

# Terzo settore e occupazione in Lombardia: quali opportunità?

L'impatto della pandemia sul mercato  
del lavoro e della formazione  
professionale nell'ambito del Non Profit

---

di Valentino Santoni



Ricerca realizzata per



Le ricerche di Percorsi di secondo welfare

**Percorsi di secondo welfare** è un laboratorio universitario che analizza e racconta come sta cambiando il welfare. Esplora i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali approfondendo le sinergie tra attori pubblici e non pubblici. Attraverso la sua attività di ricerca e informazione ambisce ad ampliare e diffondere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile. Nato nel 2011 come progetto afferente al Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi di Torino e realizzato in partnership con l'Università degli Studi di Milano e il Corriere della Sera, dal 2020 Percorsi di secondo welfare ha assunto una forma giuridica autonoma divenendo Associazione di promozione sociale. Il Laboratorio diffonde le proprie ricerche attraverso il portale online [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) (testata registrata dal 2015), i *Rapporti sul secondo welfare in Italia*, pubblicati a conclusione dei cicli biennali del progetto, e la collana *Working Paper 2WEL*. Attualmente il Laboratorio - che negli anni ha dato vita a un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca, formazione e disseminazione sui temi legati al secondo welfare - svolge le proprie principali attività grazie al supporto dei seguenti partner istituzionali: Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Unipolis, Gruppo CGM, Welfare Insieme, Ambito Valle Seriana.

© Percorsi di secondo welfare 2021

Le ricerche di Percorsi di secondo welfare - ISBN 9791280161192

[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) - [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

Milano, settembre 2021

# Terzo settore e occupazione in Lombardia: quali opportunità?

L'impatto della pandemia sul mercato del lavoro e  
della formazione professionale nell'ambito del Non Profit

di Valentino Santoni

Ricerca commissionata da GMaC - Give Me a Chance Onlus e realizzata con la supervisione scientifica di Franca Maino (direttrice del laboratorio Percorsi di secondo welfare e docente presso l'Università degli studi di Milano).

## Autore

**Valentino Santoni** è ricercatore presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2016. Ha frequentato la Laurea Magistrale in “Sociologia e Ricerca Sociale” presso l’Università di Bologna e la Scuola di Alta formazione in “Gestire un’impresa sociale: gli scenari del welfare, le organizzazioni non profit, le normative, le economie”. Ha partecipato alla stesura del Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia, curando il capitolo dedicato al welfare aziendale, e del Quarto Rapporto sul secondo welfare, “Nuove alleanze per un welfare che cambia”, curando due capitoli. Nel corso degli ultimi anni è stato docente a contratto per il Master di II livello “Management del welfare aziendale” presso l’Università degli Studi Niccolò Cusano ed è stato coinvolto in numerosi percorsi formativi promossi - tra gli altri - da TSM - Trentino School of Management, Cisl Bergamo, Cisl dei Laghi, Cante di Montevecchio Onlus, Con.Sol. Consorzio Solidarietà di Chieti. Inoltre ha partecipato a progetti di ricerca, accompagnamento e consulenza come quelli della Società di Mutuo Soccorso Solidea e CNA Piemonte per la strategia WeCaRe di Regione Piemonte e il progetto “Un welfare aziendale ‘a filiera corta’ in provincia di Siena”.

---

L’autore desidera ringraziare tutti gli intervistati coinvolti nella presente ricerca per il tempo dedicato e per le preziose informazioni fornite.

## Indice

Executive Summary	6
Introduzione	7
<b>1. Imprese e occupati nel Terzo Settore in Italia e in Lombardia</b>	<b>8</b>
1.1 La terzizzazione del mercato del lavoro	9
1.2 I numeri del Terzo Settore in Italia e in Lombardia	10
1.3 Il Terzo Settore e il suo valore economico e sociale	14
1.4 Le caratteristiche degli occupati del Terzo Settore	16
1.5 L'impatto del Covid-19 sul Terzo Settore in Lombardia	18
<b>2. Le prospettive occupazionali del Terzo Settore: l'indagine sul campo</b>	<b>20</b>
2.1 I cambiamenti occupazionali nel Terzo Settore nell'anno della pandemia	20
2.2 Nuove opportunità professionali e occupazionali: il ruolo dell'offerta dei servizi	22
2.3 I percorsi di formazione e professionalizzanti	27
2.4 Le prospettive tracciate dal PNRR	31
<b>3. Considerazioni conclusive: la resilienza e il valore occupazionale del Terzo Settore e dell'economia sociale</b>	<b>33</b>
Riferimenti bibliografici	35

## Executive Summary

Il report propone un'analisi aggiornata circa le **opportunità occupazionali offerte dal Terzo Settore, e in modo particolare della cooperazione sociale**, per le figure con una qualifica medio-bassa. Attraverso un'analisi desk e quattro interviste con altrettanti esperti del settore, ci si è concentrati sul contesto Lombardo e sulle sfide che lo attendono a seguito della pandemia di Covid-19. Nel corso degli ultimi decenni, anche a causa delle conseguenze demografiche e dell'emergere dei nuovi bisogni sociali, **il welfare è diventato un settore occupazionale consistente**. Ciò si riscontra anche nel peso rilevante che il mondo del non profit, e in modo particolare della cooperazione sociale, ha per il nostro Paese sotto il profilo lavorativo.

**La Lombardia è la regione italiana in cui il maggior numero di occupati nel Terzo Settore.** Di rilievo vi sono i numeri che riguardano le cooperative sociali - e in particolare i settori relativi all'assistenza sociale, lo sviluppo economico e coesione sociale e sanità - e le fondazioni: circa 1 dipendente su 2 di fondazioni italiane si trova infatti in organizzazioni con sede nel territorio lombardo. Nonostante tali numeri e il loro ruolo essenziale nel particolare momento di difficoltà vissuto nel corso del 2020, le organizzazioni del Terzo Settore lombarde hanno registrato un **forte peggioramento del saldo tra ricavi e costi nell'anno del Covid-19**. Molti Enti hanno evidenziato un rischio elevato per la loro continuità operativa e hanno indicato un rischio per i propri occupati.

Allo stesso tempo molte figure professionali poco qualificate sono state richieste e hanno avuto una facile collocazione nel mercato del lavoro. Si tratta soprattutto di operatori che si occupano di **assistenza domiciliare e cura della persona**, per quanto riguarda le cooperative sociali di tipo A; **lavoratori nei settori della logistica e dei trasporti, nella pulizia e sanificazione e nella cura del verde**, per le cooperative sociali di tipo B. Negli ultimi mesi è cresciuta anche la domanda di figure con qualifiche medio-alte, esperte nel campo della progettazione e dell'innovazione sociale.

In generale, si stima che le professionalità a bassa qualifica qualificate saranno molto richieste anche nel **prossimo futuro**. In questa direzione sarà essenziale per le organizzazioni dell'economia sociale puntare molto sul tema della **domiciliarità** e sullo sviluppo di **nuovi servizi e figure sociali**, attualmente ancora in fase di definizione (custode sociale, il maggiordomo di quartiere e la sentinella di quartiere). **Investire verso nuovi mercati** sarà infatti essenziale per queste organizzazioni per continuare ad andare avanti e svilupparsi. Anche la cooperazione sociale di tipo B rappresenta per il futuro uno sbocco occupazionale: alcuni settori, come quello dell'**agricoltura sociale** e del **turismo sociale** hanno fatto registrare tendenze molto positive sotto questo profilo.

Altre opportunità sotto il profilo occupazionale per la cooperazione arrivano poi dal mondo delle **cooperative di lavoro e di consumo**, quindi da organizzazioni che si basano su un fine mutualistico, e dai cosiddetti **Workers Buyout**, cioè da quelle operazioni di salvataggio di aziende in crisi realizzate dagli stessi dipendenti che si costituiscono in cooperativa. Per quanto riguarda la **formazione** e i **percorsi di professionalizzazione**, si registra un'attività rilevante da parte di alcune organizzazioni connesse con le parti sociali della cooperazione sociale (e in particolare Confcooperative e Legacoop). Vi sono poi enti, soprattutto di natura filantropica, che promuovono - in particolare attraverso reti e partnership - interventi e azioni per sostenere la **riqualificazione professionale di persone in difficoltà economica e sociale** e progettualità destinate ai **Neet**, cioè giovani che non studiano nè lavorano (*Not in Education, Employment or Training*).

In merito ai **bisogni formativi**, si registrano due tendenze. La prima riguarda la necessità sempre più evidente di formare il personale (a qualsiasi livello di qualifica) per quanto riguarda la **dimensione digitale**. La seconda fa invece riferimento al tema della **formazione continua**. In merito, anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) prevede uno stanziamento di risorse ingente.

## Introduzione

Il presente rapporto propone un'analisi delle opportunità occupazionali offerte dal Terzo Settore, con attenzione specifica al contesto lombardo e ai cambiamenti avvenuti dovuti alla pandemia da Covid-19. Il documento indaga le diverse tipologie di figure professionali e attività lavorative attualmente richieste dal mondo del non profit, con particolare attenzione all'ambito della cooperazione sociale. L'analisi sarà incentrata sulle opportunità occupazionali che il settore offre a individui con qualifiche medie e/o basse e/o che - per ragioni economiche, sociali o culturali - si trovano a vivere, anche solo temporaneamente, situazioni di vulnerabilità. Attenzione sarà altresì dedicata a intercettare i percorsi formativi - rivolti agli Enti del Terzo Settore (ETS) - maggiormente abilitanti per rispondere alle richieste di un mercato del lavoro in rapida trasformazione.

La prima parte del rapporto (§1) è frutto di un'analisi dei più recenti documenti riguardanti il Terzo Settore, il suo valore in termini economici e di produttività e le dinamiche occupazionali a esso connesse. Nello specifico, nel §1.1 si analizza il processo di terziarizzazione del mercato del lavoro, nel §1.2 e nel §1.3 si osserva l'evoluzione del Terzo Settore in termini numerici e di valore economico e sociale, nel §1.4 si delineano i profili occupazionali più diffusi, mentre nel §1.4 si fa un bilancio delle conseguenze della pandemia (con un focus specifico sulla Lombardia). La seconda parte del rapporto (§2) contiene i risultati di un'indagine originale svolta attraverso quattro interviste in profondità che hanno coinvolto altrettanti esperti del Terzo Settore lombardo. Infine, il §3 riporta le principali evidenze emerse in precedenza e cerca di fare il punto circa le opportunità lavorative per le figure con bassa specializzazione nel Terzo Settore lombardo.

# 1. Imprese e occupati nel Terzo Settore in Italia e in Lombardia

In questo primo capitolo del rapporto si analizzeranno i dati ricavati da un'analisi desk che si è proposta di individuare il potenziale occupazionale del Terzo Settore. Nel §1.1 si osserva lo sviluppo del settore terziario negli ultimi anni: si mette in evidenza quindi come la domanda di servizi sia fortemente cresciuta. Tra questi servizi vi sono anche quelli riguardanti la sanità, la cura e l'assistenza, e quindi tutto ciò che è connesso al welfare. Di seguito, ci si focalizza in maniera specifica sul Terzo Settore, cioè il settore principale quando si parla di servizi nel nostro Paese. In particolare si cerca di delineare quanto il Terzo Settore è sviluppato in Italia e in Lombardia (§1.2), qual è il suo valore economico e sociale (§1.3), quali sono i suoi livelli occupazionali (§1.4) e quale è stato l'impatto della pandemia (§1.5).

Prima di tale analisi si è deciso di fornire un chiarimento terminologico allo scopo di rendere più facile la lettura del presente documento (Box 1).

## Box 1 - Il Terzo Settore: definizione e terminologia

<b>Terzo Settore</b>	<p>Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi (Legge delega 106/2016).</p> <p>All'interno di questo documento si utilizza il termine "non profit" riferendosi al Terzo Settore: l'espressione "organizzazioni del mondo del non profit" è quindi adottata come sinonimo di Enti del Terzo Settore</p>
<b>Cooperativa sociale di tipo A</b>	Cooperativa sociale finalizzata alla realizzazione di servizi alla persona, come i servizi socio-sanitari ed educativi.
<b>Cooperativa sociale di tipo B</b>	Cooperativa sociale che si occupa dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Le cooperative di tipo B possono svolgere qualsiasi attività di impresa, in qualunque settore produttivo, ma devono avere almeno il 30% di lavoratori svantaggiati.
<b>Fondazione</b>	Le fondazioni sono enti costituiti da un patrimonio finalizzato al perseguimento di un determinato scopo. L'ordinamento giuridico italiano prevede varie tipologie di fondazioni: di origine bancaria, d'impresa, di famiglia, di comunità, ecc.
<b>Impresa sociale</b>	<p>La qualifica di Impresa Sociale può essere acquisita da enti privati e società che esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, ed è regolamentata dal decreto legislativo 112/2017.</p> <p>Le Cooperative Sociali e i loro consorzi acquisiscono di diritto la qualifica di Impresa Sociale. Gli Enti Religiosi civilmente riconosciuti possono adottare questa qualifica quando esercitano alcune specifiche attività.</p>

## 1.1 La terziarizzazione del mercato del lavoro

Nel corso degli ultimi decenni, in Italia e in Europa, si è assistito a una progressiva **terziarizzazione del lavoro** dovuta, da un lato, al crollo dell'industria e dall'altro alla forte espansione del settore dei servizi (Pavolini 2020).

Un primo ambito di sviluppo di questo settore è quello del cosiddetto **"terziario avanzato"**, che riguarda principalmente servizi innovativi, qualificati e ad alta produttività (dalla finanza alla ricerca ai servizi alle imprese all'informazione e alla comunicazione), spesso legati anche al mondo dell'industria; generalmente questo ambito produce una domanda di occupazione qualificata e altamente formata (Reyneri 2018; Viesti 2019). Un secondo ambito di crescita riguarda il cosiddetto **"terziario di consumo"**, composto da commercio, turismo e ristorazione, logistica e trasporti (Fellini 2017). Queste attività assorbono una vasta platea di lavoratori, richiedendo un livello medio-basso di qualifiche, ma allo stesso tempo si caratterizza per una bassa produttività che porta con sé una capacità di crescita economica limitata (Bach e Bordogna 2016; Cnel 2020).

C'è infine un terzo ambito che riguarda tutto ciò che è connesso con le prestazioni di welfare: i **servizi sociali, sanitari e l'istruzione**. Questo ambito di attività ha un peso rilevante nel mercato del lavoro europeo e italiano. Insegnanti, medici, infermieri, assistenti sociali, professori (universitari e non), educatori, Oss, Ota e molte altre figure professionali, oltre ad assicurare la qualità della cura e della vita di molte persone e l'accumulazione di capitale umano, sono attori centrali nel mercato del lavoro e nel sentiero di sviluppo economico.

Stando al database di Eurostat, analizzato in Pavolini 2020, il welfare è infatti un **settore occupazionale consistente**. Poco meno di un quinto dei lavoratori nell'Unione Europea (Ue-28) è occupato nei settori dell'istruzione, sanità o servizi sociali (18,8%). Tale percentuale arriva a un quinto (19,7%) se si includono anche gli occupati che sono stati assunti direttamente dalle famiglie. Se si considera solo la "vecchia" Ue a 15 Paesi membri gli occupati salgono addirittura al 21%: i Paesi nordici hanno un'incidenza più marcata (circa 26-29% degli occupati in Norvegia, Svezia e Danimarca vi è impegnato). Un secondo blocco di Paesi è composto da Finlandia, Regno Unito, Belgio, Svizzera e Francia in cui tale percentuale si attesta attorno al 23-24%. Un terzo gruppo si caratterizza per una incidenza attorno al 21-22% ed è composto da Germania, Olanda, Irlanda e Portogallo. Al di sotto di tali medie si pongono attorno al 18% Italia, Spagna e Austria.

Per quanto riguarda la tipologia di lavoratori impiegati, nel nostro Paese il 60% degli addetti nel campo del welfare sono **specializzati e con una qualifica elevata** (non manuale); questa percentuale è però tendenzialmente più bassa rispetto alla media europea (65%) (Pavolini 2020). Inoltre, oltre ad essere un settore a forte qualificazione, il welfare è un ambito con un'alta percentuale di **componente femminile tra gli occupati** (Eurofound 2015). Circa un terzo delle lavoratrici nell'Ue-28 lavora infatti nel welfare. Tale percentuale risulta anche più marcata nell'Europa occidentale, raggiungendo il 40% nei paesi nordici e in Olanda, mentre all'opposto si attesta attorno sotto il 25% in buona parte dell'Europa centro-orientale (soprattutto in Romania e Bulgaria) e in Grecia. In Italia la percentuale arriva al 32%.

Il settore del welfare ha inoltre contribuito alla **crescita occupazionale** nel corso dell'ultimo decennio. Secondo Argentin, Fellini e Neri (2020), analizzando le stime Eurostat si può notare come tra il 1997 e il 2019 si è registrato un aumento complessivo del numero di occupati in Europa (+18% Ue-28 e +23% Ue-15). Dentro questo quadro il welfare ha giocato un ruolo cruciale: nell'Ue-28 tale settore ha fatto registrare un +45%, che diventa +54% nell'Ue-15. Su questo fronte, **l'Italia è un caso peculiare in cui il settore delle famiglie quali datrici di lavoro gioca un ruolo particolarmente rilevante**. Se si osserva infatti l'aumento dei lavoratori nel welfare pubblico o legato al convenzionamento pubblico (servizi sanitari, sociali e istruzione), l'incremento è stato consistente ma, in termini relativi, non particolarmente alto (+29%); se, invece, si includono anche le famiglie come datrici di lavoro, il tasso di variazione raggiunge il +45%.

A questo riguardo il [Rapporto “Badanti dopo la pandemia”](#) (Pasquinelli e Pozzoli 2021) evidenzia che alla fine del 2019 secondo l’Inps le persone regolarmente occupate come badanti in Italia erano 407.000<sup>1</sup>, di cui il 92% donne e per tre quarti straniere. Questa porzione rappresenta però solo i quattro decimi del settore: si stima infatti che le badanti impiegate irregolarmente rappresentino circa il 60% del totale. Il rapporto delinea un insieme di altre 600.000 persone impegnate senza un contratto, per un totale di circa 1 milione di addetti.

Questa crescita del settore del welfare dal punto di vista occupazionale è legata anche ai **profondi cambiamenti demografici, economici e sociali** che stiamo attraversando e, di conseguenza, all’emergere di nuovi bisogni sociali (Maino e Ferrera 2013; 2019). Si pensi - ad esempio - ai rischi connessi alla non autosufficienza e alla disabilità, alla precarietà lavorativa, al mancato sviluppo o all’obsolescenza del capitale umano, all’esclusione sociale e alle difficoltà di conciliazione fra responsabilità lavorative e familiari. Si tratta di bisogni profondamente connessi alle principali tendenze demografiche che vedono una riduzione dei nuovi nati e un progressivo aumento della popolazione anziana, con conseguenti necessità legate all’aumento medio dell’età: questo, tra le altre cose, ha portato a un aumento dell’occupazione nel settore dei servizi legati al welfare e alle politiche sociali.

## 1.2 I numeri del Terzo Settore in Italia e in Lombardia

Considerando quanto appena detto, ci sembra ora importante valutare più da vicino il contesto italiano, in particolare focalizzandosi sul principale settore quando si parla di welfare nel nostro Paese: il **Terzo Settore**.

Stando ai dati Istat (2020), e all’ultimo rapporto disponibile [“Struttura e profili del settore non profit”](#), al 31 dicembre 2018 le istituzioni non profit attive in Italia sono 359.574 e, complessivamente, impiegano 853.476 dipendenti. Il numero di istituzioni non profit aumenta con tassi di crescita medi annui sostanzialmente costanti nel tempo (intorno al 2%) mentre l’incremento dei dipendenti, pari a circa il 4% tra il 2016 e il 2017, si attesta all’1% nel biennio 2017-2018. Rispetto al complesso delle imprese dell’industria e dei servizi, l’incidenza delle istituzioni non profit continua ad aumentare, passando dal 5,8% del 2001 all’8,2% del 2018, diversamente dal peso dei dipendenti che rimane pressoché stabile (6,9%).

**La Lombardia è la regione con il numero maggiore di istituzioni non profit;** in particolare è la prima regione a livello di numeri assoluti per numero di associazioni, per numero di cooperative sociali e per numero di fondazioni. Come si vede dalla tabella 1, in Lombardia ci sono quasi il 17% di tutte le organizzazioni non profit del nostro Paese.

Tabella 1 - Istituzioni non profit per forma giuridica (Lombardia e Italia)

	Forma giuridica				Totale
	Associazione	Cooperativa Sociale	Fondazione	Altra forma giuridica	
<b>Lombardia</b>	48.251	2.212	2.219	5.028	57.710
<b>Italia</b>	305.868	15.751	7.913	30.042	359.574
<b>% Lombardia</b>	15,78%	14,04%	28,04%	16,74%	16,05%

Fonte: Istat (2020).

La Lombardia è inoltre la regione che, a livello assoluto, conta il **numero maggiore di dipendenti nelle organizzazioni del Terzo Settore**: come si vede dalla tabella 2, circa il 22% di tutti gli addetti del mondo del non profit italiano sono occupati in una realtà che opera in questo territorio. Sempre in termini di valori

<sup>1</sup> A queste si sommano anche 441.000 colf, cioè quelle lavoratrici che si occupano delle normali incombenze quotidiane che riguardano l’abitazione familiare (pulizia, commissioni, lavoro cucina, ecc.).

assoluti, in Lombardia si registrano i numeri più elevati di dipendenti sia per le fondazioni sia per le cooperative sociali: in questo caso le regioni più vicine ai numeri della Lombardia sono Emilia-Romagna (56.000 addetti) e Veneto (40.000 addetti).

Tabella 2 - Numero di dipendenti delle istituzioni non profit per forma giuridica (Lombardia e Italia)

	Forma giuridica				Totale
	Associazione	Cooperativa Sociale	Fondazione	Altra forma giuridica	
<b>Lombardia</b>	26.759	85.996	47.186	30.181	190.122
<b>Italia</b>	164.162	451.843	103.909	133.562	853.476
<b>% Lombardia</b>	16,30%	19,03%	45,41%	22,60%	22,28%

Fonte: Istat (2020).

Osservando ora i settori in cui le organizzazioni non profit sono attive, dalla tabella 3 si può osservare che gli **ambiti in cui ci sono più enti in Lombardia** sono "Cultura, sport e ricreazione", "Assistenza sociale e protezione civile", "Istruzione e ricerca" e "Relazioni sindacali"; seguono poi "Religione" e "Sanità".

Tabella 3 - Istituzioni non profit per attività (Lombardia e Italia)

	Lombardia	Italia	% Lombardia
<b>Cultura, sport e ricreazione</b>	36.703	231.275	15,87%
<b>Istruzione e ricerca</b>	2.839	13.993	20,29%
<b>Sanità</b>	2.378	12.529	18,98%
<b>Assistenza sociale e protezione civile</b>	5.315	33.564	15,84%
<b>Ambiente</b>	882	5.482	16,09%
<b>Sviluppo economico e coesione sociale</b>	1.024	6.549	15,64%
<b>Tutela dei diritti e attività politica</b>	1.079	5.801	18,60%
<b>Filantropia e promozione del volontariato</b>	783	3.775	20,74%
<b>Cooperazione e solidarietà internazionale</b>	1.114	4.313	25,83%
<b>Religione</b>	2.494	17.072	14,61%
<b>Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi</b>	2.833	23.459	12,08%
<b>Altre attività</b>	266	1.762	15,10%
<b>Totale</b>	57.710	359.574	16,05%

Fonte: Istat (2020).

Dal punto di vista occupazionale, come si può vedere dalla tabella 4, **gli ambiti in cui è presente il nu-**

mero maggiore di addetti sono - tendenzialmente - tutti settori legati al welfare "in senso stretto"<sup>2</sup>. In Lombardia, infatti, le istituzioni non profit che operano nel contesto dell'assistenza sociale e protezione civile contano 65.651 addetti; in quello della "Sanità" ce ne sono 50.747 (il 27% di tutto il Paese), mentre sono 34.672 in "Istruzione e ricerca". Segue "Sviluppo economico e coesione sociale" con quasi 19.627 occupati. Vi sono dunque settori in cui alla quantità elevata di organizzazioni non corrisponde un valore altrettanto elevato di occupati. In particolare in Lombardia vi sono sei settori che hanno oltre l'80% di enti che non hanno addetti e, di conseguenza, si basano quasi esclusivamente sulla presenza di volontari. Questi comparti sono: "Cultura, sport e ricreazione" (che conta 34.490 enti senza dipendenti su 36.703), "Religione" (2.013 su 2.494), "Tutela dei diritti e attività politica" (1.015 su 1.079), "Coesione e solidarietà internazionale" (977 su 1.114), "Ambiente" (821 su 882) e "Filantropia e volontariato" (735 su 783).

Tabella 4 - Numero di dipendenti per istituzioni non profit per attività (Lombardia e Italia)

	Lombardia	Italia	% Lombardia
Cultura, sport e ricreazione	9.531	52.629	18,11%
Istruzione e ricerca	34.672	127.694	27,15%
Sanità	50.747	186.399	27,22%
Assistenza sociale e protezione civile	65.651	319.480	20,55%
Ambiente	243	2.123	11,45%
Sviluppo economico e coesione sociale	19.627	102.131	19,22%
Tutela dei diritti e attività politica	324	3.158	10,26%
Filantropia e promozione del volontariato	430	2.213	19,43%
Cooperazione e solidarietà internazionale	1.110	4.107	27,03%
Religione	1.402	10.162	13,80%
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	5.651	38.642	14,62%
Altre attività	734	4.738	15,49%
Totale	190.122	853.476	22,28%

Fonte: Istat (2020).

Allo scopo di approfondire questa tendenza, e quindi tentare di comprendere il valore occupazionale del Terzo Settore in Lombardia, è interessante analizzare quali organizzazioni contano i numeri maggiori di addetti incrociando i dati disponibili sulla forma giuridica e sul settore di attività. Nel caso della Lombardia è interessante osservare soprattutto due tipologie di enti: **le cooperative sociali**, che rappresentano le organizzazioni più diffuse e con maggiori addetti nell'ambito del non profit, e **le fondazioni**. Pur non essendo particolarmente rilevanti in termini di valori assoluti, come detto, queste ultime hanno nel territorio lombardo quasi la metà dei dipendenti delle fondazioni dell'intero Paese (tabella 5). La maggior parte di questi addetti opera per fondazioni che si occupano di "Sanità", "Assistenza sociale" e "Istruzione": tutti in questo caso operano per attività che occupano in Italia un numero crescente di addetti: tutti sanitari e assistenza socio-sanitaria.

settori che rimandano al già citato concetto di welfare “in senso stretto”.

Tabella 5 - Numero di dipendenti delle fondazioni per settore di attività (Lombardia e Italia)

	Lombardia	Italia	% Lombardia
Cultura, sport e ricreazione	1.557	6.237	24,96%
Istruzione e ricerca	6.578	17.591	37,39%
Sanità	26.653	52.277	50,98%
Assistenza sociale e protezione civile	11.352	23.986	47,33%
Filantropia e promozione del volontariato	228	1.270	17,95%
Cooperazione e solidarietà internazionale	237	518	45,75%
Religione	51	515	9,90%
Altre attività	530	1.515	34,98%
<b>Totale</b>	<b>47.186</b>	<b>103.909</b>	<b>45,41%</b>

Fonte: Istat (2020).

Per quanto riguarda le **cooperative sociali**, invece, il numero maggiore di occupati si trova in quelle che si occupano di “Assistenza sociale”, “Sviluppo economico e coesione sociale” e “Sanità” (tabella 5). Da sottolineare poi che in Lombardia si trova quasi 1/3 dei lavoratori delle cooperative sociali attive nel settore “Cultura, sport e ricreazione” e 1/4 di quelli del comparto “Istruzione e ricerca”.

Tabella 5 - Numero di dipendenti delle cooperative sociali per settore di attività (Lombardia e Italia)

	Lombardia	Italia	% Lombardia
Cultura, sport e ricreazione	1.095	3.585	30,54%
Istruzione e ricerca	4.603	19.078	24,13%
Sanità	13.135	73.297	17,92%
Assistenza sociale e protezione civile	48.156	255.933	18,82%
Sviluppo economico e coesione sociale	18.624	97.394	19,12%
Altre attività	383	2.556	14,98%
<b>Totale</b>	<b>85.996</b>	<b>451.843</b>	<b>19,03%</b>

Fonte: Istat (2020).

In conclusione, anche i dati relativi alle **associazioni** (riconosciute e non) e alle **altre forme giuridiche** delle organizzazioni non profit sono utili per comprendere le dinamiche occupazionali lombarde. In merito, tra le

seconde citate ci sono soprattutto occupati soprattutto negli enti che si occupano di "Istruzione e ricerca" (19.173 addetti) "Sanità" (4.245) e "Cultura, sport e ricreazione" (2.535). Tra le associazioni riconosciute invece i numeri maggiori di dipendenti si trovano in "Sanità" (6.714), "Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi" (5.579), "Cultura, sport e ricreazione" (4.344) e "Istruzione e ricerca" (4.318).

### 1.3 Il Terzo Settore e il suo valore economico e sociale

A questo punto, dopo aver analizzato i più recenti dati Istat, ci sembra rilevante approfondire - analizzando altre fonti di dati recenti - l'**impatto economico, sociale e occupazionale del Terzo Settore** per il nostro Paese.

A questo riguardo, secondo il IV Rapporto di Iris Network, dal titolo ["L'Impresa Sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza"](#) (Borzaga e Musella 2021), nel 2015, il totale del **valore della produzione** generato dalle organizzazioni non profit italiane è stato di oltre 70 miliardi di euro; di questi, circa 34,8 miliardi derivano dalle associazioni, 14,3 miliardi derivano dalle cooperative sociali, 9,8 dalle fondazioni e 11,4 dagli enti che hanno altre forme giuridiche. Tra i settori in cui si produce maggiore valore economico ci sono la "Sanità", 12 miliardi di entrate, e l'"Assistenza sociale", 11 miliardi di entrate. Inoltre, dei circa 70 miliardi totali, 50,6 miliardi (pari a circa il 3% del PIL italiano) arrivano da **attività economiche market oriented**, cioè riguardanti scambi di mercato veri e propri e non donazioni. La sanità è il settore dove, in valore assoluto, le organizzazioni non profit *market oriented* generano maggiori entrate: circa 10 miliardi di euro, cioè il 7% della spesa sanitaria italiana. Nel sociale, invece, se si considera la spesa complessiva dei Comuni per i servizi sociali, al netto del contributo degli utenti e del Servizio Sanitario Nazionale, le entrate ammontano a circa 6 miliardi 932 milioni di euro. La parte rilevante di tale spesa riguarda le attività presidiate dalle imprese sociali attive nel settore dell'assistenza sociale e protezione civile (Borzaga e Musella 2021).

Altri dati relativi al valore economico del Terzo Settore sono forniti dal rapporto ["L'economia sociale in Italia. Dimensioni, caratteristiche e settori chiave"](#) (Istat e Euricse 2021), il quale presenta alcune stime interessanti per quanto riguarda il **valore aggiunto**<sup>3</sup> delle organizzazioni che si occupano di economia sociale. In merito, secondo il report, la distribuzione del valore aggiunto delle realtà del non profit delinea una maggiore capacità di generare reddito da parte delle organizzazioni attive nelle regioni del Nord, che pur rappresentando il 49,4% del totale, producono il 59% del valore aggiunto complessivo. In particolare, oltre un terzo del valore aggiunto totale è prodotto in due regioni: Lombardia (22%) e Emilia-Romagna (15%). Guardando invece all'intera economia italiana, ovvero considerando sia la parte pubblica che quella privata, il rapporto evidenzia che il mondo del Terzo Settore contribuisce alla formazione del valore aggiunto nazionale per un valore pari al 3,5% (Istat e Euricse 2021).

Di seguito, è possibile richiamare i dati del rapporto ["La dimensione territoriale della produttività nelle cooperative italiane"](#) (OECD 2021), che si concentra però esclusivamente sulla **produttività delle cooperative**<sup>4</sup> del nostro Paese. In merito, ciò che emerge è che negli ultimi anni - e in particolare dal 2012 in poi - il livello di produttività delle cooperative italiane è rimasto approssimativamente lo stesso: in generale però risulta evidente che le cooperative sociali sono più produttive delle società cooperative che non hanno fini sociali. Se si osserva la produttività delle cooperative sociali in base ai settori, si può notare inoltre

3 Con il termine valore aggiunto in economia si fa riferimento alla misura dell'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi finali grazie all'intervento dei fattori produttivi (capitale e lavoro) a partire da beni e risorse primarie iniziali.

4 Il livello di produttività delle cooperative è indagata attraverso due indici sintetici: la produttività del lavoro (LP, Labour Productivity), che definisce la produttività media come il rapporto tra il prodotto totale e la quantità del fattore produttivo impiegato, e la produttività multifattoriale (MFP, Multi-Factor Productivity), che misura l'efficienza con cui i fattori di produzione lavoro e capitale sono associati per produrre beni e servizi.

che queste sono più performanti delle imprese private *tout court* nell'ambito dell'“Istruzione”; alti livelli di produttività - anche se inferiori rispetto alle organizzazioni profit - sono raggiunti dai comparti “Sanità e assistenza sociale” e “Altri servizi alla persona”. Infine, confrontando i livelli di produttività delle cooperative sociali con quelli delle imprese profit, è interessante osservare che vi sono differenze importanti in base alla classe dimensionale. Se infatti si mettono in relazione le organizzazioni più piccole (con meno di 10 dipendenti) si può notare che la produttività media tra le cooperative sociali e le altre realtà imprenditoriali è praticamente la stessa. Al crescere delle dimensioni si crea però un divario sempre più ampio: le cooperative sociali che contano tra i 10 e i 49 addetti registrano il 20% in meno dei livelli di produttività delle loro controparti al di fuori del settore cooperativo; se si considerano solo le organizzazioni con più di 50 addetti, la perdita raggiunge quasi il 50% (OECD 2021).

Nonostante queste differenze in termini di produttività, è giusto sottolineare che vi sono alcune tipologie di cooperative sociali che negli ultimi anni stanno mostrando notevoli capacità nella gestione del cambiamento organizzativo e propensione all'investimento. Il rapporto [“Filiera inclusive e coesive”](#) (Aiccon 2021), individua alcuni settori in cui operano in maniera specifica cooperative sociali di tipo B<sup>5</sup> che si sono contraddistinte per una forte vocazione sociale e, al contempo, profonda innovazione dal punto di vista economico e nel rapporto con il mercato: si tratta di mercati emergenti, votati alla valorizzazione del capitale umano e delle comunità, alla possibilità dei giovani di investire sul proprio futuro promuovendo innovazione. In particolare il rapporto prende in analisi quattro settori: turismo sociale, agricoltura sociale, welfare culturale e abitare sociale.

Per **turismo sociale** si fa riferimento a organizzazioni che si occupano di realizzare soggiorni turistici e attività di svago per persone disabili (o altri soggetti “deboli”), oppure che offrono soggiorni caratterizzati da forti contenuti educativi, sociali, solidali o relazionali; in generale questo settore può ricomprendere le colonie estive per bambini e adolescenti, i gruppi vacanza per la terza età, i gruppi che comprendono persone con disabilità, con relativi familiari e accompagnatori. L'**agricoltura sociale** riguarda invece quelle cooperative sociali di tipo B che si occupano di inserimento lavorativo in questo settore, ma anche di realizzare prestazioni e attività sociali e di servizio per le comunità locali, interventi socio-sanitari di affiancamento e supporto alle terapie mediche, psicologiche e riabilitative, progetti finalizzati all'educazione ambientale e alimentare e alla salvaguardia della biodiversità. Per **welfare culturale** si intende un modello integrato di promozione del benessere e della salute e degli individui e delle comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale. Le organizzazioni che operano in questo ambito svolgono specifiche attività culturali, artistiche e creative, che riescono a generare un valore in termini di promozione del benessere e della salute, contrasto delle disuguaglianze, rafforzamento della coesione sociale, inclusione e *empowerment*, per l'invecchiamento attivo, di supporto ai percorsi terapeutici e sanitari. Infine, il settore **abitare sociale** riguarda quelle cooperative sociali che si occupano di *housing* per soggetti o categorie fragili e/o con problemi di natura economica; questi servizi sono spesso caratterizzati dalla presenza di servizi e attività volti a facilitare il superamento delle situazioni di difficoltà dei residenti, anche attraverso forme di collaborazione e cooperazione (Aiccon 2021). I dati relativi alla crescita di questi settori sono sintetizzati nella tabella 6.

5 Le cooperative sociali di tipo B svolgono attività produttive finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro delle persone con svantaggi fisici o psichici, ragazze madri, ex detenuti, ex tossicodipendenti e altre figure altrimenti escluse dal mercato del lavoro.

Tabella 6 - Settori della cooperazione sociale di tipo B in forte crescita

	Valore della produzione media per impresa	Crescita del valore (2018)	Numero medio di dipendenti per impresa	Crescita numero di dipendenti (2018)
<b>Turismo sociale</b>	1.096.000 euro	+98,7%	31,3	+77,9%
<b>Agricoltura sociale</b>	519.000 euro	+78,8%	12,6	+51,8%
<b>Welfare culturale</b>	259.000 euro	+29,4%	11,5	+95,3%
<b>Abitare sociale</b>	477.000 euro	+90,4%	14,1	+69,4%

Fonte: Aiccon (2021).

## 1.4 Le caratteristiche degli occupati del Terzo Settore

Passiamo ora ad analizzare alcune delle principali caratteristiche degli occupati del Terzo Settore, anche allo scopo di approfondire le peculiarità che riguardano in modo particolare coloro che hanno una specializzazione medio o bassa.

Come mostrato in precedenza, le risorse umane che lavorano nell'ambito del non profit sono oltre 850.000. Il rapporto di INAPP, dal titolo **“Terzo Settore e servizi di welfare. Indagine sui provider non profit di servizi sociali”** (Turchini 2019), analizza in modo particolare le **professioni sociali**, cioè quelle figure che si occupano di attività legate al welfare. Secondo l'indagine di INAPP gli addetti che si occupano di assistenza personale e i professionisti qualificati nei servizi sanitari e sociali (ad esempio gli Operatori Socio-Sanitari, OSS, e gli Ausiliari Socio-Assistenziali, ASA), risultano tra le dieci professioni più richieste nel periodo 2011-2016. In termini di fabbisogno, inoltre, tra tutte le professioni tecniche la crescita più sostenuta nelle previsioni del periodo 2018-2022 riguarda i tecnici dei servizi sociali, ambito professionale che comprende figure come gli assistenti sociali e i tecnici dell'integrazione sociale. Allo stesso tempo, il rapporto sottolinea che, se si fa un confronto tra le professioni sociali e quelle sanitarie, queste ultime hanno comunque una maggiore facilità a posizionarsi nel mercato del lavoro: le professioni dell'area sanitaria hanno infatti potuto beneficiare negli anni di un quadro normativo preciso con provvedimenti che hanno adeguato i percorsi professionali alle trasformazioni della realtà sanitaria; ciò non è avvenuto invece per le professioni sociali<sup>6</sup>.

Di seguito il report divide le professioni che insistono sull'erogazione dei servizi sociali nell'ambito del non profit in **3 grandi gruppi**: il primo riguarda le figure con il livello più elevato di competenze e comprende assistenti sociali specialisti, sociologi e psicologi; quello intermedio interessa gli educatori professionali, gli assistenti sociali e i tecnici del reinserimento e dell'integrazione sociale<sup>7</sup>; infine, al livello più basso ci sono le professioni con specializzazioni medio basse. Tra questi ultimi rientrano: addetti all'assistenza personale, addetto all'assistenza nei dormitori, assistente familiare, assistente socio-sanitario con funzioni di sostegno in istituzioni, assistente socio-sanitario con funzioni educative in istituzioni, operatore socio-as-

6 La recente istituzione dell'area delle professioni socio-sanitarie, ricomprensive al momento le professioni sociali di sociologo, assistente sociale, educatore professionale e operatore socio-sanitario, si è realizzata non a caso nel contesto del processo di riordino delle professioni sanitarie, con la legge n. 3/2018.

7 All'interno del secondo gruppo rientrano: addetto infanzia con funzioni educative, assistente atelier creativo per bambini, assistente per le comunità infantili, educatore professionale sociale, esperto assistenza anziani attivi, esperto reimpiego pensionati, esperto reinserimento ex carcerati, mediatore interculturale, tecnico assistenza ai giovani disabili, tecnico della mediazione sociale.

sistenziale, accompagnatore di invalido, animatore residenze per anziani, assistente domiciliare, assistente ed accompagnatore per disabili in istituzioni, badante, operatore sociale per assistenza (Turchini 2019).

Concentrandosi solo su questo ultimo gruppo - che, come detto, è l'oggetto di questo report - si può osservare che queste figure corrispondono al **62% delle risorse umane di questo specifico settore**: seguono poi le figure intermedie (30%) e quelle "apicali" (8%). In assoluto le professioni prevalenti sono gli Operatori Socio-Sanitari (OSS), pari al 38,2% dei professionisti. Si tratta di una figura di base, vocata a soddisfare bisogni di carattere igienico-sanitario, come anche sociali e di autonomia della persona, qualificata con percorsi di formazione regionali post-obbligo scolastico basati su standard nazionali. Allo stesso livello di competenza seguono gli addetti all'assistenza personale, come gli ASA, gli assistenti domiciliari e le badanti (23,8%); seguono poi gli educatori professionali (24,2%), che sono però parte del secondo gruppo prima descritto.

Per quanto riguarda invece le **organizzazioni in cui queste figure<sup>8</sup> sono occupate**, dal report si evince che circa la metà degli OSS (68.988 su 137.826), e degli addetti all'assistenza personale (42.899 su 85.706) si concentrano nelle cooperative sociali; essi si attestano poi nelle organizzazioni di volontariato rispettivamente al 19% (26.156) e al 20,2% (17.301) e nelle fondazioni al 14,2% (19.583) e 12,9% (11.023). Per quanto concerne le figure intermedie, nelle cooperative sociali la quota degli educatori professionali (64.207) è addirittura pari al 73,2% del loro totale (87.674). I tecnici del reinserimento e dell'integrazione sociale, per circa la metà nelle cooperative sociali (5.533 su 10.962), sono intorno al 15% nelle organizzazioni di volontariato e nelle fondazioni; gli assistenti sociali per oltre la metà nelle cooperative sociali (5.570 su 9.940), sono circa il 19% nelle organizzazioni di volontariato. Tra le figure di livello apicale, gli psicologi sono concentrati nelle cooperative sociali per il 39,1% (8.793 su 22.480) e a seguire nelle organizzazioni di volontariato al 26,1%. I sociologi e gli assistenti sociali specializzati sono quasi per metà nelle cooperative sociali (3.196 su 6.879) e a seguire nelle organizzazioni di Volontariato al 27,6% (Turchini 2019).

Anche il già citato rapporto "[L'economia sociale in Italia. Dimensioni, caratteristiche e settori chiave](#)" (Istat e Euricse 2021) fornisce alcuni spunti per comprendere il profilo dei lavoratori delle organizzazioni dell'economia sociale. Rispetto al documento precedente, si sottolinea che in questo caso sono presi in considerazione tutti i lavoratori del mondo del Terzo Settore e non solo quelli che si occupano dell'erogazione dei servizi.

In merito, **riguardo al genere degli occupati**, si osserva che le donne rappresentano il 57,2% del totale contro il 39,2% nelle altre imprese. **Rispetto all'età** si rileva una maggiore concentrazione dei dipendenti nella classe di età 30-49 (55,4%), mentre gli over 50 costituiscono il 31,8%, quota lievemente più alta di quella delle imprese profit *tout court* (28%). Osservando le **qualifiche professionali**, si registra che gli operai rappresentano il 57% dei dipendenti delle organizzazioni del Terzo Settore (53,3% nelle altre imprese) e gli impiegati il 38,2% (37,7% nelle altre imprese), mentre, rispetto alle altre imprese, i quadri risultano sottorappresentati (1,4% contro 3,8%). Passando al **carattere dell'occupazione**, l'80,8% dei dipendenti impiegati nel non profit ha un contratto a tempo indeterminato; se si osserva il regime orario si può notare che il 54,1% degli occupati ha un regime *full-time*: si tratta di percentuale molto più bassa rispetto alle imprese profit, dove il tempo pieno riguarda oltre il 73% dei dipendenti (Istat e Euricse 2021).

I **titoli di studio** più diffusi sono il diploma di scuola secondaria superiore (32,7%) e il diploma di licenza secondaria di I grado (28,9%), in linea con quanto si osserva nelle altre imprese (39,5% e 29,9% rispettivamente). Al contrario, gli Enti del Terzo Settore e le altre imprese si differenziano con riferimento ai dipendenti laureati (diploma di istruzione terziaria, laurea di I livello, diploma accademico di I livello - laurea magistrale, diploma accademico di II livello), pari al 21,4% nelle prime e inferiori al 15% nelle seconde (Istat e Euricse 2021).

<sup>8</sup> Si ricorda che questa ricerca prende in considerazione solamente quei lavoratori che, nell'ambito del non profit, si occupano dell'erogazione dei servizi sociali. Non sono quindi considerate figure come il personale amministrativo, tecnico e ausiliario o altre non legate alla realizzazione e implementazione dei servizi.

## 1.5 L'impatto del Covid-19 sul Terzo Settore in Lombardia

Secondo molti, **le cooperative e le altre organizzazioni dell'economia sociale migliorano la capacità** delle parti interessate **di far fronte e di prevenire o ridurre l'impatto delle crisi**, siano esse disastri naturali, crisi finanziarie ed economiche, legate alla salute o a difficili transizioni sociali e politiche (OECD 2021). Per questo è fondamentale analizzare l'impatto che la pandemia da Covid-19 ha avuto nel Terzo Settore. In questa parte del rapporto ci si concentrerà in modo particolare sul contesto lombardo, grazie ai risultati pubblicati all'interno del recente Quaderno dell'Osservatorio di Fondazione Cariplo dal titolo "[L'impatto del Covid-19 sugli Enti di Terzo Settore](#)" (Barbetta *et al.* 2021)<sup>9</sup>.

Il Rapporto illustra come nel **trimestre marzo-maggio 2020** gli ETS abbiano registrato un **forte peggioramento del saldo tra ricavi e costi rispetto all'anno precedente**. Se già nel 2019 la differenza fra queste voci era mediamente negativa (-18 mila euro), nel 2020 il saldo è sceso ulteriormente fino a -29 mila euro, con un peggioramento pari al 63% del dato di partenza. In termini assoluti, per l'intero insieme di enti analizzato la perdita aggiuntiva del trimestre è stimabile in circa 375 milioni di euro, portando il valore complessivo della perdita trimestrale a circa 971 milioni di euro.

Ciò è ancora più rilevante se si pensa che nel periodo 2017-2019 i proventi annui degli ETS risultavano passati da una media di 348 mila euro a 382 mila euro. Se il trend del triennio precedente fosse proseguito anche nel 2020, sostiene la ricerca, gli ETS avrebbero aumentato i propri incassi sfiorando i 400 mila euro medi. In base ai dati raccolti, nell'anno della pandemia i proventi medi sono invece crollati a 301 mila euro, con un peggioramento stimato in circa 98 mila euro rispetto alle attese pre-crisi e di oltre 80 mila euro rispetto ai risultati del 2019. In valore assoluto, per l'intero settore, **la riduzione dei proventi rispetto alla media all'attesa pre-crisi è stimata in circa 3,3 miliardi di euro**. In termini percentuali, la riduzione stimata rappresenta all'incirca il 27% del fatturato medio annuo del triennio.

Per quel che riguarda le previsioni rispetto al risultato di fine anno<sup>10</sup>, **il 65% degli enti dichiarava di attendersi una perdita nel 2020**; nel 2019 erano il 29%. E se nel periodo 2017-2019 il risultato netto di esercizio era in media positivo e pari a circa 5 mila euro, nel 2020 si stima una **perdita media per organizzazione di circa 30 mila euro**. In valore assoluto, per l'intero settore, **la perdita è stimabile in circa 1 miliardo di euro**, pari all'8,2% del patrimonio netto complessivamente accumulato dagli ETS considerati a fine 2019.

In conclusione la ricerca ha cercato di approfondire le soluzioni adottate dalle organizzazioni per mitigare gli effetti della pandemia e del lockdown. A riguardo, **circa il 42% degli ETS coinvolti ha affermato di aver modificato o re-inventato la propria attività** per evitarne la sospensione durante il lockdown. Le organizzazioni hanno scelto di adottare sia strategie di reazione "attive" - nuovi investimenti, riconversione della produzione, rimodulazione dei servizi, accelerazione della trasformazione digitale - che scelte più tradizionali - come l'accesso alla cassa integrazione, l'attivazione di altre misure di sostegno o la richiesta di donazioni. Gli enti che hanno adottato almeno una strategia attiva sono quasi 30.500 (92%) mentre gli ETS che hanno attuato solo strategie di tipo attivo sono circa 7.800 (24%).

Ciononostante, le stime fatte da Fondazione Cariplo rilevano l'esistenza di un **rischio elevato per la continuità operativa di alcuni ETS**. I dati raccolti nel 2020 indicano infatti che circa un quarto dei posti di lavoro era a rischio, in particolare per gli enti le cui attività risultavano sospese a causa delle limitazioni imposte per evitare la diffusione del virus. L'interruzione o la riduzione delle attività degli ETS, inoltre, sta avven-

9 La ricerca ha coinvolto 1.400 Enti di Terzo Settore (ETS). Secondo la nota metodologica, i dati raccolti possono essere considerati rappresentativi del comparto "più professionalizzato" del Terzo Settore, cioè 33.000 enti che rappresentano il 38% di quelli rilevati dall'Istat in Lombardia e Piemonte nel 2018 ma che impiegano oltre il 76% dei lavoratori dipendenti del settore, pari a circa 200.000 persone.

10 Si ricorda che i dati sono stati raccolti nella prima parte del 2020.

do ripercussioni anche sugli utenti dei servizi. La ricerca evidenzia come sia quasi impossibile calcolare quanti servizi siano tuttora a rischio di interruzione e quanti utenti sono stati o saranno danneggiati da queste interruzioni (Barbetta *et al.* 2021). Questo sarà uno dei temi che, anche attraverso il resoconto di alcune interviste svolte con alcuni esperti, sarà approfondito nella seconda parte del presente rapporto.

## 2. Le prospettive occupazionali del Terzo Settore: l'indagine sul campo

Con l'obiettivo di approfondire le dinamiche appena descritte, e in particolare come la pandemia possa aver modificato le dinamiche occupazionali del Terzo Settore, abbiamo intervistato quattro esperti del contesto lombardo. Gli intervistati sono stati:

- il Presidente di **Confcooperative Bergamo** (anche Presidente di **CECOP Europe**) (intervista del 7 aprile 2021);
- il Direttore di **Mestieri Lombardia**, agenzia per il lavoro accreditata da Regione Lombardia e parte del network del Gruppo Cooperativo CGM (intervista del 27 aprile 2021);
- la funzionaria del Dipartimento Welfare di **Legacoop Lombardia** e parte del Consiglio di Presidenza di **LegacoopSociali** (intervista del 28 aprile 2021);
- il Direttore generale del **Consorzio SIR - Solidarietà in Rete** di Milano (intervista del 29 aprile 2021).

In generale, le interviste si sono proposte di delineare come è cambiata la domanda di forza lavoro, in particolare delle figure professionali con qualifiche medio-basse, nelle cooperative di tipo A, in quelle di tipo B e nelle altre organizzazioni di Terzo Settore. Inoltre, attraverso il dialogo con gli esperti si è cercato di comprendere se la pandemia abbia prodotto nuove opportunità occupazionali nel mondo del non profit e se in Lombardia sono attivi dei percorsi di formazione e professionalizzazione dedicati al Terzo Settore, promossi attraverso reti e partnership tra soggetti locali o nazionali.

Di seguito saranno quindi sintetizzati i contenuti delle interviste per delineare i cambiamenti occupazionali del Terzo Settore dopo la pandemia (§2.1), le nuove opportunità occupazionali (§2.2) e i percorsi di formazione attivi in Lombardia (§2.3).

### 2.1 I cambiamenti occupazionali nel Terzo Settore nell'anno della pandemia

In primo luogo, per quanto riguarda l'occupazione nelle **cooperative sociali di tipo A**, ciò che emerge dalle interviste è un aumento importante della **dimensione domiciliare** dell'assistenza<sup>11</sup>. Nonostante le chiusure di molte attività nel corso degli ultimi 18 mesi, è stato infatti necessario garantire i servizi essenziali. A questo riguardo, tra le figure con specializzazione medio-bassa, quelle più richieste sono state gli **Operatori Socio-Sanitari (OSS)**, gli **Ausiliari Socio-Assistenziali (ASA)** e **gli addetti all'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI)**; le difficoltà dettate dalla pandemia, dal distanziamento e dalle norme anti-contagio hanno infatti portato a una maggiore domanda di operatori che si occupano delle cure e dell'assistenza, soprattutto di persone anziane o non autosufficienti che si trovano nel loro domicilio<sup>12</sup> ma anche di coloro che risiedono in case di riposo, strutture e centri specializzati, comunità socio-sanitarie o altro ancora.

---

11 Nell'ultimo periodo sono nate anche cooperative sociali che si occupano di fornire servizi e interventi di assistenza di varia natura proprio in questa modalità. Un esempio è quello della cooperativa [AD - ADomicilio](#), che ha la sua sede principale a Milano.

12 Si sottolinea che molte cooperative sociali hanno avviato percorsi di formazione per queste figure professionali per aiutarle nello svolgimento delle attività di cura e assistenza a domicilio, nel rispetto delle norme e delle linee guida anti-contagio previste a causa della pandemia.

Gli intervistati hanno poi sottolineato che **queste tipologie di attività lavorative sono state ripensate e riorganizzate** in maniera profonda. Come detto, la prima grande novità ha riguardato la forte richiesta di attività domiciliare, incrementata notevolmente negli ultimi mesi; inoltre è stato richiesto a queste figure un **maggiore utilizzo di strumenti digitali**, anche molto semplici ma precedentemente non adoperati per queste attività: si pensi, ad esempio, all'utilizzo di WhatsApp o di Telegram per la definizione della turnistica oppure all'utilizzo di piattaforme come Google Suite o Microsoft Teams per la condivisione di informazioni e materiali legati al lavoro ma anche per garantire una relazione continuativa con le famiglie degli assistiti. Infine, un altro cambiamento che ha interessato queste professionalità è stata la maggiore richiesta di svolgere attività non prettamente legate alla cura e all'assistenza, ma piuttosto connesse con la quotidianità e il disbrigo pratiche, come il **recapito della spesa o di farmaci a domicilio**.

Sul fronte delle cooperative sociali di tipo A, dalle interviste emerge poi anche un incremento occupazionale per **infermieri e badanti**. Queste seconde figure si interfacciano soprattutto con la domanda di assistenza non qualificata e, in linea di massima, hanno dovuto affrontare le stesse sfide descritte per OSS e ASA. Il discorso è invece differente per gli infermieri e le infermiere. In questo caso gli intervistati hanno sottolineato come la forte richiesta di questi professionisti da parte del mondo cooperativo sia dipesa da un incremento delle assunzioni nel settore pubblico: le assunzioni fatte dal SSN a seguito della pandemia hanno perciò portato a una riduzione di personale sanitario e infermieristico nelle organizzazioni del Terzo Settore.

Sempre riguardo alle cooperative di tipo A è stato infine evidenziato come l'attività lavorativa sia stata stravolta anche per le figure con una qualifica medio-alta, come **gli educatori e gli animatori**, e per quelli con una qualifica alta, come **gli psicologi**. In questo caso, i vincoli legati agli spazi, al registro dei possibili contatti con persone esterne all'organizzazione e, in generale, al contenimento di occasioni di assembramento hanno richiesto azioni formative. Per alcune attività, come ad esempio per gli educatori e gli animatori, si è registrato inoltre un lieve aumento occupazionale: questo è dovuto al fatto che molti servizi sono stati potenziati per il rispetto delle norme legate al distanziamento fisico e sociale<sup>13</sup>.

Per quanto riguarda le **cooperative sociali di tipo B**, il dibattito nel corso delle interviste si è poi concentrato sulle possibilità legate all'inserimento dei **lavoratori svantaggiati**. In merito gli intervistati hanno registrato due importanti tendenze legate alla pandemia. In primo luogo **la crisi di alcuni settori, tradizionalmente rilevanti per la cooperazione di tipo B**, hanno limitato (o azzerato) gli inserimenti di lavoratori in alcuni comparti, come quello della ristorazione e delle attività legate alle mense, alla cultura e all'animazione e al turismo. Inoltre, le nuove assunzioni sono state limitate anche a causa della sospensione temporanea nel corso della crisi pandemica degli obblighi previsti dalla **Legge 68/1999** sul collocamento mirato<sup>14</sup>. Entrambe queste dinamiche sono però descritte come temporanee e esclusivamente legate alla pandemia: per i prossimi mesi, gli intervistati prevedono un progressivo ritorno alla normalità anche per quanto riguarda l'occupazione.

Dall'altro lato, l'avvento del Covid-19 ha prodotto una nuova domanda e, di conseguenza, nuove offerte sul piano dei servizi per le imprese e i privati e quindi **nuove posizioni lavorative**. Tra le nuove attività che le cooperative sociali di tipo B hanno ideato nel corso degli ultimi mesi ce ne sono alcune legate alla **pulizia** (e soprattutto alla **sanificazione**<sup>15</sup>) e alla **consegna a domicilio/delivery**. Anche in questi casi, vi è stata la ne-

13 In merito si fa riferimento a servizi educativi, come gli asili nido, che hanno previsto un contingentamento degli utenti a causa degli spazi e del distanziamento.

14 La Legge 68/1999 ha come finalità la promozione dell'inserimento e dell'integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato.

15 Per quanto riguarda l'attività sanificazione, l'associazione di categoria che riunisce le imprese del comparto (Fnip Confcommercio) stima che questo sia un settore che, nel 2020, contava su un valore della produzione di oltre 12 miliardi, generato da circa 4.600 aziende che contano oltre 322.000 dipendenti.

cessità di riqualificare i lavoratori attraverso percorsi formativi *ad hoc*: ciò è avvenuto in modo particolare per le attività di sanificazione, che richiedono l'utilizzo di strumenti specifici. Altri settori più "tradizionali" per la cooperazione di tipo B - come la **manutenzione del verde** e l'**assemblaggio per conto terzi** - anche se non hanno subito particolari trasformazioni, hanno mantenuto dei buoni livelli di occupazione.

Un breve approfondimento deve essere poi fatto per il **settore del delivery**. Tutti gli esperti intervistati hanno infatti evidenziato come, soprattutto a seguito del lockdown, vi sia stata una crescente richiesta di forza lavoro non qualificata per queste attività. La crescita occupazionale ha riguardato ovviamente le cooperative sociali di tipo B; tra queste, molte di quelle che si occupano di ristorazione hanno ad esempio portato avanti la loro attività attraverso le consegne a domicilio, data l'impossibilità di ospitare clienti nei loro locali. Ma anche le cooperative di tipo A: è stato infatti sottolineato che molte organizzazioni hanno avuto la necessità di prevedere dei servizi per la consegna di pasti e generi alimentari per anziani o persone in difficoltà. In merito è possibile menzionare il [Programma QuBi](#) promosso da Fondazione Cariplo per contrastare le povertà emergenti. Infine, anche molte **cooperative di consumo** hanno fatto un ampio ricorso a questo tipo di servizi: la richiesta di lavoratori è stata quindi costante.

Secondo gli intervistati vi è poi una richiesta di occupazione rilevante per quanto riguarda le **cooperative di produzione e lavoro** che si occupano di **distribuzione e logistica**. Ciò è dipeso soprattutto dal progressivo aumento degli acquisti on-line e dell'utilizzo dell'e-commerce (anche a seguito della pandemia). Questo settore occupa in modo particolare lavoratori con una qualifica bassa che possono svolgere lavori legati al trasporto e alla consegna delle merci, al carico e scarico, allo stoccaggio e a tutte le attività per la gestione del magazzino.

Se si considera infine il **Terzo Settore nella sua globalità**, gli esperti non individuano particolari opportunità occupazionali per le figure meno qualificate nelle organizzazioni che non hanno una forma cooperativa (associazioni di promozione sociale, società di mutuo soccorso, associazioni di volontariato, organizzazioni non governative, ONLUS, fondazioni, ecc.). Tendenzialmente si tratta infatti di realtà che richiedono professionalità specifiche e adeguatamente formate: i ruoli meno qualificati sarebbero marginali e riguarderebbero poche mansioni, come alcune attività del personale amministrativo. Come si vedrà nel prossimo paragrafo e in quello seguente, potrebbero però esserci delle opportunità in questo tipo di organizzazioni soprattutto nel prossimo futuro.

## 2.2 Nuove opportunità professionali e occupazionali: il ruolo dell'offerta dei servizi

Cercando di approfondire le possibilità occupazionali future nel Terzo Settore, gli intervistati hanno subito evidenziato come l'**emergere di nuovi bisogni sociali** nei mesi e negli anni a venire produrrà nuove richieste di servizi e quindi la necessità di avere nuovi professionisti. Da un lato ciò è dipeso dal **progressivo invecchiamento della popolazione** e all'aumento del numero di persone che - soprattutto a causa dell'età avanzata - avrà la necessità di cure adeguate e assistenza (Ferrera 2019). Come già riportato nel paragrafo precedente, questo genererà una richiesta sempre maggiore di figure che si occupano di assistenza socio-sanitaria, in modo particolare a domicilio: si tratta di sbocchi professionali rilevanti per figure con scarsa professionalizzazione in quanto sono attività che non richiedono particolari percorsi formativi<sup>16</sup>. Dall'altro lato ci saranno anche nuove **necessità sociali che interessarono i più giovani** (Caritas Italiana 2020; Save the Children 2020). Nelle interviste è stato infatti sottolineato come sarà necessario innovare e rafforzare i servizi che interessano la **fascia d'età 0-6** e quelli rivolti ai **ragazzi** e agli **adolescenti**. Ciò è dipeso da più fattori: a) i bisogni crescenti per le famiglie con figli in età pre-scolare, e in particolare nella fascia 0-3; b) l'aumento dell'abbandono scolastico e la crescita del numero di Neet, cioè dei ragazzi che

16 Ad esempio, in media, un corso per Operatore Socio-Sanitario ha una durata massima di 18 mesi, per un numero di ore pari a 1000, di cui circa la metà teoriche/pratiche e l'altra metà di tirocinio.

non studiano, non lavorano e non sono inseriti in percorsi di formazione; c) le difficoltà che molti studenti stanno affrontando a seguito di oltre un anno di didattica a distanza (DAD). Tutto questo porterà alla necessità di ripensare molti servizi, sia dal punto di vista del loro impatto sociale sia dei contenuti<sup>17</sup>, e quindi di formare **educatori, animatori, operatori e altre figure professionali** capaci di lavorare con soggetti giovani che spesso vivono in contesti difficili.

Lo sviluppo dei bisogni sociali potrebbe favorire poi la nascita di nuove figure molto particolari che si occupano di mantenere una relazione continua con la comunità di riferimento e svolgere piccoli compiti della vita di tutti i giorni. Tra questi vi sono il **custode sociale**, il **maggiordomo di quartiere** e la **sentinella di quartiere**. Il custode sociale, che di solito è un operatore sociale con qualifica da OSS o da ASA, si occupa di monitorare e rilevare i bisogni di quartieri o territori specifici, svolgere piccoli compiti di disbrigo pratiche e facilitare l'utente nell'accesso ai servizi fornendo informazioni utili: si tratta di un'"antenna" dell'assistente sociale che opera sul territorio e un punto riferimento per gli utenti dei servizi. Il [Comune di Milano](#) prevede questo servizio e può quindi già contare su operatori presenti in vari ambiti dell'Area Metropolitana. Il [maggiordomo di quartiere](#) è invece una figura simile che, posizionandosi in un'area strategica (come un'edicola abbandonata), svolge dei piccoli compiti per i residenti e i titolari delle attività commerciali della zona; si può ad esempio occupare di: ricevimento corrieri per negozi e condomini; sostegno ad abitanti anziani (per esempio con consegna spesa a domicilio, piccole manutenzioni e commissioni); cura e pulizia degli spazi comuni; cura di piccoli animali domestici in assenza dei padroni; informazioni su baby-sitter, assistenti familiari e colf; informazioni turistiche e sulla vita sociale del quartiere (dove mangiare, dove fare shopping e compiere altre attività della vita quotidiana). Infine, la **sentinella di quartiere** ha l'obiettivo di intercettare in modo informale e poi segnalare (a operatori sociali o assistenti sociali) le situazioni di vulnerabilità e da in modo di fornire semplici servizi legati alla vita di tutti i giorni. Queste figure sono state promosse in alcune provincie del Veneto, attraverso un progetto di [Fondazione Cariparo](#), e nella provincia di Milano, tramite un'intervento legato al bando [Welfare in Azione di Fondazione Cariplo](#).

Sul fronte delle nuove proposte di servizi e interventi sociali, che - come appena detto - potrebbero avere un ruolo nella promozione di nuova occupazione in questo settore, gli intervistati hanno poi sottolineato la **centralità del digitale e della digitalizzazione** per gli anni a venire. Per la cooperazione sociale potrebbe essere importante investire in **nuovi mercati** anche grazie all'utilizzo della tecnologia. Ciò consentirebbe di superare la dipendenza economica dall'attore pubblico e alimentare un'offerta rivolta ai privati cittadini o alle imprese. Un percorso di questo tipo è stato portato avanti dal **Gruppo Cooperativo CGM**<sup>18</sup> che, dal 2017 in poi, ha ideato una piattaforma digitale che i consorzi e le cooperative sociali associate possono adoperare per veicolare la loro offerta. La stessa piattaforma - chiamata *welfarex* - può inoltre essere utilizzata dalle imprese che adottano piani di welfare aziendale per i propri dipendenti (Santoni e Maino 2021). Proprio il **welfare aziendale** può rappresentare un'opportunità interessante per la nascita e lo sviluppo di nuovi interventi nel mondo cooperativo (Box 2).

17 In merito viene ad esempio sottolineato come sempre maggiore attenzione dovrà essere data a percorsi di alfabetizzazione digitale per i più giovani, allo scopo di contrastare il *digital divide* che si è accentuato con il ricorso alla DAD. In questa direzione, molte organizzazioni si troveranno nella condizione di sviluppare questa nuova tipologia di interventi sociali.

18 Per maggiori informazioni sull'esperienza sviluppata dal Gruppo CGM si rimanda al Working Paper "[Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19](#)" (Santoni e Maino 2021).

## Box 2 - Il welfare aziendale e le opportunità per la cooperazione sociale

Per welfare aziendale si intendono quell'insieme di dispositivi in denaro e servizi forniti ai dipendenti dalle aziende private e dallo Stato (nella sua veste di datore di lavoro), in conseguenza del rapporto di lavoro che intercorre fra i primi e i secondi. A livello generale, sotto questa definizione possono essere annoverati tutti quegli interventi - diretti alla totalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi - che spaziano dal sostegno al reddito familiare alle misure per la genitorialità e la cura dei figli, dalla previdenza complementare alla tutela della salute, dagli interventi per l'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro all'area della formazione. Inoltre, possono essere ricomprese anche quelle forme di flessibilità oraria e smart working che hanno come scopo quello di facilitare il bilanciamento dei carichi e delle esigenze personali e lavorative (Santoni 2017; 2018; 2019).

Come spesso evidenziato (Tombari 2019; Santoni e Maino 2021), grazie al loro *know-how* e alla loro esperienza, le cooperative sociali avrebbero le capacità e le competenze per strutturare offerte di servizi che le organizzazioni possono offrire ai propri dipendenti e collaboratori, divenendo nei fatti fornitrici e/o provider di welfare aziendale, accrescendo le proprie opportunità di "business" e promuovendo al contempo un'economia attenta al bene comune e alla reciprocità, in linea coi principi propri della cooperazione. Questo richiede però un percorso complesso per le realtà che vogliono investire in questo nuovo tipo di offerta: si tratta di un investimento volto a ripensare l'offerta, in modo tale da renderla attrattiva per il mercato privato. Ciò comporta: a. difficoltà nel superare la "dipendenza" dal pubblico e a dialogare con le imprese; b. difficoltà nel rimodulare l'offerta in termini di *pricing*, di coerenza con la normativa e di progettazione dei servizi; c. difficoltà nel veicolare l'offerta attraverso canali tecnologici, come le piattaforme.

Per approfondire: [Le piattaforme digitali nel campo del welfare: tra intermediazione e dis-intermediazione](#), [Il welfare aziendale nell'anno della pandemia](#), [Le prospettive del welfare aziendale per il 2021](#), [Quando il welfare aziendale genera valore per tutto il territorio: il caso di Beatrice](#).

In questo quadro possono essere occupate in cooperative e imprese sociali alcune **figure professionali con una specializzazione media e alta**. Nell'ambito del welfare aziendale sono infatti richiesti professionisti che si occupano di dialogare con le imprese, confrontarsi con i lavoratori e sindacati, analizzare i bisogni, fare da raccordo tra le cooperative del territorio e la rete di servizi e altro ancora. Si tratta quindi di figure con una conoscenza nell'ambito del management dei servizi, della proliferazione dei bisogni (come sociologi o assistenti sociali) e altri esperti nelle relazioni esterne e nel ramo vendita e gestione clienti<sup>19</sup>. Infine può essere cruciale anche il ruolo del project manager che si occupa di seguire lo sviluppo del progetto.

Interventi e policy come il welfare aziendale negli ultimi anni hanno inoltre contribuito a promuovere alcuni progetti territoriali finalizzati a favorire l'occupazione e l'inclusione lavorativa di soggetti fragili. In questo modo, questo tipo di innovazioni sociali - tipiche del secondo welfare - contribuiscono ad arricchire l'offerta di servizi del territorio, promuovere l'innovazione sociale e mobilitare nuove risorse. Un esempio di quanto appena descritto arriva dal Progetto Valoriamo (Box 3).

<sup>19</sup> Molti progetti nati dal Terzo Settore e incentrati sul welfare aziendale hanno previsto proprio delle figure specifiche, finalizzate a sviluppare questi progetti. In merito possiamo citare il caso dei [Welfare Manager](#) del Gruppo CGM, il [Welfare Community Manager](#) di Valoriamo, il [Care Manager](#) di Rete Come Te, il [Community Manager](#) di Beatrice.

### Box 3 - Il progetto Valoriamo di Lecco

Valoriamo è un'iniziativa finanziata attraverso la quarta edizione del Bando "Welfare in Azione" di Fondazione Cariplo e messa in piedi da un'ampia rete di attori della provincia di Lecco, che hanno dato vita ad un Tavolo di sviluppo territoriale governato dalla Provincia e dal Comune di Lecco e successivamente ad un'Agenzia di innovazione sociale. La finalità del progetto è rispondere alle nuove forme di vulnerabilità legate a problematiche lavorative e di conciliazione famiglia-lavoro a cui i sistemi tradizionali di welfare rischiano di non riuscire a fornire una risposta adeguata. Il finanziamento di Cariplo ammonta a circa 900.000 euro mentre l'attività di ricomposizione delle risorse, come si vedrà meglio, vale circa 1.600.000 euro. Grazie a queste risorse l'obiettivo che si prefigge Valoriamo è rispondere a 500 situazioni di vulnerabilità all'anno.

Valoriamo mira a tenere insieme due obiettivi: rispondere alle situazioni di vulnerabilità grazie alla leva del welfare aziendale, al contempo finanziando servizi di welfare territoriale. Per tale ragione è stata prevista la creazione di una piattaforma digitale - chiamata *Ambrogio* - a cui le imprese potranno fare riferimento per implementare servizi di welfare aziendale, progettati e promossi dalle imprese sociali locali. Attuando piani di welfare attraverso questo canale, le aziende (senza costi ulteriori) potranno sostenere e finanziare un Fondo territoriale (gestito dalla Fondazione Comunitaria di Lecco) per le politiche di inclusione lavorativa dei soggetti fragili. L'obiettivo è quello di accompagnare questi nuclei in temporanea difficoltà e ad alto rischio di cronicizzazione in percorsi personalizzati di orientamento e inserimento al lavoro. Il Fondo - verso il quale potranno confluire altre risorse provenienti dal mondo dell'associazionismo o da donazioni private - servirà a promuovere infatti iniziative volte ad accrescere le opportunità lavorative e di formazione delle persone più vulnerabili (come borse lavoro e percorsi formativi), facilitando l'incontro tra domanda e offerta nel mercato del lavoro.

Per approfondire: [Sito internet di Valoriamo](#), [Welfare e inclusione a km0: due anni di Valoriamo](#), [Costruiamo l'estate: la piattaforma per le attività estive nella provincia di Lecco](#), [Il welfare aziendale: un'opportunità di crescita per tutto il territorio](#).

Gli intervistati si sono poi concentrati su alcune opportunità specifiche per la **cooperazione sociali di tipo B**. Anche in questo caso è stata sottolineata la rilevanza che sta avendo e avrà nel futuro la **digitalizzazione**. Un esempio arriva dalle cooperative che si occupano di collocamento mirato delle persone con disabilità. Secondo gli esperti, negli ultimi mesi sono aumentate le richieste da parte di aziende che richiedono occupati per mansioni legati al *data entry*, cioè alle operazioni di inserimento e immissione di dati in un computer o in un sistema informatico, e ai percorsi di digitalizzazione di documenti cartacei. In merito, è stato menzionato che Amazon ha recentemente assunto - attraverso le predisposizioni previste dalla Legge 68/1999 - venti ragazzi laureati in statistica e affetti da disabilità fisica per occuparsi dell'analisi dei dati di vendita attraverso appositi software della società. Questo tipologia di assunzioni rappresenta una novità rilevante per le cooperative di tipo B: allo stesso tempo si tratta però di percorsi di inclusione lavorativa destinata soprattutto a persone qualificate e comunque con competenze specifiche nell'ambito dell'utilizzo degli strumenti digitali.

Stando a quanto evidenziato dalle interviste, la cooperazione di tipo B potrà poi contare su alcuni settori più "tradizionali" per quanto riguarda l'inserimento lavorativo; tra questi spiccano: **logistica e trasporti**, **manutenzione del verde e agricoltura sociale**. In merito, molte imprese dell'economia sociale stanno sviluppando nuova occupazione e iniziative di innovazione sociale anche nel contesto della *green economy* e

per la promozione di uno sviluppo sostenibile. Come già riportato nel § 1.2, sono in crescita le esperienze di economia circolare realizzate dalle organizzazioni dell'economia sociale che creano anche nuova occupazione nel settore del riuso o dell'agricoltura sociale. Proprio in merito all'agricoltura come opportunità occupazionale, ci sembra interessante segnalare il progetto [AGRIWEL](#) (Box 4).

#### Box 4 - Il progetto AGRIWEL

[AGRIWEL](#) è una progettualità avviata ad inizio 2021 e promossa dall'Associazione Irene insieme a Città Metropolitana di Milano, CIA Lombardia Centro, Casa dell'Agricoltura, Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli e Uil Milano e Lombardia. L'iniziativa trova le sue radici in un percorso che, dal 2016, ha visto il susseguirsi di altri due progetti: "E-NET: Equilibrio vita-lavoro in RETE" e "Welfare in campo". Entrambi questi progetti si sono proposti di avviare forme di collaborazione tra le imprese agricole della provincia di Milano, allo scopo di sperimentare azioni di welfare aziendale in rete. AGRIWEL ha scelto di impegnarsi anche sul fronte della promozione dell'imprenditorialità femminile e giovanile. In merito il progetto promuoverà azioni formative mirate, percorsi di apprendistato e tirocini per sostenere l'occupazione nel settore agricolo e anche forme di collaborazione con le scuole del territorio interessato per promuovere azioni professionalizzanti e di sostegno imprenditoriale.

Per approfondire: [Sito internet di AGRIWEL](#), [Welfare aziendale, se chi semina raccoglie](#), [Grazie alle reti il welfare aziendale si diffonde anche nel settore agricolo](#).

Proseguendo il tema del ruolo dell'agricoltura per le cooperative sociali di tipo B, alcuni intervistati hanno sottolineato come ci siano maggiori opportunità di business e, di conseguenza, maggiori possibilità occupazionali per quelle organizzazioni che non lavorano "per conto terzi" - e che quindi non fanno solo una porzione del processo produttivo - ma piuttosto che **strutturano una propria filiera**: per esempio occupandosi di tutto il processo che va dalla semina, alla raccolta, fino alla vendita diretta del prodotto attraverso propri canali. Lo stesso discorso vale anche per le cooperative di tipo B impegnate in altri settori. Nel campo dell'assemblaggio negli ultimi anni hanno avuto particolare successo economico quelle organizzazioni che sviluppano dei **processi produttivi "completi"**, ad esempio realizzando particolari elementi elettronici: risultati inferiori sono arrivati invece dalle organizzazioni che attuano solamente una porzione del processo e devono poi coordinarsi con altre realtà per avere il risultato finale della lavorazione.

In conclusione è interessante dare uno sguardo alle opportunità future nell'ambito del **Terzo Settore**, inteso in senso ampio. In merito emergono due prospettive interessanti. La prima riguarda la possibile riorganizzazione di alcune importanti associazioni di volontariato che, nel prossimo futuro, potrebbero ripensare la loro struttura e prevedere un percorso di assunzioni e quindi introdurre nuovo personale<sup>20</sup>. L'esempio citato in questa direzione è quello dell'[ANPAS](#), l'Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze, che è passata dall'essere un'organizzazione composta quasi esclusivamente da volontari a realtà che conta 351.036 soci e 3.171 dipendenti. Alcune organizzazioni che potrebbero seguire questo processo sono [ANTEAS](#), Associazione Nazionale tutte Età per la Solidarietà, che è una realtà nata dalla Federazione Nazionale Pensionati Cisl e che dal 2019 ha avviato la costruzione di una rete nazionale, e [Ruota Libera](#), associazione di volontariato che opera anche a livello nazionale e internazionale nel campo.

20 Inoltre molte di queste organizzazioni si reggono sul lavoro volontario di pensionati, spesso under 65. Il progressivo aumento dell'età pensionabile e l'invecchiamento di questa rete di volontari potrebbe incentivare il processo qui descritto.

La seconda prospettiva riguarda invece i cosiddetti **Workers Buyout (WBO)**. Il WBO è un'azione di salvataggio di un'azienda in crisi, realizzata dai dipendenti che si costituiscono in cooperativa, investono proprie risorse (generalmente Naspi, cioè indennità di disoccupazione e Tfr) e subentrano nella proprietà. Dall'approvazione della cosiddetta legge Marcora (49/1985) - che ha istituito un Fondo destinato alla salvaguardia dell'occupazione attraverso la formazione di imprese cooperative tra dipendenti - questi interventi sono sostenuti dallo Stato attraverso CFI - Cooperazione Finanza Impresa, una partecipata dal ministero dello Sviluppo economico che ha proprio il compito di accompagnare, anche economicamente, queste realtà. Dal 1985 a oggi i Workers Buyout in Italia sono stati almeno 329, ma bisogna tener conto che CFI non ha operato con continuità negli anni. Più significativo quindi prendere in considerazione l'ultimo decennio nel quale, con il coinvolgimento di oltre 2.500 lavoratori, sono state "rigenerate" 99 aziende, soprattutto al centro-nord e nel settore dell'industria. Attualmente in Lombardia i Workers Buyout sono 43 e contano circa 1.260 addetti coinvolti. Per un approfondimento sul tema dei Workers Buyout rimandiamo a [un'inchiesta](#) curata nel 2021 da [Percorsi di secondo welfare](#) per Corriere Buone Notizie, inserto del Corriere della Sera.

### 2.3 I percorsi di formazione e professionalizzanti

In conclusione cerchiamo ora di individuare e descrivere alcuni percorsi formazioni realizzati da organizzazioni del Terzo Settore e non, anche in rete tra loro, per promuovere l'occupazione e la qualificazione professionale dei lavoratori del settore.

In merito gli intervistati affermano che sono presenti alcuni **corsi universitari**, specialmente Master e corsi di Alta Formazione, per formare **figure più qualificate**. Tra questi c'è il Master di I livello promosso dall'Università degli Studi di Milano "[Master in management dei servizi pubblici e privati del mercato del lavoro](#)", che mira a sviluppare competenze nella progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione di interventi di: orientamento scolastico e professionale, collegamento scuola-lavoro, matching tra domanda e offerta, placement e outplacement. Un altro percorso interessante è promosso dalla collaborazione tra il [Consorzio SIR - Solidarietà in Rete](#) e il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, dal titolo "[Gestire una impresa sociale](#)". Il corso di Alta Formazione si rivolge a chi ha terminato il percorso di studi universitari triennali o magistrali ed è interessato a sviluppare le proprie competenze nell'ambito dell'impresa sociale, ma anche a coloro che operano già nel settore e vogliono rafforzare la propria preparazione. Anche l'Università Bocconi ha avviato dei percorsi dedicati alle [figure manageriali che lavorano nel Terzo Settore](#); mentre l'Università Cattolica prevede varie esperienze formative come l'[Executive Master in Social Entrepreneurship \(EMSE\)](#) e corsi di formazione su misura, come quello creato per [Consorzio Nazionale Servizi](#), tutti promossi attraverso lo *spin-off* [ALTIS - Alta Scuola Impresa e Società](#).

Ci sono poi altri enti che si occupano in maniera specifica della formazione per le organizzazioni e i professionisti del non profit, che non appartengono però direttamente al mondo universitario. Tra queste c'è l'Università del Volontariato, progetto nato da CSV Milano che ha avviato nel 2021 un [Master per dirigenti di enti del Terzo Settore](#). Ci sono poi realtà come [Confini Online](#), attiva dal 1994, che promuovono corsi brevi e focalizzati su specifici argomenti (la gestione amministrativa e fiscale degli enti, la valutazione d'impatto sociale, il fundraising, ecc.).

In generale si tratta comunque di corsi destinati a profili medio-alti e quindi a formare professionalità specifiche; tra queste ci sono project manager nel campo del welfare e dei servizi, manager e dirigenti di organizzazioni non profit, esperti nel campo della co-progettazione e nella progettazione attraverso fondi e bandi europei o internazionali, esperti nel campo delle risorse umane, esperti di fundraising, esperti nel settore della sostenibilità, figure che si occupano di comunicazione e storytelling.

Da segnalare poi il ruolo di enti legati a sigle sindacali e/o di rappresentanza delle imprese cooperative. **Confcooperative Lombardia** predispone percorsi di formazione - obbligatori o facoltativi - attraverso **IreCoop Lombardia**, la quale propone un'offerta divisa in: formazione obbligatoria, formazione professionalizzante e formazione continua. Questo ultimo campo prevede a sua volta tre sotto-aree: a. gestione strategica e governance; b. gestione delle risorse umane; c. competenze specialistiche (dalla cura del verde alla sanificazione, dalla pulizia alla gestione dell'emergenza Covid-19 nelle comunità socio-sanitarie, dalla relazione con il bambino autistico alla gestione dell'emotività nella disabilità). Legacoop Lombardia usufruisce invece dei servizi di **Fon.Coop**, il fondo paritetico interprofessionale nazionale che finanzia la formazione dei soci e dei lavoratori delle imprese cooperative e delle organizzazioni dell'economia sociale. Al fondo, costituito nel 2001 aderiscono circa 14.000 imprese con 550.000 lavoratori e soci lavoratori. Inoltre sono previsti dei progetti destinati ai giovani e promossi attraverso il **Servizio Civile** e l'**Alternanza Scuola-Lavoro** (Box 5).

#### Box 5 - I progetti promossi dalle associate di Legacoop Lombardia nell'ambito dell'Alternanza Scuola-Lavoro

Durante il periodo 2018-2019 Legacoop Lombardia ha promosso attraverso l'Alternanza Scuola-Lavoro i progetti di cinque cooperative associate. La cooperativa Koinè con il progetto "Focus Infanzia" interviene nell'ambito educazione e promozione culturale a supporto della genitorialità, nel territorio milanese. La cooperativa Coopselios con il progetto IntegriAMOCi si occupa di assistenza agli anziani nel territorio milanese (zona 5 e zona 8) con attività che coinvolgono i giovani volontari. La cooperativa Anteo con il progetto "Dialoghi in corso" interviene nell'assistenza agli anziani attraverso il confronto intergenerazionale e il coinvolgimento del contesto territoriale di riferimento (provincia di Milano). La cooperativa Muba con il progetto "La cultura incontra l'educazione" si occupa di educazione e promozione culturale all'interno del Muba, il Museo dei Bambini di Milano, al fine di potenziare il raccordo museo-bambini 0-3 anni e museo-centro disabili. Infine, la cooperativa Fior di Loto con il progetto "Cresceranno: obiettivo benessere sociale" propone nel territorio mantovano un'iniziativa per la presa in carico del progetto di vita di persone con disabilità, dai 6 ai 64 anni.

Legacoop Lombardia ha inoltre stipulato una partnership con **CESVIP Lombardia - Centro Sviluppo Piccola e Media Impresa**, una società cooperativa lombarda che opera nell'ambito della formazione e del lavoro dal 1996 attraverso 9 sedi dislocate su tutto il territorio della Lombardia (Milano, Varese, Bergamo, Lodi, Cremona, Mantova, Sondrio, Pavia e Brescia). In qualità di ente di formazione accreditato, offre percorsi e progetti di varia natura: a. corsi di formazione obbligatoria, ad esempio legati alle normative in ambito sicurezza per il lavoro, privacy e adempimenti richiesti dalla legge; b. corsi di formazione a distanza (FAD), in modalità e-learning attraverso la disponibilità di una piattaforma *ad hoc*; c. formazione specialistica (ambiente e manutenzione, amministrazione, gestione delle risorse umane, contabilità, ambito educativo, grafica, informatica, lingue, ecc.); d. formazione per apprendisti, attraverso corsi di formazione trasversale, supporto all'accesso dei finanziamenti regionali e consulenza nella gestione della formazione professionalizzante.

CESVIP Lombardia si occupa inoltre di mettere in contatto le persone in cerca di lavoro con aziende, soprattutto del mondo cooperativo, in cerca di personale. In questa direzione ha implementato una **piattaforma per intermediare tra domanda e offerta**: da un lato le imprese possono promuovere i loro annunci e, dall'altro, i singoli possono candidarsi direttamente online. Questa è una formula ormai diffusa tra le principali agenzie del lavoro su scala nazionale: in questo caso si tratta però di un'esperienza interessante perché incentrata in modo particolare sulle opportunità occupazionali promosse dal Terzo Settore. Esistono anche altre esperienze di questa natura (Box 6)

#### Box 6 - Le piattaforme per l'intermediazione di domanda e offerta di lavoro nel Terzo Settore

Oltre CESVIP Lombardia, nel contesto lombardo sono attive altre realtà che mettono a disposizione una piattaforma digitale per promuovere offerte formative e facilitare la ricerca del lavoro nell'ambito della cooperazione sociale e, più in generale del Terzo Settore. Tra queste c'è [Coop4Job](#), un'iniziativa di Confcooperative - in collaborazione con una rete di partner, tra cui Mestieri Lombardia e l'agenzia per il lavoro Idea - che propone una serie di percorsi formativi e di inserimento lavorativo legati a Garanzia Giovani - Youth Guarantee e al Piano Europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile per il sostegno dei giovani Neet. Si segnala poi [CoopMatch](#), un portale convenzionato con LegacoopSociali e Confcooperative Milano, Lodi, Monza e Brianza che permette alle cooperative sociali di pubblicare annunci per il reclutamento di personale e di incrociare in tempo reale tutti i profili presenti nella banca dati. Le persone interessate possono candidarsi semplicemente, dopo essersi iscritti gratuitamente alla piattaforma.

Di seguito è stato chiesto agli intervistati di individuare e descrivere possibili **interventi di formazione e inserimento lavorativo** per figure con competenze medio-basse **promossi direttamente da soggetti del Terzo Settore** (come consorzi e altre agenzie per il lavoro e la formazione di origine cooperativa). In merito è stato appurato che esistono alcuni percorsi volti a formare personale poco qualificato per lavorare proprio nell'ambito del non profit. Queste azioni formative sono destinate soprattutto a figure professionali per le cooperative di tipo A - nel caso di OSS, ASA e animatori socio-culturali per centri anziani o disabili - e a operatori per le cooperative di tipo B, in modo particolare nei campi ristorazione, sanificazione, manutenzione del verde e giardinaggio, animazione.

Secondo gli intervistati, la parte più corposa di formazione e inserimento lavorativo fatta dalle organizzazioni del mondo del non profit è però rivolta a lavorare "al di fuori" da questo mondo. In merito, alcune progettualità sono spesso realizzate attraverso risorse europee. A riguardo si fa riferimento a interventi legati a [Garanzia Giovani](#) (per i ragazzi fino a 29 anni), di cui si è già fatto cenno nel box 5, e a [Dote Unica Lavoro](#). Questo secondo intervento vuole accompagnare le persone disoccupate con più di 30 anni in un percorso di occupazione o volto al miglioramento delle proprie competenze attraverso formazione, accompagnamento e sostegno.

Di seguito sono stati poi menzionati e descritti alcuni progetti - sviluppati soprattutto attraverso partenariati - che si sono proposti di facilitare l'occupazione dei più giovani e contrastare il fenomeno dei Neet. Tra quelli considerati più rilevanti dagli intervistati vi è il [progetto NEETwork](#), promosso da **Fondazione Cariplo** in partnership con Mestieri Lombardia e Fondazione Adecco. Si tratta di iniziativa volta a sostenere l'attivazione o riattivazione sul piano formativo, professionale e motivazionale dei giovani che per svariati motivi hanno precocemente abbandonato gli studi e che si ritrovano esclusi dal mercato del lavoro mediante un'esperienza di tirocinio retribuito presso una organizzazione non profit lombarda. L'intervento, oltre all'intercettazione e al coinvolgimento dei giovani, ha previsto perciò l'ingaggio diretto delle organizzazioni non profit lombarde, un dialogo continuo con loro per la comprensione delle posizioni di tirocinio e la messa a disposizione degli enti aderenti di incentivi economici e supporto amministrativo (Box 7).

## Box 7 - Il progetto NEETwork di Fondazione Cariplo

Il [progetto NEETwork](#) ha consentito ai ragazzi di fare un'esperienza di tirocinio retribuito di 4 o 6 mesi presso un'organizzazione del Terzo Settore, attraverso un percorso di lavoro costruito *ad hoc* intorno alle esigenze del ragazzo e dell'organizzazione ospitante (ad esempio in un luogo il più vicino possibile alla residenza del giovane). L'esperienza ha garantito un accompagnamento continuo all'interno dell'organizzazione nei mesi di inserimento, grazie al tutor dell'agenzia per il lavoro, e una certificazione delle competenze acquisite.

Le organizzazioni che hanno scelto di offrire la propria disponibilità a ospitare un ragazzo hanno potuto godere di diversi vantaggi. Sono state supportate nelle pratiche burocratiche e amministrative legate all'attivazione e alla gestione del tirocinio; hanno ricevuto un incentivo economico di 100 euro per ciascun mese di tirocinio svolto dal giovane (che si è aggiunto a quanto eventualmente riconosciuto da Garanzia Giovani); la copertura economica delle spese INAIL e l'erogazione della formazione obbligatoria sulla sicurezza da impartire al tirocinante; la messa in campo di azioni di supporto ai giovani coinvolti al fine di identificarne al meglio le inclinazioni e le fragilità, e prevenire il rischio di abbandono. Di contro, alle organizzazioni partecipanti è stato richiesto di offrire una o più posizioni di tirocinio retribuito di 4 o 6 mesi; accogliere un giovane tra quelli proposti; identificare il giovane più adeguato allo svolgimento del tirocinio sulla base delle indicazioni fornite dall'organizzazione e dal giovane stesso; garantire la piena collaborazione da parte del tutor aziendale a fornire le informazioni utili a rendere il tirocinio un'esperienza qualificante che il giovane possa spendere in futuro.

Per approfondire: [NEETwork: un'opportunità per i giovani e per il Terzo settore lombardo](#), [Incontri di lavoro: la sfida lanciata da Cariplo sui modelli d'intervento per l'inclusione lavorativa](#), [Mestieri Lombardia: come promuovere il diritto al lavoro per tutti e per ciascuno, competendo coi 'grandi'](#).

Inoltre, attraverso il sopra menzionato bando [Welfare in Azione](#), **Fondazione Cariplo** ha recentemente finanziato anche altri progetti legati all'inserimento lavorativo e alla formazione dei più giovani che concludono il percorso scolastico, dei Neet e delle persone disoccupate e potenzialmente vulnerabili. Tra questi interventi ci sono: [Living Land - La comunità che vive](#), [Sbrighes - Prenditi la briga di...](#), [Segni di futuro](#), [Rigenerare valore sociale](#), [#VAI](#), [Fare#BeneComune](#), [Generazione Boomerang](#) e [Giovani di valore](#).

Anche la **JPMorgan Foundation** è molto attiva in questo campo. Tra i progetti più recenti se ne segnala uno in partenza in collaborazione con Mestieri Lombardia, dedicato ai giovani e alle donne che hanno perso il lavoro a seguito della pandemia. La Fondazione ha poi promosso il progetto [We Build Job](#), insieme a Fondazione Et Labora, Fondazione Jac, Fondazione Ikaros e Regione Lombardia, che è stato finalizzato a promuovere l'apprendistato duale quale modalità prioritaria e vincente di inserimento lavorativo per i giovani Neet<sup>21</sup>. JPMorgan Foundation è stata poi partner, insieme a Fondazione Adecco per le Pari Opportunità e il CESEN (Centro per gli studi sulle Entità ecclesiastiche, nell'intervento [Safe In](#): l'iniziativa, durata due anni, ha coinvolto 225 persone titolari di protezione internazionale e richiedenti asilo.

Come descritto da [Poy e Scaratti \(2021\)](#), negli anni gli interventi per favorire l'occupazione e l'occupabilità finanziati da JPMorgan Foundation si sono caratterizzati per l'aver avviato interventi per rafforzare e promuovere lo sviluppo delle cosiddette *soft skills* o **competenze di tipo trasversale**. A questo riguardo

21 L'iniziativa We Built Job ha interessato oltre 400 giovani inseriti nel mondo del lavoro attraverso un percorso di orientamento e riqualificazione, 690 aziende coinvolte: di queste 217 hanno accolto almeno un apprendista.

si intendono generalmente dimensioni individuali che non sono totalmente riconducibili a caratteristiche intrinseche della persona, causalmente collegate a una performance efficace o superiore in una mansione e/o in una situazione e che sono misurate sulla base di un criterio prestabilito. Si tratta di aspetti riguardanti fiducia, rispetto, collaborazione, responsabilità, motivazione e impegno, proattività, cultura organizzativa e problem solving che dovrebbero improntare rinnovate esperienze organizzative e relazionali (Mintzberg 2009).

In conclusione, è da menzionare l'impegno avviato negli ultimi anni da [Fondazione Azimut](#), e [Fondazione Adecco per le pari opportunità](#) soprattutto per l'occupazione delle donne con elevati carichi di cura e costrette a lasciare il lavoro e dei Neet attraverso formazione e tirocini remunerati. Proprio riguardo ai giovani che non studiano e non lavorano, è stato recentemente avviato [Lavoro di Squadra](#), ideato dal partenariato composto da ActionAid Italia, Zurich e Z Zurich Foundation e coordinato da ActionAid Italia, in collaborazione proprio con Fondazione Adecco per le pari opportunità, Cooperativa La Fabbrica di Olinda e ASD Ring of Life. Il progetto prevede l'applicazione di un modello virtuoso che abbina l'utilizzo della pratica sportiva ad attività motivazionali, di self-empowerment, orientamento formativo e al lavoro, per restituire fiducia a giovani in difficoltà. In questo campo, un'altra progettualità degna di nota realizzata nel territorio di riferimento è [Net for Neet](#), finanziata da Regione Lombardia e che si sviluppa in Val Camonica<sup>22</sup>.

## 2.4 Le prospettive tracciate dal PNRR

In chiusura ci sembra necessario menzionare le prospettive sul fronte delle politiche per il lavoro e la formazione delineate dal [PNRR - Piano nazionale di Ripresa e Resilienza](#). Il piano, presentato dal Governo Draghi nel corso di maggio 2021 dopo l'approvazione della Camera, prevede - all'interno della **Missione 5: Inclusione e Coesione** - la predisposizione di 18,81 miliardi di euro che saranno destinati a:

- Politiche per il lavoro (6,66 miliardi di euro);
- Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e Terzo Settore (11,17 miliardi di euro);
- Interventi speciali per la coesione territoriale (1,98 miliardi di euro).

Come si può leggere nel documento, la Missione 5 "ha un ruolo di grande rilievo nel perseguimento degli obiettivi, trasversali a tutto il PNRR, di sostegno all'empowerment femminile e al contrasto alle discriminazioni di genere, di incremento delle prospettive occupazionali dei giovani, di riequilibrio territoriale e sviluppo del Mezzogiorno e delle aree interne. Per accompagnare la modernizzazione del sistema economico del Paese e la transizione verso un'economia sostenibile e digitale sono centrali le politiche di sostegno all'occupazione: formazione e riqualificazione dei lavoratori, attenzione alla qualità dei posti di lavoro creati, garanzia di reddito durante le transizioni occupazionali". Il testo del PNRR afferma che per raggiungere tali obiettivi sono previsti investimenti in attività di *upskilling*, *reskilling* e *life-long learning*, che mirano a far ripartire la crescita della produttività o migliorare la competitività delle PMI e delle microimprese italiane. La formazione e il miglioramento delle competenze, in particolare quelle digitali, tecniche e scientifiche, sono finalizzate a migliorare la mobilità dei lavoratori e forniranno loro le capacità di raccogliere le future sfide del mercato del lavoro.

Alla voce "Politiche del lavoro", l'azione per cui sono previste maggiori risorse (4,44 miliardi di euro) riguarda le **politiche attive del lavoro e la formazione**. In merito sono previste due linee di intervento specifiche:

---

22 Il progetto vede come ente capofila l'A.T.S.P. Valle Camonica; gli altri partner sono la Cooperativa Arcobaleno, l'ASST di Valle Camonica e CFP Zanardelli di Brescia. Aderiscono poi la Comunità Montana di Valle Camonica, l'Alleanza Salute Mentale e il Comune di Darfo Boario Terme.

- adozione, d'intesa con le Regioni, del **Programma Nazionale per la Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)**, quale programma nazionale di presa in carico, erogazione di servizi specifici e progettazione professionale personalizzata. All'interno del Programma attenzione specifica sarà dedicata all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità;
- adozione del **Piano Nazionale Nuove Competenze**, promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in collaborazione con l'ANPAL e d'intesa con le Regioni, con l'obiettivo di riorganizzare la formazione dei lavoratori in transizione e delle persone disoccupate, mediante il rafforzamento del sistema della formazione professionale e la definizione di livelli essenziali di qualità per le attività di *upskilling* e *reskilling* in favore dei beneficiari di strumenti di sostegno (NASPI e DIS-COLL), dei beneficiari del Reddito di Cittadinanza e dei lavoratori che godono di strumenti straordinari o in deroga di integrazione salariale (CIGS, cassa per cessazione attività, trattamenti in deroga nelle aree di crisi complessa). Il Piano integrerà anche altre iniziative, riguardanti le misure in favore dei giovani - come il sistema duale - e dei Neet, oltre che le azioni per le competenze degli adulti, a partire dalle persone con competenze molto basse.

Per i lavoratori occupati è previsto inoltre il rafforzamento del **Fondo nuove competenze**, istituito sperimentalmente nel 2020 per consentire alle aziende di rimodulare l'orario di lavoro, al fine di favorire attività di formazione sulla base di specifici accordi collettivi con le organizzazioni sindacali. In tal modo, individuato il fabbisogno formativo per la specifica azienda, il settore o il territorio, si vuole assicurare l'aggiornamento professionale richiesto mettendo in capo alle risorse del Fondo il costo delle ore trascorse in formazione.

Le restanti risorse della voce "Politiche del lavoro" saranno utilizzate come segue:

- Piano nazionale per la lotta al lavoro sommerso (0,01 miliardi di euro);
- Potenziamento dei Centri per l'Impiego (0,60 miliardi di euro);
- Creazione di imprese femminili (0,40 miliardi di euro);
- Sistema di certificazione della parità di genere (0,01 miliardi di euro);
- Sistema duale (0,60 miliardi di euro);
- Servizio civile universale (0,65 miliardi di euro).

### 3.

## Considerazioni conclusive: la resilienza e il valore occupazionale del Terzo Settore e dell'economia sociale

L'economia italiana e lombarda ha indubbiamente risentito degli **effetti legati alla pandemia**. Secondo il recente [Rapporto annuale sulle comunicazioni obbligatorie](#)<sup>23</sup> (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 2021), i rapporti lavorativi attivati in Lombardia nel 2020 sono stati 1.307.867 (pari al 13,7% dei nuovi contratti stipulati nel territorio italiano): una riduzione notevole rispetto all'anno precedente, in cui se ne contavano 1.739.493 (-24,8%).

Di conseguenza, come tutte le altre imprese, anche le organizzazioni dell'economia sociale - e più in generale del Terzo Settore - stanno affrontando le ripercussioni della pandemia e stanno facendo i conti con un generale calo delle entrate, problemi di liquidità e un peggioramento delle opportunità di finanziamento (come visto nel § 1.4). La crisi del Covid-19 ha gettato però nuova luce sul ruolo cruciale delle cooperative e degli altri enti del Terzo Settore nel soddisfare i bisogni della società. **La domanda di servizi con finalità sociale è in crescita** e queste organizzazioni, operando in prima linea per rispondere ai bisogni sanitari e sociali, sono state un soggetto di primaria rilevanza negli ultimi mesi (OECD 2021).

Dal punto di vista sociale, le realtà del Terzo Settore - e in modo particolare le imprese sociali - hanno continuato a fornire una serie di servizi cruciali in ambito sanitario e sociale. Con la capacità delle strutture mediche limitata a causa di un aumento inatteso del numero di pazienti, queste hanno contribuito ad alleviare la pressione sul servizio sanitario, ad esempio riducendo il numero di visite ospedaliere non essenziali attraverso la fornitura di assistenza domiciliare. Non è un caso quindi se proprio sul fronte degli **interventi domiciliari attualmente si riscontra il più alto numero di richieste occupazionali**. In particolare, la domanda è particolarmente significativa con riferimento a figure con una qualifica non elevata (o comunque che non necessita di un diploma universitario): gli Operatori Socio-Sanitari (OSS), gli Ausiliari Socio-Assistenziali (ASA), gli addetti all'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI). Accanto a questo, anche le assistenti familiari senza qualifica specifica (badanti, colf e baby-sitter), rappresentano figure chiave la cui domanda è in crescita e possiamo aspettarci che questo trend si manterrà nei prossimi anni (vedi §2.1).

In secondo luogo, dallo scoppio della pandemia molte organizzazioni del Terzo Settore si sono distinte per essere riuscite ad adattare le loro attività al fine di soddisfare i bisogni immediati delle comunità e delle persone più vulnerabili. In questo senso è stato fondamentale poter contare anche su **professionalità (soprattutto di livello medio-alto) esperte sul piano della progettazione e innovazione sociale** (Project Manager) e quindi capaci di rimodellare la strategia organizzativa. Da questo punto di vista, come mostrato da OECD (2021) e da Santoni e Maino (2021), anche in futuro per queste organizzazioni sarà sempre più importante **prevedere nuove formule di intervento e trovare nuovi mercati verso cui investire**<sup>24</sup>: ciò consentirà anche di creare nuove figure e nuovi posti di lavoro per le persone meno qualificate (vedi §2.2).

---

23 Le comunicazioni obbligatorie sono comunicazioni telematiche o cartacee fatte dalle imprese e dai datori di lavoro per adempiere a tutti gli obblighi previsti nei casi di instaurazione, trasformazione, proroga e cessazione del rapporto di lavoro. Queste comunicazioni riguardano tutti i settore produttivi.

24 Per approfondire: [Nuove formule per un welfare integrato: l'esperienza del Centro Servizi Welfare di Verona, Luoghi di ascolto e di welfare: è questa la sfida per le "nuove" edicole, Impresa sociale e rilancio delle edicole. Il caso di Edicola 518, un presidio culturale e sociale a Perugia, Educazione outdoor: come pensare \(letteralmente\) fuori dagli schemi.](#)

Una riflessione a parte va proposta con riferimento alla **cooperazione sociale di tipo B**. Come analizzato più volte (vedi §1.2 e §2.1), in questo ambito vi sono alcuni comparti che si sono contraddistinti per una forte vocazione sociale e, al tempo stesso, un valore dal punto di vista economico e nel rapporto con il mercato. Oltre l'**agricoltura sociale** e il **turismo sociale**, che generano anche un impatto sociale rilevante, in questo senso è possibile individuare alcuni settori in cui si sono avuti riscontri importanti in termini occupazionali, come quello della **logistica** e dei **trasporti**. Per quanto riguarda gli altri comparti, anche la cooperazione di tipo B ha risentito delle contingenze economico-produttive evidenziate nel nostro Paese: permangono però riscontri interessanti dal punto di vista occupazionale in quelle organizzazioni che si occupano di cura del verde e del giardinaggio, dell'assemblaggio e del confezionamento. Per quanto riguarda il **settore della pulizia (e della sanificazione)** sembra chiaro che l'elevata domanda di servizi - e di conseguenza anche di forza lavoro in questo campo - sia diretta conseguenza della situazione pandemia e, in particolare, del fatto che le attuali disposizioni in materia di contenimento del virus richiedono maggiori interventi: per il prossimo futuro si prospetta quindi un progressivo calo, legato alla (auspicabile) scomparsa del virus.

Sul fronte della **formazione** e della **qualificazione professionale**, come visto nel § 2.3, esiste una netta distinzione tra i percorsi rivolti alle qualifiche più alte e quelli destinati a quelle medio-basse. Per tutti diviene sempre più cruciale formarsi e avere **competenze sul piano digitale**: per i lavoratori in possesso di qualifiche più basse è essenziale conoscere i principali strumenti per le videoconferenze e per il lavoro condiviso, saper utilizzare strumenti per la scrittura digitale e, più in generale, device di uso quotidiano come smartphone, tablet e pc. C'è inoltre l'esigenza di rafforzare la formazione nel corso degli anni ed essere disposti a percorsi di aggiornamento (**formazione continua**): questo riguarda in generale tutte le professioni e le posizioni lavorative, proprio perché la tecnologia rende rapidamente obsolete alcune competenze e alcuni strumenti.

In conclusione, si deve sottolineare il ruolo delle fondazioni e delle altre organizzazioni del Terzo Settore che, soprattutto nel territorio lombardo, ormai da alcuni anni stanno investendo molto per realizzare **progetti e percorsi rivolti all'inclusione lavorativa e alla formazione delle persone in difficoltà**. Come si è visto nel § 2.3, numerosi sono gli interventi rivolti ai giovani e ai giovani Neet. Su questa strada ci sono molti margini per realizzare collaborazioni e promuovere la costituzione di reti con realtà del non profit per favorire l'inserimento lavorativo delle persone poco qualificate. Ciò per i più giovani potrebbe inoltre combinarsi con interventi di portata nazionale volti a facilitare lo sviluppo di competenze da sfruttare sul mercato del lavoro. In merito, si fa riferimento al Servizio Civile, per il quale il PNRR prevede una riforma rilevante (vedi § 2.4) , o il [Corpo europeo di solidarietà](#)<sup>25</sup>. Proprio il PNRR e, più in generale, le risorse che saranno stanziare a livello europeo potrebbero permettere di avviare percorsi - che vanno dalla formazione all'inserimento lavorativo - rivolti agli individui che sono al momento esclusi dal mercato del lavoro.

---

25 Il Corpo europeo di solidarietà è stato istituito dal Regolamento 2018/1475 del 2 ottobre 2018 ed è gestito in Italia dall'Agenzia Nazionale per i Giovani. Questo ente offre ai giovani, fino ai 30 anni, l'opportunità di partecipare a tirocini, lavori e attività di volontariato nel proprio paese di residenza o all'estero, attraverso percorsi destinati ad aiutare comunità o popolazioni in situazioni di svantaggio sociale, economico o culturale.

## Riferimenti bibliografici

Aiccon (2021), *Report 2020 filiere inclusive e coesive*, Aiccon.

Argentin G., Fellini I. e Neri S. (2020), *Chi fa il welfare? Gli occupati nei settori dell'istruzione, della sanità e dei servizi sociali*, n. 3/2020, pp. 47-74.

Bach S. e Bordogna L. (2016), *Public Service Management and Employment Relations in Europe: Emerging from the Crisis*, New York e Londra, Routledge.

Barbetta G., Canino P., Cima S. e Gallo B. (2021), *L'impatto del Covid-19 sugli Enti del Terzo Settore*, Quaderni dell'Osservatorio di Fondazione Cariplo, n. 35, Fondazione Cariplo.

Borzaga C. e Musella M. (2021), *L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza*, Trento, Rapporto Iris Network.

Caritas Italiana (2020), *Gli anticorpi della solidarietà. Rapporto 2020 su povertà ed esclusione sociale in Italia*, [www.caritas.it](http://www.caritas.it).

Cnel (2020), *XXII Rapporto sul mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2020*, Roma, Cnel.

Eurofound (2015), *Upgrading or Polarisation? Long-Term and Global Shifts in the Employment Structure*, European Jobs Monitor.

Fellini I. (2017), *Il terziario di consumo. Occupazione e professioni*, Roma, Carocci.

Ferrera M. (a cura di), *Le politiche sociali*, Bologna, Il Mulino.

Istat (2020), *Struttura e profili del settore non profit*, Roma, Istat.

Istat e Euricse 2021, *L'economia sociale in Italia. Dimensioni, caratteristiche e settori chiave*, Roma, Istat.

Maino F. e Ferrera M. (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

- (2019), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare*, Giappichelli Editore, Torino.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2021), *Rapporto annuale sulle comunicazioni obbligatorie*, Roma.

Mintzberg H. (2009), *Rebuilding Companies as Communities*, in Harvard Business Review, July-August.

OECD (2021), *La dimensione territoriale della produttività nelle cooperative italiane*, n. 2021/02, Parigi, OECD Publishing.

Pasquinelli S. e Pozzoli F. (2021), *Badanti dopo la pandemia*, Quaderno WP3 del progetto "Time to care", Milano.

Pavolini E. (2020), *Il welfare come mercato del lavoro: un'agenda di ricerca*, in Rivista delle Politiche Sociali, n. 3/2020, pp. 15-46.

Poy S. e Scaratti G. (2021), *Sviluppo delle competenze e politiche per l'occupabilità dei giovani. Buone pratiche da un caso studio*, in *Impresa Sociale*, 1/2021.

Reyneri E. (2018), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.

Santoni V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118.

Santoni V. (2018), *Gli investimenti, le opportunità e i rischi della digital health nel campo del welfare aziendale*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 2, pp. 217-233.

Santoni V. (2019), *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in "Sociologia del Lavoro", n. 153, pp. 185-201.

Santoni V. e Maino F. (2021), *Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19*, Working Paper 2WEL 2/2021, Percorsi di secondo welfare.

Save the Children (2020), *L'impatto del Coronavirus sulla povertà educativa*, [www.savethechildren.it](http://www.savethechildren.it).

Tombari M. (a cura di) (2019), *Pubblico, territoriale e aziendale. Il welfare del gruppo cooperativo CGM*, Milano, Este Edizioni.

Turchini A. (2019), *Terzo settore e servizi di welfare. Indagine sui provider non profit di servizi sociali*, Roma, Inapp.

Viesti G. (2019), *Qualche riflessione sulla nuova geografia economica europea*, in "Meridiana", n. 94, pp. 137-164.

## CONTATTI

### PERCORSI DI SECONDO WELFARE

#### Sede operativa

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche  
Università degli Studi di Milano  
Via Conservatorio, 7  
20122 - Milano

#### Sede legale

Via Melchiorre Gioia, 82  
20125 - Milano



[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) • [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

In partnership con



**CORRIERE  
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

