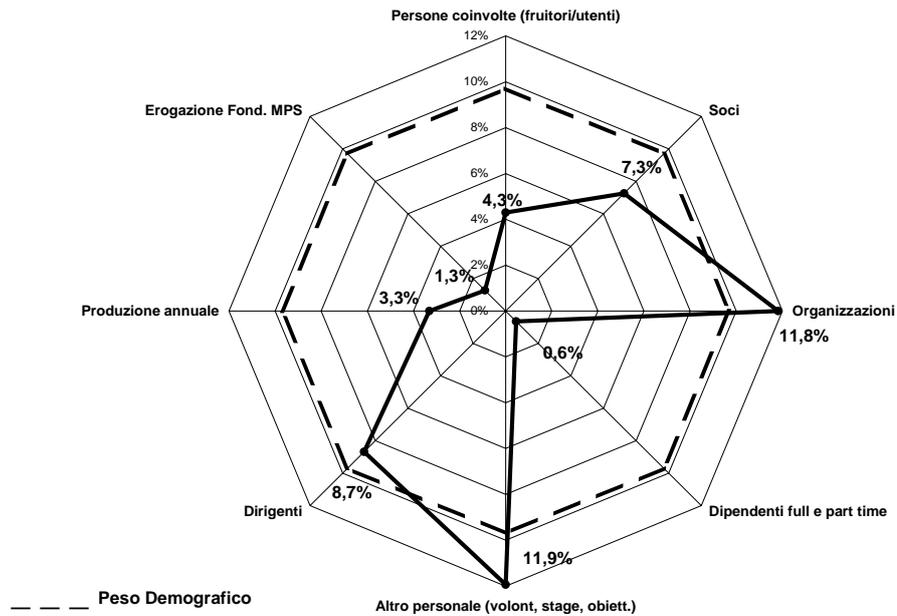


Per una popolazione pari al 23%, la Valdelsa ospita il 17,3% del totale delle organizzazioni del Terzo Settore. Considerato che una parte di quelle che operano in questa area risiedono anagraficamente nel capoluogo di provincia, il profilo di quelle qui censite è dato da un valore che rivela un grado significativo di strutturazione (4,9% di occupati), ed una modesta propensione al volontariato (11,5%) ed all'impegno di dirigenti (8,5%).

Il volume totale dei bilanci raggiunge il 5,4% del totale, dato sicuramente sottostimato anche considerando solo la quota di occupati. Questo fatto significa che la produzione annuale non viene attribuita a questo territorio ma a quello del capoluogo provinciale dove ha sede legale una buona parte dei soggetti che invece vi lavorano. Questo elemento rivela una condizione di forte vicinanza tra la Valdelsa e l'Area Senese, quasi fosse considerata una specie di area urbana allargata, almeno per gli operatori del Terzo Settore.

Questa considerazione è anche corroborata dalla capacità che esprime di intercettare il 16,5% del totale delle erogazioni della Fondazione M.P.S. (unica delle tre aree che riesce ad avvicinarsi alla quota delle organizzazioni presenti sul proprio territorio).

VALDORCIA-AMIATA

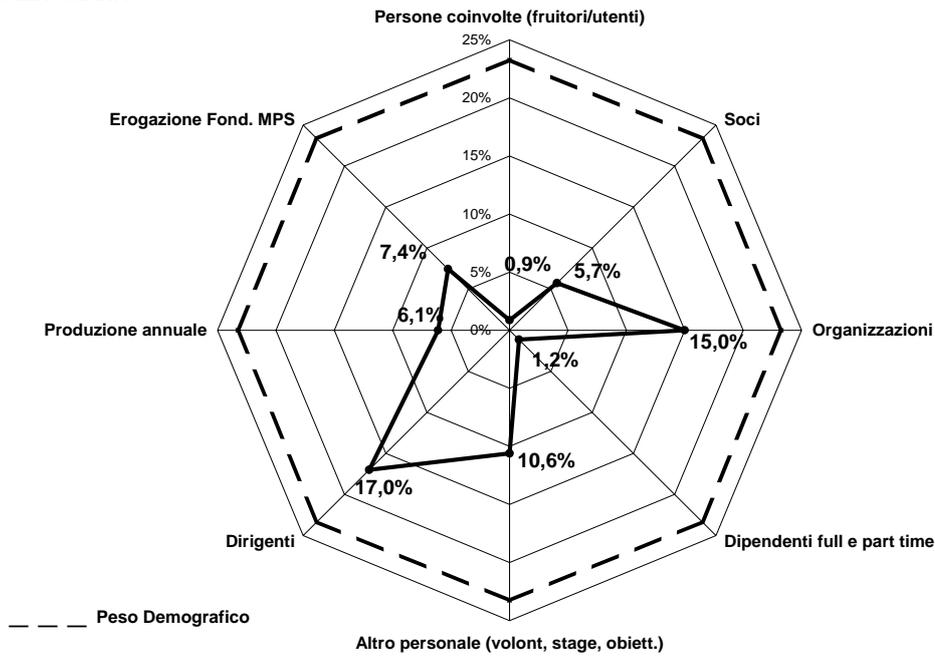


E' l'area su cui insiste la porzione più piccola di popolazione (9,7%) ed in proporzione è la meglio presidiata dalle organizzazioni del Terzo Settore (11,8%). E' l'unico caso in cui le presenze superano la quota di abitanti, capoluogo a parte. L'effetto è che le persone coinvolte come popolazione bersaglio delle attività risultano essere decisamente molte (4,3% del totale della popolazione provinciale), soprattutto se si considera la modesta quota di residenti dell'area.

E' la zona in cui si registra la minore propensione a produrre occupazione (0,6%) bilanciata da una convinta mobilitazione di volontari (11,9%).

I volumi di bilancio non superano il 3,3% del totale ma la quota percentuale di contributi della Fondazione M.P.S. destinati all'area è di gran lunga inferiore (1,3%), anche se rapportata alla contenuta dimensione demografica dell'area.

VALDICHIANA



La Valdichiana accoglie un numero proporzionale di residenti equivalente a quello della Valdelsa (23%). Apparentemente anche la quota di organizzazioni del Terzo Settore presente è analoga (15%), quello che cambia è che in questa zona si trova la più alta percentuale di presenze di associazioni che operano in ambito sanitario. Come abbiamo già visto in precedenza, queste si caratterizzano per una contenuta capacità di produrre occupazione e bilanci consistenti che, in questo caso, si attestano al 5,1% dei volumi provinciali totali.

Il quadro assume un andamento opposto a quello della Valdelsa, i cui bilanci venivano sussunti da quelli delle organizzazioni più grandi, a carattere provinciale, con sede legale nella città di Siena. In questo caso, in sostanza, emerge una condizione di maggiore autonomia e isolamento.

Decisamente elevata appare la quota dei dirigenti (17%), più contenuta la mobilitazione di volontari (10,6%). Le attività ed i servizi erogati sembrano essere rivolti a nicchie specifiche, vista l'esiguità del numero di cittadini coinvolti (0,9%), soprattutto tenendo presente che i soci risultano sostanzialmente in linea con l'andamento tendenziale (14,5%).

Con questo profilo la Valdichiana riesce ad intercettare solo il 7,4% della quota di contribuzioni erogate dalla Fondazione M.P.S.

Conclusioni

Il punto di partenza dell'indagine in oggetto era quello di arrivare a 'pesare' il contributo economico del Terzo Settore in provincia di Siena, nella convinzione che esso fosse molto più rilevante di quanto appariva dai documenti di programmazione, come testimoniato anche dalle riflessioni condivise con i testimoni privilegiati incontrati.

I dati elaborati sul campione ci restituiscono un'immagine diversa.

Da essi emerge un Terzo Settore che incide sull'economia locale per lo 0,77%, nonostante la crescita sostenuta degli ultimi anni, e che a fronte di una manciata di realtà più strutturate, in grado di produrre occupazione e fatturati consistenti – specie se confrontate con molte altre realtà del contesto produttivo locale – pullulano una molteplicità di medio-piccole organizzazioni che tuttavia hanno il pregio di rappresentare baluardi importanti per la tenuta del tessuto sociale locale.

E' sufficiente riflettere su un dato: ogni cittadino/a della provincia di Siena ha in tasca 1,26 tessere 'targate Terzo Settore', ed è bersaglio di servizi e attività che questo promuove per almeno 2 volte l'anno. Ciò contribuisce a formare reti a maglie più o meno larghe che si intersecano tra loro ed alimentano la vivacità di un tessuto sociale (non necessariamente solidale!) che probabilmente rappresenta il valore aggiunto più significativo apportato dal Terzo Settore allo sviluppo locale. L'incremento dei livelli occupazionali ma soprattutto la dimensione del coinvolgimento della popolazione della Provincia in ruoli attivi (oltre 17.000 persone di cui quasi 13.000 volontari) confermano e rafforzano la sensazione che il 'peso' del Terzo Settore non debba essere necessariamente cercato in dati prettamente economici, come richiesto alle realtà di natura più strettamente aziendalistica, ma vada individuato nella sua capacità di 'tenere insieme' sviluppo economico e regolazione sociale, di funzionare da catalizzatore delle istanze provenienti dalla cittadinanza tutta, presiedendo a quel modello di *welfare community* invocato dalla recente legislazione in materia – come più ampiamente dibattuto nel secondo capitolo – che richiede politiche sociali messe a punto da quei soggetti istituzionali locali cui spetta un ruolo di regolazione dell'intero sistema composto da soggetti pubblici e privati protagonisti della rete dei servizi alla persona.

Questo presidio sociale comporta dei costi che non vanno sottovalutati: in particolare ricordiamo l'elevato ricorso a forme di lavoro precario che, unite alla più contenuta produttività marginale del lavoro di tutti gli occupati, consegna la responsabilità politica alle comunità di capitalizzare con rispetto e attenzione il patrimonio che viene loro messo a disposizione.

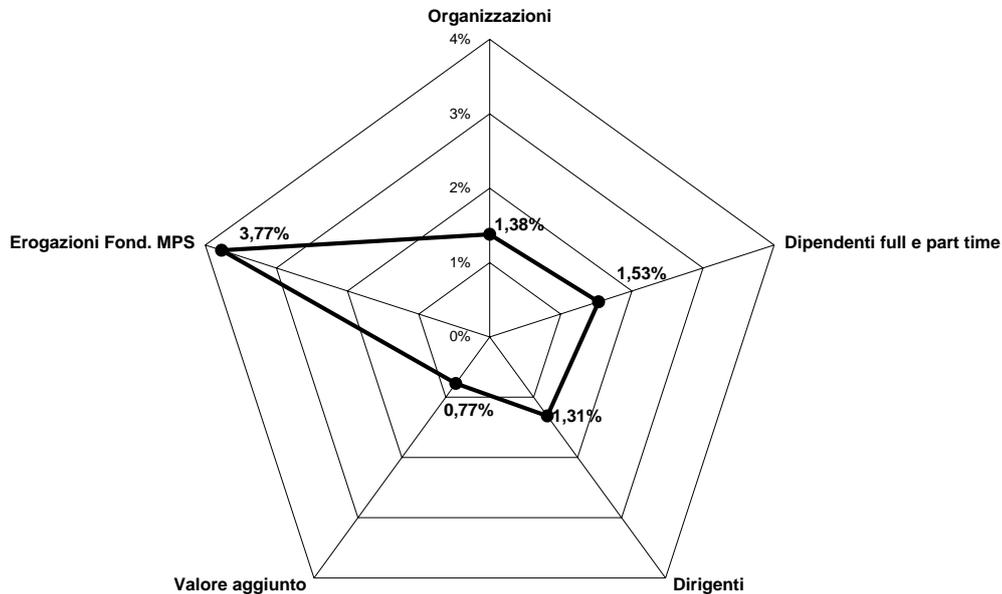
Questo non significa che gli aspetti economici debbano passare in secondo piano, considerato che pressoché tutte le organizzazioni devono fare i conti e confrontarsi con un bilancio, il che richiede attenzione ai costi e, naturalmente, ai ricavi.

Come già ampiamente dibattuto in precedenza, quando un'organizzazione di Terzo Settore inizia ad assumere un ruolo economicamente significativo, deve confrontarsi con la necessità di trovare un equilibrio tra l'insieme delle risorse che riesce a mobilitare e quelle che utilizza per il proprio funzionamento: si tratta di raggiungere un equilibrio economico, ossia di mantenere una tendenziale parità tra le risorse ed i fabbisogni. Solo in tale caso, infatti, l'organizzazione è strutturalmente in grado di sopravvivere e di raggiungere la propria *mission*, in quanto riesce a coprire tutti i diversi costi che ne caratterizzano l'attività più tipica.

Ma la *mission* di un'impresa sociale non consiste nella produzione di profitto quanto piuttosto nel raggiungimento di una serie di finalità sociali molto spesso non quantificabili in termini monetari o in altro modo, ricorrendo ai tradizionali concetti di efficienza, efficacia, valore e risorse in un contesto di equilibrio economico.

Per questo serve ricorrere a strumenti che esprimano quel valore aggiunto del Terzo Settore cui si accennava prima e per questo la produzione di un bilancio sociale – strumento principe in tale ottica - non può ridursi a mera attività formale, autoreferenziale: esso deve essere prodotto e processo allo stesso tempo, deve coinvolgere l'organizzazione tutta per riuscire a

rendere conto del proprio operato a chi 'investe' nell'iniziativa ed avere strumenti metodologici per valutare l'efficacia e l'efficienza del proprio intervento. Esso ha una valenza sia verso l'interno che verso l'esterno dell'organizzazione stessa e la sua importanza deve entrare a fare parte della *forma mentis* di chi agisce nel Terzo Settore. Occorre che un approccio orientato alla verifica, all'autocontrollo, alla trasparenza verso l'esterno, al miglioramento delle capacità di comunicazione, sia sempre più diffuso tra coloro che vogliono legittimare il proprio ruolo e quello del Terzo Settore.



In ultimo, ripercorrendo le diverse sezioni di questo lavoro, il lettore potrebbe restare deluso dal non trovare una risposta definitiva ad alcune delle questioni sollevate dagli osservatori privilegiati intervistati. In particolare, il legame ed il gioco di relazioni che lega il Terzo Settore alla Fondazione M.P.S. - i cui contributi rappresentano il 6,9% della produzione annua complessiva - rimane insoluto. La relazione causale tra spinte propulsive e freno all'innovazione, ovvero a forme più dinamiche di imprenditoria sociale, resta irrisolto. La forbice interpretativa tra apocalittici ed integrati, per riprendere un'immagine di qualche tempo fa, resta aperta ed affidata alla percezione individuale. In ogni caso, l'obiettivo che si voleva raggiungere è quello di affiancare una visione oggettiva ad una affidata solo alla percezione, sia questa degli opinion leader qui riportata, sia quella dei cittadini della provincia di Siena. Agli uni ed agli altri resterà ampio margine di giudizio, ma a tutti verranno consegnati elementi in grado di rendere l'analisi più obbiettiva, assumendo come riferimenti certi dati e relazioni poste in evidenza e rese disponibili al pubblico. Per parte nostra restiamo convinti che ogni forzatura interpretativa non arricchisca il lavoro e che ogni lettore sia in grado di aggiungere considerazioni e commenti al quadro complessivo descritto.

Bibliografia

- Amendola Provenzano V. e Buscema M., *L'associazionismo sociale dopo la legge 383/2000. Profili giuridici e fiscali*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano
- Amoroso B., *L'apartheid globale. Globalizzazione, marginalizzazione economica, destabilizzazione politica*, Ed. Lavoro, Roma, 1999
- Antonini L., *IL principio di sussidiarietà orizzontale: da welfare state a welfare society*, in "Rivista di Diritto Finanziario e Scienza delle Finanze" n.1, 2000
- Associazione Lunaria, *ABC del Terzo settore*, Edizioni Lavoro, 2001
- Bagnasco A., *Fatti sociali formati nello spazio. Cinque lezioni di sociologia urbana e regionale*, Franco Angeli, Milano, 1994
- Catalano M., Bagnoli L. *Alcune considerazioni in tema di bilancio sociale*, in "Quaderni del Piano Integrato Sociale Regionale", Firenze, Maggio 2002
- Cazzola G., *Dallo stato balia alla <<welfare society>>*, in "Mondoperaio" n.2, 1991
- Cazzola G., *Lo stato sociale tra crisi e riforme. Il caso Italia*, Il Mulino, Bologna, 1994
- Cooperativa Microcosmos, *Percorsi e cambiamenti sociali in Valdelsa. Indagine sui bisogni, risorse e servizi*, Siena, Marzo 2003
- Dahrendorf R., "Le tante ragioni della flessibilità", in *Mondo economico*, 1/9/1986
- Dahrendorf R., *Quadrare il cerchio. Benessere economico, coesione sociale e libertà politica*, Laterza, Roma-Bari, 1995
- Dipartimento Economia della Facoltà di Economia dell'Università di Siena. - Quinto Quaderno di documentazione - *Le politiche di sviluppo economico nella provincia di Siena* - Gennaio 2005
- Fazzi L., "Attori sociali e qualità delle relazioni nel welfare che cambia", in Manfredi F., Maino G., *Il governo e la comunicazione della qualità*, Milano, Egea, 2000
- Fondazione G. Brodolini, *Studio di un modello di sviluppo economico basato sulla teoria dei beni relazionali*, Roma, Enaip, 1995
- Fondazione Monte dei Paschi di Siena, *Bilancio di Missione 2003*, Siena, Maggio 2004
- Fondazione Monte dei Paschi di Siena, *Il volontariato senese*, I Quaderni di Documentazione n.4, Siena, Aprile 2004
- Iommi Sabrina, (a cura di), *La cooperazione sociale nel sistema di welfare toscano. 1° Rapporto*, Irpet, Firenze 2005
- Mannelli R., Cardosi A., (a cura di), *La cooperazione tra impresa e socialità*, atti del convegno di Firenze promosso dall'Osservatorio Regionale Toscano sulla Cooperazione, Aprile 2003
- Martinelli L. e Lepri S., *Le cooperative sociali*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano
- Pianta M., *Globalizzazione dal basso*, Ed. Manifestolibri, Roma, 2001
- Mussari G., *Il contributo della cooperazione locale allo sviluppo del territorio nella provincia di Siena*, 2004
- Novene N., Viezzoli M., *Il libro del Terzo Settore*, AdnKronos Libri, Roma, 1999
- Rifkin Jeremy, *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Baldini&Castoldi, Milano, 1995
- Rullani E., "Più locale e più globale: verso un'economia post-fordista del territorio", in Bramanti A., e Maggioni M.A., (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano, 1997
- Vitalone V. e Gerosa R., *Enti non profit e fallimento*, Edizioni il Sole 24 Ore, Milano
- Viviani M., *Lo specchio magico*, Bologna, Il Mulino, 1999

Appendice

Organizzazioni del Terzo Settore al 30 giugno 2004

Ragione sociale	Tipol.	Area di intervento	Comune	Territorio
Coop. "Fisiocenter il Pentagono" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Sanità	Siena	Area Senese
"Il Fiore 2" - S.c.sociale Servizi e Att. Agricole (B)	Coop.	Servizi Sociali	San Gimign.	Valdelsa
Consorzio "Dedalo società Coop.Soc." a r.l.	Coop.	Servizi Sociali	Colle V.d'E.	Valdelsa
Coop. "I Viandanti" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	San Gimign.	Valdelsa
Coop. "La mela verde" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Poggibonsi	Valdelsa
Coop. "La Rondinella onlus" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Colle v.d'E.	Valdelsa
Coop. "Pasticcini e Marachelle" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Casole d'E.	Valdelsa
Coop. di Solidarietà "Il Fiore" - c.s. Servizi e Att.agricole a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	S.Gimign.	Valdelsa
Coop. Società "Lavoro e futuro Coop.Soc." a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Poggibonsi	Valdelsa
Coop.Soc. "Arcobaleno" s.c.r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Poggibonsi	Valdelsa
Coop.Soc. "Etruria" a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Poggibonsi	Valdelsa
Coop.Soc. "Progetto e lavoro" s.c.r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Poggibonsi	Valdelsa
Cooperativa "Gli anni in tasca" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Poggibonsi	Valdelsa
Cooperativa "Parvus Flos Soc. Coop. Sociale" a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Radicond.	Valdelsa
Coop.Soc. "Il Prato" s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Abbadia S.S.	Orcia-Amiata
Coop.Soc. Coopass s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Abbadia S.S.	Orcia-Amiata
Coop.Soc. Il Villaggio del Filo di Paglia a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Castiglioni O.	Orcia-Amiata
"Il Prossimo società coop. Sociale" a r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
"Tralerighe" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Comunità e Persona - s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Consorzio "Patto 2001 - Soc. Consortile Coop.	Coop.	Servizi Sociali	Rapolano	Area Senese
Coop. "Giorgio di Giorgio", a r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Monterigg.	Area Senese
Coop. "I Delfini Bianchi" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Sovicille	Area Senese
Coop. "Il Campo servizi socio sanitari integrati" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop. "Il Cerchio Coop.Soc." a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Sovicille	Area Senese
Coop. "Microcosmos" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop. "San Giuseppe" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Sovicille	Area Senese
Coop. "Scubidu" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Asciano	Area Senese
Coop. "Sienabio" p.s.c.r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop. Camaleone p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop. Sociale Libera Mente a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Monteroni	Area Senese
Coop. Sociale Sogno Telematico a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop. Zelig Sociale s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop.Soc. "Il Cardine" (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop.Soc. "Impegno Sociale" a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop.Soc. "Oasi Piccola Società Coop.Sociale" a r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop.Soc. "Scintille" a r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop.Soc. Emmaus a r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Monterigg.	Area Senese
Coop.Soc. il Santo s.c.r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Monterigg.	Area Senese
Coop.Soc. LA.SER a r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop.Soc. Servizio e Territorio a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop.Soc. Solidarietà a r.l. (B)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Cooperativa "La Proposta" S.C.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Riuscita Sociale (A)	Coop.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Coop. "Asinalonga Coop.Soc." (A)	Coop.	Servizi Sociali	Sinalunga	Valdichiana
Coop. "Orsacchiotto" p.s.c.r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Sinalunga	Valdichiana
Coop. Servizi d'Integrazione Scolastica e Sociale a r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Chiusi	Valdichiana
Coop.Soc. "Spazio Sociale" P.C.Sociale a r.l. (A)	Coop.	Servizi Sociali	Sarteano	Valdichiana
"Arché" Consorzio Cooperative Sociali" a r.l.	Coop.	Cultura	Siena	Area Senese
Centro Lorenzo Mori Iniziative Culturali tra i Giovani - S.c.r.l. (A)	Coop.	Cultura	Trequanda	Valdichiana
Avis di Poggibonsi	Assoc.	Sanità	Poggibonsi	Valdelsa
Donatori di Sangue Fratres di Casole d'Elsa	Assoc.	Sanità	Casole d'E.	Valdelsa
Donatori di Sangue Fratres di Colle Val D'Elsa	Assoc.	Sanità	Colle v.d'E.	Valdelsa
Donatori di Sangue Fratres di Poggibonsi	Assoc.	Sanità	Poggibonsi	Valdelsa
Donatori di Sangue Fratres di S. Gimignano	Assoc.	Sanità	S. Gimign.	Valdelsa
Gli Amici di Poggibonsi	Assoc.	Sanità	Poggibonsi	Valdelsa
Misericordia di Casole d' Elsa	Assoc.	Sanità	Casole d'E.	Valdelsa
Misericordia di Colle Val d' Elsa	Assoc.	Sanità	Colle v.d'E.	Valdelsa
Misericordia di Poggibonsi	Assoc.	Sanità	Poggibonsi	Valdelsa
Misericordia di S. Gimignano	Assoc.	Sanità	S. Gimign.	Valdelsa
Misericordia S.S.Sacramento di Staggia S.	Assoc.	Sanità	Poggibonsi	Valdelsa

P.A. di Colle Val d'Elsa	Assoc.	Sanità	Colle v.d'E.	Valdelsa
P.A. di Poggibonsi	Assoc.	Sanità	Poggibonsi	Valdelsa
P.A. Gruppo Donatori di Sangue di Colle Val D'Elsa	Assoc.	Sanità	Colle v.d'E.	Valdelsa
P.A. Gruppo Donatori di Sangue di Radicondoli	Assoc.	Sanità	Radicond.	Valdelsa
Associazione Soccorso Servizi Monte Amiata	Assoc.	Sanità	Abbadia S.S.	Orcia-Amiata
Avis di Abbadia S. Salvatore	Assoc.	Sanità	Abbadia S.S.	Orcia-Amiata
Avis di Castiglione d'Orcia	Assoc.	Sanità	Castiglioni O.	Orcia-Amiata
Avis di Montalcino	Assoc.	Sanità	Montalcino	Orcia-Amiata
Avis di Pienza	Assoc.	Sanità	Pienza	Orcia-Amiata
Avis di S. Giovanni D'Asso	Assoc.	Sanità	S. Giov. Asso	Orcia-Amiata
Donatori di Sangue Fratres di Campiglia d'Orcia	Assoc.	Sanità	Castiglioni O.	Orcia-Amiata
Donatori di Sangue Fratres di Piancastagnaio	Assoc.	Sanità	Piancastag.	Orcia-Amiata
Donatori di Sangue Fratres di Radicofani	Assoc.	Sanità	Radicofani	Orcia-Amiata
Donatori di Sangue Fratres di S. Quirico d'Orcia	Assoc.	Sanità	S. Quirico O.	Orcia-Amiata
Gruppo Fotografico Pientino	Assoc.	Sanità	Pienza	Orcia-Amiata
Misericordia di Abbadia S.S.	Assoc.	Sanità	Abbadia S.S.	Orcia-Amiata
Misericordia di Campiglia d'Orcia	Assoc.	Sanità	Castiglioni O.	Orcia-Amiata
Misericordia di Castiglione e Rocca d'Orcia	Assoc.	Sanità	Castiglioni O.	Orcia-Amiata
Misericordia di Contignano	Assoc.	Sanità	Radicofani	Orcia-Amiata
Misericordia di Montalcino	Assoc.	Sanità	Montalcino	Orcia-Amiata
Misericordia di Piancastagnaio	Assoc.	Sanità	Piancastag.	Orcia-Amiata
Misericordia di Pienza	Assoc.	Sanità	Pienza	Orcia-Amiata
Misericordia di Quirico d'Orcia	Assoc.	Sanità	S. Quirico O.	Orcia-Amiata
Misericordia di Radicofani	Assoc.	Sanità	Radicofani	Orcia-Amiata
Misericordia di S. Giovanni d'Asso	Assoc.	Sanità	S. Giov. Asso	Orcia-Amiata
Misericordia di Torrenieri	Assoc.	Sanità	Montalcino	Orcia-Amiata
A.I.P.A. Associazione Italiana Pazienti Anticoagulanti	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Aido Comunale di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
AIDO Provinciale di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Ass. Cardiotrasplantati Italiani di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Ass. di Tutela dei Ciechi	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Ass. Italiana Sclerosi Multipla	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Ass. Naz.le Famiglie Caduti e Dispersi in guerra	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Associazione Diabetici della Provincia di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Associazione Italiana Rett	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Associazione P.A. Riunite di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Associazione Senese Down	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Associazione Senese Parkinsoniani c/o Renato Moraca	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Associazioni provinciali Invalidi civili e Cittadini Anziani (A.P.I.C.I.)	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Avis di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Avis Intercomunale Taverne e Arbia	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Avo di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Consiglio Provinciale Gruppi Donatori Sangue Fratres Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Donatori di Sangue Fratres di Asciano	Assoc.	Sanità	Asciano	Area Senese
Donatori di Sangue Fratres di Casciano di Murlo	Assoc.	Sanità	Murlo	Area Senese
Donatori di Sangue Fratres di Castellina in Chianti	Assoc.	Sanità	Castellina C.	Area Senese
Donatori di Sangue Fratres di Monteroni d'Arbia	Assoc.	Sanità	Monteroni	Area Senese
Donatori di Sangue Fratres di Murlo	Assoc.	Sanità	Murlo	Area Senese
Donatori di Sangue Fratres di Pievasciata	Assoc.	Sanità	Casteln. B.ga	Area Senese
Donatori di Sangue Fratres di Radda in Chianti	Assoc.	Sanità	Radda in C.	Area Senese
Donatori di Sangue Fratres di Rapolano Terme	Assoc.	Sanità	Rapolano	Area Senese
Donatori di Sangue Fratres di S. Gusmè	Assoc.	Sanità	Casteln. B.ga	Area Senese
Donatori di Sangue Fratres di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Donatori di Sangue Uopini-Braccio	Assoc.	Sanità	Monterigg.	Area Senese
Gruppo Donatori di Sangue di Monticano	Assoc.	Sanità	Monticano	Area Senese
Gruppo Donatori di Sangue Fratres di San Rocco a Pilli	Assoc.	Sanità	Sovicille	Area Senese
Gruppo Volontari di Castelnuovo Berardenga	Assoc.	Sanità	Casteln. B.ga	Area Senese
Gruppo Volontariato Vincenziano	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Legatumori Senese	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Misericordia di Asciano	Assoc.	Sanità	Asciano	Area Senese
Misericordia di Buonconvento	Assoc.	Sanità	Buonconv.	Area Senese
Misericordia di Casciano di Murlo	Assoc.	Sanità	Murlo	Area Senese
Misericordia di Castellina in Chianti	Assoc.	Sanità	Castellina C.	Area Senese
Misericordia di Castellina Scalo	Assoc.	Sanità	Castellina C.	Area Senese
Misericordia di Castelnuovo Berardenga	Assoc.	Sanità	Casteln. B.ga	Area Senese
Misericordia di Gaiole in Chianti	Assoc.	Sanità	Gaiole in C.	Area Senese
Misericordia di Monteroni d'Arbia	Assoc.	Sanità	Monteroni	Area Senese

Misericordia di Murlo	Assoc.	Sanità	Murlo	Area Senese
Misericordia di Radda in Chianti	Assoc.	Sanità	Radda in C.	Area Senese
Misericordia di Rapolano Terme	Assoc.	Sanità	Rapolano	Area Senese
Misericordia di Serre di Rapolano	Assoc.	Sanità	Rapolano	Area Senese
Misericordia di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
P.A e Donatori di Sangue Montagnola Senese	Assoc.	Sanità	Sovicille	Area Senese
P.A Gruppo Donatori di Sangue di Monti in Chianti	Assoc.	Sanità	Gaiole in C.	Area Senese
P.A Gruppo Donatori di Sangue di Murlo	Assoc.	Sanità	Murlo	Area Senese
P.A Gruppo Donatori di Sangue di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
P.A. di Castellina Scalo	Assoc.	Sanità	Monterigg.	Area Senese
P.A. di Siena	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
P.A. Donatori Sangue di Castelnuovo Scalo	Assoc.	Sanità	Asciano	Area Senese
P.A. Gruppo Donatori di Sangue di Buonconvento	Assoc.	Sanità	Buonconv.	Area Senese
P.A. Gruppo Donatori di Sangue di Castelnuovo Berardenga	Assoc.	Sanità	Casteln. B.ga	Area Senese
P.A. Gruppo Donatori di Sangue di Pontignano	Assoc.	Sanità	Casteln. B.ga	Area Senese
P.A. Gruppo Donatori di Sangue di Vagliagli	Assoc.	Sanità	Casteln. B.ga	Area Senese
P.A.e Gruppo Donatori di Sangue di Taverne d'Arbia	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Pubblica Assistenza Val d'Arbia	Assoc.	Sanità	Monteroni	Area Senese
Serena Gruppo di Aiuto Donne Operate al Seno	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Siena Ail Associazione Italiana Contro le Leucemie- Linfomi	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Siena Soccorso	Assoc.	Sanità	Siena	Area Senese
Aido di Montepulciano	Assoc.	Sanità	Montepulc.	Valdichiana
Aido di Sinalunga	Assoc.	Sanità	Sinalunga	Valdichiana
Ass. Donatori Midollo Osseo	Assoc.	Sanità	Montepulc.	Valdichiana
Assistenza Pubblica di Chiusdino	Assoc.	Sanità	Chiusino	Valdichiana
Avis di Chianciano Terme	Assoc.	Sanità	Chianciano	Valdichiana
Avis di Chiusi	Assoc.	Sanità	Chiusi	Valdichiana
Avis di Montepulciano	Assoc.	Sanità	Montepulc.	Valdichiana
Avis di Piazze	Assoc.	Sanità	Cetona	Valdichiana
Avis di Sarteano	Assoc.	Sanità	Sarteano	Valdichiana
Avis di Sinalunga	Assoc.	Sanità	Sinalunga	Valdichiana
Avis di Trequanda	Assoc.	Sanità	Trequanda	Valdichiana
Avis Provinciale di Siena	Assoc.	Sanità	Chianciano	Valdichiana
Donatori di Sangue Fratres di Celle sul Rigo	Assoc.	Sanità	S.Casc. B.	Valdichiana
Donatori di Sangue Fratres di Cetona	Assoc.	Sanità	Cetona	Valdichiana
Donatori di Sangue Fratres di Torrita di Siena	Assoc.	Sanità	Torrita	Valdichiana
Misericordia di Acquaviva	Assoc.	Sanità	Montepulc.	Valdichiana
Misericordia di Celle sul Rigo	Assoc.	Sanità	San Casc. B.	Valdichiana
Misericordia di Cetona	Assoc.	Sanità	Cetona	Valdichiana
Misericordia di Montepulciano	Assoc.	Sanità	Montepulc.	Valdichiana
Misericordia di S. Maria della Misericordia	Assoc.	Sanità	Chiusi	Valdichiana
Misericordia di Sarteano	Assoc.	Sanità	Sarteano	Valdichiana
Misericordia di Sinalunga	Assoc.	Sanità	Sinalung	Valdichiana
Misericordia di Torrita di Siena	Assoc.	Sanità	Torrita	Valdichiana
Misericordia di Trequanda	Assoc.	Sanità	Trequanda	Valdichiana
P.A. Croce Verde di Chianciano Terme	Assoc.	Sanità	Chianciano	Valdichiana
P.A. di Torrita di Siena	Assoc.	Sanità	Torrita	Valdichiana
P.A. S.M.S. di Chiusi	Assoc.	Sanità	Chiusi	Valdichiana
Pubblica Assistenza Castelnuovo Petroio Montisi	Assoc.	Sanità	Trequanda	Valdichiana
Unione Polisportiva Poggibonsese	Assoc.	Sport	Poggibonsi	Valdelsa
Tennis Club Pienza	Assoc.	Sport	Pienza	Orcia-Amiata
A. S. Libertas	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
A.S. Chianti Karting Club	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
A.S.Libertas	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
ANSPI "SS. Giusto e Donato"	Assoc.	Sport	Monteroni	Area Senese
Arci Caccia	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Arci Pesca	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Ass. "Centro Studio danza"	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Ass. Gruppo Sportivo Quercegrossa	Assoc.	Sport	Casteln. B.ga	Area Senese
Ass. Libertas	Assoc.	Sport	Buonconv.	Area Senese
Ass. Sportiva Ancaiano c/o Circolo Arci	Assoc.	Sport	Sovicille	Area Senese
Ass. Sportiva Castellina Scalo	Assoc.	Sport	Monterigg.	Area Senese
Associazione Polisportiva Virtus	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Circolo AICSAS Siena Karting	Assoc.	Sport	Sovicille	Area Senese
Circolo ANSPI "Il Costone"	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Circolo ANSPI "Santa Eugenia"	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Circolo ANSPI "Santa Petronilla"	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese

Circolo Culturale ANSPI "B. Petroni"	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Circolo Culturale ANSPI "Marciano"	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Circolo Culturale ANSPI "Santa Caterina da Siena"	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Circolo SocioCulturale ANSPI "Don Zeno"	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
FootBall Club "Luigi Meroni"	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
S.S. Grandi Senese Mens sana in Corpore Sana 1871	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Shinan Karate Kai	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
U.S. Taverne d'Arbia	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Uisp	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Un. Naz. Veterani dello sport "M. Celli"	Assoc.	Sport	Siena	Area Senese
Circolo culturale ANSPI "Agape"	Assoc.	Sport	Montepulc.	Valdichiana
A.R.C.A.T. Toscana	Assoc.	Servizi Sociali	Colle v.d'E.	Valdelsa
Asilo Infantile Umberto I°	Assoc.	Servizi Sociali	Poggibonsi	Valdelsa
Associazione Katiuscia	Assoc.	Servizi Sociali	Casole d'E.	Valdelsa
AUSER Attività Civiche	Assoc.	Servizi Sociali	S. Gimign.	Valdelsa
Auser Solidarietà Sociale di Poggibonsi	Assoc.	Servizi Sociali	Poggibonsi	Valdelsa
Vigilanza Antincendi Boschivi VAB	Assoc.	Servizi Sociali	Casole d'E.	Valdelsa
Volontari Il Cerchio	Assoc.	Servizi Sociali	S.Gimign.	Valdelsa
A.U.S.E.R. di Abbadia S. Salvatore	Assoc.	Servizi Sociali	Abbadia S.S.	Orcia-Amiata
Auser Centro Anziani	Assoc.	Servizi Sociali	Radicofani	Orcia-Amiata
AUSER Pienza	Assoc.	Servizi Sociali	Pienza	Orcia-Amiata
Giacche Verdi-Amiata Senese	Assoc.	Servizi Sociali	Piancastag.	Orcia-Amiata
Gruppo di Sostegno Giuseppe Federici	Assoc.	Servizi Sociali	Piancastag.	Orcia-Amiata
Radio Club Amiata Est	Assoc.	Servizi Sociali	Abbadia S.S.	Orcia-Amiata
Acli per la Solidarietà	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Amici di Monastero c/o Caritas,	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Ass. Cristiana Lavoratori Italiani	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Ass. di Genitori "Il Sole"	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Associazione Autogestione Servizi	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Associazione Club Alcolisti in Trattamento	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Associazione Il Dono	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Associazione Le Bollicine	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Associazione Sesto Senso	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
AUSER Siena	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Bellemme	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Castellina pro caritas	Assoc.	Servizi Sociali	Castelli	Area Senese
Centro Aiuto alla Vita	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Centro di Iniziative Socio Culturali per la Terza Età	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Centro Iniziative Socio Culturali "La Terza Età"	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Circolo la Pergola	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Consultorio Familiare La Famiglia	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Donna Chiama Donna	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Il Laboratorio	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
La Sveglia c/o Ass. Il Laboratorio	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Mondo Senza Frontiere - c/o Bruttini,	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
Qualità della Vita in Oncologia	Assoc.	Servizi Sociali	Siena	Area Senese
A.U.S.E.R. di Chiusi	Assoc.	Servizi Sociali	Chiusi	Valdichiana
A.U.S.E.R. Soccorso Verde Argento di Chiusi	Assoc.	Servizi Sociali	Chiusi	Valdichiana
AUSER Centro Sociale Anziani	Assoc.	Servizi Sociali	S. Casc. B.	Valdichiana
AUSER Comprensorio Valdichiana-Amiata	Assoc.	Servizi Sociali	Chiusi	Valdichiana
AUSER Montepulciano	Assoc.	Servizi Sociali	Montepulc.	Valdichiana
Centro Sociale AUSER Verde e Soccorso Argento-	Assoc.	Servizi Sociali	Chianciano	Valdichiana
G.C.V.p.C I Lupi di Toscana	Assoc.	Servizi Sociali	Montepul	Valdichiana
Gruppo Cani Utilità e Soccorso	Assoc.	Servizi Sociali	Chiusi	Valdichiana
La Rosa Dei Ventì C.B.	Assoc.	Servizi Sociali	Chianciano	Valdichiana
Opera Nazionale Mutilati Invalidi Civili	Assoc.	Servizi Sociali	Chiusi	Valdichiana
Accademia dei Leggeri c/o Pedani Paolo	Assoc.	Cultura	S.Gimign.	Valdelsa
Ass. "Il Segno"	Assoc.	Cultura	Poggibonsi	Valdelsa
Ass. "Rank 95"	Assoc.	Cultura	Colle v.d'E.	Valdelsa
Ass. Amici di Romano Bilenchi (c/o Biblioteca Com.)	Assoc.	Cultura	Colle v.d'E.	Valdelsa
Ass. Artisti e Artigiani di San Gimignano	Assoc.	Cultura	S.Gimign.	Valdelsa
Ass. Culturale "I Melagrani"	Assoc.	Cultura	S.Gimign.	Valdelsa
Ass. Culturale "Re Nudo"	Assoc.	Cultura	Casole d'E.	Valdelsa
Ass. Culturale Arte Continua	Assoc.	Cultura	S.Gimign.	Valdelsa
Ass. Helianthos	Assoc.	Cultura	Poggibonsi	Valdelsa
Ass. Teatro dell'Elsa	Assoc.	Cultura	Colle v.d'E.	Valdelsa
Blu Train Club	Assoc.	Cultura	Poggibonsi	Valdelsa

Casole Insieme	Assoc.	Cultura	Casole d'E.	Valdelsa
Centro Sociale Anziani Poggibonsese	Assoc.	Cultura	Poggibonsi	Valdelsa
Centro Sociale Dirio Ciani	Assoc.	Cultura	Colle v.d'E.	Valdelsa
Comitato per una città da vivere	Assoc.	Cultura	Colle v.d'E.	Valdelsa
Corale "Giuliano del Chiaro"	Assoc.	Cultura	Poggibonsi	Valdelsa
Ente Concerti	Assoc.	Cultura	Colle v.d'E.	Valdelsa
Gruppo Archeologico Colligiano	Assoc.	Cultura	Colle v.d'E.	Valdelsa
L'Incontro Centro Anziani	Assoc.	Cultura	Colle v.d'E.	Valdelsa
La Strada	Assoc.	Cultura	S.Gimign.	Valdelsa
La Toscana	Assoc.	Cultura	Poggibonsi	Valdelsa
Lega Navale Italiana Sez.Siena e Val D'Elsa	Assoc.	Cultura	Colle v.d'E.	Valdelsa
Soc. Corale "V. Bellini"	Assoc.	Cultura	Colle v.d'E.	Valdelsa
U.N.A. Uomo-Natura-Animali	Assoc.	Cultura	Poggibonsi	Valdelsa
Ass. Culturale "Il Ritrovo"	Assoc.	Cultura	San Quir. O.	Orcia-Amiata
Ass. Culturale O.S.A. - Operatori Scolastici Amiata	Assoc.	Cultura	Abbadia S.S.	Orcia-Amiata
Ass. di ricerche e studi etruschi ed italici	Assoc.	Cultura	Montalcino	Orcia-Amiata
Associazione Radioamatori e CB Ilcinus	Assoc.	Cultura	Montalcino	Orcia-Amiata
Associazione San Quirico per i Gemellaggi	Assoc.	Cultura	San Quir. O.	Orcia-Amiata
Centro Sociale Ricreativo Anziani Pianesi	Assoc.	Cultura	Piancastag.	Orcia-Amiata
Circolo Ricreativo Culturale	Assoc.	Cultura	Montalcino	Orcia-Amiata
Soc. Filarmonica "G. Verdi "	Assoc.	Cultura	Montalcino	Orcia-Amiata
Società Filarmonica "La Castigliana	Assoc.	Cultura	Castiglioni O.	Orcia-Amiata
Accademia dei Risorti	Assoc.	Cultura	Buonconv.	Area Senese
Amici del Guatemala	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
ANSPI "Ars"	Assoc.	Cultura	Sovicille	Area Senese
Archivio UDI c/o centro Mara Meoni	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Arci	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Arcigay Siena Onlus- Circolo Ganimede	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Arcinova	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Ass. "Centro il sé"	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Ass. Banda Città del Palio	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Ass. Corale "San Niccolò"	Assoc.	Cultura	Radda in C.	Area Senese
Ass. culturale "La Montagnola"	Assoc.	Cultura	Sovicille	Area Senese
Ass. Culturale di Murlo	Assoc.	Cultura	Murlo	Area Senese
Ass. Etica Finanza Ambiente	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Ass. Musicale "Coro di Vico Alto"	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Ass. Naz.le Marinai d' Italia (gruppo Vinicio Poggiani)	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Ass. Naz.le Partigiani d'Italia	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Ass. Naz.le Perseguitati Politici Italiani	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Ass."ARCI Ragazzi"	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Ass.Cult. Gruppo Micologico Naturalistico Terra di Siena	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Associazione I.R.I.D.E.	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Associazione La Cometa	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Associazione per la tutela del territorio di Ville di Corsano	Assoc.	Cultura	Monteroni	Area Senese
Associazione Radioamatori e CB " Il Palio"	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Associazione Radioamatori Italiani	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Associazione Siena Jazz	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Associazione Sunrise	Assoc.	Cultura	Monterigg.	Area Senese
Centro Culturale delle donne "Mara Meoni"	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Centro Italiano Femminile	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Centro Preparazione al Matrimonio	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Circolo G. S. San Domenico	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Circolo Legambiente di Siena	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Circolo Legambiente Il Filo d'Erba	Assoc.	Cultura	Sovicille	Area Senese
Circolo Piu'	Assoc.	Cultura	Monterigg.	Area Senese
Co.Di.Ci. Coord. Per i Diritti dei Cittadini	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Comitato degli Anziani di Monteriggioni	Assoc.	Cultura	Monterigg.	Area Senese
Comitato della Terza Età- Anni d'Argento	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Comitato della Terza Età	Assoc.	Cultura	Casteln. B.ga	Area Senese
Comitato di Coordinamento Femminile ANPI	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Consulta degli Anziani	Assoc.	Cultura	Monteroni	Area Senese
Cultura e Partecipazione	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
ENPA sez. di Siena	Assoc.	Cultura	Monterigg.	Area Senese
Europe Against Infant Brain Injury (EURABI)	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Federconsumatori	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese
Gruppo Archeologico Salingolpe	Assoc.	Cultura	Castellina C.	Area Senese
La Diana	Assoc.	Cultura	Siena	Area Senese

Metateatro	Assoc.	Cultura	Sienna	Area Senese
Movimento Cristiano Lavoratori	Assoc.	Cultura	Sienna	Area Senese
Sienna '700	Assoc.	Cultura	Sienna	Area Senese
Soc. Filarmonica " G. Verdi "	Assoc.	Cultura	Asciano	Area Senese
Società Filarmonica	Assoc.	Cultura	Gaiole in C.	Area Senese
Toscana Donna	Assoc.	Cultura	Sienna	Area Senese
Un. Cattolica It. Insegnanti Medi (U.C.I.I.M)	Assoc.	Cultura	Sienna	Area Senese
Unione Astrofili Senesi	Assoc.	Cultura	Sienna	Area Senese
Unione Corale Senese	Assoc.	Cultura	Sienna	Area Senese
Vietato Astenersi	Assoc.	Cultura	Sienna	Area Senese
Ass. Culturale "Il Borghetto"	Assoc.	Cultura	Montepulc.	Valdichiana
Associazione Amica Donna	Assoc.	Cultura	Montepulc.	Valdichiana
Centro Culturale Montefollonico	Assoc.	Cultura	Torrta	Valdichiana
Centro Sociale e Ricreativo	Assoc.	Cultura	S. Casc. B.	Valdichiana
Centro Sociale Ricreativo "L'Arcobaleno"	Assoc.	Cultura	Sinalunga	Valdichiana
Compagnia Teatro Giovani Torrta	Assoc.	Cultura	Torrta	Valdichiana
Gruppo Archeologico "Città di Chiusi"	Assoc.	Cultura	Chiusi	Valdichiana
Io Sempre Donna	Assoc.	Cultura	Chianciano	Valdichiana

