



## Report di impatto sociale

Gli effetti della ristorazione sociale sui  
beneficiari e sulla collettività

---

### CENTRO STUDI SOCIALIS

C/O DIPARTIMENTO ECONOMIA E  
MANAGEMENT  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
BRESCIA  
VIA S.FAUSTINO 74B BRESCIA



---

### A CURA DI:

GIOVANNI VEZZOLI  
CRISTINA PALADINI

## INTRODUZIONE

Le cooperative sociali di inserimento lavorativo hanno spesso dimostrato di saper creare contesti socio-occupazionali connotati da caratteristiche quali l'inclusione e la promozione dei diritti di cittadinanza.

Permettendo l'occupazione di persone normalmente escluse dal mercato del lavoro e promuovendo la loro emancipazione ed il potenziamento delle loro competenze ed autonomie, le cooperative favoriscono l'attuazione di quanto enunciato dall'art. 4 della Costituzione che recita "La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società". Rendere evidente il valore di queste attività diventa quindi fondamentale per contribuire a promuovere un approccio inclusivo e solidale di chi si ritrova ai margini del mondo del lavoro.

Tuttavia valutare l'effettivo impatto delle cooperative sociali di tipo B costituisce una sfida complessa, poiché va oltre la mera analisi dei risultati economici, coinvolgendo aspetti qualitativi legati all'emancipazione individuale, alla promozione sociale e in definitiva al loro benessere. Le cooperative sociali sono infatti in grado di generare benessere consentendo non solo l'accesso ad opportunità lavorative reali, ma anche dando la possibilità di essere parte di un'organizzazione e di una comunità di lavoro.

Le sfide per chi sviluppa questa forma di impresa sociale sono molteplici e vanno dal riconoscimento del diritto dei soggetti svantaggiati di accedere al ciclo produttivo - attivando percorsi che ne garantiscono la piena inclusione nella comunità di appartenenza - alla sfida del doppio prodotto sociale e imprenditoriale. Infatti, se da un lato la cooperativa di tipo B deve aderire alla propria mission sociale, dall'altra deve essere in grado di adattarsi alle logiche del mercato, al fine di mantenere la propria sostenibilità economica, nel rispetto della propria identità. Inoltre è sempre più chiaro che le cooperative sociali rivestono un ruolo fondamentale nella produzione di valore economico (oltre che sociale) per i territori e le comunità di riferimento. Diversi studi (Chiaf, 2013; Depedri, 2015) hanno dimostrato come queste possano generare benefici per le pubbliche amministrazioni, generando anche consistenti risparmi di risorse pubbliche. Oltre a ciò la loro capacità di crescita e di resilienza ha dato evidenza di come anche nei numeri dell'occupazione, queste organizzazioni possano rappresentare una risposta concreta e significativa al problema della formazione e dell'inserimento/reinserimento dei soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro (Depedri, 2015).

*Depedri S. (2015), "Costi e benefici delle cooperative di inserimento lavorativo" Eurisce 2015*

*Chiaf E. (2013). Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo. Impresa Sociale, 0 gennaio: 21-37.*



---

**La sfida: valutare l'impatto sociale delle attività di una cooperativa di tipo B**

*Chiaf E. (2015), "Un'analisi degli indicatori di impatto sociale" Social impact indicators identification. PROJECT: "Attracting communities towards social enterprise investment - ACT SOCIAL" 2015*

---

**Lo scopo dell'analisi: dare evidenza del valore creato dalla rete Brescia Buona**

Diverse ricerche, nazionali ed internazionali, hanno analizzato i metodi di valutazione dell'impatto delle imprese sociali di inserimento lavorativo. Tale impatto deve essere analizzato sotto vari punti di vista, dato che il prodotto delle cooperative sociali di tipo B riguarda sia la creazione di prodotti/erogazione di servizi che l'inserimento lavorativo. Nell'analisi dell'impatto di questa forma di impresa gli aspetti che vanno considerati possono essere ricondotti principalmente a:

- la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda;
- l'efficacia dell'attività svolta (percorsi di inserimento andati a buon fine);
- gli effetti sulle persone: miglioramento delle competenze, della situazione economica e della qualità della vita in generale;
- gli effetti sul capitale sociale creato;
- gli effetti esterni, sulla collettività e sugli stakeholder pubblici (Chiaf, 2015).

## **Gli obiettivi del report**

Questo report proverà a concentrarsi sugli effetti generati sulle persone prendendo in considerazione l'esperienza virtuosa di una rete di cooperative sociali di tipo B, (Brescia Buona) attive nella ristorazione sociale all'interno del contesto bresciano.

Tra gli aspetti sopra elencati verranno analizzati, in particolare, gli effetti sui beneficiari diretti ovvero i lavoratori svantaggiati e le ricadute sulla collettività.

La prospettiva adottata mira a porre al centro i destinatari principali della cooperativa sociale di tipo B, ossia i lavoratori, in particolare quelli identificati come svantaggiati dalla legge 381/91. L'obiettivo è contribuire all'analisi dell'impatto sociale generato da questa impresa, focalizzandosi sui beneficiari diretti e, più specificamente, esaminando il loro benessere lavorativo. Quest'ultimo rappresenta un indicatore significativo dell'effetto prodotto dall'impresa, influenzando in modo più ampio la comunità.

L'intento è quindi quello di conferire importanza al benessere correlato al lavoro, sia percepito che effettivo, attraverso una misurazione diretta e, soprattutto, coinvolgendo direttamente i lavoratori. L'analisi di un esito paradigmatico come il benessere derivante dall'ambiente lavorativo può fornire evidenze cruciali per una valutazione critica della governance e delle attività implementate dall'impresa.

La dimensione del benessere dei lavoratori (stakeholder interni) con i quali l'organizzazione è chiamata ad interloquire, si configura come un obiettivo che afferisce alla mission stessa dell'impresa sociale.

Venturi (2019) sostenendo che la valutazione di impatto può essere un efficace pratica trasformativa per il terzo settore e più in generale per la collettività, argomenta che "In un momento storico attraversato dall'emersione di nuovi bisogni sociali ad alta domanda relazionale e da una nuova generazione di istituzioni che si caratterizzano per la loro capacità di incorporare il sociale come elemento centrale nella loro proposizione di valore, diventa urgente per gli ETS avere evidenza della biodiversità della loro natura e della distintività delle loro azioni. Per le cooperative sociali e le imprese sociali la VIS può essere il dispositivo adeguato per declinare "la scelta di valore" presente nel loro modello di governance". Alla base di quanto sostenuto dall'autore vi è infatti la convinzione che la valutazione di impatto possa essere una pratica trasformativa in grado non solo di rendicontare degli output ma anche di misurare e rigenerare il valore prodotto dall'impresa. Le ricerche esposte nel prossimo capitolo hanno così cercato di offrire anche spunti di riflessione utili alla governance delle cooperative oggetto delle ricerche.

L'analisi del benessere dei lavoratori svantaggiati all'interno delle cooperative sociali di inserimento lavorativo riveste una rilevanza intrinseca anche in relazione agli obiettivi dell'Agenda 2030, noti come Sostenibile Development Goals (SDGs). La promozione del benessere lavorativo di individui svantaggiati si allinea con diversi SDGs, in particolare con l'Obiettivo 1 (No Poverty), l'Obiettivo 8 (Decent Work and Economic Growth) e l'Obiettivo 10 (Reduced Inequalities).

Misurare e migliorare il benessere dei lavoratori svantaggiati contribuisce direttamente alla riduzione della povertà (Obiettivo 1), fornendo opportunità occupazionali e supporto sociale. Allo stesso tempo, si collega all'Obiettivo 8, che promuove il lavoro dignitoso e la crescita economica, poiché le cooperative sociali creano contesti lavorativi inclusivi e sostenibili. Inoltre, favorisce la riduzione delle disuguaglianze (Obiettivo 10), offrendo a individui svantaggiati l'opportunità di partecipare attivamente al mercato del lavoro e di migliorare la propria qualità di vita.

In questo modo, l'analisi del benessere dei lavoratori svantaggiati non solo risponde alle esigenze immediate di inclusione sociale, ma si integra anche nella visione più ampia di un mondo sostenibile, equo e solidale delineato dagli SDGs dell'Agenda 2030.

---

*Venturi P. (2019), Short Paper  
19/2019 "La valutazione d'impatto  
sociale come pratica trasformativa"  
AICCON Maggio 2019*

---

*L'analisi del benessere dei  
lavoratori e i Sostenibile  
Development Goal*



## Cucina, Comunità, Cultura

“Brescia Buona” è una rete formata da alcune cooperative sociali attive nell’ambito dell’accoglienza e della ristorazione solidale, operanti nel territorio di Brescia e provincia.

Le cooperative aderenti alla rete sono le seguenti:

Alborea  
Anemone  
Big Bang  
La Mongolfiera  
La Rondine  
Fraternità - Impronta  
La Cascina di Desenzano del Garda  
La Rete  
CO. Ge. S.S.

L'obiettivo della Rete è promuovere la condivisione di esperienze come base per valorizzare sia l'impegno a favore delle persone svantaggiate, sia l'attenzione verso la qualità della tavola, i prodotti locali, la storia e la bellezza del territorio.

Attraverso il presente report si desidera dare evidenza del valore creato dalla Rete per i diversi stakeholder ed i beneficiari dell’attività delle Cooperative coinvolte.

In particolare, l’analisi, condotta dal Centro studi Socialis, si è concentrata su due distinte dimensioni cercando di mettere in evidenza:

1. l’impatto per le persone in situazione di svantaggio
2. l’impatto sulla clientela e più in generale sulla comunità

---

## CUCINA COMUNITÀ CULTURA

### LA RETE

*9 cooperative sociali di tipo B  
condividono le proprie  
esperienze per*

- *Valorizzare l'impegno per l'inclusione delle persone disabili*
- *Valorizzare i prodotti locali, la storia e la bellezza del territorio*

---

*Lo scopo dell'analisi: dare  
evidenza del valore creato  
da Brescia Buona*



---

## LA PRIMA DIMENSIONE DI ANALISI

---

### Premesse

*Avallone F. e Paplomatas A. (2005),  
Salute organizzativa. Editore.dir. fin.  
scienza fin., 2000*

*De Carlo (2013). Stress, benessere  
organizzativo e performance.  
Milano: Franco Angeli.*

*Di Nuovo S. e Zanchi S. (2008),  
"Benessere lavorativo". Giornale di  
psicologia*

*Costa G., Gianecchini M. Persone,  
relazioni e valore - Libro McGraw-  
Hill Education 2019*

*Blau P. (1964), Exchange and power  
in social life, nw Yk:Wiley.*

## 1. L'IMPATTO PER LE PERSONE CON SVANTAGGIO

Attraverso un questionario predisposto da Psicologi del Lavoro e somministrato ai singoli lavoratori che trovano occupazione nelle cooperative della rete "Brescia Buona", sono stati analizzati item legati alle relazioni, al livello del loro benessere e all'autonomia.

Tale strumento ha consentito di rilevare la condizione con cui le persone con svantaggio vivono l'esperienza lavorativa, approfondendo anche la loro percezione rispetto alla riduzione dello stigma sociale.

### 1.1. Il benessere organizzativo

Uno dei fattori chiave per lo sviluppo delle organizzazioni è il loro benessere.

Avallone e Paplomatas (2005) definiscono il benessere organizzativo come "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative".

Oggi il concetto di benessere lavorativo viene considerato come strettamente collegato al vissuto soggettivo dei lavoratori e alle peculiarità contestuali (De Carlo, 2013). L'evoluzione in letteratura sul tema ha fatto in modo che il benessere organizzativo possa essere considerato una dimensione oggettiva e misurabile (Di Nuovo e Zanchi, 2008). La letteratura concorda inoltre sul fatto che il benessere dei lavoratori dipende dal contesto lavorativo generale e dalla salute dell'organizzazione di appartenenza (Costa e Gianecchini, 2019).

Un'organizzazione può essere considerata "in buona salute" quando sono presenti tutte le condizioni, sia relazionali che organizzative, in presenza delle quali essa è capace di garantire il benessere e la convivenza organizzativa (Avallone, Paplomatas, 2003).

Al contrario, laddove si riscontrano condizioni di scarso benessere organizzativo, possono determinarsi alcuni fenomeni tra cui la diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, stress e burn out, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno. Questi e altri fattori possono spesso scaturire da una rottura del contratto psicologico con l'organizzazione. Il contratto psicologico influisce infatti sull'impegno della risorsa (commitment) e sulla sua identificazione con l'azienda. Una sua compromissione può portare al venir meno dell'impegno o addirittura all'uscita volontaria dall'azienda (Blau, 1964).

Il concetto di contratto psicologico è stato descritto da Guest (2004) come un accordo non scritto tra lavoratore e datore di lavoro, che deriva da aspettative reciproche - che cosa si aspetta la gestione dai dipendenti e viceversa. Questo contratto stabilisce le aspettative del comportamento, associate con le prestazioni: si prevede che i manager trattino i dipendenti con imparzialità ed equità, consentendo loro di accedere a buone condizioni di lavoro, che comunichino in modo chiaro le loro aspettative, e che i dipendenti possano ottenere un feedback sulle loro performance. Il contratto psicologico rappresenta dunque la percezione dei dipendenti circa i doveri che l'organizzazione ha nei loro confronti e di quelli che loro hanno verso l'organizzazione. La sua rottura può scaturire da un aspetto cognitivo legato alla consapevolezza da parte del lavoratore che l'organizzazione non ha risposto agli obblighi ai quali era tenuta (Morrison e Robinson, 1997).

La letteratura economica ed in particolare gli studi sulla felicità hanno considerato il rapporto tra la soddisfazione per il lavoro e per la vita, affermando che questi due aspetti si possano bilanciare diversamente a seconda delle percezioni degli individui. In particolare, individui con bassi livelli di soddisfazione professionale potrebbero sentirsi di conseguenza poco felici, o all'opposto la soddisfazione lavorativa potrebbe essere frutto di soddisfazione generale per la vita, questo anche quando la situazione personale o familiare non sia soddisfacente (Depedri, 2012). Alcune ricerche sostengono, tuttavia, la prevalenza di un rapporto positivo tra soddisfazione per il lavoro e la vita (Dolan, Gosselin, 2000).

Il benessere organizzativo dunque può impattare sulla vita personale del lavoratore influenzando la sua percezione di benessere generale.

## 1.2 Il benessere dei lavoratori nelle cooperative sociali

L'analisi dei mercati del lavoro, condotta nei paesi più evoluti dal punto di vista economico e sociale, ha evidenziato che la qualità di un'occupazione è analizzabile attraverso diverse dimensioni, non può dunque essere valutata solo ed esclusivamente in base all'aspetto retributivo o agli eventuali altri benefici economici previsti (Carpita, 2007). All'interno della letteratura è stato evidenziato come il paradigma dell'economia della felicità o del benessere (Senik, 2005; Frey e Stutzer, 2006) sia stato adottato da alcune ricerche per descrivere la qualità del lavoro nell'ambito delle cooperative sociali (Thomas, 2004; Codini, 2007).

**Il benessere organizzativo come elemento che influenza la percezione di benessere del singolo**

*Morrison E.W., Robinson S.L. (1997). When employees feel betrayed. A model of how psychological contract violation develops, in Academy of Management Review*

*Depedri S. (2012), L'inclusione efficiente. L'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo, Franco Angeli Editore, Milano.*

*Dolan, S.L & Gosselin, E. & Belout, A., (2000), "On-the Job Off-the Job Satisfaction and Psychological Well Being: The Moderating Effect of Personality Traits such as Neuroticism and Extraversion," Papers 00-02, Montreal - Relations industrielles.*

*Carpita, M. (2007). L'Indagine sulle Cooperative Sociali Italiane 2007 (ICSI 2007): organizzazione della ricerca e caratteristiche del campione. Impresa Sociale.*

*Senik C., (2005), "Income distribution and well-being: what can we learn from subjective data?", Journal of Economic Surveys 19 (1), 43-63*

In queste imprese sociali infatti la teoria della qualità del lavoro multidimensionale e soggettiva è stata utilizzata per spiegare la discrepanza che esiste tra alcuni fattori tra cui: le basse retribuzioni, gli alti livelli di soddisfazione e i bassi livelli di turnover dichiarati dai lavoratori. Inoltre la specificità delle relazioni stabilite tra le cooperative e i propri lavoratori sembrerebbe promuovere una sorta di contratto psicologico che porta alla definizione di un nuovo "modello di relazioni industriali". Questo output sembra essere l'elemento fondamentale che determina livelli elevati di motivazione e soddisfazione verso il lavoro, sebbene il riconoscimento economico sia scarso (Depedri, 2012).

L'identikit degli occupati, emerso dall'Indagine sulle Cooperative Sociali Italiane, ha sottolineato alcune differenze tra il campione analizzato nelle cooperative di tipo A e quello nelle cooperative di tipo B. Nella fattispecie all'interno delle cooperative di tipo B, la maggior parte dei lavoratori non ha un titolo di studio coerente con l'attività svolta e in generale il livello di scolarizzazione risulta essere più basso rispetto a quello riscontrato nelle cooperative di tipo A. Inoltre solo un lavoratore su cinque risulta in possesso di una formazione scolastica coerente e necessaria alla mansione affidata. Da queste evidenze sembrerebbe che il titolo di studio possa essere un criterio più rilevante per cooperative di tipo A rispetto alle Cooperative B.

Un altro aspetto significativo, relativo alla differenza tra i lavoratori delle cooperative di tipo A e B, riguarda il fatto che i primi presentano esperienze professionali pregresse in altre cooperative, mentre le B sembrano attrarre più spesso anche persone licenziate (dimostrando così il perseguimento di obiettivi legati all'inserimento lavorativo di lavoratori con difficoltà occupazionali, definiti svantaggiati dalla legge 381/91).

I lavoratori delle cooperative di tipo A appaiono in generale maggiormente sensibili alle tematiche di natura sociale, mentre la forza lavoro delle cooperative di tipo B sembra essere attribuire maggior importanza ad alcuni aspetti tra cui la possibilità di occupazione, la trasparenza degli aspetti contrattuali, la retribuzione e gli incentivi economici. A questo aspetto si lega il livello di soddisfazione rilevato per alcuni aspetti cruciali del lavoro (tipicamente estrinseci) che aumenta tra le persone più esposte al rischio di disoccupazione a causa di caratteristiche personali; è il caso di alcuni lavoratori svantaggiati delle cooperative di tipo B che sono in fase di inserimento lavorativo; per essi è superiore alla media anche la soddisfazione per la retribuzione netta. Al contrario i lavoratori delle cooperative di tipo A ritengono importanti gli aspetti relazionali e sociali (utilità sociale e condivisione di ideali e valori), inoltre essi sono più soddisfatti per le relazioni con gli utenti, il riconoscimento ricevuto e l'utilità sociale del lavoro, in coerenza con il tipo di utenti serviti e di attività svolta.



Anche analizzando la struttura retributiva si possono cogliere delle differenze; nelle cooperative che si occupano della gestione dei servizi socio-sanitari, formativi e di educazione i salari risultano infatti mediamente più alti rispetto a quelli erogati dalle cooperative sociali di inserimento lavorativo.

Nonostante ci si riferisca spesso al fenomeno della cooperazione sociale in termini generali, si possono quindi rilevare peculiarità che distinguono la forza lavoro dei diversi tipi di cooperative. Le differenze scaturiscono anche dalle attività erogate da parte delle organizzazioni che si differenziano in base alla mission che perseguono e ai servizi erogati.

All'interno delle cooperative sociali di tipo B essendo previsto l'inserimento di lavoratori svantaggiati (che devono corrispondere almeno al 30% della forza lavoro) il campione varia sia in termini di formazione in entrata sia a livello di esperienze professionali pregresse. Va inoltre sottolineato che se è vero che all'interno delle cooperative sociali di tipo A la forza lavoro viene attratta da aspetti che spesso prescindono dall'aspetto salariale, nelle cooperative di tipo B molti, tra cui i lavoratori svantaggiati, hanno opzioni lavorative più ridotte.

Nell'analisi del fenomeno della cooperazione sociale vanno dunque considerate le peculiarità che possono distinguere le cooperative di tipo A da quelle di tipo B e conseguentemente i lavoratori che operano all'interno delle stesse.

### **1.3 Il benessere dei lavoratori svantaggiati nelle cooperative di tipo B**

Uno degli aspetti più preoccupanti del fenomeno della disoccupazione è legato al fatto che essa tende a ricadere sulle persone svantaggiate che, anche in presenza di una situazione favorevole dell'economia e del mercato del lavoro, continuano a trovarsi in situazioni di marginalità ed esclusione. Il lavoro svolge però un ruolo fondamentale per le persone svantaggiate sia da un punto di vista psicologico, sia per motivazioni che in generale possono riguardare la loro sussistenza.

Come per le persone con normali opportunità, l'inserimento a pieno titolo nell'attività lavorativa è in linea con uno dei principi fondamentali della Costituzione e fornisce le risorse economiche necessarie alla vita. Inoltre, dal momento che una parte significativa delle interazioni sociali sono connesse alla dimensione lavorativa, il lavoro promuove la costruzione e il riconoscimento di un'identità attraverso il ruolo professionale e l'inclusione in una rete sociale.



Il lavoro, quindi, non fornisce solo reddito per il sostentamento, ma è luogo di realizzazione, di rafforzamento di fiducia e rispetto di sé, di scambio e di relazioni sociali, di valorizzazione, di apprendimento, di accrescimento personale e professionale e di acquisizione di indipendenza e autonomia. Il lavoro si configura dunque come un aspetto fondamentale nella costruzione di un percorso di inclusione sociale, diventando l'indispensabile punto di partenza per la crescita umana e la riabilitazione sociale.

Nonostante il servizio pubblico e alcuni enti del terzo settore lavorino con l'obiettivo di promuovere e sostenere i lavoratori svantaggiati, questi ultimi incontrano diversi ostacoli tra cui lo stigma, da parte della collettività, che spesso invalida o rallenta il loro processo di inclusione. Lo stigma nasce dal pregiudizio e dalla disinformazione e spesso impedisce alle persone svantaggiate (quali ad esempio le persone affette da malattie mentali) di accedere a preziose opportunità di vita, come l'alloggio, il lavoro e i legami sociali (Corrigan, 2016). Negli anni recenti, l'inclusione sociale di persone vulnerabili è emersa come una sfida importante per il sistema sanitario pubblico (Cobigo & Stuart, 2010), che ha portato a numerose campagne a livello nazionale dedicate alla riduzione dello stigma e alla discriminazione (Corrigan, 2016).

Nonostante la legislazione e gli sforzi della società, la stigmatizzazione nei confronti delle persone con disturbi mentali e più in generale per i soggetti svantaggiati è ancora pervasivo nella società moderna (Baldwin & Marcus, 2011) e costituisce uno dei problemi più importanti che queste persone incontrano sulla strada verso la piena integrazione e partecipazione alla società (Buizza et al., 2007; Krupa, 2011).

Il lavoro è uno dei principali fattori di inclusione sociale (Evans & Repper, 2000), dal momento che il concetto di inclusione sociale può essere sintetizzato come un miglioramento della capacità e delle opportunità di partecipare e contribuire alla società (Cobigo, Oullette-Kuntz, Lysaght, & Martin, 2012). Kirsh nel 2000 ha condotto uno studio sul significato del lavoro per un campione di soggetti svantaggiati, approfondendo la loro percezione circa i legami tra lavoro, identità sociale e immagine di sé; l'autore, sulla base delle evidenze raccolte, ha descritto tre modi in cui queste persone intendono il lavoro come significativo.

In primo luogo, c'è chi vede l'occupazione come un modo per "pagare i propri debiti" alla comunità, per essere considerati sia dagli altri che da loro stessi come parte di essa, attraverso il loro contributo alla società.

In secondo luogo, ci sono coloro per i quali il lavoro aiuta a spostare l'attenzione da ciò che li fa apparire diversi dagli altri a ciò che li rende simili agli altri, e questo li aiuta a sentirsi "normali". Il lavoro infatti contribuisce a spostare l'attenzione dalla malattia al benessere, consentendo in particolar modo alle persone affette da malattie mentali, di concentrarsi su qualcosa di diverso dalla propria malattia.

In terzo luogo, c'è chi vede il lavoro come un'occasione per sperimentare un senso di realizzazione che può accrescere il senso di autostima e autorealizzazione.

*Corrigan, P. W., Watson, A. C., & Barr, L.. The self-stigma of mental illness: Implications for self-esteem and self-efficacy. Journal of Social and Clinical Psychology*

*Cobigo, V., & Stuart, H. (2010). Social inclusion and mental health. Current Opinion in Psychiatry*

*Buizza, C.e altri (2007). The stigma of schizophrenia from patients' and relatives' view: A pilot study in an Italian rehabilitation residential care unit. Clinical Practice and Epidemiology in Mental Health*

*Cobigo, V., Oullette-Kuntz, H., Lysaght, R., & Martin, L. (2012), Shifting our conceptualization of social inclusion*

Le cooperative sociali italiane di tipo B in tal senso favoriscono la qualità del lavoro e il tasso di occupazione di queste persone. Questa forma di impresa che fa parte dell'economia sociale, adotta infatti una filosofia che valorizza l'accettazione delle differenze e l'adattamento del luogo di lavoro alle esigenze dei dipendenti.

Per molti aspetti, le cooperative di inserimento lavorativo sembrano infatti offrire condizioni lavorative che facilitano il mantenimento di impiego per persone vulnerabili. Ad esempio spesso forniscono orari di lavoro flessibili, supervisor di supporto etc.

Le cooperative sociali di tipo B si configurano dunque come una risposta importante al problema della disoccupazione e come mezzo per ridurre l'emarginazione, aumentando l'integrazione di questa popolazione (Villotti et Al., 2018).

L'integrazione mista di persone sane e altre persone svantaggiate favorisce inoltre la creazione di un luogo lavorativo dove le differenze vengono accettate e legittimate.

L'impresa sociale ha anche il potenziale di aumentare i livelli di impegno nel lavoro degli individui difficili da impiegare, e tramite la partecipazione produttiva, può migliorare lo stato di salute mentale.

Come affermato da alcune ricerche (Corbière, M. et al. 2014; Villotti et al. 2018) l'affermazione delle capacità e delle competenze acquisite attraverso il lavoro in cooperative di tipo B porta con successo a una diminuzione della percezione dello stigma e, di conseguenza, a un miglioramento e a una più ampia inclusione sociale per le persone con svantaggi tra cui ad esempio disturbi mentali gravi.

## 1.4 Il benessere generato dal lavoro della rete Brescia

### Buona

Molte ricerche si sono concentrate sulla rilevazione del benessere dei lavoratori senza porre il focus su quella parte di campione che rappresenta almeno il 30% della forza lavoro delle cooperative di tipo B, ovvero i lavoratori svantaggiati. Le motivazioni che spingono questa particolare categoria lavorativa alla ricerca di un'occupazione sono però assai diverse rispetto a quelle di chi sceglie di lavorare nella cooperazione sociale per scelte e motivazioni intrinseche di carattere personale. L'inserimento lavorativo per molte persone rappresenta infatti l'unica opportunità per cominciare o ricominciare un'esperienza lavorativa. Inoltre anche all'interno dei percorsi di inclusione offerti, la scelta della mansione è spesso limitata in base alla tipologia di servizio gestito dalla cooperativa.

Viste le peculiarità che connotano la situazione lavorativa dei soggetti svantaggiati, appare chiaro che la loro percezione circa il benessere lavorativo non può essere indagata attraverso le modalità che normalmente vengono utilizzate per sondare il benessere percepito da parte di chi ha maggior possibilità di scelta circa la propria carriera.

*Villotti P. e Zaniboni S. (2018), "Reducing Perceived Stigma: Work Integration of People With Severe Mental Disorders in Italian Social Enterprise" Psychiatric Rehabilitation Journal 2018*

*Corbière, M., Villotti, P., Lecomte, T., Bond, G. R., Lesage, A., & Goldner, E. M. (2014). Work accommodations and natural supports for maintaining employment. Psychiatric Rehabilitation Journal*

---

**RICERCA SU UN  
CAMPIONE DI  
SOGETTI  
SVANTAGGIATI  
OCCUPATI NELLE  
COOPERATIVE  
SOCIALI DI TIPO B  
DELLA RETE BRESCIA  
BUONA**

Sebbene infatti all'interno delle cooperative sociali vengano svolte indagini e ricerche circa il grado di soddisfazione e di benessere percepito da parte dei lavoratori che scelgono volontariamente di operare all'interno della cooperazione sociale, il lavoratore svantaggiato sembra essere considerato solo marginalmente dalla letteratura nell'approfondimento diretto della sua dimensione di benessere e soddisfazione. All'interno delle cooperative sociali di tipo B l'analisi circa il benessere del lavoratore svantaggiato è infatti spesso svolta indirettamente o delegata ad alcune figure di riferimento quali ad esempio il manager dell'inserimento lavorativo e/o le figure educative di riferimento.

Ne consegue che non avviene una rilevazione diretta, ma indiretta, e la stessa segue spesso un approccio paternalistico dove sono "gli altri" a scegliere e valutare se la persona inserita stia bene o meno.

A fronte di quanto appena argomentato, si è ritenuto necessario un approfondimento nei confronti di quel campione di lavoratori, per i quali la cooperativa sociale di tipo B rappresenta un punto di partenza o ripartenza verso il mondo del lavoro. Questo è stato fatto a partire da un'indagine tesa alla rilevazione del benessere organizzativo e dunque approfondendo le percezioni dei lavoratori svantaggiati rispetto al benessere percepito.

Nella fattispecie si è cercato di contribuire all'analisi dell'impatto sociale generato da parte delle cooperative sociali di tipo B a partire dal punto di vista dei beneficiari diretti e più nello specifico indagando il loro benessere lavorativo. Quest'ultimo può infatti essere rappresentativo rispetto all'outcome generato internamente all'impresa - dall'impresa, producendo degli impatti sociali orientati anche verso l'esterno e più in generale sulla collettività.

L'obiettivo è stato dunque quello di attribuire rilevanza al benessere correlato al lavoro, percepito ed effettivo, attraverso la misurabilità diretta e soprattutto grazie al coinvolgimento diretto dei lavoratori beneficiari. L'analisi di un outcome paradigmatico quale il benessere generato dal contesto lavorativo, può infatti produrre evidenze necessarie ad una riflessione critica e costruttiva rispetto alle attività messe in campo da parte dell'impresa. La dimensione del benessere dei lavoratori svantaggiati, definibili come stakeholder interni, con i quali l'organizzazione è chiamata ad interloquire, si configura infatti come un obiettivo che aderisce alla mission stessa dell'impresa sociale.

Se l'obiettivo della Valutazione di impatto è quello di verificare e dare evidenza al cambiamento positivo generato nei confronti dei soggetti destinatari di una specifica azione di natura sociale, allora la stessa può essere finalizzata a comprendere quanto è realmente migliorata la vita dei beneficiari, che in questo caso sono i lavoratori svantaggiati. Ciò può essere verificato a partire dal loro benessere lavorativo prodotto grazie ai percorsi di inserimento proposti dall'impresa. Diversi studi (Corbière et al., 2014; 2018) hanno infatti dimostrato come in effetti l'impresa sociale possa fornire un contesto in cui le persone con svantaggio raggiungono un senso di competenza sociale e lavorativa.

Questo senso di competenza li aiuta a ridurre la percezione di stigma, che è un passo cruciale verso l'inclusione sociale.

Il benessere dei lavoratori svantaggiati si configura anche all'interno dell'ampio tema riguardante la sostenibilità sociale dell'impresa che le cooperative sociali sono solite richiamare all'interno dei bilanci sociali. All'interno della rendicontazione sociale appare infatti importante dare evidenza anche alle aspettative e ai desiderata degli stakeholder diretti ed il punto di partenza può essere rappresentato proprio dal prendere consapevolezza, attraverso un'indagine strutturata, su come essi vivono l'impresa.

Indagare il benessere dei lavoratori svantaggiati significa effettuare una valutazione rispetto ad un outcome di impatto sociale che si estende su due fronti: la dimensione interna, quella concernente appunto gli stakeholder interni all'organizzazione e quella esterna, ovvero relativa alla collettività e agli effetti indiretti prodotti su di essa.

In questa sede si ritiene invece opportuno arricchire la dimensione del benessere lavorativo proponendo una metodologia tesa ad indagare direttamente il livello di benessere percepito attraverso una valutazione che valorizzi il punto di vista del destinatario principale della cooperativa sociale di tipo B.

Infine focalizzare l'attenzione sul benessere dei lavoratori svantaggiati è apparso prioritario anche alla luce dell'attuale emergenza sanitaria covid-19 che ha destabilizzato il mondo del lavoro e con esso la forza lavoro a danno dei soggetti più vulnerabili.

La ricerca, svolta dal Centro Studi Socialis di Brescia, ha tracciato alcune linee di analisi per dare evidenza dell'impatto sociale che la Rete Brescia Buona genera al proprio interno sui propri beneficiari diretti.

Oggetto di analisi in questa fase di ricerca sono state le persone: ovvero la "forza lavoro" con svantaggio certificato o con disagio non certificato impiegata nella rete.

Si è cercato di delineare la dimensione del fenomeno descrivendo le caratteristiche anagrafiche, le tipologie contrattuali, l'anzianità lavorativa, le classificazioni di svantaggio o di disagio non certificato, la territorialità dell'impiego rispetto alla residenza e le tipologie di servizio in cui trovano impiego.

Il benessere organizzativo dei lavoratori con svantaggio è stato considerato come uno degli outcome delle azioni implementate dalle cooperative sociali analizzate.

---

*Oggetto della ricerca*

---

*Il benessere organizzativo  
outcome delle attività*

**Il quadro di riferimento adottato è stato volto alla ricerca intervento e/o ricerca azione: ricerca che non ha solo scopi conoscitivi ma che si pone anche la finalità di introdurre dei cambiamenti con il contributo dei soggetti; essi, come già più volte ribadito, hanno avuto infatti un ruolo attivo nella ricerca.**

## **STRUTTURA DEL QUESTIONARIO**

Tramite un questionario predisposto da Psicologi del Lavoro, sono stati analizzati item legati alle relazioni, al livello di benessere e all'autonomia dei singoli lavoratori che trovano occupazione nelle Cooperative analizzate.

Nel questionario sono state indagate le dimensioni del benessere organizzativo secondo quanto proposto da Avallone (2003) ovvero:

- Comfort dell'ambiente
- Chiarezza degli obiettivi e coerenza tra enunciati e pratiche
- Riconoscimento, valorizzazione e stimolo delle competenze
- Ascolto dei dipendenti
- Circolazione informazioni
- Prevenzione infortuni e rischi professionali
- Ambiente relazionale franco e collaborativo
- Scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, azione verso gli obiettivi
- Giustizia organizzativa (equità)
- Senso di utilità sociale e del lavoro
- Apertura all'ambiente esterno e all'innovazione culturale e tecnologica
- Livelli accettabili di stress
- Gestione della conflittualità

Il modello ha previsto variabili critiche che determinano il benessere organizzativo, rilevato anche attraverso gli stati di benessere/malessere dei singoli lavoratori. Il benessere organizzativo viene infatti considerato un processo dinamico al quale concorrono un certo numero di dimensioni da valutarsi in base alle percezioni soggettive.

Il questionario, in forma anonima, ha previsto 2 sezioni:

- la prima riguardante il "Benessere del lavoratore": tesa ad analizzare come la situazione economica e i fattori soggettivi possano incidere sul benessere globale dei lavoratori.
- Una seconda sezione ha invece indagato "L'esperienza lavorativa" analizzando il benessere correlato al contesto lavorativo considerato nella sua accezione più generale.

Mentre le dimensioni considerate hanno riguardato:

- le relazioni e conseguenti percezioni rispetto a colleghi e alla cooperativa nella quale lavorano;
- Il senso di autoefficacia e grado di soddisfazione lavorativa percepiti;
- Il senso di appartenenza e considerazioni circa il futuro professionale;
- L'impatto del Covid sulle variabili sopra enunciate

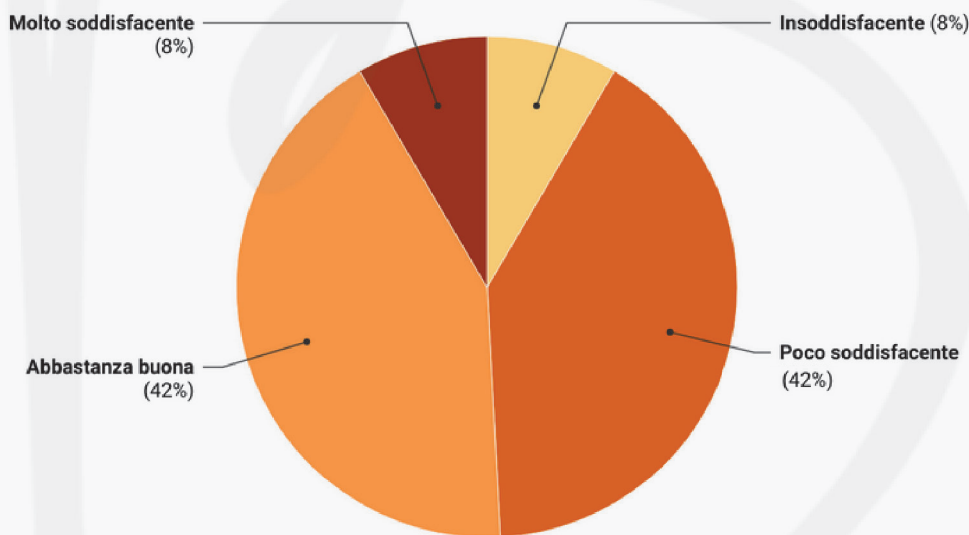
L'analisi qualitativa ha portato a risultati rappresentativi del benessere globale interno alle cooperative analizzate della rete Brescia Buona. In questo paragrafo sono presentati i dati aggregati di tutti i rispondenti. Secondo la logica della ricerca azione la fase di restituzione si ritiene fondamentale e necessaria sia per offrire alle organizzazioni di riferimento una maggiore conoscenza di se stesse, sia per ridefinire e/o migliorare le proposte di inclusione lavorativa, in una prospettiva migliorativa e trasformativa dei servizi.

Al questionario hanno preso parte 60 lavoratori di cui 22 donne e 38 uomini. L'età media del campione è di 47 anni.

Nella sezione 1 del questionario, oltre alla profilazione del campione indagato, è stato investigato il "Benessere del lavoratore" in generale, riferito ad alcune variabili.

La soddisfazione per la propria situazione economica è risultata medio-alta per la metà degli intervistati.

### Come valuti la tua situazione economica attuale?



L'insoddisfazione per la situazione economica evidenziata da poco meno della metà degli intervistati potrebbe trovare un riscontro di natura comparativa rispetto alle precedenti esperienze lavorative, infatti la maggior parte dei rispondenti ha dichiarato di aver avuto precedenti esperienze professionali. Il campione analizzato è dunque composto da persone che conoscono il mondo del lavoro, e che da esso traggono la prima fonte di reddito. È stata invece minima la parte di coloro che hanno dichiarato di ricevere supporti e sussidi pubblici oltre al reddito da lavoro.

## I RISULTATI

**campione intervistato:**

**60 lavoratori  
età media 47 anni**

Soddisfazione economica  
42% abbastanza  
soddisfacente  
42% poco soddisfacente

Hai avuto precedenti  
esperienze professionali  
prima di lavorare in questa  
cooperativa?

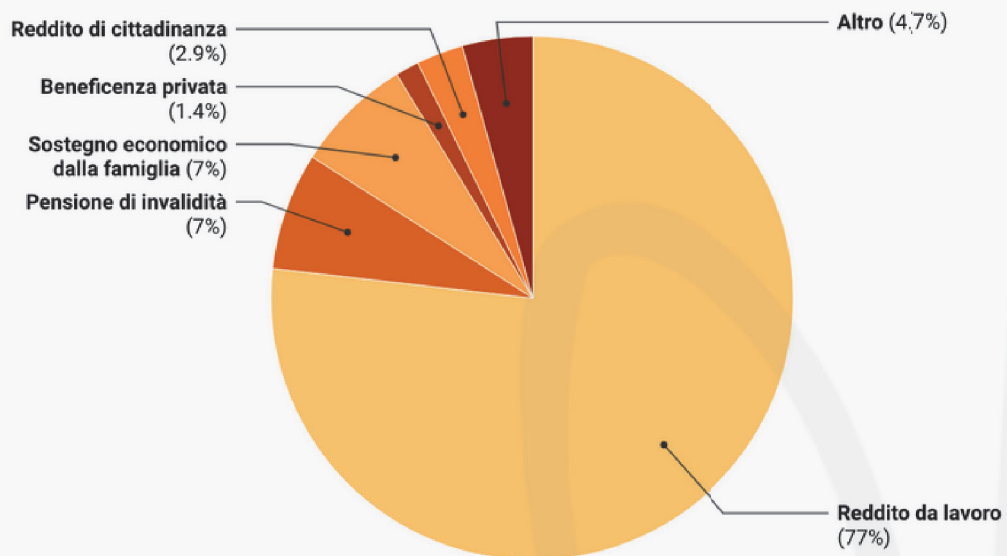


**Si - 81%**

**No - 19%**

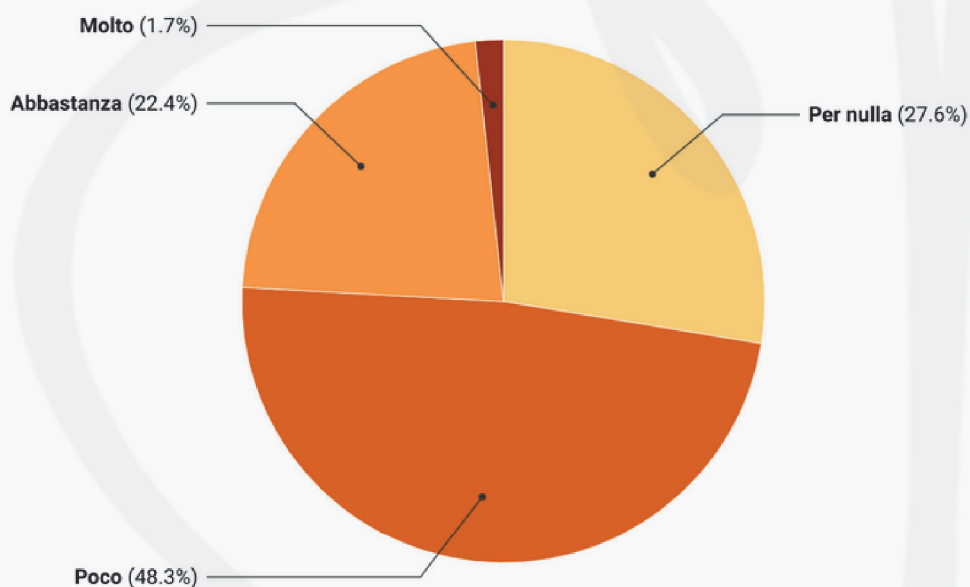
La fonte di reddito principale per le persone intervistate è il reddito da lavoro

## Quale è la tua prima fonte di reddito, cioè qual è la voce che ti dà maggiori entrate economiche?



Va comunque evidenziato che nonostante il ruolo fondamentale del lavoro e del reddito da lavoro, la maggior parte del campione analizzato dichiara di non riuscire a risparmiare.

## Attualmente riesci a risparmiare?

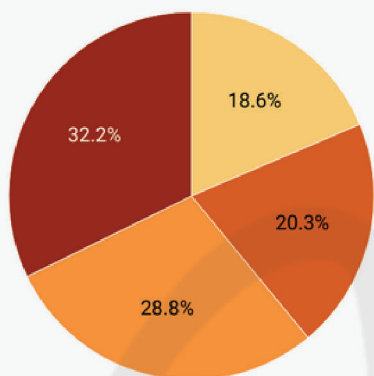


Nell'analisi della domanda relativa a chi possa aiutare il lavoratore in momenti di difficoltà, emerge un ruolo chiave svolto dalle famiglie, seppure anche colleghi ed operatori della Cooperativa risultino persone di riferimento per una parte del campione.

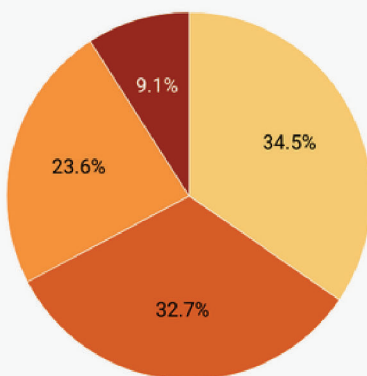


## In caso di bisogno o situazioni difficili puoi contare su:

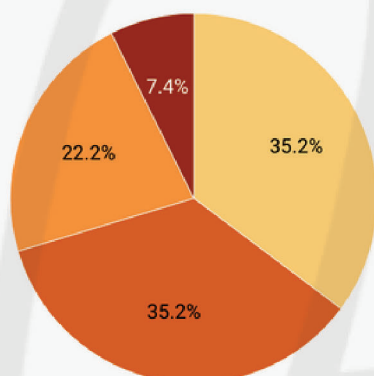
■ MAI 
 ■ POCHE VOLTE 
 ■ ABBASTANZA/SPESSO 
 ■ MOLTO SPESSO



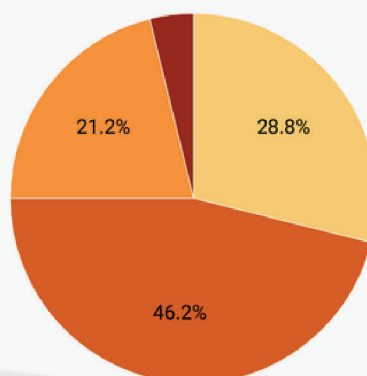
La tua famiglia



I tuoi amici



I colleghi di lavoro



Educatori o altri professionisti

Nella seconda sezione, relativa a "L'esperienza lavorativa" si è proceduto all'indagine degli aspetti più intrinsecamente correlati al contesto lavorativo, a partire dalle relazioni con colleghi e in generale la percezione del proprio benessere all'interno della cooperativa.

Il campione ha risposto di sentirsi - in generale - utile e bene con se stesso e con gli altri (amato, interessato a cose nuove). Minori, seppure globalmente positive, risultata invece la sensazione di ottimismo verso il futuro e la capacità di affrontare i problemi. Questi dati, come si vedrà in seguito, vanno letti anche alla luce della recente pandemia che, come dichiarato dal campione, ha impattato negativamente su alcune dimensioni.

## DURANTE L'ULTIMO MESE, ti è capitato di sentirti:

■ PER NULLA 
 ■ POCO 
 ■ ABBASTANZA 
 ■ MOLTO



## DURANTE L'ULTIMO MESE, ti è capitato di sentirti:

PER NULLA POCO ABBASTANZA MOLTO

Alleghro/a



Interessato/a alle altre persone



In grado di pensare in maniera lucida



Bene con me stesso/a



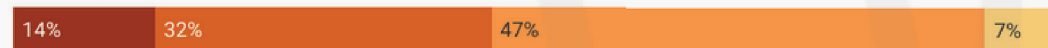
In grado di affrontare bene i problemi



Ottimista circa il futuro



Rilassato/a



Meno stanco/a



L'analisi delle relazioni all'interno del mondo del lavoro, e nello specifico delle Cooperative sociali analizzate, dà evidenza della costruzione di relazioni di fiducia. Soprattutto per quanto concerne i temi dell'equità, dell'attenzione alle diversità e del supporto che viene fornito a chi fa fatica, emerge un quadro generalmente positivo delle relazioni che una persona con svantaggio può instaurare in una Cooperativa sociale di tipo B. Dalle evidenze prodotte è risultato un quadro di imprese inclusive e attente alle esigenze di ognuno. Si tratta di un dato particolarmente significativo che trova riscontro anche nella letteratura, dove infatti viene sottolineato come lo sviluppo di relazioni positive possa rappresentare una variabile esplicativa dei comportamenti e della soddisfazione dei lavoratori (Borzaga, 2006).

## Secondo te, le persone con cui lavori:

PER NIENTE POCO ABBASTANZA MOLTO

Ti trattano in maniera equa rispetto agli altri



Sono competenti



Sono impegnate a mantenere un ambiente lavorativo amichevole/aperto verso la diversità



Sono interessate al benessere dei lavoratori



## Secondo te, le persone con cui lavori:

PER NIENTE POCO ABBASTANZA MOLTO

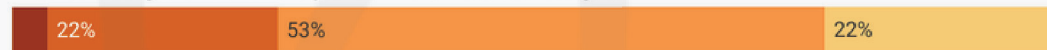
Ti sono di aiuto nel portare a termine il lavoro



Riescono a favorire la collaborazione tra i lavoratori



Ti offrono adeguata formazione per le mansioni che devi svolgere



Hanno stabilito con te un rapporto anche personale o di amicizia



Ti coinvolgono nelle decisioni che ti riguardano professionalmente



Ascoltano le tue idee

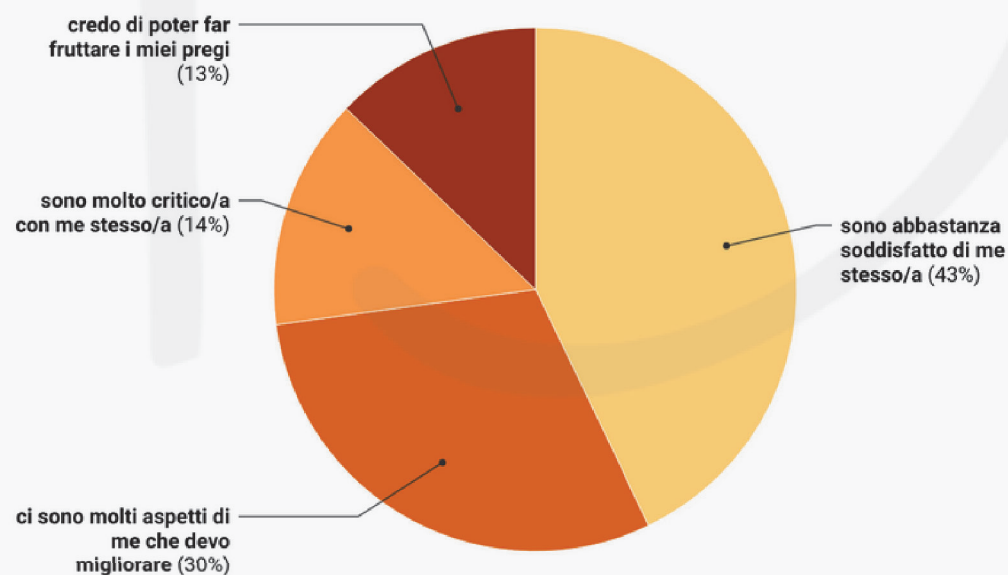


Sono ostili nei tuoi confronti



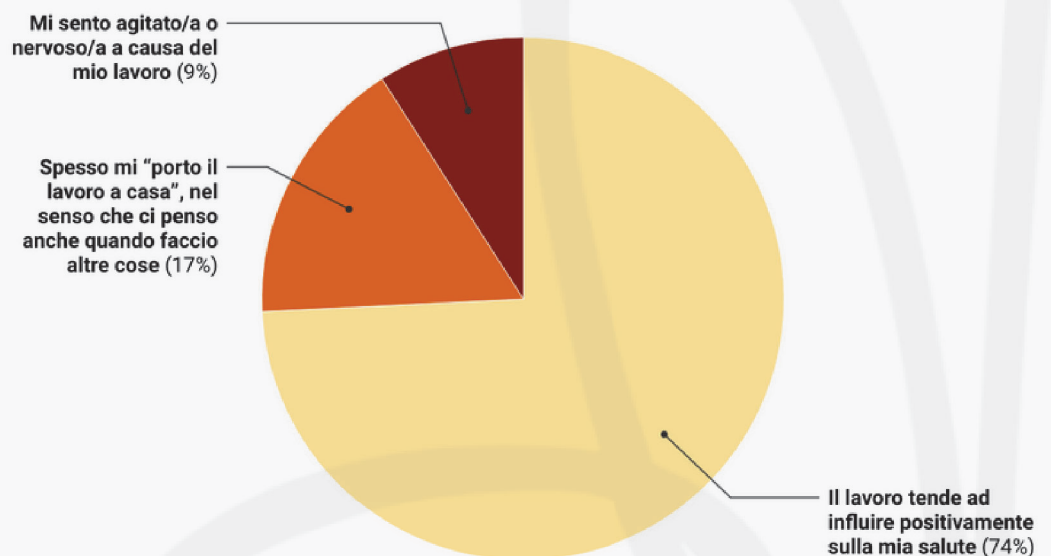
Per quanto riguarda il senso di autoefficacia e il grado di soddisfazione lavorativa, emergono percezioni positive in merito al proprio operato, soltanto una minoranza infatti ritiene di poter/dover migliorare. Inoltre i dati evidenziano un buon grado di autostima correlata alla propria dimensione professionale.

## In generale, rispetto al mio lavoro



Come sottolineato da alcune ricerche, il lavoro può esercitare una significativa influenza sulla percezione verso sé stessi e sul senso di benessere più generale (Dolan, Gosselin, 2000). I dati sembrano essere in linea con quanto emerge in letteratura, infatti la maggior parte del campione ha la percezione che il lavoro possa influire positivamente sulla propria salute, mentre solo una minoranza lo vive con agitazione/ansia. Emerge inoltre un campione di soggetti che esprime impegno, senso di responsabilità e percezione del possesso capacità personali.

## Se pensi alla tua situazione lavorativa, quali delle seguenti affermazioni ti rappresenta?



Dal questionario emerge che la soddisfazione per la vita lavorativa ed extralavorativa è riconducibile perlopiù alle relazioni umane, all'autonomia raggiunta - nel lavoro e con il lavoro - e al "riconoscimento sociale" raggiunto. Questo dato è particolarmente significativo e va letto alla luce del fatto che la maggior parte dei lavoratori intervistati è spesso a contatto con il pubblico; che può svolgere un ruolo chiave nel rinforzare positivamente i lavoratori. Il rapporto con la clientela rappresenta infatti per molti intervistati un aspetto gratificante e di forte riconoscimento professionale. La maggior parte del campione si sente considerato e rispettato dai clienti e questo sembrerebbe limitare le sensazioni di inadeguatezza e di agitazione.

## Quanto se d'accordo con le seguenti affermazioni?

PER NIENTE POCO ABBASTANZA MOLTO

Lavorare con i clienti è uno degli aspetti più gratificanti del mio lavoro



Mi sento professionalmente rispettato dalla clientela



## Quanto se d'accordo con le seguenti affermazioni?

PER NIENTE POCO ABBASTANZA MOLTO

La clientela mi considera un punto di riferimento per le sue necessità



Alcuni clienti mi conoscono personalmente

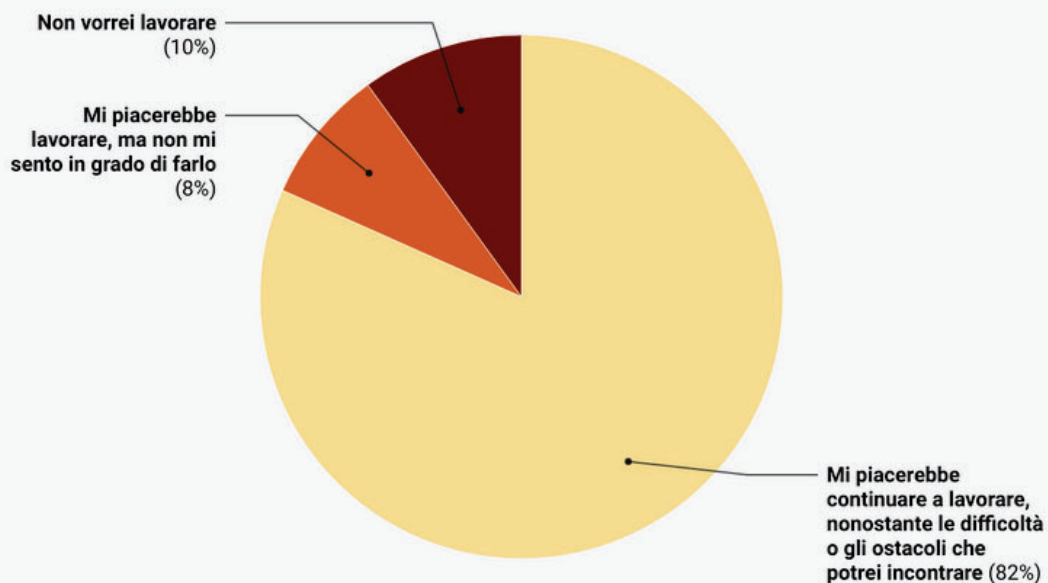


Lavorare con i clienti mi crea agitazione



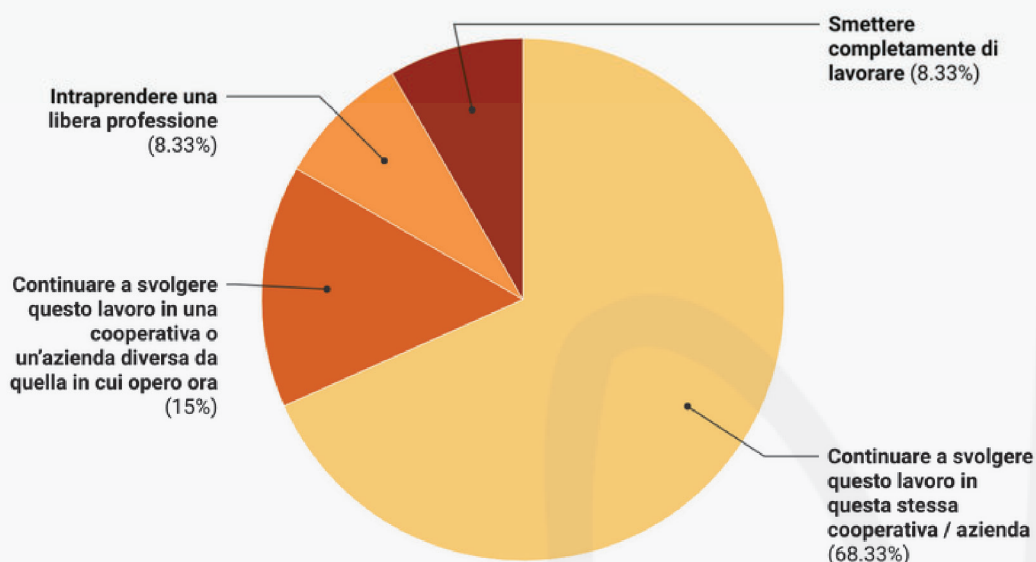
La domanda sulla propensione verso il futuro lavorativo da evidenza a sensazioni di fiducia e sicurezza confermando un senso di autoefficacia espresso da parte dei rispondenti. Inoltre la maggior parte degli intervistati, oltre a dichiarare di voler continuare a lavorare, vorrebbe proseguire la propria carriera professionale all'interno della cooperativa in cui sono già attivi.

## Se pensi al tuo futuro, quale delle seguenti affermazioni ti rappresenta di più?



Indagando le percezioni del campione rispetto alla propria cooperativa emerge infatti un senso di fiducia e affiliazione all'organizzazione per la quale la maggioranza esprime soddisfazione complessiva, soprattutto per quel che riguarda gli aspetti relazionali.

## Se pensi al tuo futuro, hai intenzione (se ti sarà possibile) di:



Infine l'approfondimento sulla Pandemia e su cosa questa abbia modificato nei rapporti di lavoro o nell'approccio verso gli altri, ha evidenziato che il clima relazionale è stato il meno intaccato dal contesto emergenziale. La dimensione che però ha risentito maggiormente è la fiducia nel futuro.

## La pandemia Covid-19 ha avuto un impatto negativo nelle seguenti dimensioni?

PER NIENTE POCO ABBASTANZA MOLTO

Regole e procedure lavorative



Fiducia nel futuro



Il tuo lavoro in generale



Clima relazionale con i colleghi e superiori



## 1.5 Conclusioni sul benessere generato dal lavoro

Diversi studi hanno dato risalto al comportamento spiccatamente anticiclico da parte delle cooperative, durante le crisi economiche-finanziarie (Birchall, Hammond Ketilson, 2009; Accornero e Marini, 2011; Zanotti, 2013). In particolar modo le cooperative di tipo B (più di quelle di tipo A) sembrano distinguersi per i propri indici di sviluppo in periodi di crisi (Calabrese e Falavigno, 2021). Gli aspetti relazionali ed inclusivi che connotano le cooperative sociali di tipo B sembrano essere in grado di generare benessere soprattutto nei soggetti svantaggiati.

Questo sembra accadere anche in presenza di fattori esogeni destabilizzanti, quali la recente pandemia, come dimostrano i dati esposti in questo capitolo. La capacità delle cooperative sociali di tipo B nel fronteggiare criticità sembrerebbe esistere oltre che sul fronte esterno, anche su quello interno; nonostante infatti le difficoltà dettate dalla recente crisi provocata dal covid-19, questa forma di impresa sociale dimostra di sapersi organizzare internamente, promuovendo un clima organizzativo generale di benessere e rispondendo funzionalmente all'esterno. Questa tesi viene supportata, oltre che dalla letteratura, anche dai dati presentati in questa sezione, dove si evince che nonostante l'emergenza sanitaria, i lavoratori analizzati mantengono un globale approccio positivo verso il proprio futuro professionale. Questo potrebbe essere dovuto al supporto relazionale garantito da queste imprese che mantengono buoni livelli di soddisfazione nei propri lavoratori. Infatti il livello di soddisfazione verso la propria occupazione persiste nonostante il salario non consenta di risparmiare molto. Un altro aspetto di rilevanza è l'affiliazione dei lavoratori nei confronti della cooperativa in cui operano; la maggioranza di loro infatti ha espresso la volontà di voler continuare la propria professione all'interno dell'organizzazione in cui è inserito, mentre solo una minoranza vorrebbe non lavorare. A fronte di quanto esposto, i dati analizzati portano alla conclusione che i percorsi di inserimento lavorativo della Rete Brescia Buona, sono in grado di generare benessere attraverso il lavoro. Questo accade anche e soprattutto per i soggetti svantaggiati, nonostante la loro motivazione intrinseca al lavoro non sia paragonabile a quella di quanti possono "scegliere" in maniera volontaria di operare all'interno della cooperazione sociale, mossi da motivazioni intrinseche.



Grazie ad un questionario rivolto alla clientela, accessibile tramite un Qr Code è stato indagato il livello di conoscenza e di consapevolezza dei clienti delle attività gestite dalle cooperative rispetto alle attività di inserimento lavorativo.

## 2. IMPATTO SULLA COLLETTIVITÀ

### 2.1 Gli stakeholder dell'impresa sociale

Nella letteratura è stato sottolineato come il coinvolgimento da parte degli stakeholder sia fondamentale al fine di generare numerose opportunità per il miglioramento della gestione e delle performance dell'impresa sociale.

Il termine stakeholder nasce nei primi anni '60 per indicare che, oltre a coloro che detengono il capitale, esistono anche coloro che hanno una "posta in gioco" (da qui la parola stake) nel processo decisionale delle imprese.

Freeman, nel suo libro "Strategic management. A stakeholder approach" (1984) si rifà alla definizione della Standford Research Institute (1963), affermando che: "lo stakeholder di un'organizzazione è (per definizione) un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa". Sono vari i modelli che sono nati dalla teoria degli stakeholder che a sua volta si è evoluta negli anni.

Ad oggi l'enciclopedia Treccani definisce il termine stakeholder come "tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione". Ne deriva che l'interesse può scaturire da un effetto prodotto il quale può rivelarsi sia positivo che negativo in base al punto di vista di chi lo riceve.

Non esiste una lista universale dei portatori di interesse, poiché essa può cambiare in base al tipo di organizzazione e dipende da diversi fattori. Ciò che accomuna gli stakeholder è l'importanza del loro ruolo e del loro coinvolgimento all'interno delle dinamiche dell'organizzazione.

Gli Enti del terzo settore essendo uno "strumento" a disposizione di interessi facenti capo ad individui, possono, attraverso la loro azione, ledere o soddisfare gli interessi di vari soggetti, anche terzi.

In particolare, l'impresa sociale si caratterizza per il fatto di perseguire le proprie finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante l'esercizio d'impresa; Ne consegue che l'impresa sociale è una tipologia particolare di ente del terzo settore, predisposta dal legislatore per lo svolgimento di un'attività economico-imprenditoriale di interesse generale (Fici, 2018).

All'interno dell'impresa sociale possono essere individuati diversi portatori di interesse, per i quali l'impresa sociale può potenzialmente esercitare un determinato impatto. La loro individuazione è fondamentale per quanto concerne il successo e la rendicontazione sociale dell'impresa.



## 2.2 La collettività

La collettività è di fatto un interlocutore sociale che può beneficiare anche indirettamente dei progetti e dei programmi implementati da parte dell'impresa sociale. Il ruolo dell'impresa sociale è spesso quello di rappresentare e garantire diritti collettivi (educazione, salute, sanità, lavoro), rappresentando interessi comuni, ma tramite una gestione e proprietà privata. Buona parte delle azioni principali delle imprese sociali, pur indirizzate ad un target specifico, hanno ricadute indirette sull'ecosistema locale e appunto sulla collettività. Durante una progettazione è comunque doveroso annoverare la collettività tra gli stakeholder, questo anche per dare maggior carattere di intenzionalità agli obiettivi di un'azione, la consapevolezza circa gli scopi ed i destinatari è infatti un presupposto fondamentale per la generazione di impatto.

Come scrive Depedri (2020) "prendere coscienza dei propri impatti (tutti) – attivando un iter di valutazione partecipato e di apprendimento – può portare l'impresa all'adozione di processi di valutazione necessari alla definizione dei propri obiettivi e all'attivazione di una più completa pianificazione strategica. In questo modo, oltre ad innescare un percorso di crescita, l'organizzazione ha modo di migliorare i sistemi di offerta di servizi di interesse sociale, attraverso un processo di confronto, di co-progettazione e di sostegno economico alla realizzazione di attività con impatti positivi per il territorio".

Come definito anche dal secondo principio delle linee guida alla valutazione di impatto sociale, la valutazione deve identificare chi sono i soggetti sui quali può essere rilevato l'impatto perché ritenuto rilevante rispetto alle azioni implementate. Seguendo questo principio dunque il perimetro attorno alla comunità di riferimento può essere esteso a diversi portatori di interesse a seconda dell'azione realizzata.

La valutazione può infatti essere intercettata a diversi livelli:

- nei beneficiari diretti dell'azione per i progetti più circoscritti e mirati;
- negli stakeholder interni dell'ente (quali ad esempio: soci, lavoratori, volontari) laddove questi possano influenzare significativamente le azioni e ne siano a sua volta influenzati per via dell'elevato livello di coinvolgimento;
- negli stakeholder esterni;
- nella comunità in senso ampio, nel momento in cui la presenza nei territori e le interazioni tra l'azione/l'ente e la collettività esterna siano attesi generatori di impatti (positivi o negativi) significativi per il territorio di riferimento. Per l'impresa sociale, esplicitare nella propria progettazione in modo oggettivo questi obiettivi di ricaduta sulla comunità significa porre al centro delle proprie azioni in modo pianificato tutte le conseguenze, interrogandosi su potenziali non sufficientemente sfruttati e sul legame tra processi attivati e risultati prodotti (non dando per scontato che attivare certe modalità di lavoro e reti generi sempre ricadute positive)(Depedri, 2020).

*Corbière, M., Villotti, P., Lecomte, T., Bond, G. R., Lesage, A., & Goldner, E. M. (2014). Work accommodations and natural supports for maintaining employment. Psychiatric Rehabilitation Journal*

## 2.3 L'impatto sulla collettività

L'impatto indiretto, ma comunque pianificato, da parte dell'impresa sociale può avere una molteplice natura: economica, sociale, culturale etc.

In questa sezione, attraverso la ricerca condotta su alcune cooperative sociali afferenti alla rete Brescia Buona, si cercherà di dare evidenza dell'impatto sociale, generato da parte di queste imprese, sulla collettività.

Molte delle mansioni esercitate all'interno dei servizi della rete prevedono il rapporto diretto tra il lavoratore con svantaggio e la clientela. Quest'ultima, come si vedrà in seguito, può scegliere di effettuare delle consumazioni all'interno di questi punti ristoro a prescindere dalla propria vicinanza al mondo del terzo settore.

Risulta pertanto interessante indagare la percezione dei consumatori rispetto alla forza lavoro, indagando la loro conoscenza e percezione circa i soggetti svantaggiati con i quali si rapportano nella fruizione del servizio.

Lo stigma rappresenta infatti un ostacolo allo sviluppo della piena inclusione lavorativa dei soggetti più vulnerabili, investigare la presenza di aspetti stigmatizzanti nella percezione della collettività, a contatto con lo svantaggio, può rivelarsi dunque importante rispetto ad alcune considerazioni di carattere generale sul tema.

## 2.4 Obiettivi della ricerca

La ricerca ha cercato di indagare la percezione che la collettività ha nei confronti della forza lavoro con svantaggio, impiegata all'interno dei servizi di ristoro promossi dalla rete.

Alcuni studi (Stone e Colella, 1996; Makas 1988; Levy et al. 1995) hanno dato evidenza della riduzione degli stereotipi e dello stigma da parte di persone che sono state esposte a contatti con categorie svantaggiate.

Sembrirebbe infatti che precedenti contatti con la disabilità possano aiutare a contrastare gli effetti di stereotipi negativi, in quanto permettono alle persone di accedere ad informazioni dettagliate sui membri dell'out-group (ad esempio, gli individui portatori di handicap) in modo che siano visti come persone, piuttosto che come membri appartenenti ad un gruppo stereotipato (Stone e Colella, 1996, p. 370). Makas (1988) in particolare ha trovato che essere esposti al contatto con persone disabili favorisca lo sviluppo di un atteggiamento più positivo nei loro confronti. In tal senso Levy, Jessop, Rimmerman e Levy (1995) hanno dimostrato che l'aver avuto contatti precedenti con persone disabili influenza gli atteggiamenti in modo favorevole solo se questi precedenti contatti sono valutati positivamente: in altre parole, non sarebbe sufficiente la familiarità con persone disabili per facilitare automaticamente l'instaurarsi di atteggiamenti positivi nei loro confronti.

Nel caso della malattia mentale Penn et al. (1994, 1999, 2000) hanno dato evidenza rispetto alla positiva influenza di precedenti contatti con persone con malattia mentale sulla formazione degli atteggiamenti: i soggetti che non avevano avuto precedenti contatti mostravano infatti una maggiore distanza sociale e ritenevano le persone con malattia mentale particolarmente pericolose.

A fronte di quanto riscontrato in letteratura, si è cercato di profilare la clientela e successivamente misurare la scelta di consumare in un luogo della rete, analizzando le motivazioni che la guidano e l'eventuale presenza/riduzione dello stigma che ne consegue.

In questa fase si è cercato anche di approfondire la conoscenza, da parte della clientela, della forma giuridica del punto di ristorazione e dell'attività di inserimento lavorativo che la contraddistingue. L'obiettivo è stato quello di rilevare il grado di consapevolezza relativo al fatto che il servizio è gestito da un'impresa sociale che realizza inserimenti lavorativi di persone svantaggiate.

## 2.5 Metodologia per la rilevazione dell'impatto sulla clientela

Per la rilevazione dei dati è stato utilizzato un questionario accessibile tramite Qr Code da smartphone, sui tavoli dei punti ristoro. Il questionario poteva essere compilabile nel momento dell'attesa, o della permanenza nel locale.

Lo strumento di indagine, oltre alla raccolta dati utili alla profilazione e alle percezioni della clientela verso i lavoratori svantaggiati, ha avuto la funzione informativa circa l'esistenza e gli scopi della rete e la forma giuridica dell'impresa erogatrice del servizio di ristoro. Attraverso la compilazione del questionario la clientela veniva infatti informata che: il punto di ristorazione è una cooperativa sociale di tipo B che fa parte di una rete la cui mission è l'inserimento lavorativo di persone con svantaggio.

Le informazioni relative alla forma giuridica e alla mission del punto di ristorazione e della rete, sono state date alla fine del questionario in modo da non influenzare le risposte della clientela circa la qualità del servizio e le opinioni riguardo allo staff. Quest'ultimo aveva il compito di invitare i clienti alla compilazione del questionario che è stato distribuito a tutti i punti della rete Brescia Buona.

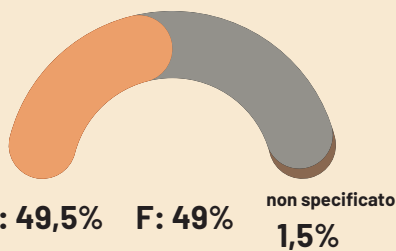
Di seguito vengono riportati i dati aggregati raccolti in diversi punti di ristoro della rete nel secondo semestre 2022.

*Penn, D.L., Dispelling the stigma of schizophrenia: what sort of information is best? Schizophrenia Bulletin*



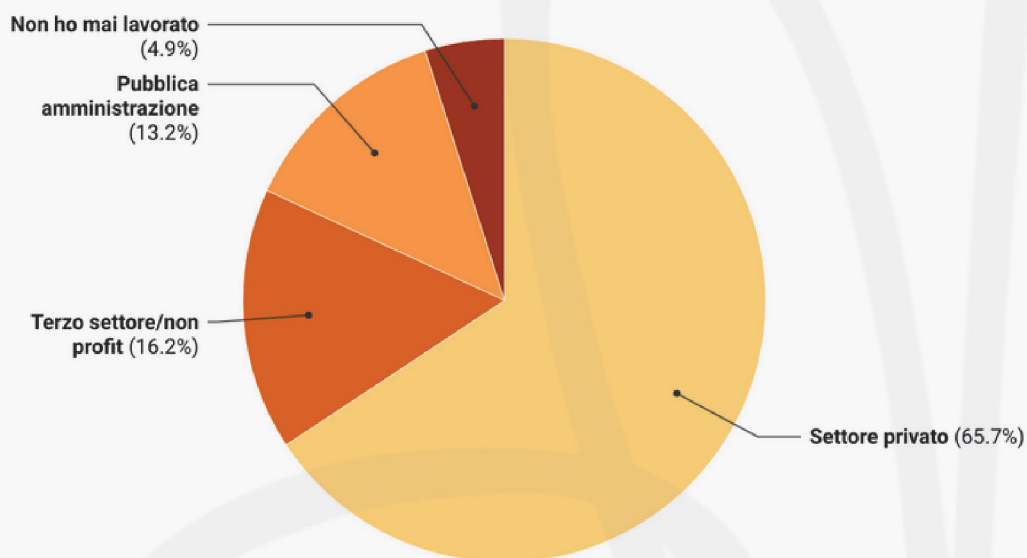
## 2.6 I risultati del questionario

persone intervistate: 455  
età media: 42 anni



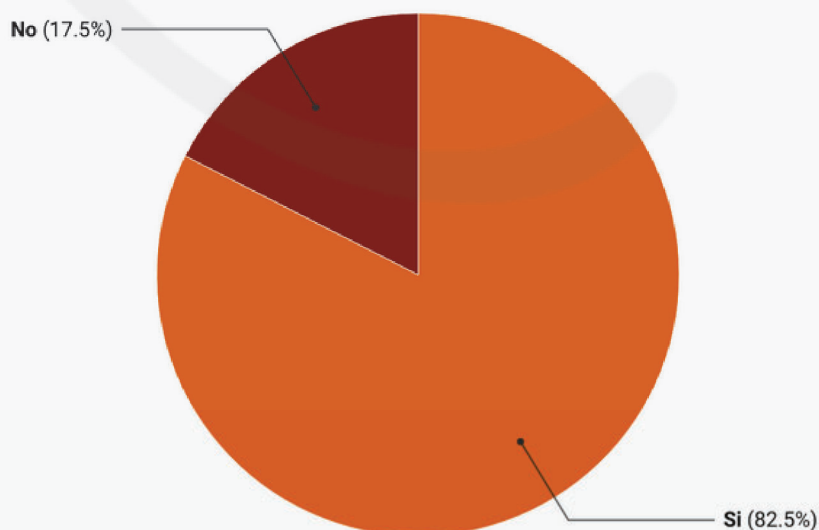
Al questionario hanno risposto 455 clienti frequentanti diversi punti di ristoro afferenti alla rete Brescia Buona. Non si evidenziano discrepanze tra i sessi, infatti le frequenze di donne e uomini si eguagliano. L'età media stimata dei rispondenti è pari a 42 anni.

La maggior parte di loro lavora (81%) ed è occupata nell'ambito del settore privato (65,7%) mentre soltanto il 16,2% lavora nel terzo settore. Per quanto riguarda gli impiegati nel pubblico la percentuale è invece pari al 13,2%.



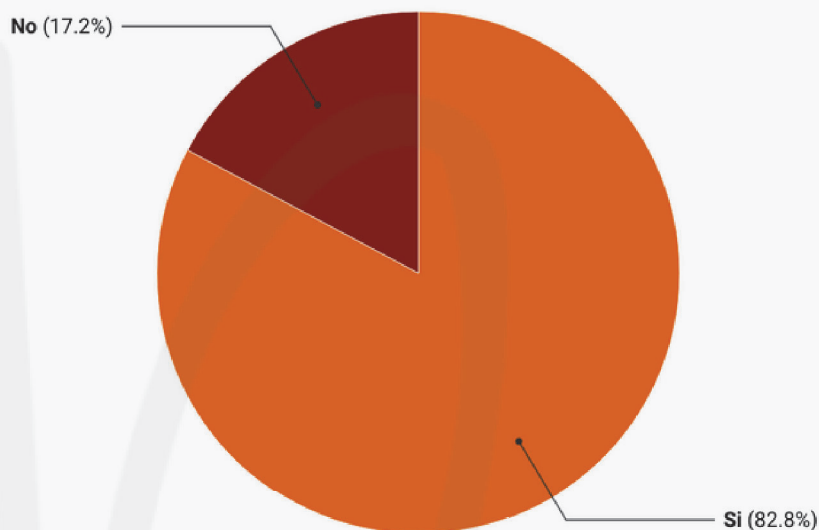
Questa informazione evidenzia che la maggior parte dei clienti che hanno partecipato al questionario svolge una professione che non ha pertinenza diretta con la cooperazione sociale, nonostante la maggior parte di loro (l'82,5%) sia a conoscenza che il punto di ristoro è gestito da una cooperativa, come mostrato nel grafico sottostante:

### Sei a conoscenza che questo punto di ristorazione è gestito da una cooperativa sociale?



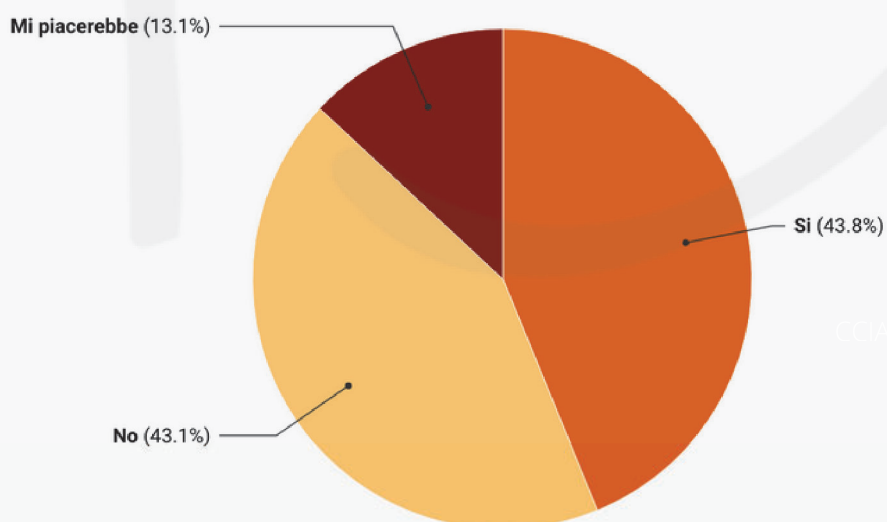
La maggioranza ha risposto agli item inerenti alla qualità del servizio ricevuto, consapevole del fatto che l'effettiva erogazione può avvenire e/o può essere gestita da personale svantaggiato.

## Sai che la cooperativa sociale che gestisce questa attività effettua inserimenti lavorativi di persone con svantaggio?



Nell'intento di investigare la predisposizione del campione alle tematiche inerenti l'ambito sociale è stato indagato il grado di vicinanza al mondo del volontariato. In letteratura sono stati infatti descritti alcuni modelli teorici che postulano l'esistenza di un legame tra empatia, valori altruistici e comportamento pro-sociale (Batson, 1991; Pastorelli et al, 2006). I dati mostrano che soltanto una minoranza del campione è attiva nel volontariato mentre la maggioranza non lo è. Inoltre soltanto una piccola parte esprime un interesse potenziale verso tale ambito. Questo suggerisce che una consistente porzione del campione non ha risposto secondo un "riconoscimento" dell'organizzazione rispetto alla propria esperienza personale, ma tendenzialmente in modo oggettivo, in base alla qualità percepita presso il ristorante/bar.

## Sei o sei stato/a attivo/a nel mondo del volontariato o della cooperazione sociale?

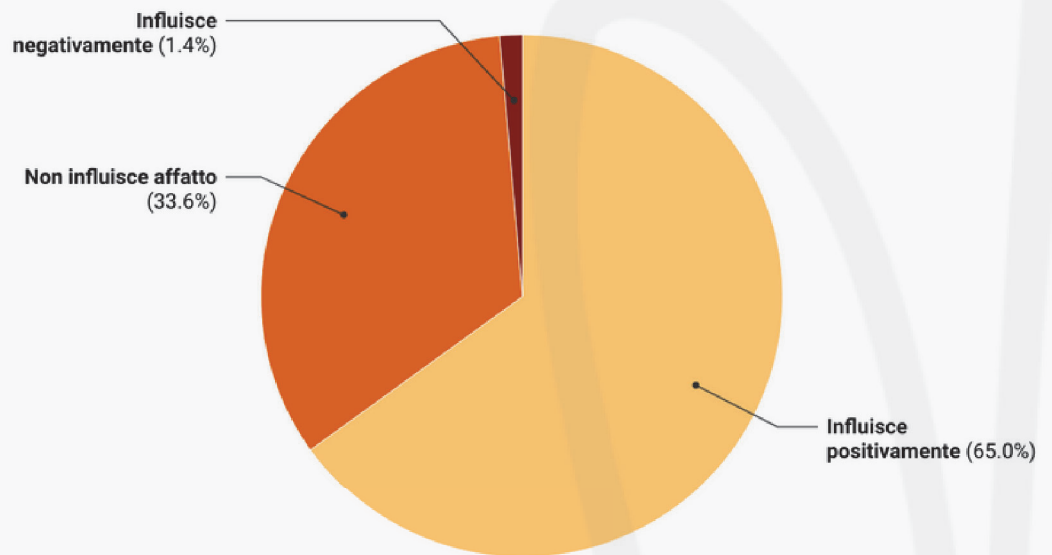


CCIA Brescia

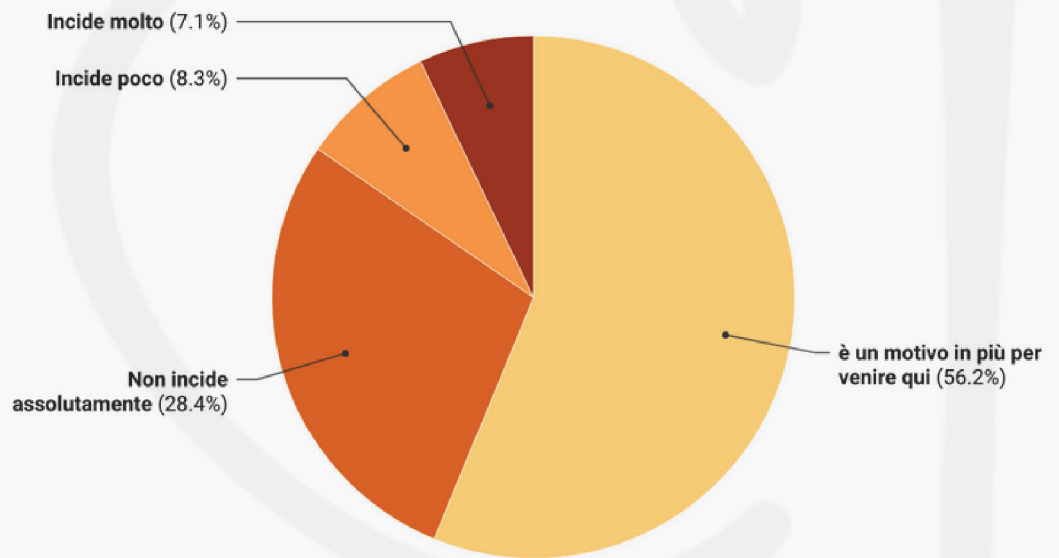
*Pastorelli, C., Vecchio, G. e Tramontano, C. (2006). Empatia, ragionamento morale e prosocialità. Il comportamento prosociale. Trento, Erickson.*

Nonostante l' 82,8% degli intervistati sia a conoscenza che l'attività di ristorazione prevede l'inserimento di persone con svantaggio, per la maggior parte dei clienti questo aspetto non influisce negativamente ma anzi (per una maggioranza) sembra aumentare l'attrattiva del servizio.

### **Il fatto che parte di questo servizio sia svolto da persone in situazione con svantaggio come influisce sulla tua esperienza da cliente?**

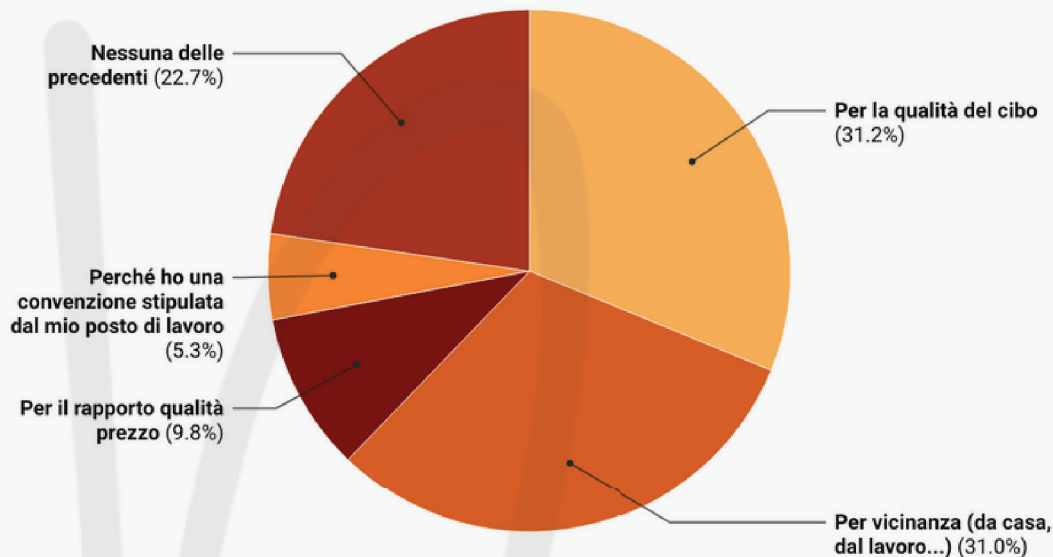


### **Il fatto che questo punto ristoro sia gestito da una cooperativa sociale, quanto incide sulla tua scelta di frequentare questo spazio ?**



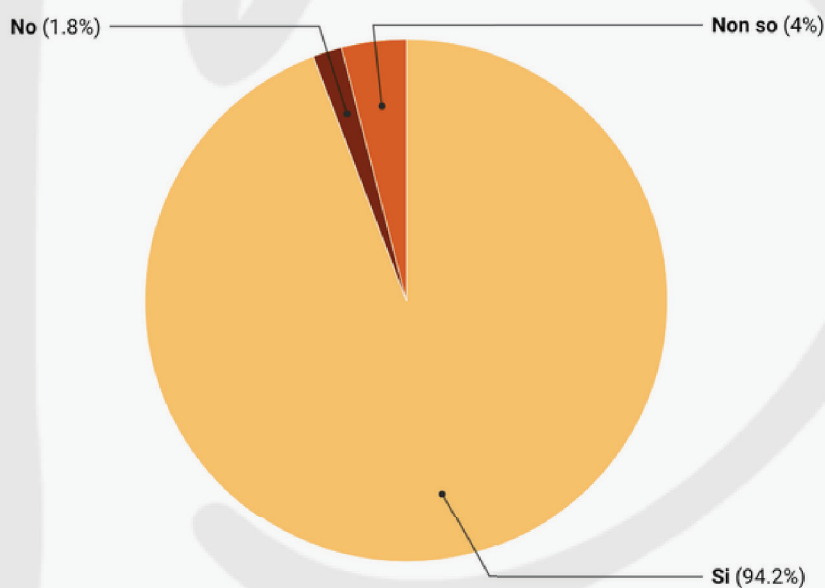
Le scelte che sottostanno alla consumazione nel punto di ristoro sono variegata ma in particolare spiccano la qualità dell'offerta e la localizzazione strategica del servizio.

## Perché hai scelto di consumare in questo punto di ristorazione?



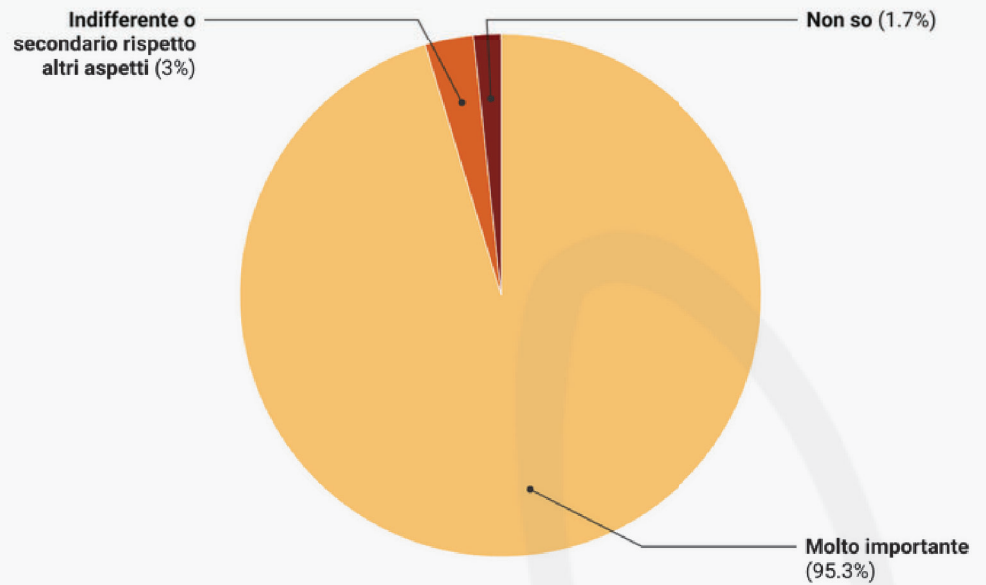
Quasi la totalità dei rispondenti ritiene che la ristorazione possa essere un ambito adatto all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

## Reputi l'ambito della ristorazione un contesto adeguato ad effettuare inserimenti lavorativi



Questo dato acquisisce ancor più valore dal momento che la maggior parte della clientela attribuisce particolare rilevanza al comportamento dello staff nella valutazione qualitativa di un servizio di ristorazione.

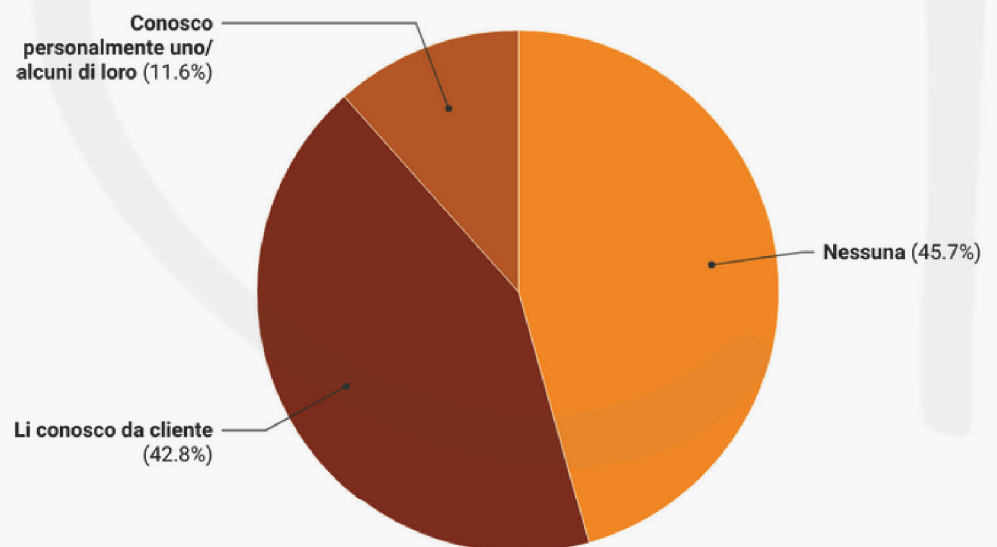
## Importanza attribuita allo staff dalla clientela nei servizi di ristorazione



Inoltre si può supporre che questa opinione scaturisca dall'esperienza con la forza lavoro impiegata nelle attività della rete; infatti la maggior parte di loro non ha altre occasioni di relazionarsi con soggetti svantaggiati.

La ricerca ha dato evidenza che la maggior parte della clientela non ha conoscenza diretta del personale impiegato. Si può dunque dedurre che non ci siano bias valutativi dettati da conoscenze di carattere personale tra clientela e personale impiegato. Lo staff per molti rappresenta dunque una parte fondamentale per la riuscita di un servizio nell'ambito del ristoro.

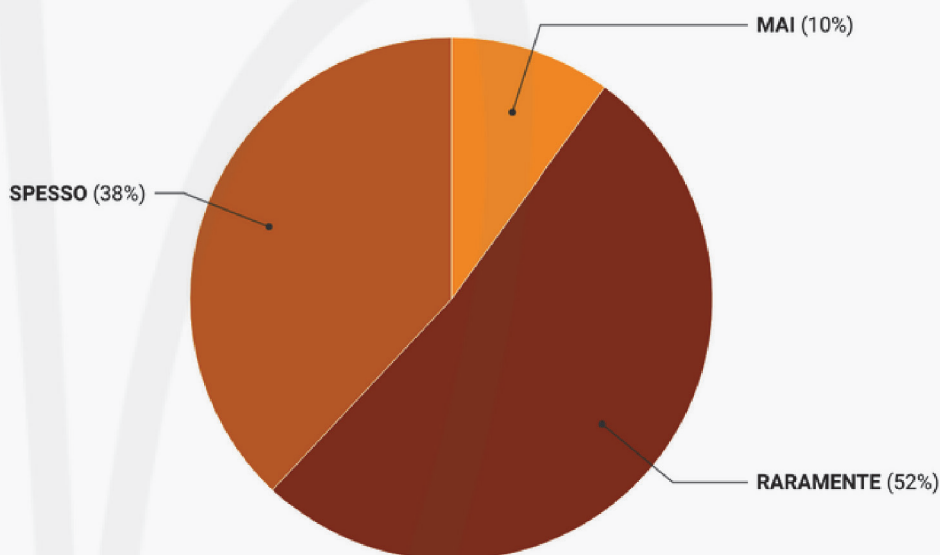
## Livello di conoscenza della clientela del personale impiegato nel punto di ristoro





Dal momento che soltanto poco più di un terzo del campione si rapporta con soggetti svantaggiati nella propria quotidianità, mentre due terzi del campione riferisce di non rapportarsi mai o soltanto saltuariamente con persone svantaggiate, per una parte significativa del campione è supponibile che il punto di ristoro prescelto per la consumazione, possa rappresentare una delle poche occasioni di interazione e/o rapporto con persone caratterizzate da una forma di svantaggio.

## Nella tua quotidianità con quale frequenza ti rapporti a persone con svantaggio?



Infine, la qualità dei servizi gestiti dalla rete Brescia Buona viene valutata globalmente come positiva e la maggior parte dei rispondenti la reputa ottima (circa 65%).

## Giudizio complessivo sul punto di ristorazione

Ottimo

64.89%

Buono

33.56%

Sufficiente

1.33%

Insufficiente

0.22%

Questa valutazione, che trova motivazione anche nel giudizio espresso in favore dello staff, può essere ritenuta significativa anche alla luce del fatto che la maggior parte della clientela frequenta i punti di ristoro della rete con una certa frequenza. Dai dati emerge dunque anche una capacità da parte della rete di fidelizzare i propri clienti.

## Con quale frequenza visiti questo punto di ristorazione

Diverse volte alla settimana

21.7%

Diverse volte al mese

25.9%

Diverse volte all'anno

20.6%

Raramente/quasi mai

8.2%

è la prima volta

23.5%

### 2.7 Evidenze emerse

Dai risultati sopra esposti emergono alcune peculiarità della rete che meritano di essere discusse. Brescia Buona raggiunge un campione di consumatori variegato (per età, per sesso e per professione) che frequenta con una certa regolarità i punti di ristoro. I clienti, per le loro caratteristiche, sono rappresentativi di una svariata collettività. Si può dunque supporre che la rete Brescia Buona abbia le potenzialità per raggiungere un vasto campione di persone. La maggior parte della clientela inoltre è a conoscenza della mission che è alla base delle cooperative che gestiscono i diversi spazi dediti al consumo di cibi e bevande. Lo status di cooperativa sociale unito alla mission dell'inclusione lavorativa è un aspetto che sembrerebbe conferire maggior attrattività al punto di ristorazione per la maggior parte dei clienti, sebbene una minoranza del campione non ritenga importante la forma giuridica dell'impresa che eroga loro il servizio. Anche la presenza di personale con svantaggio non sembra influire né positivamente né negativamente per più di un terzo dei rispondenti, i quali si sono comunque espressi positivamente rispetto al servizio ricevuto. La maggior parte del campione indagato non è solito rapportarsi nella propria quotidianità con persone connotate da svantaggio, la rete rappresenta dunque, per molti, uno spazio all'interno del quale il cliente ha l'occasione di interagire con la forza lavoro svantaggiata. La letteratura (Stone e Colella, 1996; Makas 1988; Rimmerman e Levy 1995) ha dato evidenza alla riduzione degli stereotipi e dello stigma da parte di persone che sono state esposte a contatti con categorie svantaggiate. I risultati raccolti dai questionari sembrano essere in linea con quanto evidenziato da tali ricerche, la maggior parte dei clienti conferisce infatti competenza ed efficienza al personale impiegato nei punti della rete. Le percezioni della clientela rispetto ai lavoratori svantaggiati sono globalmente positive; tale positività è confermata anche da quella parte del campione che non era a conoscenza del fatto che il servizio fosse in carico ad una cooperativa che effettua inserimenti lavorativi. Infine l'obiettivo informativo del questionario è stato raggiunto per quella percentuale del campione messo a conoscenza circa la forma giuridica dell'impresa e la presenza di personale con svantaggio.

Considerando la soddisfazione e la fidelizzazione della clientela come output generato dalla rete, attraverso il fondamentale supporto dei lavoratori svantaggiati, è possibile concludere che questo gruppo di imprese sociali, oltre ad offrire un servizio di qualità, siano in grado di creare opportunità di scambio tra i suoi consumatori e la forza lavoro.

Ciò evidenzia come queste cooperative sociali possano favorire un impatto sulla collettività rispetto alla riduzione dello stigma in favore dei soggetti svantaggiati. I giudizi espressi da parte del campione infatti non sono influenzati da una conoscenza di carattere personale (tra clienti e lavoratori) e nemmeno da una vicinanza alla cooperazione sociale, come evidenziato dai dati sull'occupazione dei clienti. Questo porta alla conclusione che la mission delle cooperative sociali, impegnate nella promozione dell'inclusione lavorativa di persone svantaggiate, attraverso le attività di ristorazione, può rafforzare l'identità stessa dell'impresa sociale nella collettività. Nello scenario della rete la cooperazione sociale, oltre a favorire l'occupazione di soggetti vulnerabili, rinforza le loro competenze lavorative e pro-sociali anche attraverso la prospettiva e la percezione esterna della collettività.

## CONCLUSIONI

Le ricerche e le evidenze della letteratura - fino ad ora presentate - mostrano le potenzialità dell'impresa sociale nella generazione di impatto sia internamente, sia esternamente all'organizzazione. Nella fattispecie il valore generato dalla cooperazione sociale di tipo B è rilevabile sia nei suoi beneficiari diretti (i lavoratori) sia in quanti indirettamente possono beneficiare delle attività, dei programmi e/o progetti implementati (la collettività).

L'impatto sociale generato internamente all'organizzazione, riferibile alla forza lavoro con svantaggio, può essere analizzato attraverso la misurazione di alcune dimensioni paradigmatiche rispetto alla qualità della vita dei lavoratori. Tali dimensioni non riguardano soltanto l'aspetto economico, ma anche quello relativo al benessere psicologico e sociale che deriva dal lavoro. In particolare la rete di relazioni sociali, che si crea all'interno dell'impresa, sembra essere considerata fondamentale dai soggetti svantaggiati che vivono il loro percorso di inclusione lavorativa come un'esperienza connotata da diverse sfide endogene ed esogene.

Il capitale relazionale interno all'impresa sociale si configura dunque come un asset intangibile fondamentale, in grado di promuovere la fiducia dei soggetti svantaggiati nei confronti dell'organizzazione. Inoltre il livello di fiducia che permea i rapporti tra i lavoratori e l'organizzazione può essere predittivo rispetto ai benefici e il valore derivante dalla relazione stessa per entrambe le parti.



Rilevare direttamente il valore generato dall'impresa, interpellando i suoi protagonisti, significa adottare una prospettiva di stakeholder engagement che stabilisce un'interlocuzione diretta con gli stakeholder primari, indagando le loro percezioni ed aspettative riferite alla condizione lavorativa che vivono. Tale prospettiva oltre a configurarsi come una leva di monitoraggio e gestione della qualità delle relazioni, può diventare fondamentale nella formulazione delle politiche e strategie organizzative della cooperativa sociale di tipo B. A tal proposito oltre a rilevare, analizzare e comunicare l'impatto generato nei confronti dei propri lavoratori, l'impresa dovrebbe definire gli obiettivi di miglioramento individuati in sinergia con i propri interlocutori sociali interni. In questo modo la valutazione di impatto, oltre ad essere una modalità di autopromozione, può diventare uno strumento trasformativo e migliorativo per l'organizzazione stessa.

Questa prospettiva riflette la convinzione secondo cui la partecipazione al processo di valutazione dell'impresa, da parte dei soggetti svantaggiati, è di fondamentale importanza, poiché in questa prospettiva le persone non si limitano a rimanere destinatari passivi delle opportunità di migliorare la propria salute, ricchezza e posizione sociale offerte da varie iniziative. La creazione di percorsi di inclusione lavorativa - e più in generale gli interventi di contrasto all'esclusione sociale - per risultare efficaci e dunque generare un impatto dovrebbero infatti promuovere le persone senza limitarsi a soddisfare un loro bisogno. Ciò sottende la costruzione di un progetto di inserimento socio-professionale in grado di rispondere, oltre che ai bisogni immediati del mercato del lavoro, anche agli scopi che la persona vi attribuisce. A tal proposito si richiama il pensiero di Amartya Sen (1993) e più nello specifico il suo concetto di "capabilities approach": secondo l'autore il benessere umano dovrebbe infatti essere valutato su una più ampia "base di principi" e non ridotto a criteri monetari e/o di utilità soggettiva o soddisfazione. Se una persona non è in grado di convertire le proprie risorse in reale libertà, allora le capacità che dovrebbero essere il vero obiettivo di un piano di welfare vengono a mancare.

Alla base del pensiero dell'autore vi è il concetto di "capacitazioni" ovvero l'insieme delle risorse relazionali di cui una persona dispone, congiunto con le sue capacità di fruirne e quindi di impiegarlo operativamente; tali "capacitazioni" sono connesse ai funzionamenti (functionings), ovvero i desideri di essere o di fare espressi dal soggetto. I funzionamenti possono essere sia elementari sia molto complessi, come ad esempio l'essere in grado di partecipare attivamente alla vita della comunità. Pertanto la "capacitazione" diventa la libertà sostanziale di realizzare diverse combinazioni di funzionamenti. L'autore evidenzia come dalla combinazione dei vari set di capacitazioni e funzionamenti possa emergere per ciascuno l'opportunità di perseguire il livello di benessere desiderato.

*Sen A. K. (1993), "Capability and well-being", in M.C. Nussbaum e A.K. Sen (eds.), The quality of life, Clarendon Press, Oxford.*

Quanto esposto da Sen e successivamente ripreso anche dalla filosofa Martha Nussbaum (2007), può essere tradotto come un invito - valido anche per la cooperazione sociale - a creare un contesto dove le persone, sia individualmente che collettivamente, possano essere in grado di sviluppare pienamente le proprie potenzialità con la probabilità di condurre una vita tanto produttiva quanto creativa, a misura delle proprie necessità e dei propri interessi.

Per quanto concerne invece l'impatto sociale generato dall'impresa sulla società, la cooperazione sociale di tipo B può essere considerata come una creatrice di opportunità di scambio tra lavoratori svantaggiati e la collettività; l'impatto viene infatti generato da e per entrambi gli attori. Il lavoratore svantaggiato viene inserito in un percorso di inclusione lavorativa che gli consente non soltanto di rendersi autonomo, ma al tempo stesso di affermarsi a livello sociale anche attraverso uno scambio con la società stessa. D'altro canto la collettività può interagire con lavoratori svantaggiati che inseriti in un contesto inclusivo, dove acquisiscono competenza sociale e professionale, porta a ridurre la distanza tra loro e la società. Quest'ultima è dunque destinataria di un impatto intenzionale e indiretto da parte dell'impresa sociale. Le occasioni di scambio create dalle cooperative sociali di tipo B consentono infatti un processo di normalizzazione dello svantaggio, che impatta anche a beneficio della stessa forza lavoro svantaggiata, che sentendosi meno stigmatizzata acquisisce maggior senso di efficacia ed efficienza.

La cooperazione sociale può dunque generare un circolo virtuoso, soprattutto sociale oltre che economico, dove potenzialmente l'inclusione non riguarda solo il soggetto svantaggiato all'interno della società, ma anche l'avvicinamento della collettività a coloro che sono caratterizzati da uno svantaggio.

Porsi questo obiettivo e misurare la reciprocità di impatto, generato dalla cooperazione sociale di tipo B - verso i lavoratori e verso la collettività - fa parte di una delle sfide dell'impresa sociale.

*Nussbaum, M. (2007), Le nuove frontiere della giustizia. Disabilità, nazionalità, appartenenza di specie, Il Mulino, Bologna, 2007*



## BIBLIOGRAFIA

Accornero A., Marini D. (a cura di) (2011), *Le cooperative alla prova della crisi*, Quaderni Fondazione Nord Est, Collana Ricerche, 61.

Avallone F. e Paplomatas A. (2005), *Salute organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore.dir. fin. scienza fin., 2000, p. 99

Avallone F. e Bonaretti (a cura di), (2003) *Benessere Organizzativo Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. 2003 - Rubbettino Editore Srl

Baldwin, M. L., & Marcus, S. C. (2011). Stigma, discrimination, and employment outcomes among persons with mental health disabilities. In I. Z. Schultz & E. S. Rogers (Eds.), *Work accommodation and retention in mental health* (pp. 53- 69). New York, NY: Springer Science Business Media, LLC.

Batson, C. D., Batson, J. G., Slingsby, J. K., Harrell, K. L., Peekna, H. M., & Todd, R. M. (1991). Empathic joy and the empathy-altruism hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 413-426

Birchall J., Hammond Ketilson L. (2009), *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, ILO, Geneva.

Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, nw Yk:Wiley.

Borzaga C., Tortia E.C. (2006), "Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), pp. 225-248. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764006287207>

Buizza, C., Schulze, B., Bertocchi, E., Rossi, G., Ghilardi, A., & Pioli, R. (2007). The stigma of schizophrenia from patients' and relatives' view: A pilot study in an Italian rehabilitation residential care unit. *Clinical Practice and Epidemiology in Mental Health*, 3, 23.

Calabrese G. e Falavigna G. (2021). *Le cooperative sociali prima e durante il Covid-19. Un'analisi economico-finanziaria tramite benchmarking*. *Rivista di impresa Sociale* numero 3/2021

Carpita, M. (2007). *L'Indagine sulle Cooperative Sociali Italiane 2007 (ICSI 2007): organizzazione della ricerca e caratteristiche del campione*. *Impresa Sociale*.

CCIAA Brescia

Chiaf E. (2013). *Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo*. *Impresa Sociale*,

Chiaf E. (2015), "Un'analisi degli indicatori di impatto sociale" Social impact indicators identification. PROJECT: "Attracting communities towards social enterprise investment - ACT SOCIAL" 2015

Cobigo, V., Oullette-Kuntz, H., Lysaght, R., & Martin, L. (2012), Shifting our conceptualization of social inclusion. *Stigma Research and Action*, 2, 75- 84

Cobigo, V., & Stuart, H. (2010). Social inclusion and mental health. *Current Opinion in Psychiatry*, 23, 453- 457.

Codini, A. (2007). *Le cooperative sociali. Assetti di governance e aspetti di gestione*. Milano: FrancoAngeli.

Corbière, M., Villotti, P., Lecomte, T., Bond, G. R., Lesage, A., & Goldner, E. M. (2014). Work accommodations and natural supports for maintaining employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 37(2), 90-98

Corrigan, P. W., Watson, A. C., & Barr, L. (2006). The self-stigma of mental illness: Implications for self-esteem and self-efficacy. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 25, 875- 884.

Costa G., Gianecchini M. *Persone, relazioni e valore -- Libro McGraw-Hill Education 2019, Collana di istruzione scientifica*

De Carlo N. A. (2013). Prologo: le due facce della medaglia . In De Carlo N. A., Falco A. e Capozza D., *Stress, benessere organizzativo e performance*. Milano: Franco Angeli, pp. 23-24.

Di Nuovo S. e Zanchi S. (2008), "Benessere lavorativo: Una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione". *Giornale di psicologia*, 2(1-2): 7-17.

Depedri S. (2015), "Costi e benefici delle cooperative di inserimento lavorativo" *Eurisce 2015*

Depedri S.(2020) "La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile" *Rivista di Impresa Sociale n.4/2020*

Depedri S. (a cura di) (2012), *L'inclusione efficiente. L'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo*, Franco Angeli Editore, Milano.

Dolan, S.L & Gosselin, E. & Belout, A., (2000), "On-the Job Off-the Job Satisfaction and Psychological Well Being: The Moderating Effect of Personality Traits such as Neuroticism and Extraversion," *Papers 00-02*, Montreal - Relations industrielles.

Evans, J., & Repper, J. (2000). Employment, social inclusion and mental health. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 7, 15-24.

Fici A. (2018). "La nuova disciplina dell'impresa sociale nella prospettiva dei suoi diversi stakeholder". Impresa sociale n.11/2018

Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman

Frey B.S. & Stutzer A., (2006). "Should We Maximize National Happiness?," IEW - Working Papers 306, Institute for Empirical Research in Economics - University of Zurich.

Guest, D.E. (2004), The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. Applied Psychology, 53: 541-555.

Jadoul B. (2000), Les financement des services de proximité par les politiques actives d'emploi. Une evaluation du cout pour les pouvoirs publics, CERISIS-UCL, Charleroi.

Kirsh B. Work, workers, and workplaces: a qualitative analysis of narratives of mental health consumers. J Rehabil 2000;66:24-30.

Krupa, T. (2011), Employment and serious mental health disabilities. In I. Schultz & E. S. Rogers (Eds.), Work accommodation and retention in mental health (pp. 91-101). New York, NY: Springer.

Levy J. M., Jessop D. J., Rimmerman A., Levy P. H. (1995). "Employers' attitudes towards persons with disabilities: a comparison of National and New York State data". International Journal of Rehabilitation Research, 18, pp. 103-114.

Makas E. (1988). Positive attitudes toward disabled people: Disabled and nondisabled persons' perspectives. Journal of Social Issues, 44(1), 49-61.

Marée M. (2005), "Les impacts collectifs de l'insertion. Définition, typologie et techniques de mesure", Rapport de Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, May.

Marocchi G. (1999), Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale. L'inserimento lavorativo in cooperative sociali di lavoratori svantaggiati come fattore di crescita dell'economia locale, Franco Angeli, Milano.

Morrison E.W., Robinson S.L. (1997). When employees feel betrayed. A model of how psychological contract violation develops, in Academy of Management Review, 1, pp.173-183.

Nussbaum, M. (2006), Le nuove frontiere della giustizia. Disabilità, nazionalità, appartenenza di specie, Il Mulino, Bologna, 2007.





Pastorelli, C., Vecchio, G. e Tramontano, C. (2006). Empatia, ragionamento morale e prosocialità. In G.V. Caprara e S. Bonino (Eds.), *Il comportamento prosociale* (pp. 105-124). Trento, Erickson.

Penn, D.L., Guynan, K., Daily, T., Spaulding, W.D., Garbi, C.P. & Sullivan, M. (1994), *Dispelling the stigma of schizophrenia: what sort of information is best?* *Schizophrenia Bulletin* 20, 567-578.

Sen A. K. (1993), "Capability and well-being", in M.C. Nussbaum e A.K. Sen (eds.), *The quality of life*, Clarendon Press, Oxford.

Senik C., (2005), "Income distribution and well-being: what can we learn from subjective data?", *Journal of Economic Surveys* 19 (1), 43-63

Stone D.L. and Colella A., *A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations*. *The Academy of Management Review* Vol. 21, No. 2 (Apr., 1996), pp. 352-401 (50 pages). Published By: Academy of Management

Thomas, A. (2004), "The Rise of Social Cooperatives in Italy". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 15, 243-263 (2004)

Venturi P. (2019), Short Paper 19/2019 "La valutazione d'impatto sociale come pratica trasformativa" AICCON Maggio 2019

Villotti P. e Zaniboni S. (2018), "Reducing Perceived Stigma: Work Integration of People With Severe Mental Disorders in Italian Social Enterprise" - *Psychiatric Rehabilitation Journal* 2018, Vol. 41, No. 2, 125-134

Zanotti A. (2013), "Le performance delle cooperative di servizi durante la crisi: un'analisi nel periodo 2009-2011", *Euricse Working Paper*, n. 51, Trento.