

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2017)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Imprese sociali e sfide per l'insegnamento  
**Autor:** Avilés, Gregorio / Ferrari, Domenico  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1044676>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Gregorio Avilés ha conseguito un dottorato in scienze della società all'Università di Ginevra e svolge la funzione di docente-ricercatore presso il Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale.

I suoi campi d'interesse, sia a livello d'insegnamento che di ricerca, sono la sicurezza sociale, le politiche d'inserimento lavorativo e le imprese sociali.

Domenico Ferrari ha conseguito un master in economia e gestione sanitaria e socio-sanitaria all'Università della Svizzera italiana ed è Professore SUPSI in gestione delle organizzazioni

pubbliche e non profit. Il suo campo d'interesse a livello di formazione base e continua, ricerca e consulenza è la gestione delle organizzazioni pubbliche, sociali e sanitarie.

## Imprese sociali e sfide per l'insegnamento

[1] Defourny, J. & Nyssens, M. (2016). *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models*. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

[2] Nyssens, M. (ed.) (2006). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London and New York: Routledge.

[3] Crivelli, L., Bracci, A. & Avilés, G. (2012). Il modello d'impresa sociale "made in Switzerland": risultati di un'indagine esplorativa condotta su piano nazionale. *Euricse Working Papers* 38.

[4] Secondo una stima recente che ha adottato criteri di definizione oggettivi piuttosto ampi, il numero di WISE elvetiche si aggira fra le 400 e 470 unità, i lavoratori svantaggiati fra 40'000 e 50'000, il numero di impiegati regolarmente assunti fra 10'000 e 12'000 unità a tempo pieno, infine la cifra d'affari complessiva fra 600 e 800 milioni di franchi l'anno. Fonte: Adam, S.M., Avilés, G., Ferrari, D., Amstutz, J., Crivelli, L., Cavedon, E., Gafner, A., Greppi, S., Schmitz, D., Wüthrich, B., Zöbeli, D. (2016). *Work Integration Social Enterprises in Switzerland*, *Nonprofit Policy Forum*, 7(4), 509-539.

Le imprese sociali sono organizzazioni ibride che combinano logiche d'intervento tipiche dell'economia aziendale e del lavoro sociale. Per favorirne uno sviluppo armonioso anche alle nostre latitudini, è necessario promuovere una cultura del dialogo tra le due discipline, all'interno dei rispettivi percorsi formativi, e sensibilizzare gli studenti alle opportunità offerte da questa particolare forma di imprenditorialità.

### Il panorama delle imprese sociali in Svizzera

Con il termine "impresa sociale" ci si riferisce a un'organizzazione, generalmente privata, la cui ragion d'essere consiste nel perseguire obiettivi d'interesse generale in favore della comunità o di categorie fragili della popolazione (lotta alla povertà, servizi alla persona, educazione, finanza etica, protezione dell'ambiente, commercio equo, sviluppo locale, ecc.) attraverso un'attività di business. Pertanto, le imprese sociali si dedicano al perseguimento di una missione che è fondamentalmente differente dall'obiettivo principale delle imprese convenzionali, che risiede nella massimizzazione dei profitti a favore dei proprietari/azionisti.<sup>[1]</sup> Il primato dell'obiettivo sociale su quello economico è generalmente sottolineato dall'impossibilità o dalla presenza di precise limitazioni concernenti la distribuzione dei profitti, così come dall'adozione di un modello di governo democratico e, in molti casi, allargato ad una pluralità di portatori d'interesse.

Le imprese sociali d'inserimento lavorativo, identificate in letteratura con l'acronimo inglese **WISE – Work Integration Social Enterprises**, sono una categoria specifica e largamente diffusa d'impresе sociali che mira all'integrazione attraverso il lavoro di persone svantaggiate nell'accesso all'impiego (disabili, disoccupati di lungo periodo, lavoratori scarsamente qualificati, persone

con problemi di salute o altre condizioni personali che incidono negativamente sull'occupabilità). Per raggiungere il loro obiettivo, le WISE ibridano in misura variabile logiche diverse, posizionandosi al crocevia fra mercato, politiche pubbliche e società civile.<sup>[2]</sup>

In Svizzera, la nascita delle WISE è avvenuta con un certo ritardo rispetto ad altri paesi ed è fortemente legata a tre importanti pilastri della sicurezza sociale: l'assicurazione invalidità, l'assicurazione contro la disoccupazione e i dispositivi cantonali e comunali dell'aiuto sociale.<sup>[3]</sup> Mentre alcune WISE mirano a favorire una transizione verso il mercato ordinario del lavoro, altre si pongono l'obiettivo di creare degli sbocchi professionali di lungo periodo per persone le cui prospettive d'integrazione sono limitate.

Lo sviluppo di progetti d'imprenditorialità sociale nel nostro paese è principalmente legato all'evoluzione di organizzazioni senza scopo di lucro (associazioni e fondazioni) – la cui esistenza è stata garantita storicamente soprattutto da risorse non mercantili – verso attività e modelli d'impresa maggiormente orientati al mercato e all'assunzione di rischio economico. Tale evoluzione si spiega, da un lato, con la volontà di offrire ai lavoratori un'esperienza il più possibile vicina al mercato ordinario del lavoro e, dall'altro, con il bisogno o il desiderio di accrescere la propria autonomia dai sussidi e dai vincoli delle politiche pubbliche. Tuttavia, a differenza della maggior parte dei paesi europei, in Svizzera non vi è una forma giuridica, né, salvo rare eccezioni, un quadro legale concepito appositamente per le imprese sociali; ciò contribuisce a ridurre la comprensione e il riconoscimento di questo modello organizzativo emergente, così come la possibilità di delimitare empiricamente il settore.<sup>[4]</sup>

Per rappresentare un vero elemento d'innovazione nella lotta contro l'esclusione sociale e professionale di pubblici fragili, crediamo che le WISE elvetiche debbano superare alcuni limiti, legati soprattutto alla prossimità delle organizzazioni al cosiddetto mercato del lavoro secondario o protetto



(laboratori protetti, programmi occupazionali). In particolare, tali limiti sono da ricondurre ad un'assunzione di rischio e a un'indipendenza economica e gestionale dallo Stato ancora piuttosto modeste, a modelli salariali per gli utenti lontani da quelli usuali, ad una forte maggioranza di lavoratori svantaggiati rispetto al personale "regolare", infine alla limitata partecipazione dei lavoratori svantaggiati ai processi di governo dell'impresa.

### Interprofessionalità nelle imprese sociali

La convivenza e l'interazione tra profili professionali eterogenei all'interno di organizzazioni per definizione ibride come le WISE può essere osservata da diverse prospettive. Uno studio nazionale sui fattori di successo delle WISE promosso dal DEASS<sup>[5]</sup> ne ha approfondite due: quella degli organi di governo strategico e delle direzioni generali da un lato, quella degli operatori a contatto con l'utenza dall'altro.

La composizione degli organi di governo mostra una prevalenza di profili economico-aziendali, che si trovano tuttavia a collaborare con profili di estrazione giuridica, tecnica, sanitaria, socio-pedagogica e formativa, pure rappresentati in modo significativo. Questa eterogeneità di profili caratterizza in modo pressoché speculare anche le direzioni generali, in cui la competenza socio-pedagogica è però maggiormente presente a fianco di quella economico-aziendale. Il carattere interprofessionale delle WISE può essere apprezzato anche a partire dai settori economici nell'ambito dei quali i membri degli organi di governo strategico svolgono la loro attività professionale principale. Ancora una volta, è l'eterogeneità a prevalere: a svolgere la parte del leone sono il settore sanitario, l'industria e l'artigianato, la pubblica amministrazione, il settore finanziario e i servizi in generale, testimoniando, almeno indirettamente, quanto siano preziose le competenze professionali apportate da questi profili altamente qualificati sia nel profilare le imprese sociali in settori economici specifici, sia nel fornire loro un accesso privilegiato a canali utili in un'ottica di continuità dell'impresa (si pensi, ad esempio, al necessario confronto con gli enti pubblici e gli istituti di credito).

Per quanto concerne il personale che lavora a stretto contatto con l'utenza, la capacità di mobilitare e applicare in modo coordinato conoscenze e competenze diverse costituisce un fattore critico di successo per le WISE, nell'ottica di favorire

reali percorsi di *empowerment* ed emancipazione del personale svantaggiato. L'interazione tra operatori e utenti è infatti l'istanza in cui il momento sociale e quello economico si fondono nell'offrire ai beneficiari un'attività vicina al mercato e, al tempo stesso, rispettosa delle situazioni di svantaggio individuali, pur nell'osservanza dei vincoli di sostenibilità economica cui è sottoposta l'azienda. Un primo studio esplorativo sulle WISE a livello nazionale<sup>[6]</sup> ha mostrato che una minoranza di organizzazioni sceglie di riservare la presa in carico psico-sociale a servizi esterni, mentre la maggior parte assume operatori con diploma nel settore sociale e/o sanitario, che si trovano a collaborare con personale tecnico senza formazione sociale o con una formazione adattata o integrativa. La presenza di operatori sociali è massiccia soprattutto nelle WISE attive nell'integrazione dei disabili. L'attività di presa in carico psico-sociale passa il più delle volte esclusivamente attraverso il lavoro di operatori con formazione socio-educativa, contemporaneamente dediti anche a mansioni produttive mentre, in altri casi, tali operatori sono affiancati da personale ad hoc, quali psicologi o assistenti sociali, che non partecipano all'attività di produzione. Solo raramente, per contro, l'accompagnamento viene offerto da personale dedito esclusivamente alla presa in carico, con l'intento di promuovere una chiara ripartizione dei compiti (assistenziali versus lavorativi). Secondo l'opinione di molti responsabili di WISE, l'impiego in mansioni di natura produttiva di personale formato nell'ambito sociale presenta chiari vantaggi in termini di accompagnamento degli utenti e consentirebbe all'organizzazione di raggiungere un giusto equilibrio tra personale tecnico ed educativo. Tuttavia, vi è anche chi sottolinea l'esistenza di situazioni critiche, quali la nascita di conflitti con collaboratori di estrazione tecnica<sup>[7]</sup>, una diminuzione della produttività e il rischio che la limitata competenza professionale degli operatori sociali nuoccia alla loro credibilità di fronte agli utenti.

In definitiva, e nonostante la presenza di elementi critici, la varietà di competenze messe in gioco costituisce per gli operatori, analogamente ai membri degli organi di governo strategico e delle direzioni generali, un'importante leva di azione nell'ottica di offrire modalità d'intervento diversificate in base ai bisogni di un'utenza sempre più fragile ed eterogenea. La tecnica, il management e il lavoro sociale sono quindi direttamente chiamati in causa nel favorire un dialogo e un processo di apprendimento reciproco che costituiscono i veri tratti distintivi di un approccio interprofessionale.<sup>[8]</sup>

[5] Adam, S., Amstutz, J., Avilés, G., Cavedon, E., Crivelli, L., Ferrari, D., Gafner, A., Greppi, S., Lucchini, A., Pozzi, D., Schmitz, D., Wüthrich, B. & Zöbeli, D. (2016). Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration. *Beiträge zur sozialen Sicherheit*, 4.

[6] Crivelli, L., Bracci, A. & Avilés, G. (2011). *I modelli di impresa sociale in Svizzera: risultati di un'indagine esplorativa condotta sul piano nazionale*. Manno: SUPSI Dipartimento scienze aziendali e sociali (DSAS).

[7] Per il personale di estrazione tecnica, il DEASS offre attualmente un corso di formazione continua (La dimensione pedagogica nel laboratorio), atto a fornire le competenze socio-educative necessarie all'accompagnamento di lavoratori in situazione di difficoltà.

[8] Clark, P.G. (1993). What is Interprofessional Healthcare?. *Journal of Interprofessional Care*, 7(3), 219-220.

## Implicazioni per la formazione SUPSI

Dalle considerazioni precedenti è possibile trarre alcuni spunti per un parziale riorientamento della formazione in economia aziendale e in lavoro sociale in grado di favorire una cultura dell'imprenditorialità sociale e figure professionali idonee ad uno sviluppo armonioso delle imprese sociali sul nostro territorio. In particolare, per quanto concerne la formazione in economia aziendale, sarebbe auspicabile:

- rafforzare la consapevolezza del ruolo dell'attore pubblico accanto alla consueta triade impresa-cliente-mercato, favorendo il consolidamento di un approccio orientato alla sostenibilità dell'attività economica per l'intera società (*stakeholder orientation*) in luogo di quello più tradizionale e limitato della sostenibilità per l'imprenditore/investitore (*shareholder orientation*);
- prevedere momenti di apertura a logiche di pensiero tipiche del lavoro sociale rendendo palese, grazie ad esempi di successo, la possibilità di svolgere attività interessanti dal punto di vista economico anche rispondendo a bisogni di carattere sociale e, addirittura, grazie al contributo decisivo di persone fragili in qualità di risorsa-lavoro;
- creare occasioni di interazione con gli studenti di lavoro sociale, possibilmente su casi concreti, così da testare in modo realistico le opportunità, ma anche le difficoltà tipiche dei contesti interprofessionali con i quali saranno confrontati una volta ultimato il loro percorso di studi;
- favorire la capacità di ascolto, immedesimazione e comprensione reciproca fra studenti di economia aziendale e di lavoro sociale attraverso l'esplorazione congiunta di problematiche che ben si prestano a un approccio multidisciplinare, superando i tradizionali steccati esistenti tra i due percorsi formativi e, se possibile, integrando ulteriori componenti che potrebbero costituire delle stimolanti fonti di arricchimento (si pensi a quella tecnica, quella sanitaria o quella formativa);

Con riferimento alla formazione in lavoro sociale, sarebbe auspicabile trasmettere una serie di competenze utili agli operatori sociali che saranno chiamati a lavorare in una WISE, tra cui:

- acquisire, organizzare e distribuire le attività lavorative, combinando le esigenze di sostenibilità economica dell'organizzazione con la missione d'inclusione attiva e di emancipazione di pubblici fragili;

- trovare il giusto equilibrio fra accompagnamento socio-educativo e "protezione" dell'utenza, da un lato, e un approccio orientato allo sviluppo personale, alla valorizzazione delle capacità e alla costruzione di percorsi di sempre maggiore autonomia e inclusione, dall'altro;
- collaborare e negoziare con personale di estrazione "tecnica" maggiormente orientato alla logica produttiva;
- conoscere il mondo del lavoro e le reti di servizi che operano nel campo dell'inserimento per agevolare, laddove auspicabile e pur mantenendo uno sguardo critico sulle dinamiche del mercato del lavoro, l'inclusione degli utenti in impieghi "ordinari" (anche comunicando e mediando direttamente con datori di lavoro pubblici e privati).<sup>[9]</sup>

*“La varietà di competenze messe in gioco costituisce per gli operatori (...) un'importante leva di azione nell'ottica di offrire modalità d'intervento diversificate (...). La tecnica, il management e il lavoro sociale sono direttamente chiamati in causa nel favorire un dialogo e un processo di apprendimento reciproco che costituiscono i veri tratti distintivi di un approccio interprofessionale”*

Estendendo la riflessione appare essenziale, nel quadro di un *welfare state* in continuo mutamento, sensibilizzare sia gli studenti in economia aziendale, sia gli studenti in lavoro sociale, alle particolarità di un progetto d'imprenditorialità sociale – di cui il modello "associativo" è solo una delle possibili declinazioni<sup>[10]</sup> – quale opzione per affrontare le sfide sociali contemporanee, le quali si spingono ben oltre l'ambito dell'inserimento lavorativo. Tra queste, assumono particolare rilevanza il rafforzamento del benessere e lo sviluppo di una cittadinanza attiva per i pubblici fragili anche attraverso la promozione di processi di governo partecipato all'interno delle organizzazioni.

[9] Questo punto concerne anche gli operatori attivi nei servizi sociali, giacché una quota crescente di utenti presenta una problematica riconducibile al lavoro e, in particolare, alla sua mancanza.

[10] In Italia, per esempio, le imprese sociali nascono nel solco del movimento cooperativo. Per maggiori dettagli, si veda: Borzaga, C. (1998). *Italie: l'impresionnant développement des coopératives sociales*. Defourny, J. et al. (eds), *Insertion et nouvelle économie sociale: un bilan international*. Paris: Desclée de Brouwer, 99-126.



