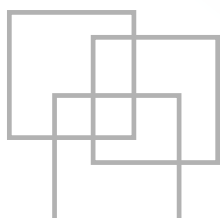




L' **Economia** **Sociale e Solidale** e il **Futuro del Lavoro**

Luglio 2019



L'Economia Sociale e Solidale e il Futuro del Lavoro

Luglio 2019

DI CARLO BORZAGA, GIANLUCA SALVATORI E
RICCARDO BODINI

*Gli autori sono rispettivamente Presidente, Segretario Generale e Direttore dell'Istituto Europeo di Ricerca sull'Impresa Cooperativa e Sociale (EURICSE).

PROLOGO

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) vanta una lunga tradizione ed esperienza nel campo dell'economia sociale e solidale. La *Cooperatives Unit* dell'ILO fu fondata nel 1920, un anno dopo la creazione dell'ILO, e il primo documento ufficiale che fa riferimento diretto alle imprese impegnate nell'economia sociale risale al 1922. L'impegno dell'ILO per il progresso dell'economia sociale e solidale si basa sulla sua Costituzione e sulla *Dichiarazione dell'ILO sulla giustizia sociale per una globalizzazione giusta* (ILO, 2008), la quale afferma che, in un mondo globalizzato, "le imprese produttive, redditizie e sostenibili, **insieme ad una forte economia sociale** e ad un settore pubblico efficiente, sono fondamentali per realizzare uno sviluppo economico sostenibile e creare opportunità di lavoro".

L'economia sociale e solidale è un concetto ampio usato per indicare le **organizzazioni e le imprese che lavorano nel campo dell'economia sociale e solidale**, in particolare le cooperative, le organizzazioni mutualistiche, le associazioni, le fondazioni, le imprese sociali e le imprese senza scopo di lucro, le quali possiedono tutte la specifica caratteristica di **produrre beni, servizi e conoscenza mentre perseguono fini sia economici che sociali e operano al fine di promuovere la solidarietà**.

Grazie ai suoi principi, valori e pratiche relativi alla partecipazione, alla democrazia e alla solidarietà, e grazie ai suoi obiettivi sociali e spesso ambientali, l'economia sociale ha dimostrato di essere resistente alle crisi economiche. In tempi di disuguaglianze in aumento, degrado ambientale e turbolenza economica generale, l'economia sociale fornisce alla società civile i mezzi per soddisfare le proprie necessità, producendo beni e servizi in linea con la realtà, la cultura e i bisogni della comunità della quale è al servizio.

I rapidi e profondi cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro, dovuti in particolare alle crisi citate sopra ma anche alle migrazioni, al cambiamento tecnologico e ad altre sfide, sono di eccezionale gravità. È per affrontare queste sfide che il Direttore Generale dell'ILO, Guy Ryder, ha lanciato in occasione del centenario dell'organizzazione l'iniziativa sul Futuro del Lavoro "*Future of Work Centenary Initiative*". Fino ad oggi, sono stati realizzati diversi eventi riguardanti il futuro del lavoro ed è iniziato un dibattito che ha coinvolto accademici di alto livello, rappresentanti governativi, sindacati e organizzazioni dei lavoratori. Inoltre, una Commissione Globale di Alto Livello è stata costituita per guidare l'iniziativa fino alla presentazione dei risultati finali durante la Conferenza Internazionale in cui l'ILO celebrerà ufficialmente il suo centesimo compleanno.

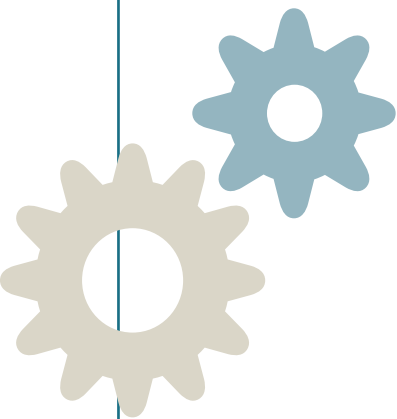
Oltre all'Iniziativa del Centenario dell'ILO sul "Futuro del Lavoro", l'organizzazione organizza da diversi anni la "*Social and Solidarity Economy Academy*" (Accademia di Economia Sociale e Solidale), un evento di formazione interattiva della durata di cinque giorni riguardante l'Economia Sociale e Solidale (ESS) al quale contribuiscono con la loro esperienza governi, decisori politici, accademici e operatori dell'ESS provenienti da tutto il mondo. I confronti svolti durante le sessioni hanno lo scopo di contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'Accademia, cioè sviluppare una migliore comprensione del concetto di ESS, sottolineare l'importanza dell'ESS come paradigma di sviluppo alternativo/complementare, sia all'interno dell'"Agenda del lavoro dignitoso" dell'ILO che nell'ambito dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile promossa dalle Nazioni Unite. Nonché per rinforzare i network esistenti nel campo dell'ESS e crearne di nuovi, facilitando la condivisione della conoscenza e delle pratiche più efficaci e facendo crescere una comunità di pratica nel campo dell'ESS.

Nell'ambito del suo lavoro sull'ESS, l'ILO ha deciso di studiare approfonditamente il ruolo dell'economia sociale e solidale nel futuro del lavoro. Questa pubblicazione presenta le principali argomentazioni teoriche ed evidenze empiriche riguardanti le caratteristiche e il ruolo delle organizzazioni che operano nel campo dell'ESS, focalizzandosi sulle potenzialità dell'economia sociale e solidale ai fini della creazione e della difesa delle forme di lavoro dignitoso. La pubblicazione sottolinea anche la capacità dell'ESS di creare lavoro nei settori emergenti, come per esempio la "*silver economy*", e di contribuire alla regolarizzazione dell'economia informale. Infine, prende in considerazione le implicazioni dei vari mutamenti avvenuti nel mondo del lavoro per le politiche pubbliche, e descrive come esse possano sostenere la crescita e lo sviluppo dell'ESS nel futuro del lavoro.

Vorremmo cogliere questa opportunità per ringraziare gli autori di questo testo, il prof. Carlo Borzaga, il dott. Gianluca Salvatori e il dott. Riccardo Bodini dell'European Research Institute on Cooperatives and Social Enterprises (Euricse). Il loro lavoro di ricerca e studio ha portato all'elaborazione di questa eccellente pubblicazione, la quale evidenzia l'importanza del ruolo che l'economia sociale e solidale potrà giocare nel futuro del lavoro, in un momento in cui è necessario agire con rinnovata determinazione per generare un futuro che porti lavoro dignitoso e giustizia sociale per tutti.

Vic van Vuuren

Direttore del Dipartimento Imprese
ILO Ginevra



ABSTRACT

L'economia globale sta subendo l'effetto di significative trasformazioni economiche, tecnologiche e demografiche che minacciano di ridurre le opportunità di lavoro dignitoso, in un momento in cui la domanda di occupazione sta crescendo e le disuguaglianze economiche sono più alte che mai. Le nuove tecnologie e l'automazione stanno sempre più rimpiazzando i lavoratori umani in alcuni settori dell'economia, mentre i settori che non sono interessati da questi fenomeni e che probabilmente si espanderanno di più nel prossimo futuro (come i servizi alla persona, per esempio) sono anche più inclini a generare occupazione caratterizzata da forme di impiego irregolari o atipiche. In questo contesto, un'attenzione significativa è stata dedicata all'economia sociale e solidale (ESS) quale opzione concreta per aiutare ad affrontare alcune di queste sfide. Anche se l'ESS comprende al suo interno un universo sfaccettato ed eterogeneo di modelli organizzativi ed approcci, i principali attori all'interno dell'ESS condividono un insieme di caratteristiche comuni che li rendono particolarmente adatti ad affrontare alcuni dei principali problemi relativi al futuro del lavoro.

Questo articolo passa in rassegna le principali argomentazioni teoriche ed evidenze empiriche riguardanti le caratteristiche e il ruolo delle organizzazioni dell'ESS, prestando particolare attenzione al loro potenziale al fine della creazione e della preservazione di lavoro dignitoso. L'analisi mostra che le organizzazioni dell'ESS possono certamente aiutare a creare e preservare l'occupazione nei settori tradizionali, e che possono anche contribuire a promuovere il lavoro dignitoso fornendo impieghi di qualità e stabili, facilitando l'entrata delle donne nella forza lavoro, integrando i lavoratori svantaggiati e favorendo la transizione dall'occupazione informale a quella formale. L'articolo argomenta anche che le organizzazioni dell'ESS possono aiutare a regolamentare gli impieghi nei settori emergenti (come quello della "*silver economy*"), nei quali il rischio di una forte diffusione di forme di impiego atipiche è maggiore, all'interno di organizzazioni imprenditoriali che possano fornire al lavoro più strutturazione e sicurezza. Questo sarà particolarmente importante nei prossimi anni, in quanto una gran parte dell'occupazione totale proverrà dal settore dei servizi (inclusi in particolare i servizi di cura alla persona e i servizi sociali) e il lavoro sarà molto meno strutturato rispetto al passato a causa della diffusione della "*gig economy*". Il testo si conclude con una rassegna delle implicazioni per le politiche pubbliche, descrivendo brevemente i tipi di iniziativa, sia al livello nazionale che internazionale, che potrebbero fornire all'ESS il supporto di cui ha bisogno allo scopo di esprimere il proprio potenziale e aiutare a migliorare il futuro del lavoro.

INDICE

Introduzione	2
Il futuro del lavoro: fattori e trend principali	5
a. I cambiamenti tecnologici e il loro impatto sull'occupazione	5
b. Le conseguenze sulla qualità e sulla quantità del lavoro	8
c. Una fonte di nuovi posti di lavoro: i bisogni sociali emergenti	11
Il ruolo dell'economia sociale e solidale nel futuro del lavoro	15
a. L'economia sociale e solidale: caratteristiche chiave e trend rilevanti	15
b. Le organizzazioni dell'economia sociale e solidale come imprese orientate all'occupazione	17
c. L'economia sociale e solidale come "infrastruttura occupazionale" nei lavori e nei settori emergenti	21
d. Le organizzazioni dell'ESS come fonte di lavoro dignitoso	24
e. Sfide in corso e potenziali problemi	28
Conclusioni e implicazioni per le politiche pubbliche	31
a. Costruire un ecosistema che fornisca sostegno all'economia sociale e solidale a livello nazionale	32
b. Il ruolo dell'ILO e delle sue organizzazioni partner	35
BIBLIOGRAFIA	37

INTRODUZIONE

Ci sono due principali sfide che molti paesi del mondo – con poche eccezioni – stanno già affrontando o dovranno affrontare nel futuro, a prescindere dal loro livello di sviluppo economico: una crescita dell'occupazione più bassa di quella che sarebbe necessaria per assorbire l'attuale offerta di lavoro e un numero crescente di forme di impiego atipiche, spesso caratterizzate da una bassa paga o dal fatto di non garantire lo stesso livello di reddito e sicurezza (non solo in termini di salario, ma anche in termini di pensioni e condizioni lavorative) fornito dalle forme standard di impiego. Anche i paesi che si sono ripresi dalla recente crisi economica (come gli Stati Uniti) hanno un tasso di occupazione più basso rispetto a quello che avevano prima della crisi (anche a causa dell'aumento del numero di persone che hanno smesso di cercare attivamente un lavoro), e quelli che hanno un tasso di disoccupazione molto basso riportano un alto numero di impieghi atipici (come nel caso della Germania, con quasi 8 milioni di quelli che vengono definiti “*mini-jobs*”). L'effetto congiunto di questi due fenomeni sta minando il modello sociale ed economico che è stato costruito durante la seconda metà del XX secolo. In particolare, sta mettendo in discussione il ruolo del lavoro, specialmente nella sua capacità di fornire un livello di reddito che possa sostenere l'esistenza della classe media, rendendo le tradizionali politiche per il lavoro e il welfare progressivamente meno efficaci.

Questa situazione non è dovuta soltanto ad una crisi economica che per quasi un decennio ha influenzato gran parte dell'economia globale, ma anche a fattori strutturali di lungo termine, connessi sia alla domanda che all'offerta di beni e servizi. Per quanto riguarda l'offerta, l'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica ha causato un aumento della velocità con cui l'automazione sta sostituendo il lavoro manuale. Per quanto riguarda la domanda, i modelli di consumo sono cambiati a causa sia dell'emergere di nuovi bisogni, come quelli legati all'invecchiamento della popolazione, che a motivo dello spostamento della domanda dai beni ai servizi (inclusi, in particolare, i servizi alla persona e i servizi di interesse generale). Più precisamente, si assiste ad un progressivo incremento non solo della domanda di servizi in generale, ma anche di quei servizi sociali e di interesse generale che, tradizionalmente, sono stati erogati dal settore pubblico. Allo stesso tempo, però, le istituzioni pubbliche sono meno in grado di fornire tali servizi a causa di sempre più stringenti limitazioni di budget.

In teoria, la diminuzione della domanda di lavoro dovuta all'innovazione tecnologica, e in particolare all'automazione, non è necessariamente negativa per il mercato del lavoro, dal momento che potrebbe essere compensata da un uguale (o addirittura maggiore) aumento dell'occupazione in settori nei quali si ha un aumento della domanda di lavoro – ovvero nel settore dei servizi. Certamente, come mostrano le serie temporali dei dati sull'occupazione per settore, questo processo

è in corso fin dalla rivoluzione industriale. Tuttavia, negli ultimi decenni, lo spostamento di occupati da un settore economico all'altro non ha avuto luogo su una scala abbastanza vasta da permettere di rimpiazzare gli impieghi perduti con forme di lavoro standard. Una larga parte dei nuovi lavori presentano infatti forme di impiego atipiche e sono caratterizzati da stipendi più bassi e maggiore instabilità.

Questa incapacità del sistema economico di assorbire l'impatto dell'innovazione tecnologica sull'occupazione è dovuta a tre ragioni principali: la globalizzazione; la natura di alcuni dei servizi più richiesti, che un sistema produttivo composto principalmente di imprese convenzionali è inadatto a fornire; e infine l'esiguità della domanda da parte di privati che possano permettersi di pagare per questi servizi, dovuta a una combinazione di alto costo del lavoro (standard) e aumento delle disuguaglianze, fenomeno che sta causando un abbassamento del livello di reddito di una parte crescente della popolazione.

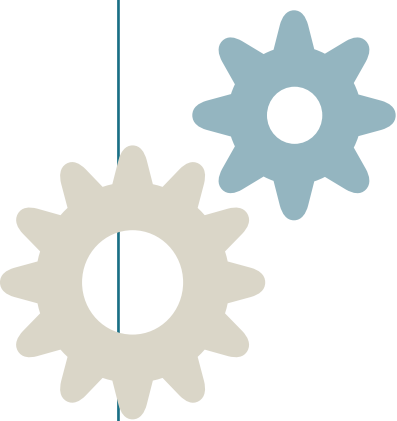
Molto è stato scritto sui processi di globalizzazione e sulle loro conseguenze sul mercato del lavoro. La globalizzazione influisce principalmente sulla qualità dell'occupazione, poiché le imprese pongono le loro attività di produzione in luoghi con un basso costo del lavoro e regolamentazioni poco stringenti. Dunque, anche se la globalizzazione non causa una diminuzione del livello di occupazione globale, come accade invece a causa dei processi di innovazione tecnologica, essa genera uno spostamento della domanda di lavoro da un paese all'altro secondo una logica di minimizzazione dei costi, e contribuisce quindi a un generale deterioramento delle condizioni occupazionali.

Le condizioni occupazionali sono inoltre minacciate dal fatto che una considerevole quota della nuova domanda di lavoro è legata ai servizi alla persona e ai servizi di interesse generale, quali i servizi del settore sanitario, i servizi sociali e i servizi culturali. Tali servizi presentano molte delle caratteristiche che, nella letteratura economica, sono connesse a situazioni di inefficienza del mercato. Queste includono, in particolare, una situazione di asimmetria informativa, che rende difficile per gli utenti valutare la corrispondenza tra il prezzo e la qualità di molti dei servizi sopra citati e di assicurarsi quindi il rispetto del contratto. Con il risultato che il fornitore può facilmente ridurre la qualità del servizio offerto senza incorrere in sanzioni. Questi servizi sono anche caratterizzati dalla produzione di bassi profitti, poiché spesso si tratta di attività ad alta intensità di manodopera, e dunque il loro prezzo è determinato primariamente dal costo del lavoro. Inoltre, come dimostrano Baumol e Bowen (1996), questi servizi soffrono di una "malattia dei costi", dal momento che è molto difficile ridurre il costo tramite processi di innovazione tecnologica. Stando così le cose, la produzione di questi servizi da parte di aziende tradizionali può essere inefficiente e quantitativamente minore rispetto a quello che il mercato potrebbe potenzialmente assorbire. Il che spiega perché, tradizionalmente, i principali fornitori di questi servizi siano state le famiglie, le istituzioni pubbliche e le organizzazioni filantropiche.

Per tutte queste ragioni, questi servizi hanno costi minimi piuttosto alti, cosa che, da un lato, rende difficile mantenere o incrementare l'offerta fornita dal settore pubblico e, dall'altro lato, esclude molti potenziali consumatori dall'accesso a questi servizi, a meno che non nascano nuove forme di lavoro a basso costo. Questo è esattamente ciò che è successo in molti paesi a partire dagli anni Novanta, e che sta succedendo a un ritmo ancora più sostenuto ora che i processi di automazione hanno fatto ridurre la domanda di dipendenti salariati e hanno causato un aumento della diffusione di forme di impiego meno strutturate, anche in settori che fino ad ora erano ancora principalmente caratterizzati da forme di impiego standard.

Queste trasformazioni del mondo del lavoro hanno portato ad una crescente attenzione nei confronti delle organizzazioni che compongono l'economia sociale e solidale (ESS), definite come “un ampio insieme di organizzazioni e imprese strutturate specificamente allo scopo di produrre beni, servizi e conoscenza mentre perseguono fini sia economici che sociali, operando al fine di promuovere la solidarietà” (Nazioni Unite 2014). Negli ultimi decenni, queste organizzazioni si sono rivelate estremamente dinamiche, crescendo in molti paesi più velocemente rispetto al resto dell'economia e dimostrando una buona capacità di innovazione, come dimostrato dalla loro abilità a trovare nuove soluzioni per vecchi e nuovi problemi sociali. È anche diventato sempre più evidente che alcune delle caratteristiche di queste organizzazioni le rendono particolarmente adatte a superare le difficoltà che altri tipi di imprese (sia pubbliche che private) devono affrontare quando si tratta di produrre servizi di interesse generale, creando forme di impiego più flessibili per dare ai lavoratori maggiore potere decisionale su come organizzare il proprio lavoro, e abbassando i costi di produzione tramite il coinvolgimento di utenti e volontari. In altre parole, queste organizzazioni sembrano capaci di contribuire a trasformare le sfide descritte sopra in un'opportunità per migliorare gli standard e la qualità della vita delle persone.

L'obiettivo di questo testo è quello di fornire un'analisi di questa complessa evoluzione, focalizzandosi in particolare sul ruolo reale e potenziale delle organizzazioni che operano nel settore dell'ESS e su quali siano le politiche pubbliche più efficaci da mettere in atto per sostenere le organizzazioni dell'ESS nell'affrontare le sfide relative al futuro del lavoro. A tal fine, il testo è diviso in tre sezioni. La prima sezione fornisce una panoramica dell'impatto che due particolari fenomeni avranno sul futuro del lavoro, focalizzandosi sulle loro conseguenze in termini di qualità e quantità dell'occupazione: la combinazione dell'innovazione tecnologica e dell'evoluzione dei processi produttivi da un lato, e l'evoluzione dei bisogni sociali dall'altro. La seconda sezione è dedicata all'economia sociale e solidale: descrive le sue principali caratteristiche ed esplora il suo ruolo sia nel preservare l'occupazione, che nella creazione di nuova occupazione nei settori in cui si ha un aumento della domanda di lavoro, e si conclude con una rassegna delle evidenze disponibili circa le caratteristiche e la qualità dell'occupazione così creata. Infine, l'ultima sezione discute le implicazioni per le politiche pubbliche e il ruolo che diversi attori possono avere nel dare supporto all'ESS perché possa svolgere questa importante funzione.



IL FUTURO DEL LAVORO: FATTORI E TREND PRINCIPALI

a. I cambiamenti tecnologici e il loro impatto sull'occupazione

Il futuro del lavoro, come è stato chiaramente sottolineato in un recente documento dell'ILO (ILO, 2016), è interessato da diverse importanti trasformazioni di natura economica, sociale e demografica. A loro volta, queste trasformazioni sono condizionate da una serie di importanti sfide ambientali, delle quali esse sono tuttavia anche causa (OECD, 2015). Consideriamo, per esempio, la questione della crescente accelerazione dell'entrata dei giovani nel mercato del lavoro nei paesi in via di sviluppo, dove la ricerca di opportunità di impiego, già scarse in partenza, spesso ha luogo in aree che sono anche afflitte da problemi di tipo ambientale. L'impatto e il costo degli spostamenti forzati (World Bank 2011), con la risultante crescita della pressione migratoria, è solo uno degli esempi degli effetti di larga scala che la combinazione di problemi sociali, economici e ambientali può produrre, con implicazioni importanti per il futuro del lavoro.

Come enfatizzato dal suddetto documento dell'ILO, uno dei più pervasivi e potenti fattori che contribuiscono al mutamento del concetto e della pratica del lavoro è costituito dall'integrazione di una nuova generazione di innovazioni tecnologiche portatrici di un potenziale destabilizzante senza precedenti. Questa sezione si concentrerà in particolare su questo fenomeno, a causa delle sue vaste implicazioni e delle conseguenze che comporta, specialmente per le organizzazioni dell'ESS. Il mutamento tecnologico è un fenomeno globale che fa sentire i propri effetti tanto sul Sud quanto sul Nord del mondo, come dimostrato dal crescente investimento in automazione messo in atto anche da paesi in via di sviluppo come India, Cina e Thailandia, e dall'impatto che l'automazione nelle economie sviluppate genera su quelle in via di sviluppo (IMF, 2015; UNCTAD, 2016; Frey et al., 2016). Inoltre, come verrà discusso nei prossimi paragrafi, il ruolo sempre più importante che la tecnologia e l'automazione hanno nei processi di produzione fornisce l'opportunità per un ruolo maggiore dell'economia sociale e solidale, la quale si basa su lavori che richiedono abilità di interazione sociale e umana piuttosto che su compiti di routine che possono essere facilmente codificati e automatizzati.

Molti ricercatori hanno indagato la portata del mutamento tecnologico correntemente in atto sottolineando come, negli ultimi decenni, il mondo sia entrato in una fase di innovazioni tecnologiche che spaziano dall'intelligenza

artificiale e dall'internet delle cose, ai "big data", al "cloud computing", ai veicoli a guida automatica e alla robotica avanzata (Acemoglu et al., 2016; Arntz et al., 2016; Autor, 2015; Brynjolfsson et al., 2014; McKinsey Global Institute, 2017). Le nuove tecnologie promettono di migliorare significativamente i prodotti, i processi, i metodi organizzativi e i mercati. Inoltre, tutte queste tecnologie si stanno evolvendo rapidamente. Il progresso nella capacità di calcolo dei computer, nella capacità di memoria e nell'efficienza delle comunicazioni sta rendendo le macchine in grado di svolgere compiti sempre più complessi. Di conseguenza il tasso di automazione sta aumentando esponenzialmente, in quanto le macchine dispongono di nuove funzionalità in grado di competere con le capacità umane e, in alcuni casi, anche di superarle.

Come conseguenza di ciò, la maggior parte dei compiti di routine che possono essere facilmente tradotti in linguaggio informatico possono essere oggi automatizzati. La digitalizzazione della produzione, un trend a cui ci si riferisce con il termine di "manifattura avanzata" o "Industria 4.0" (ACATECH, 2013), sta giocando un ruolo importante nel determinare non solo la natura del lavoro, ma anche la sua disponibilità. Secondo alcuni studiosi (per es. Brynjolfsson e McAfee, 2014) la cosiddetta "seconda era delle macchine", basata sull'automazione digitale delle mansioni che richiedono abilità cognitive, introduce una profonda discontinuità con la "prima era delle macchine", che era basata sull'automazione di attività meramente fisiche attraverso la meccanizzazione. La principale differenza è la quantità di attività che possono essere automatizzate. Le macchine possono essere installate su una scala molto più ampia che in passato e a un ritmo molto più rapido, facendo mutare il processo di produzione in un modo che ha enormi conseguenze su scala globale per la produttività, l'occupazione, le competenze, la distribuzione del reddito, il commercio, il benessere e l'ambiente.

Prove del fatto che la disponibilità di lavoro stia diminuendo e che la natura del lavoro stia cambiando possono essere trovate anche fuori dalle fabbriche, dove le macchine sono presenti ormai da molti anni. Per esempio, la prossima rivoluzione nel campo dei veicoli a guida automatica potrebbe presto togliere il lavoro a molti autisti professionisti (e vale la pena di notare – come riportato dall'OECD, 2017 - che "poco più di 3 milioni di persone lavorano come autisti professionisti in 15 stati membri dell'Unione Europea"). Sistemi computerizzati sono già in uso presso molte aziende come operatori per l'assistenza al cliente. Programmi informatici possono scrivere rendiconti finanziari o news sportive (per es. Automated Insights e Quill Programme). Il computer Watson della IBM può analizzare l'intera letteratura medica molto più velocemente di quanto qualunque specialista di quel campo potrebbe fare, e, basandosi sui dati clinici individuali, può suggerire delle terapie appropriate per il paziente. Una parte del lavoro svolto dagli analisti finanziari già oggi è affidato completamente alle macchine. In aggiunta a ciò, paradossalmente, anche compiti complessi inerenti al lavoro degli ingegneri informatici possono essere svolti tramite l'uso di algoritmi (Brynjolfsson e McAfee, 2014).



LA SFIDA DELL'AUTOMAZIONE

Stiamo entrando in un'epoca in cui le tecnologie si evolvono più velocemente rispetto alle competenze e alle organizzazioni. I computer moderni dimostrano di possedere abilità che un tempo appartenevano unicamente agli umani. L'insieme delle attività che richiedono capacità cognitive – rispetto alle quali oggi le macchine possono svolgere compiti che prima si pensava fossero troppo complessi per soggetti non-umani – è in continua crescita. Alcuni esempi includono:

- **Narrative Science:** è un software che può scrivere notizie di cronaca. Secondo alcune stime, entro dieci anni la maggior parte delle notizie potrebbe essere scritta da algoritmi.
- **Robo-advisor:** le tecnologie finanziarie (Fintech) sono tra quelle che stanno crescendo più velocemente. Nel settore bancario molti cassieri sono già stati rimpiazzati da bancomat automatici. Adesso potrebbe essere il turno degli analisti finanziari.
- Il computer **Watson-IBM** può analizzare in pochi secondi l'intera letteratura medica e produrre una diagnosi accurata. Un'impresa che nessun medico umano potrebbe mai realizzare.
- **MOOC** (“*massive open online courses*”): pochi “insegnanti superstar”, le cui lezioni sono rese disponibili a milioni di studenti, minacciano di rimpiazzare migliaia di docenti ordinari.
- **Veicoli a guida automatica:** il prossimo passo nella strategia di Uber sarà quello di sostituire gli autisti con intelligenze artificiali (IA).
- L'ultima ondata di automazione sta quindi influenzando il settore dei servizi, così come la produzione industriale, causando la perdita di impieghi retribuiti con salari medi e accrescendo la polarizzazione delle disuguaglianze.

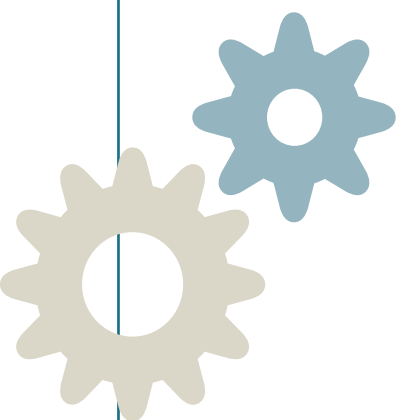
I progressi nel campo della robotica, dell'intelligenza artificiale e della capacità di apprendimento delle macchine stanno aprendo nuovi orizzonti per l'automazione. L'abbassamento dei costi sta spingendo la penetrazione di queste tecnologie in quasi ogni settore delle nostre economie. Dei cinque gruppi di funzioni che definiscono quasi ogni attività lavorativa (capacità fisiche, capacità di percezione sensoriale, capacità cognitive, capacità di processare il linguaggio naturale, capacità sociali ed emotive), i sistemi computerizzati possiedono già un'efficienza padronanza dei primi tre gruppi e stanno facendo impressionanti progressi per quanto riguarda le capacità del quarto gruppo (McKinsey Global Institute, 2017). Il recupero di informazioni e le capacità motorie in un ambiente altamente strutturato e prevedibile sono le aree in cui oggi le capacità delle macchine raggiungono o superano le capacità umane. Il numero delle attività che richiedono capacità cognitive – in cui le macchine possono portare a termine compiti che prima si pensava fossero troppo difficili per i non-umani – è in continua crescita. Essendo il costo del loro lavoro molto più contenuto rispetto al costo del lavoro umano, le macchine stanno conquistando un crescente numero di attività che

richiedono tanto capacità fisiche quanto cognitive. Negli ultimi due decenni sostanziali progressi si possono osservare anche nella capacità delle macchine di processare il linguaggio naturale (si vedano ad esempio gli assistenti personali intelligenti, come Siri™, e i sistemi per la traduzione automatica, come Google Translate). Ciò che per ora resta ancora fuori dalla portata dell'automazione sono i compiti connessi alla dimensione sociale ed emotiva, nella quale gli esseri umani non possono essere rimpiazzati, oltre che tutti quei compiti cognitivi non routinari necessari per attività di coordinamento e di problem-solving (Autor, 2015; Arntz et al., 2016; Brynjolfsson e McAfee, 2014).

La preoccupazione per la perdita del lavoro causata dall'introduzione delle macchine non è certamente un fenomeno nuovo. In altre occasioni del passato il mondo del lavoro ha attraversato drastici mutamenti che ne hanno sostanzialmente modificato le forme e i modi. È successo durante la transizione da un'economia agricola all'industria manifatturiera, e di nuovo durante la successiva trasformazione in economia dei servizi. Tuttavia, l'emergere di nuovi impieghi in settori diversi da quelli interessati dall'innovazione tecnologica ha finito ogni volta per compensare, nel medio o lungo periodo, la perdita di attività tradizionali causata dall'introduzione di nuove tecnologie. Spesso la qualità delle condizioni di lavoro ne ha beneficiato con un miglioramento; infatti, i nuovi lavori si sono rivelati generalmente migliori, in termini di salario e di condizioni lavorative, rispetto a quelli persi a causa dell'innovazione tecnologica. Tuttavia, la convinzione che l'automazione, sul lungo termine, crei tanti posti di lavoro quanti ne distrugge si sta rivelando oggi assai più incerta che in passato (ILO, 2016).

b. Le conseguenze sulla qualità e sulla quantità del lavoro

“Disoccupazione tecnologica” è un'espressione coniata da John Maynard Keynes nel 1930. L'automazione è un fenomeno che avviene da secoli e, anche quando la tecnologia ha permesso di automatizzare una grande varietà di mansioni che prima erano svolte dagli umani, nuove attività e nuovi lavori sono sempre stati creati e hanno coperto il vuoto occupazionale generato dall'avvento delle macchine. In una prospettiva di lungo termine, ogni volta che è avvenuto un cambiamento tecnologico su larga scala, le risultanti perdite di posti di lavoro sono state compensate, nel tempo, da una moltitudine di nuovi tipi di impiego. Questi cambiamenti del passato nelle attività lavorative sono paragonabili per magnitudine a quelli cui assistiamo oggi nel mondo del lavoro. Per esempio, durante l'ultimo secolo, e con un'accelerazione dopo la fine della Seconda guerra mondiale, in tutti i paesi OCSE il tasso di occupazione nell'agricoltura è crollato dal 40 al 2 per cento. In aggiunta a ciò, in molti paesi, il settore manifatturiero ha perso quasi la metà degli occupati nel corso degli ultimi cinque decenni. In entrambi i casi sono stati creati nuovi lavori che hanno rimpiazzato quelli andati perduti. Il problema è che non è affatto semplice predire come questi cambiamenti influenzeranno il futuro del lavoro nel momento in cui essi stanno ancora avvenendo. Nessuno avrebbe potuto immaginare, ad esempio, che



l'introduzione del personal computer, avvenuta nei primi anni Ottanta, avrebbe creato più di 1500 nuove forme di impiego nel mercato del lavoro (dal web designer all'amministratore di banche dati, cfr. Berger e Frey, 2014). Lo specifico tipo di lavoro generato dalle nuove tecnologie è molto difficile da prevedere.

La domanda a cui è difficile dare risposta oggi è se questo accadrà di nuovo. In confronto alle precedenti rivoluzioni industriali il processo di innovazione sembra accadere e diffondersi più rapidamente. Questa nuova ondata di sconvolgimenti tecnologici è in qualche modo diversa per natura rispetto alle precedenti? Le persone che perderanno il proprio impiego a causa dell'automazione saranno in grado di trovarne un altro?

Consideriamo, per esempio, i trend di invecchiamento demografico nei paesi sviluppati e le loro conseguenze sui paesi in via di sviluppo. Il crescente numero di pensionati nei paesi più sviluppati porterà ad un restringimento della forza lavoro, lasciando allo stesso tempo un minor numero di lavoratori a sopportare il costo degli anziani. Da un lato, questo si tradurrà in una questione di sostenibilità economica dei servizi di cura per una popolazione sempre più anziana. Dall'altro lato, un crescente numero di bisogni genererà una richiesta di nuove professioni e nuovi servizi che una forza lavoro in diminuzione farà fatica a fornire. Su entrambi questi fronti, la soluzione da individuare dovrà trovare un equilibrio tra l'adozione di nuove tecnologie e la ricerca di nuovi modelli organizzativi per la produzione e distribuzione di beni e servizi (Leoni, 2012; Acemoglu et al., 2014), altrimenti la spinta dovuta all'aumento dell'automazione condurrà a nuovi problemi, anche nell'ambito delle relazioni tra il nord e il sud del mondo (Bonazzi 1993; Kopp et al. 2016). Infatti, poiché la tecnologia e l'innovazione sono le principali determinanti della crescita della produttività, rafforzare il ruolo delle innovazioni volte a incrementare la produttività sarà un'ovvia reazione al problema costituito da una forza lavoro che invecchia e decresce. Questo però influenzerà i paesi in via di sviluppo, caratterizzati da un alto tasso di natalità e da una significativa crescita della popolazione in età lavorativa, poiché il lavoro a basso costo offerto dai paesi in via di sviluppo potrebbe diventare meno attraente per le imprese dei paesi sviluppati, che troveranno più vantaggioso sostituirlo con macchine. Dato che l'automazione fa decrescere i costi di manifattura su scala globale, le economie in cui il costo del lavoro è il più rilevante fattore competitivo avranno ragione di preoccuparsi.

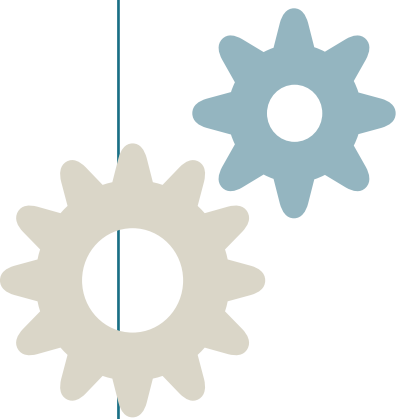
Tracce di questo trend sono già evidenti, come indicato dai fenomeni di *re-shoring* in corso, ovvero dal movimento di aziende che stanno reimportando alcune delle proprie attività produttive in paesi con alto costo del lavoro approfittando del fatto che i nuovi processi di produzione automatizzata possono compensare il vantaggio economico offerto dal basso costo del lavoro delle economie emergenti. In questo modo, i paesi con una popolazione in diminuzione saranno capaci di mantenere i propri standard di vita anche con una forza lavoro ridotta, mentre i paesi meno sviluppati dovranno lottare per trovare nuove opportunità di crescita.

Secondo molte previsioni (McKinsey, 2017; Fotakis et al., 2015; Toossi, 2012; Peterson, 1999) nelle economie avanzate, così come in alcune economie emergenti, il tasso di occupazione raggiungerà il picco su scala globale entro pochi decenni per poi lasciare il posto ad una diminuzione della forza lavoro senza precedenti nella storia moderna. Dunque, il fenomeno della “compensazione per automazione”, generato dalla produzione ad alta intensità tecnologica, subirà un’ulteriore accelerazione, rendendo estremamente difficile comprendere come evolverà il futuro del lavoro. Le conseguenze di questo cambiamento infatti produrranno un impatto sui lavoratori in modi estremamente differenziati, a seconda del settore di attività, delle mansioni e del livello di competenza.

Molti studi si sono recentemente focalizzati su come le nuove tecnologie stiano modificando la disponibilità e la natura del lavoro. Fra i più citati, l’articolo di Frey e Osborne (2013) che analizza gli effetti della computerizzazione sul futuro dell’occupazione e in cui si sottolinea come l’automazione innescata dalle nuove tecnologie, e in particolare dall’intelligenza artificiale, potrebbe interessare non solo gli impieghi per i quali è sufficiente possedere un basso livello di competenze – come è già accaduto in passato – ma anche gli impieghi a maggiore contenuto cognitivo. Secondo l’analisi di Frey e Osborne, che prende in considerazione più di 700 occupazioni dall’industria manifatturiera fino al settore dei servizi, entro un decennio o due la percentuale di lavori che potrebbero essere rimpiazzati da macchine nelle società più industrializzate è del 47 per cento circa. Gli autori identificano tre aree di competenza per le quali nel breve periodo i sistemi computerizzati probabilmente non sorpasseranno i lavoratori umani: l’intelligenza creativa, l’intelligenza sociale (particolarmente richiesta, ad esempio, nelle professioni di cura alla persona) e la percezione e manipolazione in ambienti non strutturati o soggetti a cambiamento. Su simili conclusioni, con lievi differenze in termini di percentuali, convergono anche altri studi, come ad esempio i rapporti recentemente pubblicati dal Fondo Monetario Internazionale, dal Forum Economico Mondiale e dal McKinsey Global Institute.

Riconfigurare i processi di produzione, chiaramente, non è un compito che possa realizzarsi da un giorno con l’altro. Nei processi di cambiamento altamente destabilizzanti le tempistiche sono influenzate da diversi fattori: il costo della tecnologia, le dinamiche del mercato del lavoro, l’accettazione sociale, le regolamentazioni, etc. La recente recessione, per esempio, sembra aver accelerato la sostituzione dei lavoratori con sistemi computerizzati (Jaimovich e Siu, 2012). Inoltre, anche la preoccupazione dell’opinione pubblica per gli effetti prodotti dalla tecnologia sull’occupazione tende a crescere durante le crisi.

Tuttavia, è sorprendente notare come tutte le analisi convergano su un sostanziale consenso relativamente alla prospettiva di lungo termine: i compiti non routinari, manuali o cognitivi che siano, sono più difficili da rimpiazzare con sistemi automatizzati. Inoltre, tra di essi, i meno sostituibili sono quelli in cui è rilevante il ruolo delle interazioni sociali ed emotive. Gli impieghi nel settore sociale e le



occupazioni che richiedono competenze sociali sembrano quindi essere più resistenti rispetto alle sfide poste dall'automazione, e maggiormente sintonizzati con i nuovi bisogni che emergono dai mutamenti della società.

c. Una fonte di nuovi posti di lavoro: i bisogni sociali emergenti

Nel contesto descritto sopra, la questione principale riguarda il bilancio quantitativo tra posti di lavoro persi e posti di lavoro creati, e la capacità di superare la polarizzazione tra occupazioni a basso reddito e occupazioni ad alto reddito che ha caratterizzato il mercato del lavoro in tempi recenti. L'introduzione massiccia di robot e tecnologie ad alta intensità informatica potrebbe rendere la distribuzione del reddito molto più diseguale di come è oggi, dal momento che potrebbe causare una decrescita del potere negoziale dei lavoratori, e con la perdita di molti posti di lavoro si determinerebbe un effetto di compressione dei salari dei lavoratori residui al di sotto di quella che potrebbe essere considerata una soglia socialmente accettabile, specialmente per quanto riguarda i lavoratori non specializzati (Sundararajan, 2017).

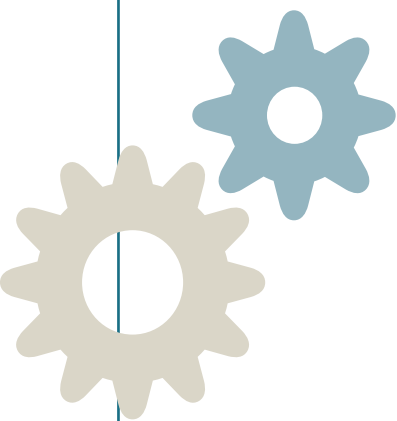
Questo trend è chiaramente visibile nel fenomeno noto come "*human computing*". Si tratta della tendenza per cui alcune aziende tendono a esternalizzare quei compiti che ancora oggi sono svolti più efficacemente dagli umani, come ad esempio l'identificazione di oggetti in un video e la trascrizione di registrazioni audio. Con le nuove piattaforme digitali le aziende possono distribuire questi compiti di riconoscimento tra una miriade di lavoratori "*freelance*", sottopagati e privi di protezioni sociali. Amazon è il più importante fornitore di questi servizi, grazie ad un'applicazione chiamata Mechanical Turk che ha accesso ad una rete costituita, a partire dal 2005, da circa 500.000 lavoratori di 190 paesi diversi. Indubbiamente per alcune persone, in particolare nei paesi in via di sviluppo, Mechanical Turk e servizi simili rappresentano un'opportunità lavorativa. Ma questi "*micro-jobs*" sono stati criticati poiché normalmente vengono pagati con tariffe inferiori rispetto a quelle di uno stipendio orario medio, e inoltre pongono non pochi problemi riguardo alla condizione dei lavoratori in tema di protezioni sociali (Uddin, 2012; Cushing, 2013; Horton e Chilton, 2010). Si tratta di una delle forme più estreme della cosiddetta "*gig economy*", che fraziona lavori che un tempo sarebbero stati svolti da impiegati assunti in maniera stabile in compiti più piccoli da distribuire tra una pluralità di lavoratori indipendenti, e quindi non protetti. Dando luogo ad un fenomeno che ha importanti conseguenze sulla tutela dei lavoratori e sul loro potere di contrattazione, visto che in questo scenario le tradizionali forme di rappresentanza non funzionano e per contro stentano ad emergere delle nuove forme di rappresentanza altrettanto efficaci.

Pertanto, il problema principale connesso al profondo cambiamento della natura del lavoro è come reagire all'automazione, enfatizzando le capacità

umane destinate a non essere sostituite nel breve o medio termine dai sistemi di intelligenza artificiale, ma allo stesso tempo incrementando il numero di posti di lavoro che richiedono un più alto livello di competenza e che forniscono maggiore stabilità e protezione. Tutto ciò si traduce nella necessità di innovare i modi di organizzare il lavoro, andando oltre la struttura delle imprese tradizionali, allo scopo di incrementare il potere di mercato dei lavoratori. Inoltre, dall'analisi dei trend attuali emerge che esistono nuove opportunità di sviluppo nel campo dei servizi personali e sociali, inteso in un senso ampio ed evolutivo come ad esempio nel campo della "care economy". Un settore nel quale la sfida oggi è quella di combinare la crescente rilevanza degli impieghi collegati alle questioni sociali con una migliore distribuzione del reddito. Tema di particolare interesse quando si considera il ruolo delle organizzazioni che operano nel campo dell'economia sociale e solidale (ESS).

Infatti, osservando le tendenze più recenti, se da un lato ci sono molte nuove occupazioni che potrebbero emergere in quanto complementari rispetto alle nuove tecnologie (ILO, 2016), dall'altro lato una grande parte della domanda di lavoro volta a compensare la perdita di impieghi potrebbe emergere nel settore dei servizi sociali, dei servizi alla persona, e dei servizi di interesse generale, i quali fino ad ora sono stati perlopiù forniti in maniera informale dalle famiglie, dalle organizzazioni di volontariato e (solo parzialmente e solo in alcuni paesi) dalle istituzioni pubbliche. Ad oggi questo settore è caratterizzato da un'alta intensità di lavoro e da una produttività bassa e stagnante, soffrendo di conseguenza di una crescente pressione sui costi (principalmente dovuti al fattore lavoro) sia da parte dei compratori pubblici che dei clienti privati. La possibilità limitata di trarre profitto da queste attività, gli alti rischi imprenditoriali e la scarsa propensione a investire nel settore, uniti alla difficoltà di valutare la domanda potenziale (in quanto tende a non emergere qualora l'offerta non sia già disponibile e ben visibile) sono altrettanti elementi spesso associati a fallimenti di coordinamento dovuti principalmente ad una situazione di asimmetria informativa.

Come conseguenza di questa situazione, se comparati agli impieghi del settore manifatturiero o di altri settori dei servizi, i lavori che caratterizzano questi settori emergenti tendono ad essere pagati peggio, a essere meno strutturati, e quindi a subire maggiormente i rischi connessi all'informalità (nelle forme del lavoro "in nero"). E' un settore infatti in cui si fa un largo ricorso a contratti di lavoro atipici, contraddistinti da un limitato livello di protezione: contratti a breve termine, "mini-jobs", retribuzione tramite vouchers, e assunzione diretta di prestatori di cura da parte delle famiglie sono fenomeni molto diffusi in questo ambito. Dunque in queste aree di impiego, pur di grande rilevanza per i cittadini e le comunità, l'offerta di servizi rischia di essere malamente organizzata e di bassa qualità. Mentre, per contro, la crescente domanda che si rivolge a questo genere di servizi, generata dai trend descritti precedentemente, potrebbe avere due importanti conseguenze positive. Innanzitutto, potrebbe influenzare il tipo di abilità professionali richieste ai lavoratori del settore sociale, accrescendo gli standard



BISOGNI EMERGENTI: LA SILVER ECONOMY

La Oxford Economics definisce la “*silver economy*” come “la somma di tutte le attività economiche che servono i bisogni di coloro che hanno almeno 50 anni, inclusi sia i prodotti e i servizi che essi acquistano direttamente, che l’ulteriore attività economica che queste spese generano”. La “*silver economy*” dunque si sovrappone in parte con l’economia generale di consumo, in quanto molti dei beni e dei servizi che questo segmento della popolazione consuma sono gli stessi che consuma chiunque altro. Tuttavia, essa tiene anche conto delle significative differenze nei *pattern* e nelle priorità di spesa (per esempio, maggiori spese in viaggi e intrattenimento, in quanto le persone pensionate hanno più tempo libero) e di specifici mercati di nicchia (inclusi per esempio le cure domestiche per il segmento più anziano della popolazione).

Molti studi hanno analizzato la dimensione, il potenziale e le previsioni di crescita della “*silver economy*”. Merrill Lynch stima il valore della Silver Economy in 7 trilioni di dollari all’anno, il che la renderebbe la terza economia più grande nel mondo. Secondo Euromonitor, il potere di spesa della ormai anziana generazione dei “baby boomer” nel 2020 raggiungerà globalmente i 15 trilioni di dollari .

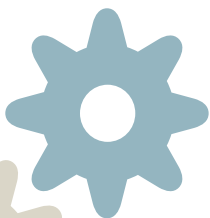
In generale, il potenziale economico della “*silver economy*” è derivato sia dall’emergere di nuovi mercati di consumo per prodotti e servizi ritagliati su misura per la popolazione in via di invecchiamento, sia dal bisogno di migliorare la sostenibilità della spesa pubblica connessa all’invecchiamento. Dal momento che l’invecchiamento è associato alla disabilità e alla perdita di autonomia, per il segmento più vecchio della popolazione (coloro che hanno più di 75 anni) una significativa parte della spesa pubblica e privata è connessa a servizi di cura, della salute e personali.

Fonte: Commissione europea, 2015

e le qualifiche necessarie. In tutti i settori, l’uso di nuove tecnologie richiede nuove competenze che possano integrare le funzioni svolte dalle macchine in forma complementare, ma ciò solleva la questione dei nuovi tipi di educazione e formazione richiesti per gestire l’interazione con la tecnologia. Quindi una domanda in crescita potrebbe portare a un cambiamento della qualità dei nuovi lavori, in particolare se nuove forme organizzative interverranno per rimediare ai presenti fallimenti di mercato.

Come discusso in maggior dettaglio più avanti, l’economia sociale e solidale potrebbe quindi giocare un ruolo fondamentale non solo creando nuove

occupazioni, per rimediare alla perdita di impieghi tradizionali, ma anche contrastando la polarizzazione dei salari e generando lavori migliori e più dignitosi. Sia per i lavoratori ingaggiati nelle professioni sociali del futuro che per i lavoratori afflitti dalle dinamiche della “*gig economy*”, l'economia sociale potrebbe essere vista come una modalità generativa di impieghi “a prova di futuro”, cioè in grado di contribuire alla redistribuzione della ricchezza e di limitare l'insicurezza lavorativa. Inoltre, come sottolineato recentemente da Piketty (2014), un tasso di crescita che superi il tasso di rendimento del capitale potrebbe favorire una riduzione delle disuguaglianze in termini di ricchezza. Tuttavia perché questo esito possa essere confermato, si richiede un'analisi più approfondita riguardo alla rilevanza del settore economico sociale e solidale, sia in termini di prospettive occupazionali (per quantificare più precisamente l'aumento della domanda di servizi sociali, sia pubblica che privata) sia in vista delle conseguenze che i nuovi approcci organizzativi e imprenditoriali possono produrre sul futuro mercato del lavoro.



IL RUOLO DELL'ECONOMIA SOCIALE E SOLIDALE NEL FUTURO DEL LAVORO

a. L'economia sociale e solidale: caratteristiche chiave e trend rilevanti

L'economia sociale e solidale (ESS) può essere definita come “un concetto che si riferisce a imprese e organizzazioni, in particolare cooperative, società di mutuo soccorso, associazioni, fondazioni e imprese sociali, che producono specificamente beni, servizi e conoscenza mentre perseguono fini sia economici che sociali e operano al fine di promuovere la solidarietà.” (ILO, 2011). Questa definizione comprende i tradizionali attori dell'economia sociale (associazioni, cooperative, mutue e fondazioni) e una varietà di altri tipi di organizzazioni che sono emersi negli ultimi anni, incluse, soprattutto, le imprese sociali.

Le diverse forme organizzative che compongono l'ESS possono essere trovate in tutto il mondo, e sono state importanti fattori del processo di sviluppo sociale ed economico in un numero considerevole di attività e di contesti geografici e culturali. In Europa, ad esempio, le associazioni hanno cominciato ad emergere in parallelo con il consolidarsi delle istituzioni della democrazia, e sono state fondamentali per la creazione e l'espansione dei sistemi di welfare in molti paesi. Allo stesso modo, le cooperative e le mutue sono state attive fin dagli inizi del diciannovesimo secolo, aiutando diversi gruppi di individui (consumatori, produttori, lavoratori) a ottenere accesso a beni di prima necessità e a servizi di varia natura, dai prodotti alimentari all'assistenza medica. La stessa cosa è vera in altri continenti, dove si possono trovare questi stessi tipi di organizzazioni, o altre con caratteristiche simili. In Africa, per esempio, le pratiche tradizionali che contengono elementi di cooperazione, solidarietà e proprietà collettiva sono presenti da molto tempo, per soddisfare specifici bisogni economici e sociali (Borzaga e Galera, 2014).

Accanto ai soggetti tradizionali dell'ESS, negli anni recenti sono emerse alcune nuove organizzazioni. Tra queste, la nascita delle imprese sociali è stato forse il fenomeno più importante e diffuso, in particolare in Europa, Asia e America del nord. Storicamente, le imprese sociali si sono evolute a partire da organizzazioni senza scopo di lucro, che hanno fatto della produzione di beni e servizi la parte fondamentale della propria attività, ovvero anche da tradizionali organizzazioni di economia sociale (specialmente le cooperative), che hanno espanso i loro obiettivi al di là degli interessi dei propri membri e verso il benessere della comunità

in generale. In seguito a questa evoluzione, le imprese sociali in alcuni paesi operano principalmente nella fornitura dei servizi di welfare mentre in altri contesti forniscono anche educazione e servizi di interesse generale per la comunità. Oltre alle imprese sociali attive in questi specifici settori vi sono poi le imprese sociali che si dedicano prevalentemente all'integrazione lavorativa di gruppi svantaggiati, che operano in una pluralità di settori (inclusi, per esempio, servizi di lavanderia, giardinaggio o logistica).

Trend recenti hanno mostrato come le organizzazioni dell'ESS abbiano conosciuto una notevole crescita anche negli anni della recessione economica, dimostrando capacità di espandersi in nuovi settori di attività stimolati dai bisogni di specifiche comunità o della società in generale. In anni recenti le organizzazioni dell'ESS, incluse le cooperative e le imprese sociali, sempre di più si sono impegnate in

DATI E NUMERI SULL'ECONOMIA SOCIALE E SOLIDALE

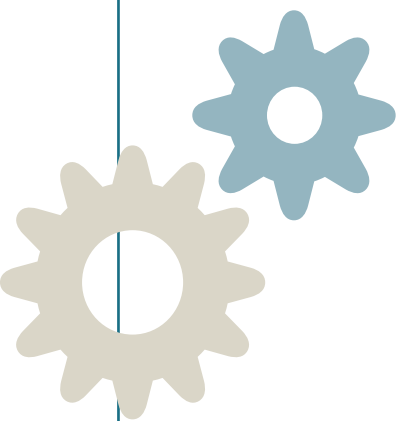
Per varie ragioni, non sono molti i dati affidabili che riguardano il settore dell'economia sociale e solidale. La mancanza di definizioni chiare e la grande varietà di forme organizzative, che muta a seconda dei paesi, rende difficile identificare ciò che dovrebbe essere misurato, e anche quando vi sia chiarezza sulle definizioni gli istituti nazionali di statistica solitamente raccolgono dati per settore economico ma non per tipo di impresa. Di conseguenza, i dati sono frammentari e disponibili solo per specifici tipi di organizzazioni e per specifici contesti geografici, grazie soprattutto al lavoro di organizzazioni specializzate che si sono assunte il compito di raccoglierci e renderli disponibili. L'Inter-Agency Task Force sull'economia sociale e solidale delle Nazioni Unite (2014) riporta i seguenti dati come esempio delle dimensioni dell'ESS:

in tutto il mondo, le cooperative occupano più di 100 milioni di persone (il 20% in più delle imprese multinazionali). Risultati preliminari provenienti dal Censimento globale sulle cooperative del Dipartimento per gli affari economici e sociali delle Nazioni unite indicano che in tutto il mondo ci sono 761.221 cooperative e associazioni mutualistiche, con 813,5 milioni di soci, 6,9 milioni di impiegati, 18,8 trilioni di dollari USA in patrimonio e 2,4 trilioni di dollari USA di guadagno lordo annuo.

Nell'Unione europea, più di 207.000 cooperative erano economicamente attive nel 2009, fornivano impiego a 4,7 milioni di persone e avevano 108 milioni di soci. Secondo dati risalenti al 2010, le organizzazioni dell'ESS danno impiego a 8,6 milioni di persone, rappresentano il 4% del PIL e la loro base sociale comprende circa il 50% dei cittadini dell'Unione Europea. L'economia sociale e solidale fornisce complessivamente il 6,53% dell'occupazione retribuita nell'Unione Europea, cioè 14,5 milioni di posti di lavoro.

In Brasile più di 3 milioni di persone lavorano associate in iniziative di economia sociale e solidale, secondo quanto riportato dal secondo censimento nazionale sull'ESS conclusosi nel 2014. Le cooperative in Argentina, Brasile, Indonesia e Kenya forniscono impiego ad un numero di persone compreso tra 250.000 e 300.000 in ciascuno di questi paesi.

Fonte: Nazioni unite, 2014



ambiti molto diversificati. Solo per nominarne alcuni: educazione, produzione alimentare, servizi finanziari, fornitura di utenze di interesse generale. Così facendo hanno dato prova di una notevole capacità di innovarsi, tanto in termini di ambiti operativi quanto per la reattività di cui hanno dimostrato di essere capaci rispetto ai bisogni sociali del contesto in cui operano (Esim e Katamajaki, 2016).

Nonostante la loro grande diversità ed eterogeneità, le organizzazioni che operano nel campo dell'economia sociale e solidale e che si occupano della produzione di beni e servizi condividono alcune caratteristiche chiave che le distinguono dalle imprese convenzionali. Primo: sono spesso organizzazioni costruite dal basso, che emergono all'interno di comunità locali in risposta a bisogni condivisi o ad opportunità avvertite da gruppi di cittadini. Secondo: sono caratterizzate da una significativa partecipazione di volontari, che spesso giocano un ruolo importante nella fase iniziale di creazione dell'impresa. Terzo: le loro attività non sono principalmente dirette alla creazione di profitti da distribuire tra i proprietari, ma perseguono piuttosto gli interessi dei propri membri (come nel caso di organizzazioni mutualistiche quali le cooperative e le mutue) e della comunità in generale (come nel caso delle imprese sociali). Quarto: tipicamente la loro struttura organizzativa assegna i diritti di proprietà a una varietà di portatori di interesse (o *"stakeholder"*), piuttosto che ai soli investitori (come nel caso delle imprese convenzionali). Di conseguenza, la struttura di governo dell'organizzazione tende ad essere maggiormente inclusiva e democratica, dando voce nel processo decisionale a diversi tipi di portatori di interesse (lavoratori, volontari, utenti, etc.).

Le ultime due caratteristiche in particolare (il fatto che le organizzazioni dell'ESS non abbiano come scopo primario il profitto bensì gli interessi dei loro membri, e il fatto che siano governate con il coinvolgimento di una pluralità di *"stakeholder"*) hanno importanti ripercussioni sul modo in cui queste organizzazioni si comportano, rendendole particolarmente importanti in questa fase di profonde trasformazioni economiche e sociali. Tra l'altro, come verrà discusso nelle sezioni seguenti, queste caratteristiche giocano un ruolo importante nel determinare l'impatto che queste organizzazioni possono produrre sul lavoro del futuro, in quanto influenzano il modo in cui le organizzazioni dell'ESS sono in grado di preservare l'occupazione nei settori tradizionali, di creare nuova occupazione in settori innovativi, e di fornire nuove forme di tutela alle nuove professioni a rischio di informalità e sfruttamento.

b. Le organizzazioni dell'economia sociale e solidale come imprese orientate all'occupazione

Dal momento che la tendenza delle imprese orientate al profitto e dei settori economici ad alta intensità di capitale è quella di comprimere il numero di occupati, eliminando i posti di lavoro di cui non hanno più bisogno, in termini

di occupazione complessiva nei prossimi anni ci si può aspettare una crescita del peso relativo dell'economia sociale e solidale. Questa crescita sarà dovuta al fatto che le organizzazioni dell'ESS, a causa delle loro caratteristiche, tendono ad operare specialmente in settori ad alta intensità lavorativa e meno inclini all'automazione. La loro struttura proprietaria e di governo le rende più propense a dedicarsi alla produzione di beni e servizi in settori in cui il fattore strategico è il lavoro più che l'investimento in capitale. Tra questi, l'ambito dei servizi alla persona e di interesse sociale, in cui l'importanza della dimensione relazionale (servizi "ad alto contatto") rende difficile la sostituzione con macchine (Frey e Osborne, 2013). E' per questo motivo che le organizzazioni dell'ESS tendono ad essere più attive nella creazione e conservazione di posti di lavoro, specialmente - ma non esclusivamente - quando sono possedute e dirette dai lavoratori stessi, come nel caso delle cooperative di lavoratori.

In generale, vista la loro natura "*bottom-up*" e il radicamento nelle comunità locali (i membri/proprietari abitualmente vivono dove l'impresa opera), le organizzazioni dell'ESS sono meno propense a delocalizzare le attività produttive e a ricorrere all'*off-shoring* con lo scopo di risparmiare sul costo del lavoro. Anzi, non sono rari i casi in cui aziende tradizionali chiuse a causa delle dinamiche di delocalizzazione siano state successivamente riaperte dai lavoratori stessi e convertite in organizzazioni dell'ESS (nella forma di cooperative di lavoro). In altre circostanze, le organizzazioni dell'ESS hanno contribuito a creare alternative rispetto all'economia *mainstream*, focalizzandosi su uno sviluppo territoriale e della comunità caratterizzato dalla proprietà collettiva o dalla gestione collettiva dei mezzi di produzione, e redistribuendo i profitti tra gruppi e comunità svantaggiati (Utting, 2015).

Specifici tipi di organizzazioni dell'ESS, incluse in particolare le cooperative di produttori, giocano un ruolo chiave nel creare e preservare l'occupazione anche quando i lavoratori sono autonomi, aggregando lavoratori indipendenti per aumentare il loro potere di mercato. Questo effetto può essere visto ad esempio nella capacità delle cooperative agricole di generare economie di scala che accrescono il reddito potenziale dei piccoli coltivatori, rendendo l'agricoltura economicamente sostenibile anche in regioni con alti costi di produzione (ad esempio le regioni di montagna) o caratterizzate da un eccessivo frazionamento della proprietà. In questi casi, la presenza di organizzazioni dell'ESS contribuisce a preservare l'occupazione perché rende il lavoro autonomo economicamente sostenibile.

L'importante ruolo dell'economia sociale e solidale nel preservare l'occupazione è inoltre confermato dalla ben documentata natura anti-ciclica delle cooperative e delle altre organizzazioni dell'ESS, come evidenziato dalla loro resilienza in tempi di crisi economica. Come mostra il rapporto ILO redatto da Birchall e Hammond Ketilson (2009), nel corso della storia le cooperative sono emerse come uno dei modi più efficaci per preservare l'occupazione e il reddito durante periodi

COOPERATIVE DI LAVORATORI E IMPRESE RECUPERATE

Una cooperativa di lavoratori è una forma di cooperativa di produttori dove l'input fornito dai membri è il proprio lavoro. Le cooperative di lavoratori sono gestite e guidate dai lavoratori a beneficio dei lavoratori stessi, i quali sono proprietari del capitale, votano come eguali sulle questioni riguardanti la gestione dell'impresa e hanno il diritto di candidarsi alle elezioni per il Consiglio di amministrazione.

Una specifica forma di cooperativa di lavoratori sono le imprese recuperate, create dalla trasformazione di imprese che, pur avendo ancora un potenziale economico, sono state colpite dagli effetti di una fase recessiva o dall'incertezza generata da un ricambio generazionale non accompagnato da un solido piano di successione. In questi casi, i lavoratori possono assumere il controllo dell'impresa e adottare una forma di proprietà collettiva, trasformandola a tutti gli effetti in una cooperativa di lavoratori.

Durante la crisi economica del 2002, in Argentina, in diversi casi i lavoratori si sono appellati alla legge sulla bancarotta, che permetteva di continuare l'attività produttiva dell'impresa con il consenso della maggior parte dei dipendenti, dando vita al fenomeno delle "*empresas recuperadas*". Nel 2014, in Argentina erano più di 300 e davano lavoro a più di 13.000 lavoratori. In Brasile sono almeno 25 le imprese rilanciate come cooperative di lavoratori dopo essere state precedentemente chiuse. In Europa le imprese recuperate sono presenti in diversi paesi, inclusi in particolare la Francia e l'Italia dove esiste una lunga tradizione di imprese recuperate di successo, iniziata alla fine degli anni Settanta.

Fonte: Esim e Katajamaki, 2017; Vieta et al., 2017

di difficoltà economiche. Il modello cooperativo bancario Raiffeisen emerse in risposta ad un periodo di depressione del settore agricolo avvenuto in Germania negli anni Sessanta dell'Ottocento, allo scopo di fornire ai coltivatori i finanziamenti di cui avevano bisogno per modernizzare i metodi di produzione; la Grande Depressione degli anni Trenta negli Stati Uniti determinò un forte impulso per la creazione di cooperative agricole, così come di cooperative che rifornivano i contadini del carburante di cui avevano bisogno; la capacità delle cooperative di consumatori di resistere agli shock e di garantire la distribuzione di cibo portò alla loro diffusione in Germania e in Giappone durante la ricostruzione successiva alla Seconda guerra mondiale. Più recentemente, la riorganizzazione industriale seguita alle crisi energetiche degli anni Settanta e Ottanta ha dato vita a un'ondata di acquisizioni e ristrutturazioni di imprese da parte dei lavoratori attraverso la creazione di cooperative di lavoratori che hanno operato per minimizzare la perdita di posti di lavoro e che in diversi casi sono ancora attive ai nostri giorni, dimostrando una notevole longevità (Birchall e Hammond Ketilson, 2009).

La recente crisi economica che si è diffusa dagli Stati Uniti al resto del mondo a partire dal 2008 ha fornito ulteriori prove della funzione anti-ciclica delle

cooperative. Molti ricercatori hanno documentato la resilienza di vari tipi di cooperative in questi anni, incluse per esempio le banche cooperative (Birchall, 2013). La funzione anti-ciclica del modello di impresa cooperativo risulta particolarmente evidente dalle analisi elaborate da Euricse sui dati relativi all'Italia. L'Italia è uno dei paesi che hanno sofferto maggiormente a causa della crisi economica: tra il 2009 e il 2013, mentre l'economia italiana si indeboliva e il PIL crollava di quasi dieci punti percentuali, il numero di dipendenti delle imprese convenzionali è diminuito di 500.000 unità, mentre nello stesso periodo l'occupazione nelle cooperative è cresciuta del 10 per cento, generando 102.000 nuovi posti di lavoro. Il settore cooperativo italiano negli ultimi due decenni è cresciuto costantemente e in misura maggiore di qualsiasi altra forma di impresa. Tuttavia, è stato soprattutto durante la crisi che le cooperative sono cresciute a ritmi decisamente superiori rispetto alle altre imprese private, incrementando non solo l'occupazione ma anche il proprio fatturato (che nello stesso periodo ha visto una crescita del 14%). Questa ottima performance è dovuta soprattutto ad alcuni settori in cui le cooperative hanno registrato tassi di crescita molto forti, come ad esempio l'assistenza sanitaria e l'assistenza sociale (con una crescita, tra il 2008 e il 2013, del 15% in termini di occupati e del 36% per quanto riguarda il reddito

SALVARE POSTI DI LAVORO IN TEMPO DI CRISI: L'ESPERIENZA DI MONDRAGON

Mentre il settore cooperativo nel suo complesso è riuscito, almeno in alcuni paesi, a crescere anche durante la crisi economica, singole cooperative hanno sofferto gli effetti della recessione economica, specialmente nei settori colpiti più duramente. Nonostante questo, spesso sono riuscite a minimizzare le conseguenze negative per i propri lavoratori. Questo è stato il caso della Mondragon Corporation, una federazione di cooperative di lavoratori che ha sede nei Paesi Baschi (Spagna). Dopo due decenni di crescita sostenuta, la Mondragon Corporation – che opera soprattutto nel settore della produzione di elettrodomestici – è stata pesantemente colpita dalla crisi economica iniziata nel 2008. Il fatturato complessivo del settore manifatturiero e di quello della distribuzione è crollato da 15,5 miliardi nel 2008 a 13,9 miliardi nel 2011, spingendo la Corporation a prendere alcune misure destinate a rinforzare la posizione finanziaria del gruppo. Queste misure sono state adottate dall'Assemblea generale con il voto della maggioranza dei soci, e hanno incluso la riduzione dei salari, l'incremento delle ore lavorative, e un aumento dei contributi al capitale azionario (anche attraverso il reinvestimento dei profitti e la costituzione di un fondo di riserva volontario). La Corporation ha anche dato vita ad un insieme di meccanismi progettati per dare sostegno ai lavoratori durante il processo di ristrutturazione, inclusi, per esempio, la creazione di un sistema di assistenza per l'impiego per facilitare il ricollocamento professionale, lo spostamento di personale tra le cooperative del gruppo, e la compensazione per la perdita di ore lavorative. Il risultato è stato che la contrazione dei posti di lavoro, seguita al crollo dei profitti, è avvenuta senza licenziamenti. La Corporation ha deciso infatti di ricorrere a strategie di pre-pensionamento volontario e alla ricollocazione dei lavoratori/soci in eccesso all'interno delle cooperative facenti parte del Gruppo.

Fonte: Commissione europea, 2012

da lavoro). Come già detto in precedenza, è questo uno dei settori in cui sia la domanda di lavoro sia il rischio di sfruttamento dei lavoratori sono più alti, e dove le cooperative e le organizzazioni dell'ESS in generale possono fare una grande differenza quanto a qualità dell'occupazione (come si dirà in maggior dettaglio nella prossima sezione).

La differenza nel comportamento e nelle performance economiche tra le cooperative e le imprese convenzionali, e la conseguente capacità delle cooperative di preservare l'occupazione anche in tempi di crisi economica, può essere spiegata osservando le specifiche caratteristiche che distinguono le imprese cooperative dagli altri tipi di impresa. Dal momento che il loro obiettivo ultimo non è ottenere profitti ma fornire un servizio ai propri membri (credito più accessibile, beni di consumo o anche un posto di lavoro, come nel caso delle cooperative di lavoratori), durante una crisi economica esse tenderanno a mantenere o ad accrescere il loro livello di attività, anche se questo può comportare una compressione dei margini di profitto o una perdita. I dati sulle cooperative italiane mostrano chiaramente questo trend: i margini operativi medi nelle cooperative sono crollati da 51 milioni di euro nel 2007 a 4 milioni di euro nel 2013, una diminuzione molto più decisa rispetto a quella registrata sia dalle imprese a responsabilità limitata sia da quelle per azioni. Allo scopo di sostenere alti livelli di attività e occupazione, le cooperative ricorrono anche a strategie che sono specifiche della loro forma imprenditoriale, come l'utilizzo del patrimonio, le fusioni controllate, le alleanze e le collaborazioni verticali e orizzontali. (Zevi et al., 2011; Accornero e Marini, 2011).

c. L'economia sociale e solidale come “infrastruttura occupazionale” nei lavori e nei settori emergenti

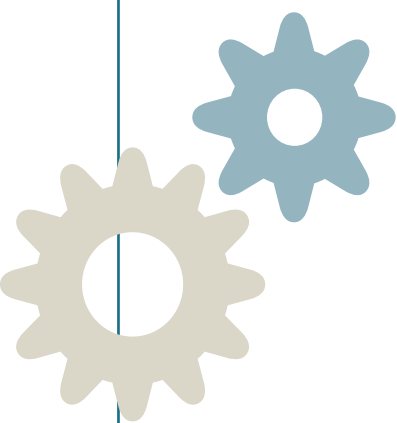
Oltre a contribuire alla creazione e alla preservazione di occupazione in generale, le organizzazioni dell'ESS sono destinate con ogni probabilità ad un ruolo particolarmente importante in questa fase di trasformazioni economiche e sociali innescata dalle forze descritte nella Sezione 2. Come osservato in precedenza, vi sono settori connessi a bisogni sociali emergenti in cui la domanda di occupazione sta già crescendo o è probabilmente destinata a crescere. Tuttavia, le caratteristiche di questi settori li rendono un terreno particolarmente fertile per la proliferazione di forme di occupazione non-standard, rendendo più difficile fornire lavoro dignitoso. Questo è il caso, ad esempio, dei servizi di cura per gli anziani, in cui operatori stipendiati forniscono assistenza a persone anziane non autosufficienti. Dato l'alto costo del lavoro, è difficile per le imprese strutturate offrire questi servizi al di fuori delle case di riposo (dove le economie di scala permettono ad un singolo operatore di prendersi cura di molteplici utenti allo stesso tempo). Questo fa sì che le famiglie che non hanno la possibilità di accedere alle cure offerte dalle case di riposo a causa della loro disponibilità limitata di fondi o per la necessità di servizi di cura a domicilio, spesso assumano lavoratori in via diretta e informale (“in nero”) per procurarsi i servizi di cura di

cui hanno bisogno. Dando luogo a forme di occupazione scarsamente o per nulla regolate e che non forniscono gli stessi benefit e le stesse garanzie di cui i suddetti lavoratori godrebbero se lavorassero per un'impresa ben regolamentata (indennità di malattia, permesso per maternità, pensione, etc.). In queste situazioni, le organizzazioni dell'economia sociale e solidale possono fungere da mediatrici tra la domanda e l'offerta, inquadrando questi impieghi all'interno di strutture imprenditoriali in grado di fornire maggiore regolamentazione e sicurezza (Matthew, 2017)

Le organizzazioni dell'economia sociale e solidale presentano almeno tre vantaggi caratteristici che consentono loro di operare in settori come quello della cura della persona e di fornire un'opzione concreta di occupazione di qualità dove altri tipi di impresa falliscono. Innanzitutto, esse sono più efficienti nell'identificare i bisogni emergenti. Grazie alla presenza di utenti e volontari nella loro forza lavoro, le organizzazioni dell'ESS sono connesse strettamente alle comunità di cui sono al servizio e sono molto sensibili ai loro bisogni. Ciò fornisce a queste organizzazioni una capacità unica di identificare nuove potenziali aree di intervento in base ai mutamenti del contesto economico e sociale, e di progettare nuove soluzioni quando nuovi bisogni emergono. In molti casi esse sono le prime a rispondere a questi bisogni, intervenendo sul campo e chiedendo allo stesso tempo un intervento da parte del settore pubblico. Questo è ciò che è successo in passato con le mutue e le cooperative sociali, precorritrici dello sviluppo dei sistemi di welfare pubblico. È anche confermato dalla storia delle imprese sociali in particolare nel contesto europeo, caratterizzato dalla stessa dinamica di fondo: gruppi di cittadini che si assumono la responsabilità di soddisfare bisogni che erano ignorati o non adeguatamente soddisfatti dal settore pubblico, inclusa la produzione diretta di beni e servizi di interesse generale per la comunità (Borzaga e Galera, 2016).

Il secondo vantaggio di cui godono le organizzazioni che operano nel campo dell'economia sociale e solidale è relativo ad una delle caratteristiche che rendono questi servizi più soggetti ai fallimenti di mercato, e quindi più difficili da fornire attraverso i meccanismi del mercato: la presenza di marcate asimmetrie informative tra i fornitori e gli utenti, le quali potrebbero indurre i fornitori del servizio a comportamenti opportunistici. Dal momento che le organizzazioni dell'ESS sono spesso fondate dagli utenti, o includono utenti nella loro struttura di *governance*, esse risultano meglio equipaggiate per gestire tali asimmetrie. Inoltre, anche in assenza di utenti all'interno dell'impresa, dal momento che le organizzazioni dell'ESS non sono guidate dalla logica del profitto, è meno probabile che esse sfruttino le asimmetrie informative allo scopo di trarre più ricavi del dovuto dalla transazione e ingannare l'utente. Come risultato, è più probabile che esse forniscano migliori cure e servizi di più alta qualità rispetto ad altri tipi di impresa (Hansmann, 1988).

Il terzo vantaggio è la capacità delle organizzazioni dell'ESS di operare e svilupparsi anche quando svolgono attività con un basso margine di profitto, dal momento



LE COOPERATIVE PER LA CURA A DOMICILIO NEGLI STATI UNITI

Le cooperative per la cura a domicilio gestite da lavoratori forniscono servizi di cura e di assistenza rivolti ad individui con disabilità fisiche o mentali che necessitano assistenza a lungo termine, e a individui con esigenze di assistenza medica o personale di durata breve. Mentre le cooperative di lavoratori sono attive negli Stati Uniti da più di 150 anni, le cooperative che forniscono assistenza a domicilio sono relativamente nuove, dal momento che la prima, la *Cooperative Home Care Associates* (CHCA), fu fondata a New York nel 1985.

Le cooperative che si occupano di assistenza a domicilio sono sorte in modi diversi e in varie aree del paese: in alcuni casi (come la *Care Cooperative*, nella regione rurale del Wisconsin) sono state create da operatori indipendenti che hanno deciso di unirsi per formare un'organizzazione che potesse garantire migliori condizioni lavorative; in altri casi (come nel caso della CHCA) sono state create come parte di una strategia di sviluppo della comunità volta a migliorare la formazione e la qualità del lavoro nell'industria dell'assistenza a domicilio, rivolta ai residenti con basso reddito dei quartieri marginali della città; in altri casi ancora, esse sono nate dalla trasformazione in cooperativa di lavoratori di agenzie for-profit o non-profit con una missione sociale, come nel caso della *Andersson Caregiver Group* in California; infine altre ancora, come la *Partners in Personal Assistance* con sede in Michigan, sono emerse come organizzazioni "multi-stakeholder", in cui operatori, utenti e altri soggetti (per esempio, gli ospedali locali o i gruppi di "advocacy") si sono uniti in qualità di soci e proprietari con pari diritti.

In tutti questi casi, l'adozione del modello organizzativo cooperativo ha portato numerosi vantaggi per i soci-lavoratori, incluso il coinvolgimento nella governance e nel processo decisionale, nonché la massimizzazione del salario, l'ottimizzazione delle ore lavorative e la distribuzione di benefit. Alla CHCA, per esempio, circa 82 centesimi per ogni dollaro di ricavato sono destinati agli assistenti domestici sotto forma di salario o benefit, contro i 60 centesimi delle altre agenzie operanti a New York nel settore socio-sanitario.

Fonte: Whitaker et al., 2005

che la remunerazione del capitale investito non è per loro una priorità. Questi settori hanno scarse probabilità di attrarre imprese orientate al profitto, per le quali è fondamentale ottenere la massimizzazione degli utili rispetto agli investimenti effettuati. Insieme all'alta probabilità di incorrere in fallimenti di mercato, questo è il motivo per cui tradizionalmente il settore pubblico è intervenuto in queste aree per fornire servizi essenziali che non potevano essere forniti in maniera soddisfacente dal mercato. Ora che gli enti pubblici devono affrontare significative riduzioni di budget e vi sono crescenti limitazioni all'aumento del deficit pubblico, c'è bisogno che nuovi attori si facciano avanti. Le organizzazioni dell'ESS possono ricoprire questo ruolo, anche perché possono contare su un mix di risorse che include le donazioni e il volontariato. Inoltre esse assumono lavoratori che sono intrinsecamente motivati dai loro valori e dalle loro aspirazioni sociali, e quindi sono disponibili ad accettare stipendi lievemente più bassi pur mantenendo allo stesso tempo un'alta soddisfazione lavorativa (come mostrano molte ricerche sulla soddisfazione

lavorativa dei lavoratori impiegati in organizzazioni nonprofit o nell'ambito dell'economia sociale. Si vedano per esempio le ricerche di Handy and Katz, 1998; Mirvis, 1992; Leete, 1999; Borzaga e Tortia, 2006).

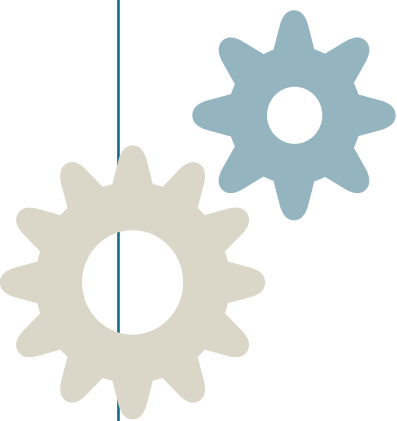
Ma il settore della "care economy" non è l'unico in cui le organizzazioni dell'ESS possono realizzare il loro potenziale di sviluppo. Anche il campo della creatività e dell'industria culturale, in cui l'occupazione, oggi in crescita, presenta caratteristiche simili rispetto all'occupazione del settore dei servizi sociali e di cura, rappresenta un ambito fertile per l'adozione di modelli dell'ESS orientati a rafforzare il potere dei lavoratori e a fornire loro più sicurezza, così come lo sono molte altre attività economiche della "gig economy" nate con le nuove piattaforme digitali.

Più in generale, la crescente frammentazione del mercato del lavoro e la tendenza a frammentare i processi di produzione attraverso la decentralizzazione delle funzioni produttive individuali (come nell'esempio di Mechanical Turk citato nella Sezione 2) hanno portato a un'accresciuta fragilità degli impieghi, ma anche a un bisogno di meccanismi di coordinamento più efficienti. Fino ad ora la tendenza è stata quella di ricorrere a modelli organizzativi che poggiano sull'utilizzo di occupazione a tempo determinato e precaria, anche nelle aree più innovative dell'economia come quella della "sharing economy". Questo risultato non è, tuttavia, inevitabile. Seguendo il modello dei software open source, molte delle attività in questi nuovi settori potrebbero prestarsi all'applicazione di modelli organizzativi ripresi dall'economia sociale e solidale. La recente nascita di piattaforme cooperative (piattaforme digitali che sono possedute e amministrare collettivamente dalle persone che dipendono da esse e che le alimentano, cfr Stutton, 2016) è un primo significativo passo in questa direzione.

Visti i valori di fondo, gli approcci operativi e i modelli organizzativi, le organizzazioni dell'ESS sembrano essere particolarmente adatte a fornire una infrastruttura occupazionale anche per gli impieghi che emergono nei settori caratterizzati da un alto grado di frammentazione, combinando positivamente il bisogno di coordinare le complesse forme di decentralizzazione dei nuovi processi produttivi con il bisogno di fornire più sicurezza ai lavoratori. Certamente, le organizzazioni dell'ESS si prestano all'adozione di forme organizzative che sono più flessibili e decentralizzate, dal momento che possono ricorrere all'utilizzo di modelli di collaborazione di rete basati su una più radicata e sviluppata cultura della condivisione rispetto alle società per azioni.

d. Le organizzazioni dell'ESS come fonte di lavoro dignitoso

Le evidenze passate in rassegna fino a questo punto mostrano che l'economia sociale e solidale svolge già oggi un importante ruolo nel preservare l'occupazione, così come nel crearne di nuova – un ruolo che probabilmente diventerà ancora più rilevante nel prossimo futuro, dati i cambiamenti in corso nell'economia



e nella società. Ciò che non è stato ancora direttamente discusso è la qualità dell'occupazione all'interno delle forme dell'economia sociale e solidale, e se gli impieghi generati dalle organizzazioni dell'ESS siano in linea con i principi dell'Agenda del lavoro dignitoso dell'ILO. Le recenti ricerche e i dati disponibili suggeriscono che lo siano, come verrà spiegato in dettaglio nei prossimi paragrafi.

Come già discusso, le organizzazioni dell'ESS sono imprese “*stakeholder-oriented*” (piuttosto che “*shareholder-oriented*”) e dal momento che uno dei principali “*stakeholder*” di tali organizzazioni è la stessa forza lavoro, è ragionevole aspettarsi che, in qualità di datori di lavoro, le organizzazioni dell'ESS aderiscano a standard adatti a garantire lavoro dignitoso. A causa delle difficoltà nel misurare l'economia sociale e solidale menzionate nel Box 3, corroborare questa tesi al di là delle argomentazioni teoriche e delle evidenze aneddotiche non è semplice. Tuttavia, dal momento che per alcuni paesi si può contare sulla disponibilità di dati affidabili, e anche se non si dovrebbe generalizzare le conclusioni che si traggono da tali dati trasferendole automaticamente ad altri paesi e contesti, vi è evidenza empirica che fornisce un solido supporto alla tesi che le organizzazioni dell'ESS sono effettivamente in grado di creare posti di lavoro dignitosi e stabili.

Uno di questi paesi è l'Italia, e i dati riguardanti il contesto italiano sono particolarmente significativi, poiché l'Italia è uno dei paesi in cui le organizzazioni dell'ESS sono più diffuse. I dati sulle cooperative italiane mostrano che, rispetto ad altri tipi di impresa, nelle cooperative viene riservata ai lavoratori una percentuale di valore aggiunto più alta, e che questo è vero in media per tutte le cooperative e non solo per le cooperative di lavoratori (dove questo risultato potrebbe essere scontato). Anche durante la crisi economica iniziata nel 2008, il reddito guadagnato nelle cooperative italiane è aumentato del 26 per cento, una percentuale che è significativamente maggiore rispetto all'aumento in termini di fatturato registrato nello stesso periodo (Borzaga, 2015).

Gli stessi dati mostrano che, in aggiunta all'essere ben retribuita (in relazione al fatturato), l'occupazione nelle cooperative italiane è anche stabile. Alla fine del 2014 (l'ultimo anno per cui questi dati sono attualmente disponibili), quasi l'80 per cento dei dipendenti delle cooperative italiane avevano un contratto a tempo indeterminato, mentre a meno del 5 per cento se ne applicava uno di tipo semi-subordinato (Carini e Fontanari, 2017). Inoltre, tra il 2008 e il 2013 la percentuale di lavoratori con un contratto a tempo indeterminato è cresciuta dell'8 per cento, mostrando un processo di graduale stabilizzazione della forza lavoro (Borzaga, 2015). Confermando il trend descritto nella precedente sezione, questi dati rimangono validi anche per quanto riguarda le cooperative sociali, le quali operano principalmente nel settore della cura della persona e dei servizi sociali, mostrando che gli impieghi forniti dalle cooperative sono regolari, stabili e meglio pagati anche in settori caratterizzati da forme di occupazione scarsamente protette e retribuite.

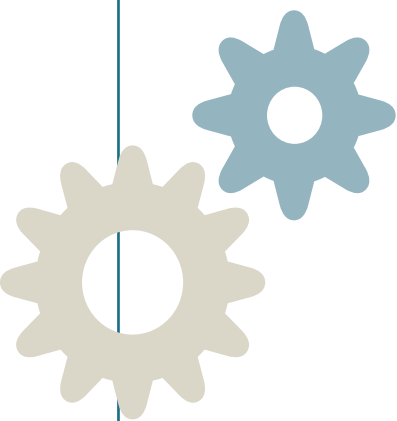
Le organizzazioni dell'ESS hanno un ruolo anche nello sviluppo di nuove forme di organizzazione del lavoro capaci di incrementare la partecipazione dei lavoratori al processo decisionale. La struttura di *governance* partecipativa che caratterizza le cooperative e la maggioranza delle imprese sociali incoraggia l'espressione di motivazioni intrinseche e sociali, e permette ai lavoratori di essere attivamente coinvolti nelle scelte riguardanti i salari, i guadagni, le ore di lavoro e le condizioni lavorative, assecondando in questo modo il mandato dell'ILO, secondo il quale il lavoro dovrebbe essere un atto di realizzazione personale. Da questo punto di vista, imprenditori, manager e impiegati delle organizzazioni dell'ESS godono di una maggiore soddisfazione delle proprie aspirazioni sociali e assegnano un maggior valore agli incentivi non-monetari, come l'accresciuta autonomia nel processo decisionale e la possibilità di stabilire migliori relazioni sociali sul posto di lavoro (Defourny et al., 1985; Mirvis, 1992; Depedri, Tortia e Carpita, 2012).

La capacità delle organizzazioni dell'ESS di migliorare la qualità dell'occupazione è particolarmente evidente in relazione alla questione dell'economia informale, che, secondo alcuni calcoli, include metà della forza lavoro globale (ILO, 2014): con picchi dell'82 per cento dell'occupazione totale in Sud Asia e del 66 per cento nell'Africa Sub-Sahariana (ILO, 2013). Ai lavoratori impiegati nell'economia informale l'ESS può fornire diverse forme di associazione (inclusa la forma cooperativa) che possono favorire la creazione di nuove imprese, il miglioramento del potere di mercato dei lavoratori e l'accesso a vari tipi di servizi (dai servizi finanziari ai servizi di supporto alle imprese).

REGOLARIZZARE I LAVORATORI DELL'ECONOMIA INFORMALE: *EL AMANECER DE LOS CARTONEROS*

La cooperativa "*El Amanecer de los Cartoneros*" è stata fondata nel 2005 a Buenos Aires, in Argentina, per riunire i raccoglitori di rifiuti del movimento dei lavoratori esclusi. "*El Amanecer*" è una cooperativa di riciclaggio che svolge un'attività sociale ed ecologica pensata non soltanto per generare benefici all'ambiente (tramite il recupero di materiali riciclabili che altrimenti sarebbero conferiti in discarica), ma anche ai "*cartoneros*" - la cui attività altrimenti rimarrebbe relegata nell'ambito dell'economia informale - attraverso la promozione dei diritti dei lavoratori e il loro riconoscimento sociale. "*El Amanecer*" comprende un totale di 3.400 "*cartoneros*" riuniti in qualità di soci e organizzati in gruppi di circa 60 persone. Ogni gruppo lavora in una specifica zona della città, e ogni singolo "*cartonero*" diventa proprietario del materiale che raccoglie ed è libero di venderlo a chiunque voglia. La cooperativa, tuttavia, promuove la vendita di gruppo, allo scopo di ottenere i migliori prezzi di vendita per i materiali raccolti. Inoltre, al termine della giornata di lavoro, i "*cartoneros*" possono usufruire di un servizio di trasporto per il ritorno alle proprie case tramite un autobus specificamente organizzato dalla cooperativa per facilitarne gli spostamenti.

Fonte: http://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_538763/lang-en/index.htm



Un'altra questione centrale nel dibattito sul lavoro dignitoso è la differenza di genere nei tassi di occupazione. Le organizzazioni dell'ESS sono caratterizzate da una forte presenza di donne: per esempio, la percentuale di lavoratrici nelle imprese sociali è del 70% in Belgio e del 67% in Francia. In Italia, il 61% degli impiegati part-time non-stagionali nelle cooperative sociali è composto da lavoratrici donne, dato da comparare con il 47% nelle altre imprese (Borzaga e Galera, 2016). La presenza di donne è significativa anche nei ruoli di leadership. Per esempio, il 13,6 per cento delle posizioni di responsabilità nelle cooperative e nel settore delle mutue assicurative è occupato da donne, confrontato con solo il 2,5 per cento nelle 500 imprese più importanti a livello globale (Nazioni unite, 2014). In alcune aree e settori la presenza delle donne in ruoli chiave è significativamente più alta: per esempio, il 39% dei dirigenti nelle cooperative di lavoratori spagnole è donna, e la presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle cooperative finanziarie nell'Africa orientale va dal 24% in Kenya al 65% in Tanzania, con una media regionale del 44% (Wanyama, 2014). La forte presenza di donne nella forza lavoro dell'ESS è in parte dovuta alla disponibilità che manifestano le organizzazioni dell'ESS nel fornire occupazione part-time e flessibile, che può essere più facilmente riconciliata con le responsabilità derivanti dal lavoro di cura non retribuito del quale le donne devono spesso farsi carico (Nazioni unite, 2014).

Le organizzazioni dell'ESS aiutano a ridurre le differenze di genere nell'occupazione non solo assumendo donne ma anche, indirettamente, fornendo servizi che hanno un impatto diretto sul benessere delle donne e sulla loro possibilità di accedere ad un'occupazione stabile. Ciò non include solo la cura dei bambini e altri servizi che spostano il carico della cura fuori dalle famiglie permettendo alle donne di unirsi alla forza lavoro, ma anche servizi finanziari che possono aiutarle a ottenere l'indipendenza economica. Inoltre, l'organizzazione delle donne attraverso reti di economia sociale può contribuire significativamente alla loro emancipazione e al loro "empowerment", dal momento che permette loro di far sentire la propria voce e di sviluppare competenze di "advocacy" (Nazioni unite, 2014).

L'ASSOCIAZIONE DELLE LAVORATRICI AUTONOME IN INDIA

In India più del 94% della forza lavoro femminile è composto da lavoratrici impiegate nell'economia informale e prive di protezioni. La Self-Employed Women Association (SEWA) è un sindacato fondato nel 1972 per contribuire a migliorare la loro condizione. Si tratta di un'organizzazione di lavoratrici autonome indigenti che guadagnano i propri mezzi di sussistenza tramite la vendita del proprio lavoro o la gestione di piccole imprese. Accanto a molti altri servizi, SEWA ha organizzato 84 cooperative (per esempio, caseifici cooperativi, cooperative di artigiane, cooperative per il lavoro e per i servizi, cooperative agricole e cooperative di vendita e commercio), radunando 11.610 socie. Le donne forniscono capitale azionario alle cooperative e ottengono da esse occupazione. Una donna può essere socia di una o più cooperative. Ogni cooperativa è gestita da un comitato esecutivo di lavoratrici democraticamente eletto. La cooperativa più grande è SEWA Bank con 125.000 socie.

Fonte: ILO, 2011

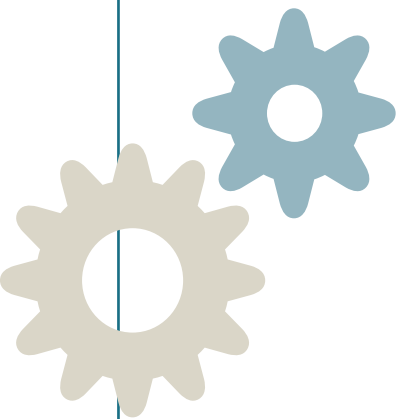
Infine, le organizzazioni dell'ESS aiutano a fornire occupazione per i lavoratori che, per varie ragioni, si trovano in una condizione di svantaggio nell'accesso al mercato del lavoro. Lo svantaggio può dipendere da una varietà di fattori: disabilità fisiche e mentali, discriminazioni etniche, religiose o di altro tipo, mancanza di formazione e capacità, ecc. Molte imprese sociali (conosciute come “work integration social enterprises” o WISE) si dedicano specificamente all'integrazione di individui svantaggiati nel mondo del lavoro, e studi empirici hanno dimostrato l'efficacia dei percorsi innovativi di integrazione lavorativa e delle politiche di rete promosse dalle imprese sociali in sinergia con attori privati e pubblici, rispetto ai fallimenti delle tradizionali politiche per l'occupazione (Nyssens, 2006; Galera, 2010; Depedri, 2012). Attraverso queste attività, le imprese sociali rafforzano la posizione dei lavoratori vulnerabili, permettono un'effettiva realizzazione dei loro diritti fondamentali, e promuovono la giustizia sociale tramite la loro inclusione nel mercato del lavoro. Questa è una funzione che oggi sta divenendo sempre più importante, data la crescente riluttanza delle imprese convenzionali nell'assumere questi lavoratori e date le difficoltà che le agenzie del settore pubblico si trovano ad affrontare rispetto a questa domanda di integrazione lavorativa.

e. Sfide in corso e potenziali problemi

La piena realizzazione del potenziale delle organizzazioni dell'ESS nel creare nuovi posti di lavoro di qualità dignitosa dipenderà dalla loro capacità di mantenere o rafforzare le proprie caratteristiche distintive (e in particolare, i valori che le distinguono sia dalle agenzie pubbliche che da altre imprese private) anche mentre crescono in numero e scala.

Mentre la diffusa opinione che queste organizzazioni siano relegate a piccole dimensioni e ruoli marginali può essere facilmente contraddetta dalla presenza in ogni continente di mutue e cooperative anche di grandi dimensioni (Euricse e ICA, 2016), non c'è dubbio che il processo di ingrandimento di scala possa comportare delle sfide complesse per organizzazioni che sono fortemente basate su legami di fiducia e di prossimità con i propri “*stakeholder*”.

Tra queste sfide, la principale è l'isomorfismo, cioè l'adozione di strategie e di pratiche di gestione che assomigliano o coincidono con quelle di altri attori economici. Il rischio di isomorfismo è particolarmente forte nel caso di espansione verticale, cioè di crescita in termini di scala dell'attività economica e del numero dei soci (Utting, 2015). La crescita dimensionale può spingere queste organizzazioni a semplificare il processo decisionale, adottando le stesse pratiche di gestione delle imprese for-profit e assegnando ai manager quei poteri decisionali che dovrebbero invece essere prerogativa dei soci/proprietari – una tendenza che è resa più diffusa dall'assenza di una cultura gestionale specializzata per le organizzazioni dell'ESS. Anche l'espansione orizzontale (cioè la proliferazione di organizzazioni dell'ESS che si occupano di attività simili in nuove aree o regioni) può condurre all'isomorfismo, specialmente quando accade



velocemente ed è indotta da attori esterni (per esempio quando il settore pubblico sceglie di esternalizzare i servizi di welfare). In questi casi, è possibile che le forme organizzative dell'ESS siano adottate opportunisticamente da altri attori che non condividono gli stessi valori, ma che sono piuttosto guidati unicamente dall'opportunità di accaparrarsi nuove opportunità di affari. Vi possono essere anche casi di isomorfismo indotti da regole sull'assegnazione degli appalti pubblici che non riconoscono la specificità dei diversi attori o tipi di servizi.

L'isomorfismo può essere evitato o ridotto in diversi modi. In primo luogo, attraverso lo sviluppo di forme di *governance* (e delle connesse culture manageriali) che assicurino che le decisioni importanti siano sempre prese con il coinvolgimento dei soci, e che aiutino a mantenere l'inclusione e la democrazia anche mentre l'organizzazione accresce le proprie dimensioni. In secondo luogo, attraverso il pieno riconoscimento da parte del settore pubblico delle specificità delle organizzazioni dell'ESS e lo sviluppo di un insieme di regolamentazioni che siano coerenti con tali specificità. Per esempio, l'imposizione di limitazioni stringenti riguardanti la distribuzione dei profitti e del patrimonio aiuta a disincentivare l'adozione di pratiche manageriali che mirino alla minimizzazione dei costi senza riguardo per le conseguenze sociali. Nei paesi in cui questi tipi di regolamentazioni sono stati adottati, essi hanno anche prevenuto il processo di demutualizzazione, con il quale si mira ad estrarre valore dalle imprese cooperative tramite lo stravolgimento della loro natura.

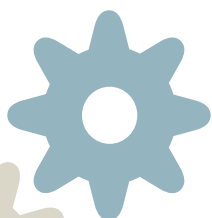
Una seconda sfida significativa per le organizzazioni dell'ESS deriva dal rischio di essere usate da imprese for-profit allo scopo di circuire la regolamentazione sui diritti dei lavoratori, o di essere utilizzate dallo Stato allo scopo di ridurre il suo impegno verso il benessere dei cittadini. La collaborazione tra le aziende for-profit e le organizzazioni dell'ESS può infatti portare a risultati positivi quando si basa su interessi reciproci e specializzazioni complementari, ma può essere anche usata da imprese interessate a massimizzare il profitto come una strategia per ridurre il costo del lavoro, ricorrendo ad organizzazioni che possono pagare salari più bassi (in particolare nei paesi dove organizzazioni dell'ESS come le cooperative di lavoratori non sono propriamente regolamentate). Un simile rischio tocca anche le relazioni con il settore pubblico in particolare per quanto riguarda la produzione di servizi di welfare, dove troviamo tipicamente due diversi scenari: uno in cui le organizzazioni dell'ESS introducono nuovi servizi che sono successivamente riconosciuti dallo Stato e finanziati con fondi pubblici; e un altro in cui lo Stato decide di esternalizzare la produzione di alcuni servizi, che prima erano forniti da agenzie pubbliche, a imprese private (non necessariamente provenienti tutte dall'ESS e spesso attraverso una procedura di appalto competitiva). Nel primo caso le organizzazioni dell'ESS contribuiscono attivamente a creare nuovi posti di lavoro e a migliorare la quantità e la qualità dei servizi disponibili alla popolazione. Nel secondo caso il loro contributo è molto più ridotto, specialmente in termini di creazione di nuova occupazione, ed è concreto il rischio che il processo di esternalizzazione possa penalizzare sia i lavoratori (che potrebbero essere

soggetti a peggiori condizioni lavorative in organizzazioni private rispetto che nel settore pubblico) che la popolazione in generale (la quale potrebbe soffrire di un deterioramento della qualità dei servizi, a causa di tagli al bilancio e di processi di appalto aggressivi).

In alcune aree di attività la relazione tra le organizzazioni dell'ESS e il settore pubblico sta dando vita anche ad una terza sfida: una graduale perdita di autonomia e una riduzione della capacità delle organizzazioni dell'ESS di identificare nuovi bisogni che non sono considerati dal settore pubblico. Questo problema sorge in particolare quando è lo Stato a decidere autonomamente quali servizi debbano essere prodotti e per che tipo di utenti, anche nei casi in cui questi servizi siano stati inizialmente introdotti dalle organizzazioni dell'ESS.

Anche queste sfide possono essere affrontate, per esempio rafforzando il potere decisionale dei lavoratori delle organizzazioni dell'ESS, o assicurandosi che non ci siano cavilli che permettano l'adozione delle forme organizzative dell'ESS allo scopo di circuire le leggi sul lavoro. Nel caso degli appalti pubblici, il rischio che il coinvolgimento delle organizzazioni dell'ESS possa risultare in un peggioramento della qualità del servizio o delle condizioni lavorative può essere evitato cambiando le regole di esternalizzazione e le procedure di appalto, ad esempio escludendo le organizzazioni che non soddisfino certi requisiti ed evitando di scegliere i fornitori dei servizi unicamente in base a criteri relativi al prezzo (con procedure di gara al massimo ribasso).

Una quarta sfida per le organizzazioni dell'ESS è quella di evitare che la loro crescita abbia luogo solo in quelle attività marginali e di "basso valore" (almeno da un punto di vista economico) che non interessano alle imprese for-profit e ai loro azionisti. Questa sfida potrebbe riguardare alcune organizzazioni dell'economia sociale e solidale, ma non l'ESS nella sua totalità, considerato che molte organizzazioni dell'ESS operano in attività di "alto valore" e sono all'avanguardia nei processi di innovazione (si veda il caso delle cooperative agricole o delle mutue di servizi sanitari). Inoltre, come discusso in precedenza, le forme organizzative dell'ESS sembrano ben adatte ad operare in settori emergenti, incluse alcune aree di alto valore connesse allo sviluppo di nuove tecnologie.



CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER LE POLITICHE PUBBLICHE

In un contesto in cui significativi mutamenti economici, tecnologici e demografici minacciano di ridurre le opportunità di avere un lavoro dignitoso, e in un momento in cui la domanda di occupazione sta crescendo e le disuguaglianze economiche sono più accentuate che mai, l'economia sociale e solidale emerge come una concreta opzione per aiutare ad affrontare queste sfide. Pur essendo l'ESS un universo vario ed eterogeneo, popolato da una pluralità di approcci e modelli organizzativi, i maggiori attori che lo compongono condividono caratteristiche comuni che li rendono adatti ad affrontare alcune delle sfide chiave relative al futuro del lavoro. In quanto imprese *"stakeholder-oriented"* (piuttosto che *"shareholder-oriented"*), esse tendono a soddisfare maggiormente i bisogni dei lavoratori e delle persone che le costituiscono; in quanto imprese radicate nelle comunità locali, è meno probabile che esse si spostino in cerca di lavoro più economico e sono inoltre più preparate a identificare bisogni emergenti al livello locale verso cui orientare le proprie attività; in quanto imprese non orientate al profitto, esse possono sfruttare relazioni fiduciarie, il lavoro di volontari, l'apporto di donazioni, che le rendono capaci di operare in settori a basso profitto.

Grazie a queste caratteristiche, le organizzazioni dell'ESS possono aiutare a creare e a preservare occupazione nei settori tradizionali e contribuire a portare avanti l'agenda dell'ILO per il lavoro dignitoso, fornendo posti di lavoro di qualità e stabili, facilitando l'ingresso delle donne nella forza lavoro, integrando i lavoratori svantaggiati e favorendo la transizione dall'occupazione informale a quella formale. Le organizzazioni dell'ESS possono anche dare un significativo contributo per inquadrare gli impieghi nei settori emergenti (come quello della *"silver economy"*, nel quale esiste il rischio di una forte diffusione di forme di lavoro informali o atipiche) all'interno di forme di organizzazione imprenditoriale in grado di assicurare più tutela e sicurezza. Questo sarà particolarmente importante negli anni a venire, visto che una larga parte dell'occupazione provverrà dal settore dei servizi (inclusi, in particolare, i servizi di cura alla persona e i servizi sociali) e sarà molto meno strutturata rispetto al passato a motivo della diffusione della *"gig economy"*.

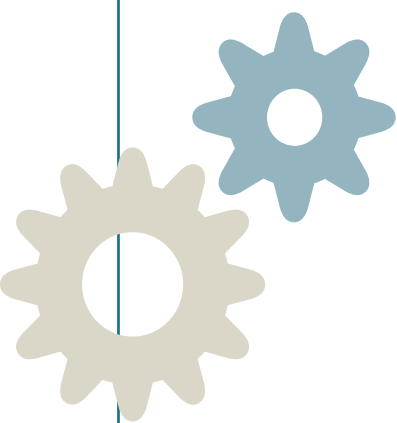
La domanda, dunque, è cosa si possa fare per aiutare l'economia sociale e solidale a svolgere queste funzioni e quali politiche potrebbero aiutare a ridurre la distanza tra l'ESS e l'economia *mainstream*, da cui è assorbita la maggior parte della forza lavoro mondiale. Ciò che si può fare è costruire un ecosistema che supporti le organizzazioni dell'ESS sia a livello nazionale che internazionale.

a. Costruire un ecosistema che fornisca sostegno all'economia sociale e solidale a livello nazionale

A livello nazionale, il supporto delle politiche pubbliche per l'economia sociale e solidale può assumere varie forme, che si potrebbero dividere in tre grandi categorie: i) politiche destinate a definire e regolamentare le organizzazioni che lavorano nel campo dell'economia sociale e solidale; ii) politiche mirate a promuovere attivamente le organizzazioni dell'ESS e a supportare la loro creazione e crescita; iii) e politiche mirate a incoraggiare lo sviluppo dei settori economici in cui le organizzazioni dell'ESS operano.

Il primo gruppo di politiche è utile principalmente a creare un ambiente di politiche pubbliche che metta le organizzazioni dell'ESS su un piano di parità con le altre imprese. Questo significa stabilire una cornice legale che delinea chiaramente le caratteristiche che definiscono i diversi tipi di forme organizzative (cooperative, associazioni, fondazioni, etc.) e ne permetta la creazione di nuove. È anche importante che a tutte queste organizzazioni sia permesso di produrre e commerciare beni e servizi allo stesso modo delle imprese convenzionali, e che abbiano accesso a servizi finanziari adeguati e dedicati, allo scopo di raccogliere il capitale necessario per investire e far crescere le proprie attività. La consapevolezza della necessità di una cornice legale adeguata alla natura di queste imprese sociali e solidali sta crescendo, visto che diversi paesi (inclusi di recente la Francia e l'Italia) hanno messo in atto importanti riforme con l'intento di mettere ordine nella legislazione e di fornire nuove misure di supporto per le organizzazioni dell'ESS.

Livellare il terreno di gioco come descritto sopra è necessario, ma potrebbe non essere sufficiente. In alcuni casi potrebbe essere importante fornire alle organizzazioni dell'ESS specifici benefit o vantaggi, peraltro giustificati sia dagli obiettivi sociali di queste organizzazioni sia dagli specifici limiti cui devono sottostare in termini di distribuzione dei profitti e del patrimonio. Il secondo gruppo di politiche, dunque, fornisce incentivi e sussidi proporzionati alla funzione sociale che le organizzazioni dell'ESS svolgono e alle limitazioni sulla distribuzione del profitto. Questi incentivi possono prendere la forma di agevolazioni fiscali per le imprese e/o per i loro clienti e investitori, di stanziamento di fondi per la creazione di nuove organizzazioni dell'ESS, di regole dedicate relative agli appalti pubblici, ecc. Progettando queste politiche, però, è importante fare attenzione a mantenere l'indipendenza delle organizzazioni dell'ESS e a preservare le caratteristiche che le definiscono. Per esempio, un'importante area su cui focalizzarsi è lo sviluppo di reti, associazioni e consorzi tra le organizzazioni dell'ESS, visto che questo è uno dei principali modi in cui queste imprese ottengono l'aumento di scala delle loro attività senza perdere connessione con le comunità locali da cui hanno avuto origine. Un ulteriore passo avanti all'interno di questo gruppo di politiche potrebbe inoltre essere l'armonizzazione delle diverse misure di sostegno e la creazione di strutture di governo trasversali e di programmi dedicati all'ESS nelle sue varie forme.



REGOLAMENTARE L'ECONOMIA SOCIALE E SOLIDALE

La Social Business Initiative (SBI), lanciata nel 2011, è stata la più completa iniziativa politica dell'UE mirata a incoraggiare lo sviluppo delle imprese sociali nel continente. Considerata dalla Commissione Europea come un'importante tappa per la realizzazione del Mercato unico, e come un modo per incoraggiare l'imprenditorialità e rafforzare le politiche per l'occupazione, la SBI mira a creare in Europa un ecosistema favorevole allo sviluppo di imprese sociali e dell'economia sociale in generale.

Negli ultimi anni molti stati hanno adottato nuove legislazioni che permettono all'economia sociale e solidale di operare in un vasto insieme di settori di interesse generale. Tra le legislazioni più complete spiccano quelle promulgate dalla Francia, dalla Spagna e dall'Italia. In Francia la nuova legge sull'economia sociale e solidale (2014) regola una molteplicità di organizzazioni: cooperative, mutue, fondazioni, associazioni, imprese di vicinato e organizzazioni che operano con status commerciale ma osservando nelle proprie regole operative alcuni principi fondamentali riguardanti gli obiettivi sociali. In Spagna la legge sull'economia sociale è stata approvata nel 2011 ed è rivolta alle organizzazioni che si occupano di attività economiche: cooperative, mutue, fondazioni e associazioni, imprese possedute dai lavoratori, imprese di inserimento lavorativo, centri speciali per l'impiego, associazioni di pescatori, e imprese per la lavorazione dei prodotti agricoli. In Italia la nuova legge sul Terzo settore (2016) è dedicata alle organizzazioni che perseguono obiettivi di interesse generale sia attraverso attività di volontariato e mutualistiche che attraverso la produzione di beni e servizi. Diversamente da Spagna e Francia, in Italia tra tutte le organizzazioni cooperative solo le cooperative sociali sono incluse in questa cornice legale.

Por consiguiente, un paso adelante dentro de este grupo de políticas podría ser la armonización de las diversas medidas y la creación de estructuras y programas gubernamentales transversales dedicados a la ESS en sus diversas formas.

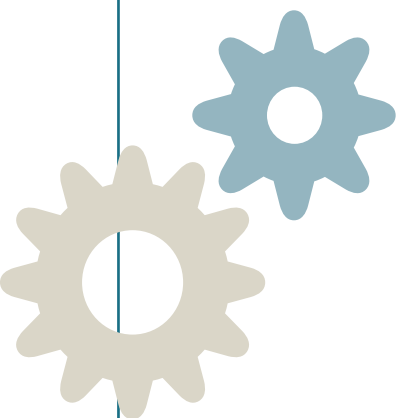
Il terzo gruppo di politiche fornisce supporto alle organizzazioni dell'ESS non rivolgendosi direttamente ad esse, ma coinvolgendo i settori economici in cui esse operano. Per esempio, alcune politiche pubbliche potrebbero essere rivolte ai settori della cura alla persona e dei servizi sociali. In particolare, allo scopo di facilitare l'emergere di un mercato del lavoro stabile e strutturato con le caratteristiche descritte nella Sezione 3, le misure politiche in questo ambito potrebbero mirare a supportare l'emergere di una domanda privata per questi servizi, che possa sostenere i costi necessari alla loro erogazione secondo standard professionali. Ciò potrebbe essere ottenuto in particolare riducendo il costo del lavoro dei lavoratori impiegati dalle organizzazioni che forniscono servizi con alto valore sociale attraverso una riduzione dei relativi oneri fiscali e previdenziali, o riducendo il costo dei servizi quando questi vengono comprati direttamente dalle famiglie, per esempio rendendo il loro costo deducibile dalle tasse.

SOSTENERE L'ESS TRAMITE LE POLITICHE PUBBLICHE

Le politiche pubbliche possono supportare lo sviluppo e la crescita dell'economia sociale e solidale in diversi modi. Alcuni esempi includono:

- Appalti pubblici. Le regole dell'Unione europea relative alla gestione degli appalti pubblici (2014/24/EU), entrate in vigore nel 2014, offrono nuove opportunità alle imprese sociali e incoraggiano l'assegnazione degli appalti, in particolare quelli riguardanti i servizi sociali e sanitari, sulla base del miglior rapporto tra costo e qualità. Inoltre, le regole dell'Unione europea sulle procedure di appalto forniscono più opportunità per contratti riservati e per l'uso di clausole sociali.
- Politiche fiscali. Molti paesi presentano nelle loro politiche fiscali varie forme di agevolazione o esenzione rivolte alle organizzazioni dell'ESS. In Belgio, per esempio, i profitti delle imprese sociali di inserimento lavorativo che prevedono vincoli di distribuzione del patrimonio sono soggette a riduzioni delle tasse e, a certe condizioni, di un'aliquota IVA ridotta. In Francia, le associazioni culturali e sportive possono essere esentate dalle imposte sulle società e dall'IVA per i servizi forniti ai propri soci. Similmente, le fondazioni non sono soggette all'IVA, né ad imposte sulle società per le attività direttamente connesse al loro scopo istituzionale.
- Supporto per la nascita e la crescita di scala: in Irlanda, il Community Service Programme mira ad aiutare le imprese di comunità a fornire servizi alle comunità locali e crea opportunità di lavoro per individui provenienti da gruppi svantaggiati. Mentre in Italia la Legge Marcora (49/1985) ha creato un meccanismo di autofinanziamento specificamente rivolto alle cooperative. Le politiche pubbliche mirate a sostenere la nascita e la crescita in scala delle organizzazioni dell'ESS includono anche l'accesso ad adeguate risorse di capitale di debito e capitale di rischio; il sostegno alla creazione di intermediari che possano preparare le organizzazioni a ricevere investimenti; la promozione di rapporti di interazione e partnership tra le organizzazioni dell'ESS e altri attori, incluse in particolare le aziende for-profit interessate ai risultati sociali; e infine l'accrescimento della capacità e delle competenze di chi opera nel campo dell'ESS attraverso una formazione mirata.

Fonte: Borzaga e Galera, 2016



b. Il ruolo dell'ILO e delle sue organizzazioni partner

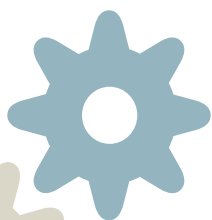
Anche le organizzazioni internazionali come l'ILO possono giocare un importante e complementare ruolo nella promozione e nel supporto allo sviluppo dell'economia sociale e solidale. A partire dal lavoro per promuovere una migliore conoscenza e più attenzione verso il mondo dell'economia sociale e solidale. Serve infatti un impegno specifico per ottenere maggiore rigore nella definizione e identificazione degli attori che operano all'interno dell'economia sociale e solidale, allo scopo di massimizzarne l'efficacia ed evitare confusioni e opportunismi. Un ingrediente chiave di questo processo è la disponibilità di dati e statistiche riguardanti le organizzazioni dell'ESS, come dimostra il lavoro dell'ILO all'interno del COPAC, così come anche una più approfondita ricerca e elaborazione di conoscenza sul tema. L'ILO e le sue organizzazioni partner possono anche facilitare l'apprendimento tramite scambio di esperienze e pratiche da un paese all'altro, instaurando un dialogo aperto che vada oltre le agenzie governative per includere ricercatori, comunità e le organizzazioni stesse.

C'è anche un insieme di azioni che l'ILO può compiere verso le sue organizzazioni partner, così come verso i governi nazionali. Queste includono il rafforzamento delle iniziative inter-agenzia all'interno delle Nazioni unite sui temi dell'economia sociale e solidale (riprendendo l'esperienza della Inter-Agency Task Force sull'ESS dell'ONU), così come le azioni per incoraggiare un approccio più integrato da parte dei governi nazionali. Iniziative in questa direzione potrebbero richiedere una maggiore integrazione verticale (tra i livelli nazionali e locali dei governi) così come una maggiore integrazione orizzontale (in termini di collaborazione tra diversi dipartimenti e ministeri).

Infine, allo scopo di affrontare efficacemente le sfide relative al futuro del lavoro, queste iniziative dovrebbero dare la priorità alle aree dell'ESS con la maggiore capacità di generare una stabile produzione di beni e servizi, dal momento che sono quelle che possono avere il più forte impatto sull'occupazione. Questo significa in particolare le organizzazioni che formano l'economia sociale (cooperative, associazioni, mutue, fondazioni) e le imprese sociali. Significa anche includere sia le forme più innovative (che compaiono più frequentemente nel discorso sulla "innovazione sociale") sia quelle più tradizionali, le cui radici sono più profonde e godono di un'ampia diffusione. Un sano ecosistema dell'ESS dovrebbe includere entrambi questi mondi, e favorire lo scambio di conoscenze e pratiche tra le organizzazioni più innovative e le organizzazioni più consolidate.

In generale, un ecosistema che sia di supporto alle organizzazioni dell'ESS a livello nazionale e internazionale dovrebbe essere basato su un principio di diversità bilanciata, cercando una sintesi tra ciò che è essenzialmente un fenomeno "*bottom-up*" e la natura "*top-down*" delle politiche pubbliche. Qualsiasi iniziativa di politica pubblica riguardante l'economia sociale e solidale dovrebbe quindi favorire una metodologia basata sul dialogo aperto e sulla partecipazione, in

linea con la natura inclusiva, aperta e dinamica dell'economia sociale e solidale stessa. Come hanno mostrato le evidenze presentate in questo testo, le varie forme organizzative che compongono l'economia sociale e solidale già oggi ricoprono un ruolo importante nell'affrontare le sfide riguardanti il futuro del lavoro, e potrebbero giocare un ruolo ancora più importante nel futuro. Riguardo a questa prospettiva, la creazione di un ecosistema di politiche pubbliche che sia maggiormente favorevole, sia a livello nazionale che internazionale, sarà determinante per fornire all'ESS il supporto di cui ha bisogno al fine di esprimere il proprio potenziale e aiutare a migliorare il futuro del lavoro.



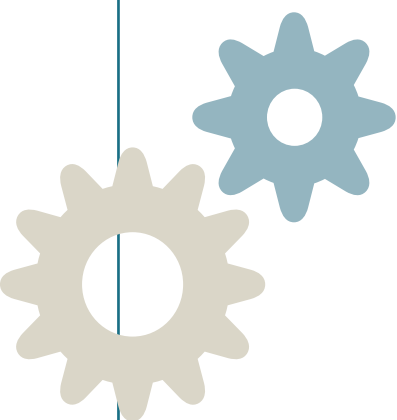
BIBLIOGRAFIA

- Accornero, A.; Marini, D. (eds.). 2011. "Le cooperative alla prova della crisi", in *Quaderni FNE - Collana Ricerche*, No. 61.
- Acemoglu, D.; Restrepo, P. 2016. *The race between machine and man: Implications of technology for growth, factor shares and employment*, No. 22252, May (Cambridge, MA National Bureau of Economic Research).
- Arntz, M.; Gregory, T.; Zierahn, U. 2016. *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. A Comparative Analysis*. (OECD). Disponibile a: http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-risk-of-automation-for-jobs-in-oecd-countries_5jlz9h56dvq7-en [Maggio 2017].
- Autor, D. 2015. "Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation", in *Journal of Economic Perspectives*, Vol 29, No. 3, pp. 3-30.
- Baumol W.; Bowen, W. 1966. *Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance*, (New York, Twentieth Century Fund).
- Berger, T.; Frey, C.B. 2015. *Industrial Renewal in the 21st Century: Evidence from US Cities?*, Oxford Martin School, University of Oxford. Disponibile a: www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1849 [Maggio 2017].
- Birchall, J; Hammond Ketilson, L. 2009. *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. (ILO). Disponibile a: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_108416.pdf [Giugno 2017].
- Birchall, J. 2013. *Resilience in a downturn: the power of financial cooperatives*. Disponibile a: http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_207768/lang--en/index.htm [Giugno 2017].
- Bonazzi, G. 1993. *Il tubo di cristallo* (Bologna: Il Mulino)
- Borzaga, C. (ed.) 2015. *Economia cooperativa: Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*. Terzo Rapporto Euricse (Trento, Euricse Edizioni).
- Borzaga, C.; Galera, G. 2014. *The potential of the social economy for local development in Africa: an exploratory report*, Policy Department, Directorate General for External Policies, European Parliament.
- . 2016. *Social enterprises and their eco-systems: developments in Europe*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Disponibile a: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7934&furtherPubs=yes> [Luglio 2017].


- Brynjolfsson, E.; McAfee, A. 2014. *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. (New York, W.W. Norton & Company Inc. Publishers).
- Carini, C.; Fontanari, E. 2017. *Il valore economico e occupazionale dell'economia cooperativa nel 2014*, Euricse Working Paper No. 4. Disponibile a: <http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2017/04/Carini-Fontanari.pdf> [Luglio 2017].
- Cushing, E. 2013. *Amazon Mechanical Turk: The digital sweatshop*, UTNE. Disponibile a: www.utne.com/science-and-technology/amazon-mechanical-turk-zm0z13jzlin.aspx [Maggio 2015].
- Defourny J.; Estrin S.; Jones, D.C. 1985. "The Effects of Workers Participation on Enterprise Performance: Empirical Evidence from French Cooperatives", in *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 3, No. 2, pp. 197-212.
- Depedri, S.; Tortia E.C.; Carpita, M. 2012 "Feeling satisfied by feeling motivated at work: empirical evidence in the Italian social services sector", in J. Heiskanen, H. Henry, P. Hytinkoski, T. Köppä (eds.), *New opportunities for co-operatives: new opportunities for people* (Helsinki: University of Helsinki, Ruralia Institute). Disponibile a: www.helsinki.fi/ruralia, pp. 136-153 [Maggio 2017]
- Depedri, S. (ed.) 2012. *L'inclusione efficiente. L'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo*. (Milano: Franco Angeli).
- Esim, S.; Katajamaki, W. 2016. *Social Innovation and the Social and Solidarity Economy*. Disponibile a: <https://www.thenews.coop/108683/sector/retail/social-innovation-and-the-social-and-solidarity-economy/> [Luglio 2017].
- . 2017. *Rediscovering worker cooperatives in a changing world of work*. Disponibile a: https://www.upf.edu/documents/3885005/8337152/Esim_x_Katajamaki_editado.pdf/765a2a29-7899-5fbf-373b-20dea87cca1a/ [Luglio 2017].
- Euricse and ICA. 2016. *Exploring the co-operative economy, World Cooperative Monitor Report 2016*. Disponibile a: <https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2017/11/WCM-2016.pdf> [Luglio 2017].
- European Commission. 2012. *Social Economy and Social Entrepreneurship. Social Europe Guide Vol. 4*. Disponibile a: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7523> [Luglio 2017].
- . 2015. *Growing the European Silver Economy, EC Background Paper*. Disponibile a: <http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/active-healthy-ageing/silvereco.pdf> [Giugno 2017].
- Fotakis, C.; Peschner, J. 2015. *Demographic change, human resources constraints and economic growth*, European Commission Working Paper 1/2015.

- Frey, C.B.; Osborne, M.A. 2013. "The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation", in *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114, pp. 254-280
- Frey, C.B. et al. 2016. *Technology at Work v2.0: The Future Is Not What It Used To Be*. City GPS and Oxford Martin School Report. Disponibile a: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work_2.pdf [Luglio 2017]
- Galera, G. 2010. "Social enterprises and the integration of disadvantaged workers", in: L. Becchetti and C. Borzaga (a cura di): *The Economics of Social Responsibility. The world of social enterprises*. (London and New York: Routledge Research), pp. 105-122.
- Handy F. e Katz E. 1998. "The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying Less?", in *Journal of Comparative Economics*, 26, pp. 246-261
- Hansmann, H. 1988. "Ownership of the Firm", in *Journal of Law, Economics and Organisation*, Vol. 4, No. 2, 267-304.
- Horton, J.J.; Chilton, L.B. 2010. *The Labor Economics of Paid Crowdsourcing*, paper presented at 11th Conference on Electronic Commerce. Cambridge, Massachusetts, USA —07 – 11 June, pp. 209 -218.
- International Labour Office (ILO). 2011. *Social and Solidarity Economy: Our common road towards decent work*. Disponibile a: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_166301.pdf, [Giugno 2017].
- . 2013. *Women and Men in the Informal Economy: A Statistical Picture*. (Geneva).
- . 2014. *Transitioning from the informal to the formal economy*, Report V(1), International Labour Conference, 103rd Session, Geneva, 2014 (Geneva).
- . 2016. *The Future of Work Centenary Initiative*, Issue 1 Note Series. Disponibile a: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_534201.pdf [Giugno 2017].
- International Monetary Fund (IMF). 2015. *Uneven Growth: Short- and Long-Term Factors*, World Economic Outlook April 2015. Disponibile a: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/> [Luglio 2017].
- Jaimovich, N.; Siu H. E. 2012. *The Trend is the Cycle: Job Polarization and Jobless Recoveries*. NBER Working Paper, No. 18334 (Cambridge, MA National Bureau of Economic Research).
- Kopp, R.; Howaldt, J.; Schultze, J. 2016. "Why Industry 4.0 needs Workplace Innovation: a critical look at the German debate on advanced manufacturing", in *European Journal of Workplace Innovation*, Vol. 2, No.1, pp. 7-23.

- Leete L. 1999. "Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-profit Organizations", in *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.43, pg.423-446
- Leoni, R. 2012. "Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: Evidence from Italian employees", in *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 65, No. 2, pp. 316–349.
- Matthew, L. 2017. *Providing Care Through Co-operatives*. (ILO). Disponibile a: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_546178.pdf [Giugno 2017].
- McKinsey Global Institute. 2017. *A future that works: automation, employment and productivity*. McKinsey & Company. Disponibile a: <http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx> [Maggio 2017]
- Mirvis, P. H. 1992. "The quality of employment in the non-profit sector: An update on employee attitudes in non-profit versus business and government", in *Non-profit Management & Leadership*, Vol. 3 No.1, pp. 23-41.
- National Academy of Science and Engineering. (ACATECH). 2013. *Industrie 4.0 Working Group, Final report: Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*. Disponibile a: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/Final_report_Industrie_4.0_accessible.pdf [Giugno 2017].
- Nyssens, M. 2006. *Social enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*. (London and New York: Routledge).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2015. *The economic consequences of climate change*, (Paris, OECD Publishing).
- Peterson, G. 1999. *Gray Dawn. How the Coming Age Wave Will Transform America and the World*. (New York, Random House).
- Piketty, T. 2014. *Capital in the Twenty-First Century*. (Cambridge, MA: Harvard University Press).
- Sundararajan, A. 2017. "The future of work", in *Finance & Development*. International Monetary Fund. Vol. 54, No. 2. Disponibile a: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2017/06/sundararajan.htm> [Giugno 2017].
- Sutton, M. 2016. *A Shareable explainer: What is a platform co-op?* Disponibile a: <https://www.shareable.net/a-shareable-explainer-what-is-a-platform-co-op/> [Luglio 2017].
- Toossi, M. 2012. "Labor force projections to 2020: a more slowly growing workforce", in *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics January 2012, pp. 43-64.



- Tortia, E. C.; Borzaga, C. 2006. "Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services" in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 35, n. 2, p. 225-248
- Uddin, Z. 2012. *The dystopian digital sweatshop that makes the Internet run*, AlterNet. Disponibile a: <http://www.alternet.org/labor/dystopian-digital-sweatshop-makes-internet-run> [Aprile 2017].
- United Nations (UN). 2014. *Social and solidarity economy and the challenge of sustainable development*, Position Paper by the United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (Geneva).
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). 2016. *Robots and Industrialization in Developing Countries*. Policy Brief No. 50. Disponibile a: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/presspb2016d6_en.pdf [Luglio 2017].
- Utting, P. (ed.). 2015. *Social and Solidarity Economy beyond the Fringe*. (United Kingdom, Zed Books).
- Vieta, M. 2017. *The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts: Italy's Worker-Recuperated Enterprises and the Legge Marcora Framework: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis*, Euricse Research Report N. 015/17. Disponibile a: http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2017/03/15_17-Rapporto-Vieta-Depedri-Carrano-1.pdf [Luglio 2017].
- Wanyama, F. 2014. *Cooperatives and the sustainable development goals: a contribution to the post-2015 development debate*. Disponibile a: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_306072.pdf [Maggio 2017].
- Whitaker, J.; Schneider, S.; Bau, M. (2005). *Home Care Cooperatives: Worker Ownership in Focus*. Disponibile a: <http://www.uwcc.wisc.edu/info/health/homecare.pdf> [Luglio 2017].
- World Bank. 2011. "Study on impacts and costs of forced displacements", in R. Zetter, E. Fiddian-Qasmiyeh (a cura di): *State of art literature review* (Washington, DC), Vol. II.
- Zevi, A.; Zanotti, A.; Soulange, F.; Zelaia, A. 2011. "Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance - Generating Wealth for the Long Term", in *CECOP publications and discussion about Cooperative Development Strategy*. Disponibile a: http://www.cecop.coop/IMG/pdf/beyond_the_crisis_english-2.pdf [Luglio 2017]



International Labour Organization
4 route des Morillons
CH-1211 Geneva 22 – Svizzera
Tel.: +41 (0) 22 799 61 11
Fax: +41 (0) 22 798 86 95

