

A cura di
Sara Rago e Paolo Venturi

I modelli gestionali dell'offerta dei servizi per l'infanzia 06 dell'impresе sociali

1

Introduzione

Obiettivi dell'indagine

Il questionario predisposto da AICCON è stato elaborato con l'obiettivo di osservare le modalità di risposta del campione di indagine a fronte delle seguenti *sfide socio-economiche* che il sistema di servizi all'infanzia è oggi chiamato ad affrontare: le condizioni economiche precarie delle famiglie; l'aumento della complessità delle situazioni di svantaggio e vulnerabilità dei bambini (disabilità – fisiche e psichiche, disturbi dell'apprendimento, difficoltà connesse all'immigrazione, ...); l'aumento della richiesta di flessibilità dei servizi erogati per una maggiore conciliazione dei tempi di vita-lavoro; la riduzione delle risorse economiche di natura pubblica disponibili.

In particolare, tali sfide sono le medesime che gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 2030, condivisi a livello internazionale, prevedono di affrontare per "Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti" (Goal 4) e nello specifico per: "entro il 2030, assicurarsi che tutte le ragazze e i ragazzi abbiano accesso a uno sviluppo infantile precoce di qualità, alle cure necessarie e all'accesso alla scuola dell'infanzia, in modo che siano pronti per l'istruzione primaria" (Target 4.2) e "costruire e adeguare le strutture scolastiche in modo che siano adatte alle esigenze dei bambini, alla disabilità e alle differenze di genere e fornire ambienti di apprendimento sicuri, non violenti, inclusivi ed efficaci per tutti" (Target 4.a).

Le risposte a tali sfide individuate dalle imprese sociali che offrono servizi per l'infanzia dovrebbero, infatti, avere almeno le seguenti caratteristiche in comune qualificanti il servizio erogato: a) flessibilità organizzativa e offerta multiservizio (orario di apertura, tipologia di servizi – es. «sezioni primavera», micro-nidi, ...); b) condizioni di accessibilità (ad esempio, importi rette differenziati); c) ripartizione dei costi di gestione (tra Stato, Comuni e privati); d) coinvolgimento delle famiglie/ingaggio della comunità di riferimento e degli attori presenti sul territorio.

Ciò in quanto le imprese sociali sono soggetti imprenditoriali principalmente definiti da 3 elementi: un'identità "pubblica", ovvero rispondenti attraverso la propria attività imprenditoriale a logiche di natura pubblica (intesa quale "interesse generale" per la collettività); una struttura di *governance multistakeholder*, in cui vengono rappresentate in modalità "corale" una pluralità di categorie di portatori di interesse differenti; una struttura di *offerta* sempre più *multiservizio*, in grado di rispondere alla crescente richiesta di flessibilità da parte della domanda che necessita di servizi complessi e personalizzabili.

In sintesi, obiettivo della rilevazione effettuata è stato quello di comprendere come le imprese sociali contrastano l'avanzare della cd. "povertà educativa" (concetto rispetto al quale il nostro campo di osservazione si limita alla fascia di età 0-6 anni) attraverso la costruzione di servizi per l'infanzia «promossi e gestiti» da una



“comunità educante”, dove i componenti sono portatori di risorse (*assetholder*) di diversa natura e con diversa intensità.

Campo di osservazione

Poste tali premesse, l'indagine condotta analizza una pluralità di dimensioni la cui osservazione permette, attraverso una restituzione in termini di “stato dell'arte”, di comprendere le modalità mediante le quali ridefinire (se del caso) i servizi erogati al fine di rispondere a quei bisogni già enunciati. Questo anche nell'ottica della Legge n. 107/2015 che prevede la realizzazione di *Sistemi integrati per l'educazione 0-6 anni* e che, al suo interno, contempla quelli per l'infanzia come servizi in grado di superare la dimensione “assistenziale” al fine di essere concepiti a pieno titolo come parte del sistema “educativo”. Servizi, quindi, accessibili ma di alta qualità, a partire dall'obbligo della qualifica universitaria come titolo di accesso per il personale, anche per i servizi 0-3 anni fino ad arrivare ad una soglia massima di contribuzione da parte delle famiglie.

In particolare, sono almeno 5 gli ambiti all'interno dei quali è possibile agire e ottenere come *output* una rimodulazione del sistema di offerta. Anzitutto il *ridisegno dei modelli digovernance*: i servizi per l'infanzia, come già evidenziato, tendono sempre più ad essere progettati ed erogati in maniera condivisa da una pluralità di attori (*comunità educante*). Talvolta, quindi, la co-gestione di questi servizi implica una modifica del modello di *governance* che ne sta alla base in grado di includere tali attori senza, tuttavia, appesantire la struttura.

Il secondo ambito è collegato al fatto che la ridefinizione dei servizi erogati nell'ambito dell'infanzia, soprattutto per ciò che concerne quelli “integrati”, presuppone oggi un passaggio da una logica di «assistenzialismo» ad una «educativa». La necessità (e l'opportunità, al contempo) di mettere al centro il bambino e attorno ad esso costruire un percorso volto alla sua crescita (da 0 a 6 anni nel caso specifico) non può prescindere dall'assunzione di un ruolo strategico delle *competenze degli educatori*, che da un lato diventano, insieme alle famiglie, l'elemento di continuità di tale percorso e, dall'altro, hanno una forte responsabilità nei confronti dei beneficiari diretti dei servizi (i bambini) in termini di implementazione di processi ad alto valore aggiunto in termini di impatto sociale e, quindi, di cambiamento e crescita di questi ultimi.

Inoltre, un altro (terzo) ambito di mutamento di approccio, che si collega peraltro al tema degli educatori, è legato alla prospettiva della *costruzione di un welfare di sostegno alla famiglia*. Quest'ultima, infatti, insieme agli educatori è, come già accennato, l'elemento di continuità del percorso integrato, nonché ovviamente soggetto co-responsabile dell'educazione dei bambini stessi. La presa in carico non solo del bambino, ma anche del suo nucleo familiare, quindi, se da un lato rende più complesso il sistema di offerta di servizi per l'infanzia, dall'altro permette di ridurre i costi legati alle asimmetrie connesse ad un mancato coinvolgimento della famiglia nel processo di crescita del bambino messo in campo dai soggetti offerenti (nello specifico, le imprese sociali oggetto di osservazione). Pensare alle famiglie come una seconda categoria di beneficiari diretti significa considerare i cambiamenti che in capo ad esse possono avvenire non come mere esternalità derivanti dall'azione che viene implementata in risposta al *target* di beneficiari “bambini”, bensì come obiettivo altrettanto fondamentale per valutare positivamente l'efficacia dell'offerta di servizi.

Assumere tale prospettiva significa, quindi, progettare e implementare al contempo attività rivolte direttamente alle famiglie dei bambini, che andranno osservate e valutate relativamente alla possibilità di produrre un cambiamento positivo al loro interno e, di conseguenza, rispetto ai bambini.

Quarto ambito è quello relativo al passaggio “da spazi a luoghi”, inteso come capacità di organizzare gli ambienti in cui si svolgono i servizi a garanzia dell'effettiva buona riuscita delle esperienze che i bambini devono poter essere messi in condizione di fare. Il passaggio da “spazi a luoghi” implica costruire degli ambienti in cui la *relazionalità* è l'elemento alla base di qualsiasi attività venga svolta al suo interno.

Elemento che lega tale ambito con il successivo (quinto e ultimo), ovvero il tema della *territorialità*: il legame con il territorio è essenziale per un'impresa sociale, poiché è nella relazione con gli attori del territorio che permettono, al contempo, di sviluppare e alimentare reti fiduciarie locali volte anche all'avvio di processi di co-produzione dei servizi (modalità che la differenziano da altri soggetti di offerta), ingaggiando anche risorse (umane e non) volontarie in virtù dell'obiettivo di interesse generale perseguito.

L'analisi condotta ha permesso di verificare lo "stato dell'arte" delle imprese sociali eroganti servizi all'infanzia rivolti alla fascia di età 0-6 anni rispetto ai 5 ambiti suddetti attraverso la somministrazione di un questionario di indagine volto ad indagare i seguenti aspetti:

Anagrafica
Caratteristiche dei servizi
Beneficiari
Competitor
Rete e comunità
Sostenibilità economica
Governance

Lo strumento adottato al fine di guidare la definizione dei campi di osservazioni selezionati durante l'analisi sulle imprese sociali del campione è il *Social Business Model Canvas*, un modello che permette di individuare, a partire dalla "proposta di valore" (*valueproposition*) che ci si pone, gli elementi necessari ad un'impresa sociale per costruire un modello di *business* volto al perseguimento dell'interesse generale.

Social Business Model Canvas				
Key Resources Quali risorse (umane, materiali, finanziarie, tecnologiche, ecc.) sono necessarie per realizzare la proposta di valore?	Key Activities Quali attività sono necessarie per realizzare la proposta di valore?	Type of Intervention Quali interventi (sociali, economici, ecc.) sono necessari per realizzare la proposta di valore?	Segments Quali segmenti di mercato (Beneficiari, Clienti, ecc.) sono interessati dalla proposta di valore?	Value Proposition Quali benefici (sociali, economici, ecc.) sono offerti dalla proposta di valore? Quali risorse sono necessarie per realizzare la proposta di valore?
Partners + Key Stakeholders Con quali partner (sociali, economici, ecc.) è necessario collaborare per realizzare la proposta di valore? Quali stakeholder sono coinvolti nel processo?	Channels Quali canali di distribuzione (sociali, economici, ecc.) sono necessari per realizzare la proposta di valore?	Surplus Quali surplus (sociali, economici, ecc.) sono generati dalla proposta di valore?	Revenue Quali fonti di ricavo (sociali, economici, ecc.) sono generate dalla proposta di valore?	Support Resources Quali risorse (umane, materiali, finanziarie, tecnologiche, ecc.) sono necessarie per realizzare la proposta di valore?
Cost Structure Quali costi (sociali, economici, ecc.) sono necessari per realizzare la proposta di valore?				Customer Value Propositions Quali benefici (sociali, economici, ecc.) sono offerti dalla proposta di valore? Quali risorse sono necessarie per realizzare la proposta di valore?

2

Aspetti descrittivi

Da un punto di vista meramente descrittivo, le 17 imprese sociali rispondenti sono nella maggior parte dei casi longeve (oltre 9 su 10 sono state costituite da più di 11 anni, di cui circa 6 su 10 più di 20 anni fa) (figura 1). Le loro sedi operative principali si concentrano principalmente nel Centro Italia (soprattutto in Toscana, a Firenze, e Umbria, a Città di Castello), mentre solo 5 su 17 hanno una sede operativa secondaria (anche in questo caso con una maggiore concentrazione in Toscana e Umbria) (figura 2).

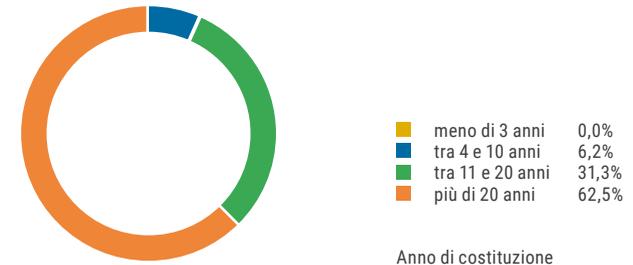


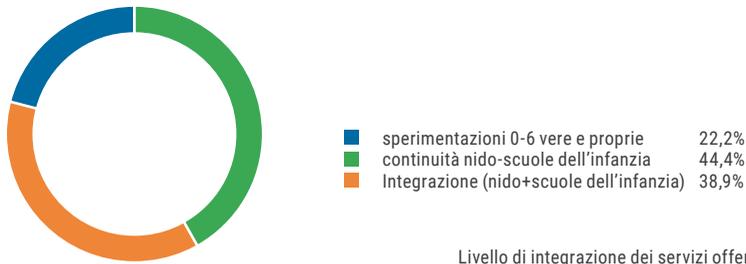
Figura 1



3 Caratteristiche dei servizi

I servizi erogati sono stati osservati per comprendere principalmente tre elementi descrittivi: la tipologia di integrazione dei servizi offerti, la tipologia di servizi erogati, l'orario di apertura e periodicità nell'arco dell'anno dei servizi offerti.

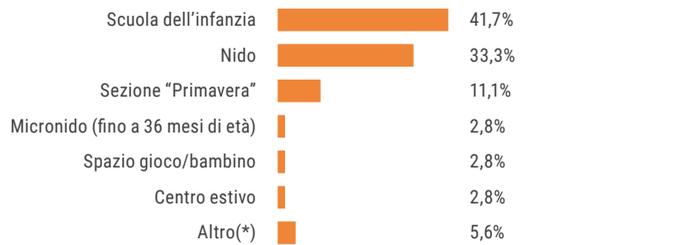
In oltre 4 casi su 10 i servizi erogati riguardano la continuità nido-scuole dell'infanzia, quindi la fascia di età 0-3 anni e solamente attraverso un livello "soft" nel concepire un percorso unitario per il bambino come si pone, invece, l'integrazione tra nido e scuole dell'infanzia (che rappresentano comunque quasi il 39% dei servizi analizzati) piuttosto che le vere e proprie sperimentazioni 0-6 anni, che riguardano solo il 22% dei casi indagati (figura 2).



Livello di integrazione dei servizi offerti

Figura 2

Ciò dimostra come oggi effettivamente l'impresa sociale sia ancora in una fase poco matura rispetto all'erogazione di servizi per l'infanzia 0-6 anni che abbiano come caratteristica principale la presa in carico del bambino attraverso un percorso unitario che lo accompagni fino alla scuola primaria. Un'offerta di servizi, quindi, che spesso si limita a coprire i bisogni più tradizionali attraverso *asili nido* (oltre il 33%) e *scuole per l'infanzia* (quasi il 42%) (figura 3). Servizi più "innovativi" e in grado di andare incontro alle esigenze sempre più stringenti i termini di conciliazioni dei tempi di vita-lavoro delle famiglie (es. spazio gioco-bambino, centro estivo, baby parking – centro di custodia oraria, ...) sono, invece, ad oggi ancora secondari.



Tipologia di servizi erogati

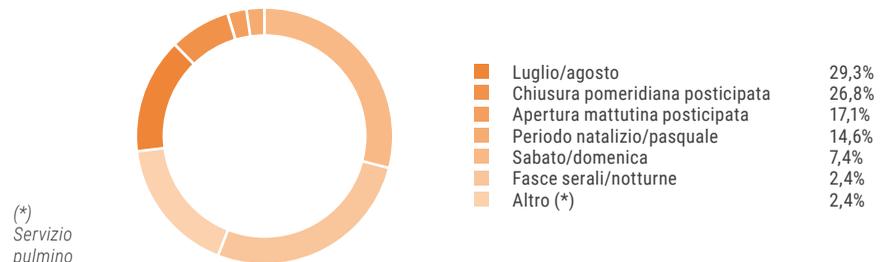
(*)
Babyparking - centro di custodia oraria, Tempo per le famiglie, Campus estivo e invernale

Figura 3



L'orario di apertura dei servizi è ovviamente variabile, in particolar modo in base alla tipologia di servizio offerto. Mediamente sono 10,4 le ore di apertura quotidiana dei servizi offerti (valore max. 11,5 ore e valore min. 3,5 ore), distribuite in una fascia oraria tra le 7:30 e le 19:00, dal lunedì al venerdì. I nidi rimangono mediamente aperti 10,5 ore al giorno, mentre le scuole dell'infanzia 9,5 ore al giorno. In oltre 4 casi su 10 vi è una dimostrazione di tentativo di andare incontro alle esigenze in termini di orario delle famiglie – soprattutto lavoratrici – da parte delle imprese sociali attraverso orari o di chiusura pomeridiana posticipati (quasi 27%) o di apertura anticipati (circa il 17%) rispetto allo standard.

In termini di *periodicità nell'arco dell'anno*, i servizi offerti sono per lo più erogati tra inizio settembre e fine giugno (scuola dell'infanzia)/luglio (nido – solo in un caso il servizio offerto ha copertura annuale). Alcune realtà coprono con i centri estivi i mesi di luglio e agosto (circa il 29%) (figura 4).



(*)
Servizio pulmino

Figura 4

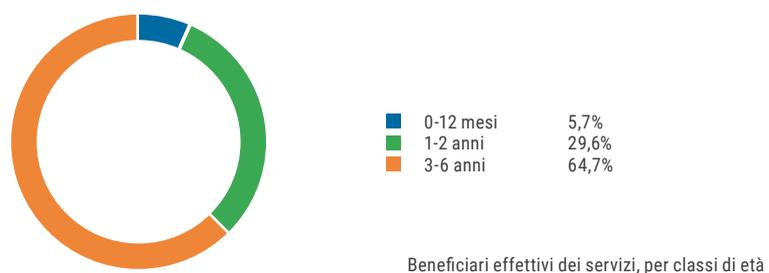
Orario di apertura e periodicità nell'arco dell'anno dei servizi offerti

4 Beneficiari dei servizi

L'analisi dei beneficiari dei servizi è stata tesa a comprendere il numero di beneficiari effettivi (bambini) in valori assoluti e per classi di età, le categorie di beneficiari con bisogni speciali e la capacità ricettiva della struttura in termini di beneficiari potenziali (numero di bambini) dei servizi, al fine di comprendere se l'offerta dei servizi sia effettivamente efficace o meno nel dare risposte alla domanda da un punto di vista quantitativo.

I beneficiari dei servizi sono complessivamente 1.451 (dato medio mensile relativo all'ultimo anno di attività) e mediamente 85,4 bambini per ogni realtà intervistata. La realtà con il numero più alto di beneficiari ne conta 172, mentre quella di dimensioni più ridotte 42.

Coerentemente con quanto dichiarato in termini di tipologia di servizi offerti erogati dalle imprese sociali analizzate, che evidenziava il dato relativo alle scuole per l'infanzia come principale, la fascia di età di beneficiari maggiormente coperta è quella tra i 3 e i 6 anni di età (figura 5).



Beneficiari effettivi dei servizi, per classi di età

Dall'incrocio tra le classi di età e il livello di integrazione dei servizi emerge, in particolare, come beneficiari delle sperimentazioni 0-6 anni vere e proprie siano i bambini nella fascia di età 0-12 mesi, che rispetto alle altre due categorie di livelli di integrazione dei servizi rimangono maggiormente scoperti (tabella 1). Ciò a dire che attraverso lo sviluppo di tali sperimentazioni si apre uno scenario nuovo in grado di includere maggiormente anche questa fascia di età, accogliendo i bambini in un percorso personale di educazione e crescita che li abbraccia sin dalla tenerissima età.

	Continuità nido-scuole dell'infanzia	Integrazione (nido + scuole dell'infanzia)	Sperimentazioni 0-6 vere e proprie
0-12 mesi	42,9%	8,3%	48,8%
1-2 anni	46,7%	26,0%	27,3%
3-6 anni	51,8%	37,2%	11,0%

Beneficiari effettivi dei servizi, per classi di età e livello di integrazione dei servizi

I bambini con bisogni speciali corrispondono al 6,4% del totale dei beneficiari dei servizi. Si tratta soprattutto di bambini figli di migranti (quasi 8 ogni 10) (figura 6), il che implica uno sforzo da parte delle imprese sociali di costruire percorsi di integrazione culturali e linguistici *ad hoc*.



Figura 6 Categorie di bambini con bisogni speciali

Dall'incrocio dei dati relativi alle categorie di bambini con bisogni speciali e il livello di integrazione dei servizi emerge come i bambini figli di migranti siano la categoria maggiormente beneficiaria di servizi integrati di asilo nido e scuole dell'infanzia (6 su 10), insieme ai bambini con disabilità psichiche (5 ogni 10); i bambini con disabilità fisiche sono invece maggiormente presenti nell'offerta di servizi di continuità asilo nido-scuole dell'infanzia (più di 7 ogni 10); infine, i bambini con disturbi dell'apprendimento sono più frequentemente beneficiari delle sperimentazioni 0-6 anni vere e proprie (oltre 6 su 10) (tabella 2).

Categorie	Continuità nido-scuole dell'infanzia	Integrazione (nido + scuole dell'infanzia)	Sperimentazioni 0-6 vere e proprie
Bambini figli di migranti	25,7%	60,8%	13,5%
Bambini con disabilità psichiche	28,6%	50,0%	21,4%
Bambini con disturbi dell'apprendimento	37,5%	0,0%	62,5%
Bambini con disabilità fisiche	75,0%	25,0%	0,0%

Tabella 2 Categorie di bambini con bisogni speciali, per livello di integrazione dei servizi

I posti potenziali a disposizione dei bambini nei diversi servizi offerti sono complessivamente 1.598 e mediamente 107 bambini per ogni realtà intervistata. La realtà che potrebbe ospitare il maggior numero di beneficiari ha un potenziale di 186 posti, mentre quella di dimensioni più ridotte 50. Il tasso medio di copertura mensile dei servizi è pari al 90,8%.

Tabella 1

5 Risorse impiegate nell'erogazione dei servizi

Sono stati poi analizzati aspetti legati alle risorse (capitale umano e risorse materiali) che vengono impiegate nell'erogazione dei servizi di cui si compone l'offerta delle imprese sociali oggetto di esame.

Dal punto di vista del capitale umano, si è osservato il numero di educatori impiegati nei servizi in valori assoluti, per genere e per classe di età, nonché le professionalità coinvolte nell'erogazione dei servizi, il livello di istruzione e le tipologie contrattuali del personale educativo e la previsione di politiche di welfare aziendale rivolto al personale impiegato nei servizi.

Gli *educatori impiegati nell'erogazione dei servizi* sono complessivamente 162 e mediamente 9,5 per ogni realtà intervistata. La realtà con il numero più alto di educatori impiegati ne conta 28, mentre quella di dimensioni più ridotte 4.

Mediamente il rapporto tra numero di educatori impiegati e numero di bambini beneficiari di servizi è pari a 9,7 bambini per ogni educatore, dato il cui valore minimo è pari a 6,1 e il valore massimo uguale a 15,3. Per avere un dato di raffronto, nelle scuole dell'infanzia pubbliche il rapporto tra numero di educatori impiegati e numero di bambini beneficiari dei servizi è pari a 12,4 bambini per ogni educatore.

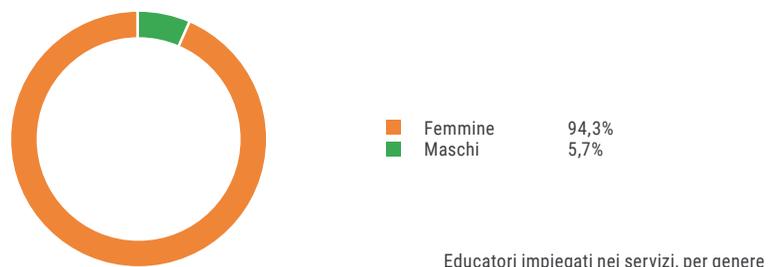
Il valore del rapporto è sotto la media nei servizi integrati (nido e scuole dell'infanzia) (-2,3), mentre è più alto nelle sperimentazioni 0-6 anni vere e proprie (+1,6) (tabella 3).

Continuità nido-scuole dell'infanzia	Integrazione (nido + scuole dell'infanzia)	Sperimentazioni 0-6 vere e proprie
10,8	7,4	11,3

Rapporto tra numero di educatori impiegati e numero di bambini beneficiari di servizi, per livello di integrazione dei servizi

Tabella 3

Dal punto di vista del genere degli educatori impiegati nei servizi, emerge come assolutamente preponderante la componente femminile (oltre 9 su 10) (figura 6). Quasi 8 educatori su 10 rientrano in una fascia d'età tra i 25 e i 44 anni.



Educatori impiegati nei servizi, per genere

Figura 7

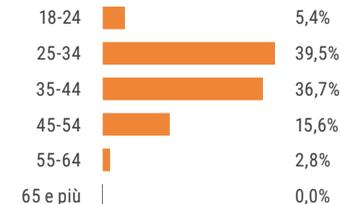


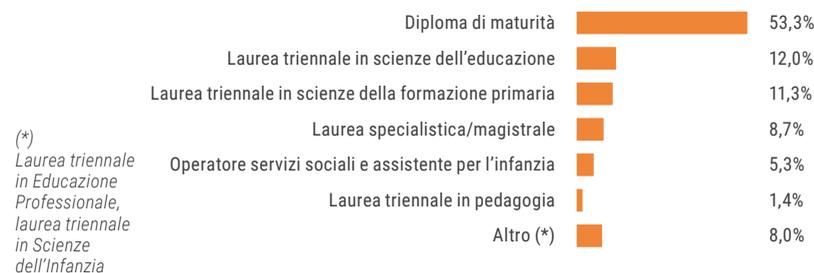
Figura 6 Educatori impiegati nei servizi, per età

Più della metà del capitale umano impiegato nei servizi è personale educativo; 2 su 10 sono invece figure di personale ausiliario (figura 7). Un dato rilevante e sul quale riflettere in prospettiva è quello relativo ai volontari: solo il 4,5% delle professionalità coinvolte nell'erogazione dei servizi, infatti, è costituito da risorse volontarie. Ad avviso di chi scrive, infatti, proprio per la natura dei soggetti di offerta analizzati l'utilizzo di tale tipologia di risorse andrebbe maggiormente incentivata, in particolar modo anche per sviluppare servizi "collaterali" in grado di costruire un tessuto sociale e culturale rispetto ai territori in cui si sviluppano le attività.



Figura 7 Professionalità coinvolte nell'erogazione dei servizi

Poco più della metà del personale impiegato nei servizi ha un diploma di maturità, mentre complessivamente il 41,4% ha una laurea triennale (in scienze dell'educazione, della formazione primaria, pedagogia, educazione professionale o scienze dell'infanzia) o specialistica/magistrale (figura 8).



(*)
Laurea triennale in Educazione Professionale, laurea triennale in Scienze dell'Infanzia

Figura 8 Livello di istruzione del personale educativo

Quasi 7 su 10 dei componenti del personale educativo è contrattualizzato attraverso contratti della cooperazione sociale (figura 9). Solo 1 su 4 ha un contratto ANINSEI (Associazione Nazionale Istituti Non Statali di Educazione e di Istruzione), maggiormente legati al mondo dei servizi all'infanzia anziché a quello dell'impresa sociale.

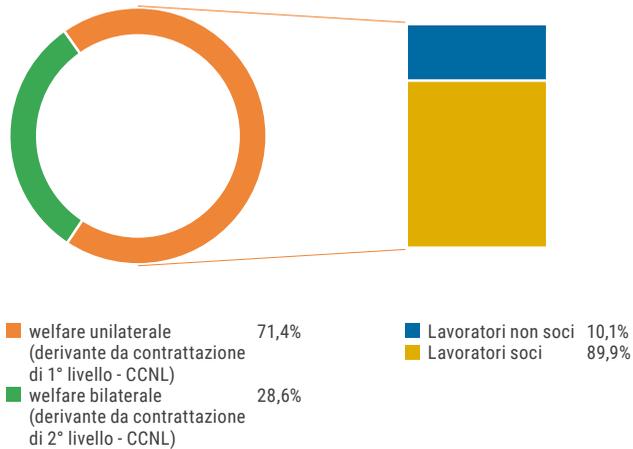


Tipologie contrattuali del personale educativo

(*)
Contratto
dipendenti
comunali

Figura 9

Il 41,1% delle realtà erogano servizi di welfare aziendale ai propri dipendenti. Di questi, più di 7 su 10 beneficiano di politiche di welfare aziendale derivanti da contrattazione di 1° livello – ovvero dal CCNL, mentre 3 su 10 beneficiano di politiche di welfare aziendale derivanti dalla contrattazione di 2° livello. Del primo gruppo 9 su 10 sono lavoratori soci (figura 10).



Welfare aziendale rivolto al personale impiegato nei servizi

Figura 10

Rispetto al tema beni materiali, le due principali forme di gestione degli immobili in cui si realizzano le attività sono il comodato d'uso e l'affitto (entrambi 35,3%) (figura 11). Solo il 12% dei rispondenti dichiara di possedere gli immobili entro i quali si erogano i servizi all'infanzia analizzati.

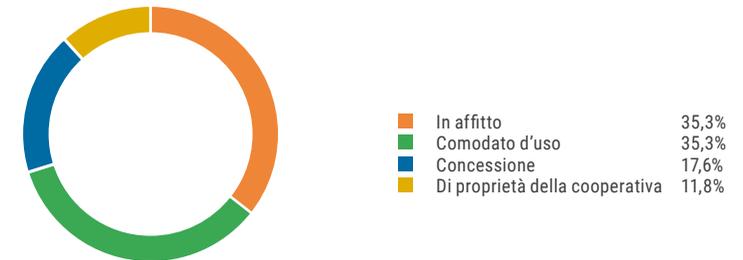


Figura11

Forma di gestione degli immobili in cui si realizzano le attività



6 Altri competitor presenti sul territorio

Assumendo la prospettiva dello strumento adottato, ovvero il *Social Business Model Canvas*, rileva comprendere l'esistenza e la relativa percezione da parte dei rispondenti in merito all'esistenza e alle principali caratteristiche di altri soggetti presenti sul territorio di riferimento.

Le principali categorie di *competitor* individuate dai rispondenti nei propri territori di riferimento afferiscono alla sfera privata. Oltre alle tradizionali tipologie di offerta (nido e scuola dell'infanzia), i soggetti privati integrano l'offerta con ulteriori modalità di risposta tra cui *sezioni primavera*, *nidi in famiglia* e *micronidi* (per bambini fino a 36 mesi) e *ludoteche* e *centri per l'infanzia e la famiglia* (per bambini tra i 3 e i 6 anni) (figura 12). Sulla spinta legislativa, crescono anche *competitor* che stanno orientando la propria offerta su progetti integrati 0-6 anni (nel caso specifico, erogati da enti ecclesiastici).



Mappe dei competitor

Figura 12



7 Rete e coinvolgimento della comunità

Uno dei principali tratti distintivi delle imprese sociali è proprio quello di riuscire a sviluppare la propria attività imprenditoriale attraverso il coinvolgimento delle comunità e dei territori in cui questa si sviluppa, anche all'interno di reti di *partner* locali (o meno) che, ognuno per la sua competenza, apporta risorse specifiche all'attività/progetto in essere. All'interno dell'analisi condotta sono stati principalmente due gli ambiti di osservazione rispetto a questo tema: il grado di coinvolgimento delle famiglie dei beneficiari dei servizi, da un lato; il grado di coinvolgimento di altre categorie di *stakeholder*.

In merito al primo ambito di osservazione, si rileva come mediamente il grado di coinvolgimento delle famiglie sia buono (valore medio pari a 3,1, in una scala da 1 a 5) (figura 13). Gli ambiti in cui principalmente vengono coinvolte le famiglie dei bambini riguardano la programmazione e/o la realizzazione di attività socializzanti, sviluppate parallelamente alle attività prettamente di natura didattica (grado di coinvolgimento pari a 3,7) e nella verifica del raggiungimento degli obiettivi del progetto educativo (grado di coinvolgimento pari a 3,3). Da notare come il valore più basso rilevato dall'indagine riguarda il coinvolgimento delle famiglie nella definizione del progetto educativo (valore pari a 2,7); tale dato, è coerente con la tipologia di offerta oggi principalmente implementata (continuità asilo nido-scuola materna), ma sconta la necessità di lavorare maggiormente su questo aspetto in una prospettiva di sviluppo di nuove sperimentazioni 0-6 anni vere e proprie.



Figura 13 Grado di coinvolgimento delle famiglie dei beneficiari dei servizi

Ancora più basso il *livello di coinvolgimento di altre categorie distakeholder* (valore medio pari a 2,1; figura 14): se, da un lato, è buono il rapporto con le istituzioni pubbliche (valore 3,7), sia per la natura del servizio erogato che per il tradizionale legame tra pubblica amministrazione e cooperazione sociale, dall'altro le imprese sociali osservate fanno ancora difficoltà a stabilire partnership con il mondo imprenditoriale for profit (valore pari a 1,4). Proprio con tali soggetti (magari con quelli più innovativi in termini di implementazione di politiche di welfare aziendale), invece, le imprese sociali potrebbero pensare di co-costruire percorsi nell'ambito di servizi all'infanzia, in risposta anche alle esigenze dei dipendenti delle imprese for profit stesse.



Grado di coinvolgimento di altre categorie di stakeholder

(*)
FISM, Istituti
comprensivi

Figura 14

Rispetto alla tipologia di *attività sviluppate con il coinvolgimento di altre categorie distakeholder* (tabella 4), il rapporto con gli enti locali si sostanzia soprattutto rispetto alla dimensione legata all'ambito dei servizi offerti, ovvero l'infanzia. Con la *pubblica amministrazione locale*, infatti, le imprese sociali oggetto di analisi realizzano attività volte alla diffusione della cultura dei servizi integrati 0-6 anni e formazione periodica, eventi e laboratori sui temi dell'infanzia nonché attività di comunicazione e promozione. Sempre con la stessa categoria di *stakeholder*, il rapporto è stretto anche per ciò che riguarda gli aspetti più tecnici quali la co-progettazione dei servizi, nonché la stipula di convenzioni e la compartecipazione alla spesa rispetto a specifiche attività.

Con altri soggetti del Terzo settore, maggiore è la condivisione di aspetti legati all'essere parte di questo mondo, quali ad esempio attività di fundraising e la realizzazione di attività culturali volte allo sviluppo del territorio, che si aggiungono a formazione periodica (plausibilmente su aspetti più legati al mondo della cooperazione che specificatamente a quelli dell'infanzia) e alla realizzazione di eventi e laboratori. Rilevante anche osservare come con tale categoria di *stakeholder*, ci sia anche un coinvolgimento che va oltre la co-progettazione dei servizi (condivisa anche con l'ente pubblico locale) per arrivare alla loro co-gestione.

Nel rapporto con i volontari, le imprese sociali trovano alleati in particolare per la realizzazione di eventi e per supportare più in generale le attività progettuali da loro messe in campo.

Con il mondo delle imprese for profit, a conferma di quanto precedentemente enunciato, il rapporto si sviluppa nell'ottica dell'organizzazione di eventi (in una logica, quindi, spesso di *sponsorship*) e nella collaborazione su attività specifiche, attualmente escludendo perciò ipotesi di collaborazione sul piano della co-progettazione dei servizi.

Con altre tipologie di soggetti che si occupano di servizi all'infanzia, infine, viene realizzata attività per la diffusione della cultura dei servizi integrati 0-6 anni, ma anche più in generale per lo sviluppo dei territori di riferimento e formazione periodica sui temi legati all'infanzia.



	P.A. locale	Altre organizzazioni del Terzo settore	Volontari	Imprese for profit	Altre tipologie di soggetti che si occupano di servizi all'infanzia (*)
Diffusione della cultura dei servizi integrati 0-6 anni	X				X
Formazione periodica	X	X			X
Organizzazione e partecipazione ad eventi/ laboratori	X	X	X	X	
Co-progettazione	X	X			
Convenzioni	X				
Attività di comunicazione e promozione dei servizi	X				
Compartecipazione economica ad attività specifiche	X				
Co-gestione servizi (specialistici e non)		X			
Fundraising		X			
Attività culturali per lo sviluppo del territorio		X			X
Supporto alle attività progettuali			X		
Collaborazioni su attività specifiche				X	

(*)
FISM, Istituti
comprensivi

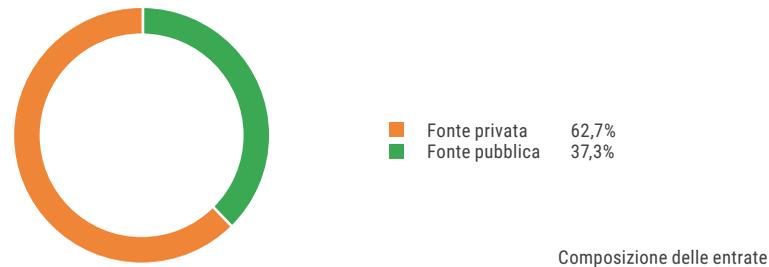
Tabella 4

Attività sviluppate con il coinvolgimento di altre categorie di stakeholder

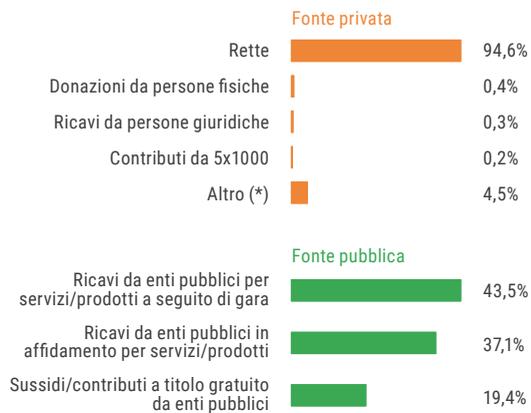
8 Sostenibilità economica dei servizi

La sostenibilità economica dei servizi è fondamentale componente da ottenere da parte dei soggetti rispondenti essendo soggetti imprenditoriali e, in quanto tali, impossibilitati ad operare se non viene garantita un'adeguata dimensione economica dell'offerta dei servizi.

Come atteso, più del 60% delle *entrate dei servizi* (che complessivamente sono pari a 6.533.856 €) provengono da *fonte privata* (figura 15) e, in particolare, quasi totalmente (circa il 95%) dalle rette pagate per usufruire dei servizi erogati (figura 16).



Composizione delle entrate **Figura 15**



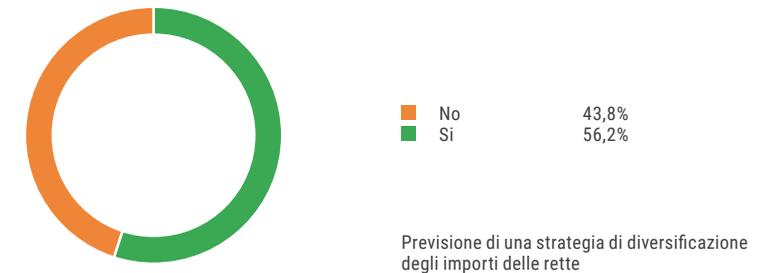
Composizione delle entrate da fonte privata e da fonte pubblica **Figura 16**

Quasi nulle le percentuali relative alle donazioni da persone fisiche (0,4%) e da contributi da 5X1000 (0,2%), voci di entrata che indicano una difficoltà da parte delle imprese sociali rispondenti di costruire rapporti con la comunità di riferimento tali da essere riconosciuti come meritevoli in tal senso. Tratto, quest'ultimo, proprio dell'essere parte del mondo del Terzo settore. Nessuno dei rispondenti, infine, ha indicato di ottenere ricavi da soggetti soci, donazioni da fondazioni bancarie/imprese, proventi relativi alla gestione finanziaria/patrimoniale.

Tra le fonti di natura pubblica, invece, la maggior parte (80,6%) delle entrate sono ricavi da enti pubblici, o per gare di appalto (43,5%) o per affidamento diretto di servizi (37,1%).

Rimanendo nell'ambito delle *rette*, quale principale fonte di entrata dei servizi per l'infanzia erogati dalle imprese sociali oggetto di analisi, è stata indagata l'esistenza di una eventuale strategia di differenziazione degli importi, per comprendere se e come tali realtà utilizzino questa leva per rendere maggiormente accessibili la propria offerta di servizi. Dall'indagine emerge come quasi 6 realtà su 10 applicano tale strategia (figura 17).

I principali criteri utilizzati per diversificare gli importi delle rette sono di natura economica (ISEE) e legati alla presenza o meno di fratelli/sorelle negli stessi servizi (entrambi con un valore intorno al 23%).



Previsione di una strategia di diversificazione degli importi delle rette **Figura 17**



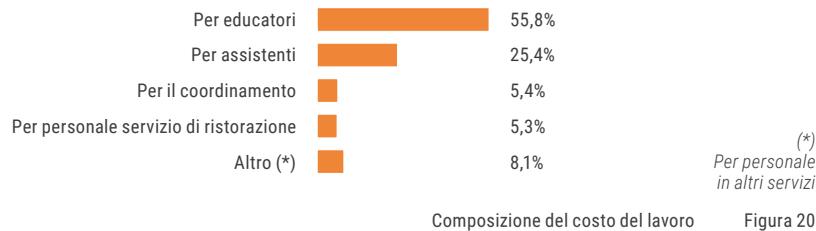
Criteri adottati per diversificare gli importi delle rette **Figura 18**

Dal punto di vista delle *uscite* (che complessivamente ammontano a 7.015.314 €), invece, la principale voce di costo è rappresentata dal *costo del lavoro*, che tradizionalmente caratterizza la cooperazione sociale che eroga servizi (figura 19).

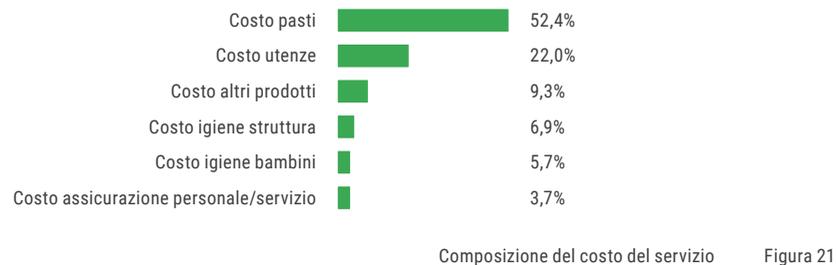


Composizione delle uscite **Figura 19**

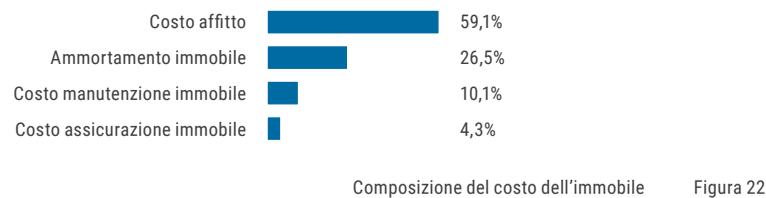
Tra le voci di costo del lavoro, la più rilevante è quella relativa al *personale educativo* (quasi il 56%), che è anche la tipologia di professionalità che pesa di più in termini numerici all'interno dei servizi erogati (figura 20). Relativamente, invece, alle altre voci di costo, a pesare di più in termini di *costo del servizio* sono i *pasti* (più del 52%) (figura 21), mentre in termini di *costo dell'immobile*, la percentuale di uscite imputate all'affitto delle strutture che ospitano i servizi è quella più elevata (59,1%, figura 22). Infine, rispetto ai *costi di gestione generale*, la maggior parte ricadono nella voce di costi amministrativi (57%) (figura 23).



Composizione del costo del lavoro Figura 20



Composizione del costo del servizio Figura 21



Composizione del costo dell'immobile Figura 22



Composizione del costo per la gestione generale Figura 23



Sempre rispetto al modello di sostenibilità economica delle imprese sociali analizzate, è stato rilevato come più di 8 su 10 realtà non prevedono al proprio interno una figura dedicata alla raccolta fondi (figura 24). Tra chi invece la contempla, la totalità dei *fundraisers* non viene remunerato.

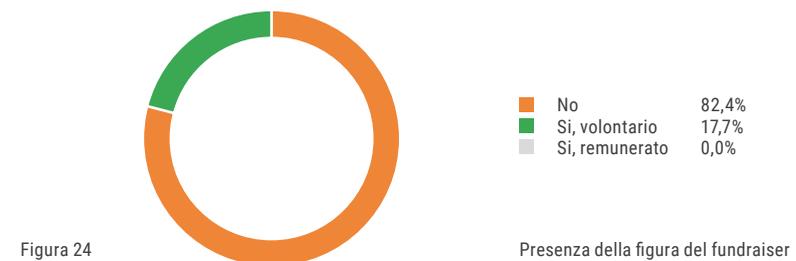


Figura 24

Presenza della figura del fundraiser

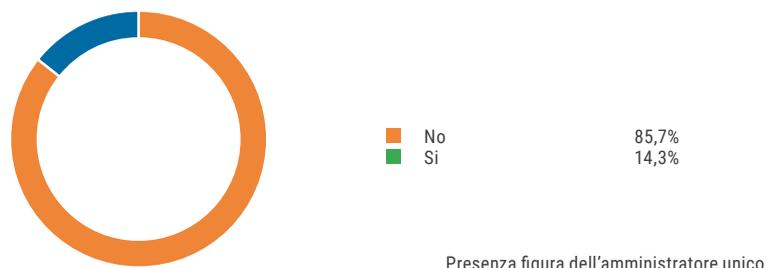
9 Modello di governance

La metà delle realtà analizzate *convoca l'assemblea dei soci* più di una volta all'anno (figura 25). Sono soprattutto i soggetti più longevi (sopra gli 11 anni di attività) ad intensificare la frequenza della convocazione oltre la singola assemblea annuale e a vivere, quindi, il momento assembleare come strumento di partecipazione e coinvolgimento dei soci.



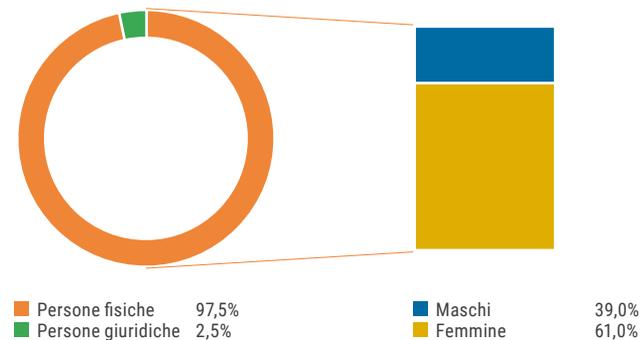
Convocazione dell'assemblea dei soci **Figura 25**

Solo una percentuale residuale di soggetti (14,3%) evidenzia la presenza della figura dell'*amministratore unico* all'interno della propria organizzazione in sostituzione del Consiglio di Amministrazione (figura 26), a conferma del fatto che la maggior parte delle realtà osservate considerino l'organo sociale come meccanismo di *governance* garante di quella *multistakeholdership* che per definizione caratterizza le imprese sociali.



Presenza figura dell'amministratore unico **Figura 26**

La quasi totalità dei Consigli di Amministrazione sono formati da persone fisiche (97,5%) e, al suo interno, la componente femminile è quella più rappresentata: 6 consiglieri su 10, infatti, è donna (figura 27). Ogni 10 componenti del consiglio di amministrazione, 7 sono lavoratori della cooperativa, 2 sono volontari e solo 1 rappresenta le famiglie/gli utenti dei servizi, così come i sovventori (tabella 5).

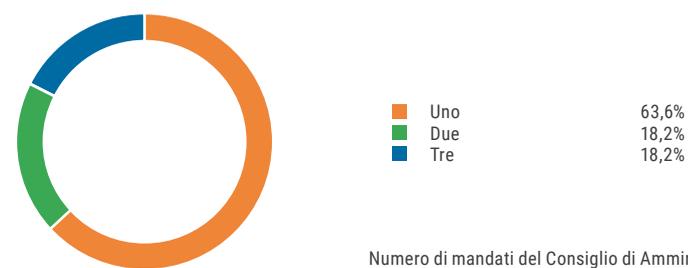


Composizione del Consiglio di Amministrazione **Figura 27**

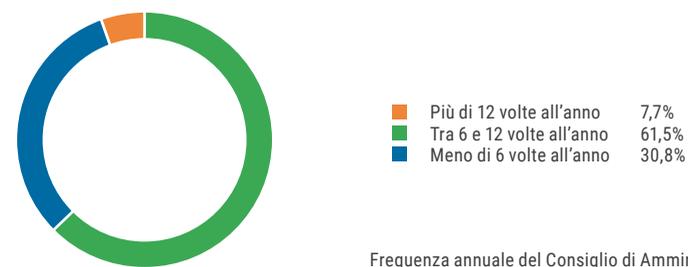
	Si	No
Lavoratori della coop.va	71,4%	28,6%
Volontari	18,2%	81,8%
Familiari/utenti	1,3%	98,7%
Sovventori	1,3%	98,7%

Categorie di stakeholder coinvolti nel Consiglio di Amministrazione **Tabella 5**

Il 77% delle realtà osservate prevede in Statuto il numero di mandati consecutivi per il Consiglio di Amministrazione che, in oltre 6 casi su 10, è pari a uno (figura 28) ed ha una durata media di 3 anni. Per oltre 6 organizzazioni su 10 la convocazione del CdA ha una frequenza almeno bimestrale se non quando mensile (figura 29).



Numero di mandati del Consiglio di Amministrazione **Figura 28**



Frequenza annuale del Consiglio di Amministrazione **Figura 29**

Oltre 4 realtà su 10 prevede una qualche modalità di remunerazione dei membri del Consiglio di Amministrazione (figura 30): di questi, la metà remunera i propri consiglieri con un'indennità fissa, mentre un terzo attraverso un gettone di presenza. Soltanto 1 su 6 sceglie, invece, una remunerazione variabile.

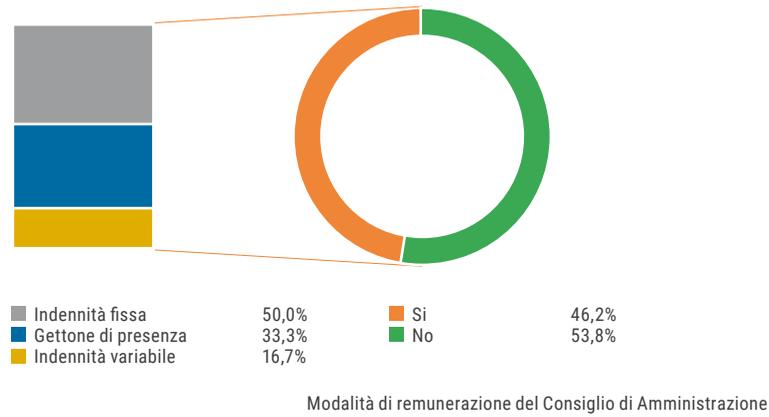


Figura 30

Oltre due terzi dei soggetti analizzati non prevede al proprio interno un organo di controllo e monitoraggio (figura 31).

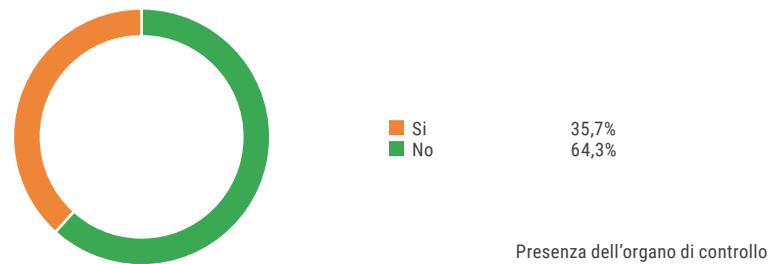


Figura 31

Soltanto la metà dei rispondenti realizza annualmente il bilancio sociale (figura 32). Tra questi, il documento di rendicontazione e comunicazione è mediamente realizzato da 7 anni. La realtà che da più tempo realizza tale forma di rendicontazione ha iniziato nel 2003 e quella che più recentemente ha lo ha introdotto lo produce dal 2016 (sebbene sia un soggetto costituitosi nel 2009).

Sempre più utilizzati i Social Network (i gruppi Facebook e WhatsApp *in primis*) come altri strumenti di comunicazione delle informazioni e di trasparenza verso la propria base associativa o le comunità di riferimento (figura 33), scalzando in tal modo strumenti più tradizionali come il proprio sito web o la newsletter, seppure ancora molto diffusi e utilizzati.



Figura 32

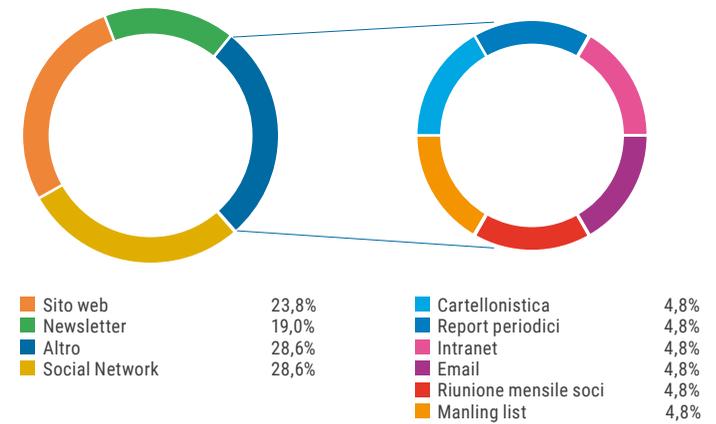


Figura 33



10 Principali conclusioni

Come sostiene Istat (2017)¹, "l'emergere di nuovi bisogni sociali e le trasformazioni istituzionali degli ultimi anni hanno determinato nuovi scenari organizzativi dei servizi di asilo nido e dei servizi integrativi per la prima infanzia. Questi servizi rivestono un ruolo cruciale non solo nel sostegno della genitorialità, ma anche nei percorsi di *crescita ed inclusionesociale* del bambino. Le famiglie si rivolgono ai servizi socio-educativi per diverse ragioni: la consapevolezza del ruolo educativo offerto nella prima infanzia, la mancanza di reti parentali per la custodia dei propri figli, la possibilità di confronto e integrazione con altri genitori ed educatori, il desiderio di offrire ai propri bambini maggiori esperienze e possibilità ludiche e sociali".

L'offerta erogata dal campione di imprese sociali osservato è rappresentativo di quello che è il dato rilevato da Istat a livello nazionale (2017): i servizi principalmente erogati sono quelli relativi al nido/micronido (per la fascia 0-3 anni) e la scuola dell'infanzia (per la fascia 0-6); seguono le "sezioni primavera" e i servizi cd. "integrativi" che, nel caso del campione di imprese sociali analizzato, raggiunge percentuali più elevate rispetto al dato relativo alla composizione dell'offerta a livello nazionale (11,2% contro 9%).

Relativamente al perseguimento degli Obiettivi dell'Agenda 2030 (cd. *SDGs*), che indicano la necessità di potenziare l'offerta di servizi all'infanzia in termini di *accessibilità, qualità e adeguatezza* dei servizi in particolar modo al fine di includere anche bambini con "bisogni speciali", le realtà osservate evidenziano come, in particolar modo attraverso lo sviluppo di sperimentazioni 0-6 anni vere e proprie, sia possibile essere maggiormente inclusivi, assicurando anche alla fascia di età 0-12 mesi una maggiore offerta di servizi educativi che vadano oltre la logica "assistenziale" poiché realizzati a partire dalla consapevolezza che fin da subito un progetto educativo strutturato possa essere fondamentale per lo sviluppo del bambino.

Con riferimento al *target* relativo all'adeguatezza dell'offerta rispetto ai bambini con bisogni speciali, le imprese sociali osservate hanno mostrato un'attenzione in particolar modo verso l'integrazione di bambini figli di migranti, attraverso la strutturazione di servizi rivolti anche alla loro integrazione culturale e linguistica, *in primis*. Da un punto di vista della qualità del servizio, anche nell'ottica della Legge n. 107/2015 che richiede anche al personale dei servizi all'infanzia 0-6 di possedere il livello di istruzione universitario, i soggetti del campione saranno chiamati ad adeguare il proprio capitale umano in tal senso, poiché più di 1 su 2 ad oggi possiede un titolo di studio limitato al diploma di maturità.

Tuttavia, sempre in termini di qualità del servizio erogato rispetto al capitale umano impiegato, da sottolineare come il rapporto bambini/personale sia molto più elevato nelle imprese sociali analizzate rispetto al dato medio delle scuole pubbliche a livello nazionale (9,7 contro 12,4).

¹ Istat (2017), *Asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia. Anno educativo 2014/2015*, 12 dicembre.

Le imprese sociali del campione si confermano soggetti per loro natura connessi con altre categorie di *stakeholder* presenti sul territorio/comunità di riferimento. La prima categoria con la quale queste si interfacciano e che presenta un buon grado di influenza è quella delle *famiglie*, per ciò che riguarda sia la programmazione e la realizzazione di attività socializzanti (collaterali ma altrettanto rilevanti rispetto all'offerta educativa erogata) sia la valutazione degli obiettivi perseguiti attraverso l'offerta educativa. Verso l'esterno, le imprese sociali analizzate confermano di intrattenere rapporti storici con i diversi livelli della Pubblica Amministrazione – in particolare a livello locale – mentre si rileva un basso grado di sviluppo di rapporti da un punto di vista strategico con il mondo imprenditoriale for profit. In merito a quest'ultimo punto, infatti, se da un lato sussistono relazioni legate a un supporto "filantropico" da parte delle imprese for profit nei confronti delle organizzazioni del Terzo settore osservate, dall'altro è evidente la necessità di sviluppare in ottica strategica (legata ad un mercato a domanda pagante potenziale rappresentato dalle imprese for profit) la relazione con questi soggetti (si pensi, ad esempio, al tema del *welfare aziendale* in cui questi possono rappresentare il lato della domanda e le imprese sociali possono essere annoverate tra i soggetti di offerta di servizi).

Dal punto di vista della *governance*, si evidenzia come la categoria maggiormente rappresentata nel Consiglio di Amministrazione – principale organo sociale per oltre 8 imprese sociali su 10 – sia quella dei lavoratori, coerentemente con la natura delle imprese oggetto di studio. In particolare, la componente femminile, essendo quella più in larga misura costitutiva del capitale umano delle imprese sociali analizzate, è anche quella più rappresentata nei Consigli di Amministrazione delle stesse.

Infine, rispetto al tema dell'*accountability* e della comunicazione le realtà rispondenti mostrano un atteggiamento che rispecchia il tratto di volontarietà che la produzione del bilancio sociale ha conosciuto fino a questo momento storico. Con la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e della disciplina del servizio civile universale (Legge n. 106/2016), infatti, la realizzazione di questa forma di rendicontazione diventerà obbligatoria per cui le imprese sociali saranno chiamate a compilare tale documentazione annualmente.

Nell'ottica di uno sviluppo futuro dei servizi all'infanzia rivolti alla fascia di età 0-6 anni, è possibile individuare alcune traiettorie di crescita che i soggetti dell'imprenditorialità sociale possono percorrere. La prima riguarda il *potenziamento dei processi di co-produzione dei servizi*, ovvero il coinvolgimento delle famiglie nel *design* dell'offerta educativa rivolta ai loro figli. Come già sottolineato, le famiglie ad oggi vengono per lo più coinvolte nella progettazione di attività di natura sociale e nella valutazione dei servizi educativi offerti: di per sé questo costituisce un'ottima base di partenza per la successiva fase di co-produzione in quanto permette di creare quella base relazionale fiduciaria imprescindibile ai fini dell'attivazione della produzione congiunta dei servizi educativi. Un secondo punto riguarda lo sviluppo di collaborazioni tra diversi soggetti di offerta: ciò significa che, anziché guardare ai *competitor* come tali, le imprese sociali possono attivare collaborazioni in ottica di filiera soprattutto nell'ottica di sviluppo di servizi integrativi e complementari tra loro.

Inoltre, un ambito aggiuntivo su cui le imprese sociali possono ripensare il loro modo di operare riguarda la possibilità di sviluppare *nuove forme di investimento e raccolta fondi*, in particolar modo potenziando maggiormente quelle modalità a garanzia della propria sostenibilità economica in grado di fare leva sulla comunità di riferimento, non direttamente connesse alla copertura delle rette ma anche in grado di realizzare sperimentazioni di attività ad un elevato impatto sociale. Infine, un'ulteriore suggestione di sviluppo futuro può essere individuato – a partire dalla propensione, emersa nell'ambito dell'indagine effettuata, all'utilizzo di tecnologie (Social Network, sito web, ...) – nella realizzazione di piattaforme ICT per l'incrocio di domanda e offerta nell'ambito di servizi per l'infanzia rivolti alla fascia di età 0-6 anni, in modo tale da ottimizzare i dati sulla copertura dei servizi e di garantire ai beneficiari sia l'accessibilità che l'appropriatezza dell'offerta territoriale esistente.

