



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
in  
*Economia e gestione delle aziende*

Tesi di Laurea

# **L'innovazione sociale nelle imprese sociali di inserimento lavorativo di persone socialmente svantaggiate**

**Relatore**

Ch. Prof. Salvatore Russo

**Laureando**

Fabio Caramel

Matricola 838779

**Anno Accademico**

2016 / 2017



# INDICE

<b><i>Introduzione</i></b>	5
<b>1) <i>Fattori di sviluppo dell'Impresa Sociale in Italia</i></b>	8
a) Contestualizzazione temporale	8
b) Responsabilità sociale d'impresa	11
c) Dal <i>welfare state</i> al <i>welfare society</i>	19
d) Settore non profit	22
<b>2) <i>Impresa Sociale</i></b>	31
a) Approcci teorici al concetto di impresa sociale	31
b) La normativa italiana	34
c) Evoluzione e diffusione in Italia	38
d) L'esperienza della cooperazione sociale	43
e) La ricerca di nuovi assetti strategici	47
f) L'impresa sociale in seguito alla Riforma del Terzo Settore	50
<b>3) <i>L'innovazione sociale</i></b>	54
a) Il significato e il ruolo dell'innovazione sociale	54
b) Le caratteristiche dell'innovazione sociale	60
c) L'impatto sociale generato dall'Impresa Sociale	64
d) Il capitale sociale generato dall'Impresa Sociale	69

4) <b><i>L'innovazione sociale nelle Imprese Sociali di tipo B</i></b>	73
a) Imprese sociali di tipo B	73
a.i) L'innovazione sociale nelle Cooperative Sociali di tipo B in Veneto: il questionario	77
b) Elaborazione dati questionario	82
<b><i>Conclusioni</i></b>	103
<b><i>Tabelle e figure</i></b>	105
<b><i>Bibliografia</i></b>	106
<b><i>Ringraziamenti</i></b>	113

## **INTRODUZIONE**

Il presente elaborato è finalizzato a presentare il stretto legame esistente tra le imprese sociali e l'innovazione sociale. Un tema di attualità largamente trattato anche nella Riforma del Terzo Settore.

L'impresa sociale è stata introdotta in Italia per regolamentare le diverse forme ibride, caratterizzate da elementi tipici delle organizzazioni non profit e delle imprese, che venivano ad esistenza per subentrare alle pubbliche amministrazioni nella fornitura di servizi sociali e assistenziali. Non a caso le prime forme di imprenditoria sociale nascono dall'evoluzione di organizzazioni di volontariato, le quali, spinte da motivazioni filantropiche, decidono di dotarsi di strutture tipicamente aziendali per poter garantire la fornitura di servizi sociali, la cui erogazione non poteva più essere garantita unicamente dal settore pubblico in seguito alla crisi di *welfare*.

La funzione che assume oggi l'impresa sociale è cambiata. L'imprenditore sociale, per la particolare struttura che assume la propria organizzazione, non può più limitarsi a fornire un servizio in virtù di una convenzione pubblico-privato, ma deve assumere un ruolo trainante nella promozione dell'innovazione sociale.

Per la posizione ricoperta da questa particolare tipologia di organizzazione in grado di coinvolgere i 3 principali attori socio-economici – Mercato, Stato e Settore non profit – essa è investita di un'importante responsabilità, ossia quella di garantire un equilibrio socio-economico.

La recente crisi finanziaria, che ha colpito anche il nostro paese, ha fatto emergere nuovi bisogni sociali, come ad esempio la disoccupazione che ha raggiunto livelli altissimi. In questo contesto l'imprenditore sociale deve poter sviluppare nuove soluzioni sociali, riuscendo al contempo a mantenere un adeguato livello di economicità del proprio ente.

Questi bisogni sociali possono essere garantiti solamente da un'organizzazione non profit, in quanto l'incertezza che caratterizza le transazioni di mercato e la

condizione necessaria di ottenere un'adeguata remunerazione del capitale investito, escludono le imprese for profit dalla possibilità di garantire servizi, il cui prezzo non può assolutamente essere determinato dalle regole del mercato. Allo stesso tempo, con l'espansione del fabbisogno sociale e la diminuzione delle entrate pubbliche, pure le pubbliche amministrazioni non sono più in grado di assicurarne l'erogazione.

Gli enti non profit, per poter rientrare all'interno dell'imprenditoria sociale, devono però dotarsi di una struttura (personale, professionisti, consulenti, finanziatori, ecc.) che consenta a loro di operare con continuità ed economicità, offrendo un servizio che possa essere efficace ed efficiente, e allo stesso tempo sostenibile.

Per favorire la formazione di queste organizzazioni con la L. 381/1991 sono state introdotte in Italia le cooperative sociali. Tale organizzazione altro non è che il genitore dell'impresa sociale, introdotta a sua volta con il D. Lgs. 155/2006. La normativa prevede infatti che le cooperative sociali rientrano di fatto tra le imprese sociali.

Le imprese sociali in Italia si dividono in due tipologie. Le prime, definite di tipo A, operano in uno dei settori definiti all'art. 2 del D. Lgs. 155/2006; mentre le seconde, definite di tipo B, possono operare anche in altri settori purché svolgano attività di impresa per l'inserimento di lavoratori disabili e svantaggiati, e questi devono costituire almeno il 30% del personale all'interno dell'organizzazione.

In particolare, le imprese sociali di tipo B, per l'attenzione sociale relativamente alla disoccupazione, generano un impatto sociale maggiore rispetto quelle di tipo A.

Definendo l'impatto sociale come la misurazione dell'innovazione sociale generata, si può notare come entrambe le tipologie di impresa possono generare un impatto sociale in virtù delle innovazioni sociali di prodotto e processo; ma attraverso l'assunzione di soggetti, appartenenti a categorie socialmente svantaggiate, le imprese sociali di tipo B hanno un maggior impatto in relazione al fatto che adempiono ad un ulteriore bisogno sociale: il lavoro.

Il fabbisogno di lavoro di soggetti svantaggiati è cresciuto notevolmente in relazione alla crisi finanziaria, la quale ha generato importanti disordini sociali in seguito al peggioramento del livello di benessere del paese.

Dopo aver introdotto le condizioni che hanno consentito l'introduzione dell'impresa sociale in Italia, e dopo aver definito l'impresa sociale e l'innovazione sociale, l'elaborato continua con la predisposizione di un questionario (i risultati sono consultabili al capitolo 4), finalizzato ad analizzare l'impatto sociale generato dalle imprese sociali, per testimoniare la relazione esistente tra imprenditoria sociale e innovazione sociale.

In particolare il questionario è rivolto alle cooperative sociali di tipo B del Veneto, per sottolineare l'importanza di queste organizzazioni nel garantire, attraverso lo sviluppo di nuove soluzioni sociali (processi e/o prodotti), un'occupazione lavorativa anche a soggetti rientranti tra le categorie protette.

# **1) I FATTORI DI SVILUPPO DELL'IMPRESA SOCIALE**

## ***1.A) CONTESTUALIZZAZIONE TEMPORALE***

Il fenomeno dell'Impresa Sociale è riconducibile agli anni '80 del XX secolo, periodo coincidente con l'affermazione nell'Economia delle istanze relative allo sviluppo sostenibile, al passaggio dal *welfare state* al *welfare society* e con lo sviluppo del settore non profit in Italia.

Il concetto di sostenibilità è nato per porre un freno alle politiche di sviluppo economico, adottate soprattutto nei paesi maggiormente industrializzati, dove tutto era concesso nel nome del profitto. Si sottolinea il fatto che le imprese non sono organizzazioni isolate, ma bensì interagiscono con l'ambiente circostante, influenzandolo e venendo influenzate.

Con particolare riferimento alla componente sociale a cui il termine sostenibilità si riferisce, le imprese devono contribuire a garantire condizioni di benessere umano (salute, sicurezza, istruzione) equamente a tutti i livelli di società. Le aziende per poter competere devono assumere un ruolo trainante nello sviluppo sociale, facendo leva sulla loro capacità di interagire positivamente con i propri stakeholder: dipendenti, fornitori, istituzioni, mondo accademico e organizzazioni non profit.

L'attività imprenditoriale non è più valutata unicamente per la componente economica e finanziaria, ma anche per il contributo che questa offre alla società e all'ambiente.

Condizioni di sostenibilità adeguate devono essere garantite anche dall'altro grande attore socio-economico, lo Stato. Quest'ultimo deve intervenire direttamente sui bisogni insoddisfatti delle persone e regolamentare l'azione imprenditoriale ponendo limiti alle attività.

Nella maggior parte dei casi i Governi dei paesi maggiormente sviluppati si fanno carico dei bisogni cosiddetti sociali cercando di ridistribuire equamente quanto accumulato con il prelievo fiscale; inoltre intervengono normativamente limitando



le esternalità consentite o imponendo tariffe per gli impatti superiori a limiti di tollerabilità introdotti.

Con l'aumentare di questi interventi e in seguito ad una gestione non efficace delle risorse pubbliche, che tendono a finanziare tutti equamente senza considerare l'effettivo livello di bisogno, si genera una crisi del *welfare state*, che fin dagli anni dopo la Seconda Guerra Mondiale era riuscito a garantire condizioni di benessere sociale soddisfabili.

Nel continuare a garantire soglie accettabili di benessere a tutte le persone, nuove soluzioni devono essere trovate. Altri attori devono sostituirsi alla pubblica amministrazione nell'erogazione dei tradizionali servizi sociali.

Gli anni '80 sono inoltre caratterizzati da una nuova fase di sviluppo del settore non profit. Una crescita favorita dall'affermazione di un "nuovo" cittadino-consumatore maggiormente informato e consapevole delle proprie capacità, interessato a contribuire attivamente alle nuove sfide sociali e ambientali. Ecco che in questi anni si assiste alla nascita di numerose organizzazioni non profit, le quali si attivano per intervenire nei bisogni sociali insoddisfatti da Stato e Mercato.

L'intervento di quello che viene definito Terzo Settore però inizialmente si limita ad un'attività di *advocacy* denunciando situazioni di ingiustizia sociale e facendosi portavoce di istanze sociali. All'attività di informazione, in pochi casi, fa seguito un intervento concreto, poiché questi enti al proprio interno non dispongono di risorse e strutture che possano garantire l'erogazione di veri e propri servizi alla persona.

Tale limite viene superato dotando le organizzazioni delle competenze imprenditoriali necessarie, favorendo così lo sviluppo dell'impresa sociale.

Altri casi di nascita dell'impresa sociale risalgono invece al processo di deistituzionalizzazione che ha portato alla chiusura di grandi strutture residenziali pubbliche o para-pubbliche, con l'obiettivo esplicito di favorire la creazione di luoghi di lavoro, educativi e, in senso lato, "sociali" dove persone "svantaggiate" e "normodotate" (operatori, volontari, ecc.) potessero interagire, contribuendo al miglioramento della qualità della loro vita.

Le imprese sociali hanno continuato a diffondersi in seguito alla crisi dei sistemi di *welfare* e il decentramento dei poteri pubblici. La crisi, sia fiscale che di legittimità, dei sistemi di *welfare* e le sempre più evidenti difficoltà a superarla hanno contribuito a rendere indispensabile l'esperienza dell'impresa sociale. Un vero e proprio processo di decentramento, di strutture e competenze relative al *welfare*, che ha determinato la modifica dell'azione pubblica da un'attività diretta ad un'attività di supporto attraverso flussi di risorse pubbliche verso l'impresa sociale, permettendo il consolidamento di questi modelli organizzativi.

Analizzando le caratteristiche che assume l'impresa sociale, potremmo definirla come un soggetto ibrido, poiché assume caratteristiche sia delle imprese for profit che di organizzazioni non profit.

In quest'ottica possiamo affermare che lo sviluppo dell'impresa sociale in Italia è riconducibile a due fattori:

- Imperfezioni di mercato in alcuni settori come quello relativo all'erogazione di servizi sociosanitari: opacità dei flussi informativi, effetto *lock in* tra fornitore e cliente, la possibilità della valutazione del servizio solo *ex post* possono generare fallimenti di mercato (Ferrucci, 2000);
- Inefficienza dell'intervento pubblico: situazioni di fallimento dei processi di decisione collettiva conducono ad una mancata soddisfazione della domanda manifestata da gruppi di utenti marginali (Weisbrod, 1988).

Nell'analizzare i fattori che hanno portato all'affermazione dell'impresa sociale in Italia, grande attenzione deve quindi essere posta all'affermazione della Responsabilità Sociale d'Impresa, al passaggio da *welfare state* a *welfare society* e alla crescita del settore non profit in Italia.

L'impresa sociale sta continuando a trovare terreno fertile in questo momento storico, in cui la più grande crisi economica internazionale ha generato forti tensioni sulla finanza pubblica, determinando profonde trasformazioni nella società e facendo emergere nuove forme di disagio sociale. I cosiddetti "nuovi bisogni" sono riconducibili all'aumento delle precarietà del lavoro, alle tendenze di

invecchiamento della popolazione e alla modifica della tradizionale struttura dei nuclei familiari.

All'interno della nuova impresa sociale sempre maggior importanza acquisisce la componente imprenditoriale, poiché ci si trova ad operare in una situazione in cui non si può più dipendere dalle limitatissime risorse pubbliche, ma bisogna procedere ad attivare meccanismi di autofinanziamento e ricercare nuove fonti finanziarie.

### *1.B) RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA*

Il concetto di *sviluppo sostenibile* risale agli anni '70 quando per la prima volta ci si interrogò sui possibili effetti della crescita incontrastata della popolazione. Il rapporto sui limiti dello sviluppo (Behrens III W., Meadows D., Meadows H., Randers J., 1972), commissionato al Massachusetts Institute of Technology dal Club di Roma, riportava: «se l'attuale tasso di crescita della popolazione, dell'industrializzazione, dell'inquinamento, della produzione di cibo e dello sfruttamento delle risorse continuerà inalterato, i limiti dello sviluppo su questo pianeta saranno raggiunti in un momento imprecisato entro i prossimi cento anni. Il risultato più probabile sarà un declino improvviso ed incontrollabile della popolazione e della capacità industriale». Si prevedeva che, fermi restando gli attuali tassi di crescita demografici, di consumo delle risorse non rinnovabili e di inquinamento, fra 30 anni la popolazione si sarebbe ritrovata in conflitto per accaparrarsi le ultime risorse rimaste disponibili. Questa minaccia si dimostrò sbagliata, ma probabilmente, ciò che non venne previsto correttamente fu solamente la data in cui si sarebbe verificata la "fine del mondo".

Il termine "sviluppo sostenibile" utilizzato inizialmente solo in riferimento all'ambiente è in realtà un concetto molto più ampio, includendo anche la sfera sociale in cui gli attori socio-economici interagiscono. In un contesto storico in cui le industrie viaggiavano sulla cresta dell'onda per rilanciare un paese martoriato dai conflitti mondiali, e dove tutto sembrava legittimato in nome del *business*, l'ambiente e i diritti dell'uomo venivano messi in un secondo piano. Però mentre i danni

all'ambiente erano visibili agli occhi di tutti, e quindi difficili da negare, le ineguaglianze umane non erano ancora esplicite o meglio ancora venivano nascoste da superpotenze, siano esse Nazioni o aziende, per poter garantire il soddisfacimento dei bisogni, non solo quelli di prima necessità, agli abitanti dei paesi sviluppati.

Con la citazione "*business of business is business*" ci si riferiva proprio al fatto che il dovere sociale dell'impresa fosse quello di ottenere i più elevati profitti, producendo ricchezza e lavoro nel modo più efficiente. L'impresa rappresentava il centro di gravità del benessere della società. Anche se già a quegli anni si era consapevoli che una gestione aziendale, basata sul solo profitto, potesse produrre effetti negativi di natura sociale o ambientale; era tuttavia opinione altrettanto diffusa quella che tali problemi rientravano esclusivamente nella sfera di attività di competenza dello Stato. Era sostanzialmente il prezzo che la comunità doveva pagare in cambio del benessere che voleva raggiungere (Friedman, 1970).

Fortunatamente la "Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo", siglata il 10 dicembre 1948 a Parigi, non restò un accordo siglato ma mai applicato. Infatti a partire dalla fine degli anni '70, grazie al lavoro dell'ONU e dei Paesi maggiormente sviluppati, si crearono leggi e dispositivi per sorvegliare e punire le violazioni di questi diritti.

Stato e imprese devono promuovere uno sviluppo che sia in grado di rispettare l'ambiente e garantire un livello sufficiente di benessere a tutte le categorie sociali, ponendo attenzione ai bisogni, fino ad allora dimenticati, delle persone socialmente svantaggiate.

Si definisce pertanto "Sviluppo Sostenibile" uno «sviluppo che soddisfa i bisogni attuali senza compromettere la possibilità per le future generazioni di soddisfare i propri».

La definizione elaborata dalla Commissione mondiale sull'ambiente e sullo sviluppo (Commissione mondiale sull'ambiente e sullo sviluppo, 1987) è la più comune, ma non l'unica. L'elemento che caratterizza tutte le definizioni è la necessità di garantire un'equità tra le persone appartenenti a diverse realtà politiche, economiche, sociali

e geografiche (equità intra-generazionale), ponendo attenzione al fatto che anche le generazioni future hanno gli stessi diritti di quelle attuali (equità inter-generazionale).

In tale ottica, la sostenibilità è, dunque, da intendersi non come uno stato o una visione immutabile, ma piuttosto come un processo continuo, che richiama la necessità di coniugare le tre dimensioni fondamentali e inscindibili dello sviluppo: Ambientale, Economica e Sociale (Friedman, 1970).

La sostenibilità economica rappresenta la capacità di un sistema di creare reddito e lavoro per il sostentamento delle risorse, attraverso un'efficace combinazione delle risorse. Più in generale rappresenta la capacità di generare e far crescere gli indicatori economici.

La sostenibilità economica deve interagire e relazionarsi con il capitale naturale e sociale, evitandone il decrescimento, a fine di garantire le possibilità per le generazioni future di generare ricchezza e benessere. Il mantenimento deve essere garantito da un modello economico che favorisca il supporto della vita ecologica e un'equa distribuzione delle risorse e delle opportunità tra le presenti e le future generazioni (Jabareen, 2008).

Con sostenibilità ambientale si intendono tutti gli interventi finalizzati a mantenere inalterate le condizioni energetiche e fisico-chimiche che consentono la vita di tutti gli essere viventi, in un'ottica di continuità, in cui le generazioni future hanno gli stessi diritti di quelle attuali. Il capitale naturale deve essere mantenuto e arricchito conservando la capacità di rigenerazione, riproduzione e coevoluzione. Il nucleo di questo pilastro è rappresentato dalla capacità di intervenire, anche con l'utilizzo di tecnologie, per conservare le attuali condizioni e per favorirne l'arricchimento. Intervenedo sull'ambiente si interviene inevitabilmente anche sulle altre due dimensioni della sostenibilità.

La sostenibilità sociale può essere definita come «la capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per classi e per genere, cosicché esso possa crescere, ma mai peggiorare, o, al massimo, peggiorare temporaneamente» (Beckerman, 1994).

Considerare il benessere umano solamente in relazioni ai bisogni primari porta ad una visione piuttosto residuale del concetto. Di conseguenza, una definizione più consona di sostenibilità sociale è «la soddisfazione continuativa dei bisogni umani basilari (cibo, acqua, riparo) e delle necessità sociali e culturali di più alto livello come sicurezza, libertà, occupazione e svago» (Brown, Hanson, Liverman, Merideth, 1987).

La sostenibilità sociale deve essere in grado di comprendere sia aspetti basilari, come i diritti umani, la giustizia sociale, l'educazione, ecc., che temi più attuali come l'occupazione, l'identità, la cultura, il tutto sempre in un'ottica di equità inter-generazionale.

Un contributo che ha enfatizzato l'importanza della dimensione sociale dello sviluppo è stata sicuramente la "Dichiarazione sul diritto allo sviluppo", adottata il 4 dicembre 1986 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nella sua 97ma seduta plenaria. Questa dichiarazione evidenzia che lo scopo dello sviluppo è migliorare il benessere di tutti gli individui attraverso la partecipazione, attiva e libera, allo sviluppo e la compartecipazione ai benefici che ne derivano. Viene posto al centro dello sviluppo l'essere umano, con i suoi diritti universali e le sue libertà fondamentali (indivisibili e interdipendenti) che devono essere rispettate senza distinzione alcuna, anche attraverso gli accordi, le convenzioni, le risoluzioni e tutti gli strumenti pertinenti delle Nazioni Unite e delle sue agenzie specializzate (OIL).

Anche in quest'ambito i Governi, attraverso gli strumenti in proprio possesso, stabiliscono standard e vincoli da rispettare; ma sono principalmente le imprese e i singoli cittadini ad attivare comportamenti che vanno ad influenzare direttamente il benessere delle persone.

Le aziende, in un'ottica di Responsabilità Sociale d'Impresa, agiscono sul benessere delle persone in due direzioni: internamente, nei confronti degli stakeholder interni (dipendenti, manager, proprietari), ed esternamente, nei confronti degli stakeholder esterni (clienti, fornitori, consumatori, cittadini).

Perciò possibili impatti sociali sono (Giambitto, 2011):

- Miglioramento delle condizioni di vita della comunità, che trae beneficio da scelte aziendali orientate in ottica di sostenibilità, privilegiando per esempio prodotti, servizi e processi con ridotti impatti ambientali negativi, riducendo così il rischio di malattie;
- L'indotto occupazionale e imprenditoriale creato da un'azienda con la sua attività di approvvigionamento, scegliendo di focalizzarsi su specifiche aree o su particolari categorie di soggetti;
- La salute e la sicurezza sul lavoro, con ripercussioni che dipendono dalle caratteristiche dei fattori produttivi e dei processi;

Infine lo stesso singolo cittadino riveste un ruolo importante nella definizione degli standard di sostenibilità sociale. E' il nuovo consumatore, maggiormente critico e informato, a determinare il valore del bene/servizio scambiato e il successo o fallimento di quest'ultimo.

L'obiettivo dello sviluppo sostenibile è quindi la capacità di generare un'interconnessione tra economia, società ed ambiente. Dimensioni che non sono isolate ma che in virtù di forti interrelazioni creano diverse connessioni. In quest'ottica di interconnessione le varie parti che contribuiscono alla realizzazione dello sviluppo sostenibile devono essere analizzate in una visione sistemica, quali elementi che insieme contribuiscono al raggiungimento di un fine comune. In sede di programmazione bisogna tenere conto delle reciproche interrelazioni; viceversa se si privilegia una o due dimensioni non si verifica uno sviluppo sostenibile.

Ancor meglio la sostenibilità dovrebbe essere rappresentata da tre cerchi concentrici sottolineando la relazione esistente tra ambiente, società ed economia. Dove la prima rappresenta l'insieme maggiore all'interno del quale opera una società, la quale abbraccia l'economia.

È il modello "Russian Dolls" (Levett, 1998), il quale definisce così le priorità economiche, sociali ed ambientali: «l'economia è dipendente della società, ed entrambe sono assoggettate all'ambiente». Quindi lo sviluppo sostenibile deve garantire una buona qualità della vita rientrando nei limiti posti dall'ambiente.

Con la formula “Responsabilità Sociale d’Impresa” (RSI) si intendono tutte le azioni e gli interventi attuati dall’impresa per rispondere alle istanze provenienti dai vari stakeholder, diversi dai propri azionisti, non direttamente collegate alla massimizzazione del profitto. Attraverso le pratiche di RSI le organizzazioni mirano a:

- fronteggiare le richieste provenienti dai consumatori e dalla comunità;
- garantire il benessere dei propri dipendenti e fornitori;
- assicurare livelli di produzione efficienti nel rispetto dei parametri di salubrità dell’ambiente circostante.

Per molti anni le imprese multinazionali hanno preferito insediarsi nei paesi emergenti, imponendo la propria forza competitiva, anziché riprogettare i loro modelli organizzativi ispirandoli agli ideali di responsabilizzazione e valorizzazione dei lavoratori. Queste potevano contare su un numero inesauribile di dipendenti disposti ad entrare nel mercato del lavoro a condizioni salariali, e non solo, nettamente al di sotto degli standard sociali imposti nei paesi sviluppati. Esternalizzando la produzione viene a generarsi un doppio danno sociale: sfruttamento umano e perdita di lavoro all’interno dei paesi più sviluppati.

La consapevolezza che le iniziative sociali influenzano le decisioni d’investimento di finanziatori e investitori, le preoccupazioni sui danni provocati dall’attività economica sull’ambiente, hanno evidenziato l’esigenza di riportare il modello economico-produttivo entro una cornice di valori socialmente condivisi, attraverso un’attività d’impresa ispirata ad un quadro etico basato sul rispetto dei diritti umani dei lavoratori, sulla tutela ambientale e sulla lotta alla corruzione.

Tuttavia con il peggioramento dell’attuale situazione economica, in seguito alla crisi finanziaria che ha colpito gran parte dei paesi occidentali, le imprese hanno meno possibilità di investire in un’ottica di sostenibilità, soprattutto se si tratta di operazioni a medio/lungo termine le quali non producono risultati nell’immediato. Spesso, seppur condividendo la necessità di riprogettare il proprio modello di *business*, le aziende intervengono marginalmente in questa direzione, limitandosi ad elargire contributi a progetti di beneficenza. L’incertezza che sta caratterizzando



questi anni spinge le imprese a limitarsi ad operazioni di miglioramento di percezione della propria immagine, attraverso operazioni poco dispendiose, piuttosto di intervenire pesantemente nei propri processi e strutture.

L'affermazione dei concetti di sviluppo sostenibile e responsabilità sociale d'impresa ha determinato importanti ripercussioni nei rapporti di potere, creando nuove dinamiche istituzionali che hanno generato l'affermazione di nuove regolazioni di tipo *soft*.

Ad un diritto per definizione di tipo *hard*, caratterizzato dalla coincidenza tra legge e diritto, si affianca una *new governance* rappresentata da nuove forme di regolazione non imperative, sprovviste di diritti giuridicamente azionabili e di sanzioni applicabili, che vengono elaborate da organizzazioni non istituzionali per regolamentare il proprio operato in un'ottica di responsabilità sociale. Si tratta di norme autoimposte, le quali differiscono da impresa a impresa, essendo queste introdotte volontariamente per regolare la propria specifica attività. Ogni impresa si trova ad operare rispettando sia il corpus normativo pubblico, sia le *soft laws* autoimposte.

Nel caso delle multinazionali operanti su diversi territori, queste si trovano a doversi confrontare con vari regimi normativi. A questa difficoltà cerca di porre rimedio l'insieme di *soft laws* auto-generate.

Uno degli strumenti più utilizzati di RSI è il *codice di condotta*, che consente all'impresa di «completare le leggi, i regolamenti, le obbligazioni e i grandi principi internazionali promuovendo il rispetto reciproco, l'equità, l'onestà, l'integrità» (Perulli, 2013).

Attraverso il codice di condotta aziendale l'impresa definisce la propria *mission* e *vision*, ossia definisce quali sono i tratti identificativi della propria organizzazione e attività, presente e futura. Sempre attraverso questa tipologia di *soft law* si definiscono le caratteristiche dei rapporti instaurati con i propri stakeholder.

Entro un'organizzazione strategicamente orientata alla sostenibilità, il presidio del rapporto tra l'organizzazione stessa e i propri interlocutori viene affidato al management che, anche attraverso l'utilizzo di indicatori, punta ad una consapevole

responsabilizzazione dei diversi attori in gioco nella generazione degli impatti desiderati.

L'attenzione deve essere rivolta non solo all'identificazione delle misure chiave, puntando a catturare tutte le variabili critiche, ma anche, successivamente, alla loro comunicazione e condivisione con i soggetti interessati. La definizione di target, e la loro esplicitazione e comunicazione ai soggetti chiamati a perseguirli, generano impatti rilevanti sui comportamenti e sulla performance, con effetti che si amplificano sinergicamente in presenza di un sistema di ricompensa coerentemente progettato e implementato.

È ormai ampiamente supportata l'affermazione che «ciò che sfugge, per scelta consapevolmente o inconsapevolmente determinata o per impossibilità tecnica, ad una misurazione, rischia di non essere presidiato. La misurazione altro non è che una manifestazione dell'assegnazione di responsabilità; l'assenza di misurazione palesa la mancata responsabilizzazione» (Mio, 2001).

La RSI rappresenta quindi lo spostamento dell'attenzione dal soddisfacimento dei soli shareholder, alla presa in carico di tutte le istanze provenienti dai vari stakeholder, nella consapevolezza che il rapporto che si instaura tra impresa e singolo stakeholder è sempre a due vie: l'impresa condiziona il contesto sociale, e a sua volta ne viene influenzata.

In quest'ottica la massima responsabilità sociale sarà raggiunta quando i vari stakeholder saranno coinvolti nelle *governance* interna per realizzare un'effettiva condivisione del valore generato, in un'ottica di trasparenza per favorire un rapporto di mutuo sostegno. In tale situazione le imprese saranno maggiormente efficaci nel soddisfare le istanze provenienti dai vari portatori di interessi, mentre quest'ultimi saranno maggiormente incentivati ad apportare il proprio contributo, nella consapevolezza che il beneficio che ne deriverebbe dall'attività imprenditoriale sarebbe sicuramente maggiore.

Gli stakeholder, quindi, non sono solo dei meri destinatari delle azioni filantropiche delle imprese, ma sono depositari di quattro diverse tipologie di responsabilità aziendali (Carroll, 1991):

1. la responsabilità economica: è l'esigenza primaria senza la quale non è possibile alcuna sopravvivenza d'impresa nel mercato,
2. la responsabilità legale: consiste nel rispetto delle disposizioni di legge, in quanto "codifica" di ciò che una società ritiene giusto o sbagliato,
3. la responsabilità etica: è il dovere di agire in modo giusto, equo e corretto, non per un obbligo di legge ma per la volontà di venire incontro alle aspettative etico-sociali provenienti dall'esterno,
4. la responsabilità filantropica: si concretizza nella condivisione con la comunità di parte dei benefici prodotti dall'attività imprenditoriale.

Concludendo per essere efficaci, le condotte di responsabilità sociale devono essere fatte proprie non solo da coloro che operano all'interno dell'impresa, ma anche da tutti coloro che entrano in contatto con essa, in un'ottica di *governance* allargata.

### *1.C) DAL WELFARE STATE AL WELFARE SOCIETY*

Il modello di *welfare state* affermatosi nel secondo dopoguerra nei Paesi dell'Europa occidentale garantiva a tutti i cittadini, tramite lo Stato, una protezione, non soltanto contro i nemici esterni o contro i criminali, ma anche contro determinati rischi sociali, quali l'analfabetismo, la malattia e la vecchiaia. Nel cosiddetto Stato Sociale i diritti di cittadinanza vengono affiancati dai "diritti sociali ed economici", favorendo così la crescita del benessere di tutte le classi sociali, e una maggiore giustizia.

La grande crescita della spesa pubblica, tra gli anni '50 e '80 del secolo scorso, nella sfera sociale (sanità, istruzione, previdenza sociale), per sostenere la vertiginosa crescita economica, favorì da un lato le politiche sociali, ma dall'altro minò, inconsapevolmente, le basi su cui poggiava il *welfare state* (Panozzo, 2000).

Il diritto ad essere assistito in caso di vecchiaia, malattia o infortunio era garantito ad ogni cittadino, il quale pagava, sotto forma di tasse, un certo premio assicurativo. Con il passare degli anni i servizi sociali iniziarono a moltiplicarsi e ad essere elargiti con magnanimità, senza curarsi troppo dei loro costi; sono diventati tutti,

indistintamente, intangibili “diritti acquisiti” di fronte ad uno Stato ben lieto di elargirli, incurante degli “esclusi”, pur di avere in cambio consenso.

Lo Stato venne quindi accusato per i costi elevati, che richiedevano un gravoso prelievo fiscale, ma anche per le inefficienze sia nel perseguire i principi ispiratori di maggiore uguaglianza, sia nel garantire servizi a chi effettivamente ne aveva bisogno (Ranci, 1999).

Un altro fronte critico si è aperto nel corso degli ultimi anni del secolo scorso in riferimento agli indicatori di benessere dello Stato sociale. Come dimostrato da diverse ricerche di carattere psicologico il benessere e le soddisfazioni individuali dipendono non solo dalle condizioni individuali delle persone, ma soprattutto dalle relazioni interpersonali.

Il concetto di *welfare* viene sostituito da *well-being*, ossia la consapevolezza che il benessere di una persona non può essere legato unicamente a indicatori materiali o cognitivi (istruzione, reddito, salute, casa, ecc.), ma è determinato anche dalla facoltà di agire di queste persone, relazionandosi con altre (Sen 1994).

Il *welfare* non è fiscalità, ma è il benessere delle persone. Le politiche sociali sono di valore quando al di là di un contributo economico, si interviene con profondità e qualità sui bisogni delle persone.

Un ulteriore critica mossa allo Stato nei confronti del *welfare* è legata al suo “centralismo”. Una politica sociale standardizzata, gestita centralmente, senza la dovuta flessibilità, che tenga conto dei diversi bisogni dei cittadini, i quali differiscono da regione a regione, genera un sovraccarico del sistema amministrativo, oltre che la crisi del sistema fiscale.

Da qui prende forma l’energica rivendicazione del principio di sussidiarietà. La rivendicazione cioè di uno spazio che è della persona e di tutti quei soggetti sociali, a cominciare dalla famiglia, che potrebbero svolgere in proprio molti dei compiti assunti invece dallo Stato (Colozzi, Donati, 2002).

Sempre più spesso si affermano soluzioni di assistenza sociale e protezione a carattere non pubblico, attingendo per la prima volta a fonti finanziarie private. Si

tratta di organizzazioni private – imprese, sindacati, enti locali, organizzazioni del terzo settore – che si affiancano agli enti pubblici nel rispondere agli emergenti bisogni sociali dei cittadini. Non si tratta tanto di sostituire la spesa pubblica con quella privata, quanto di mettere a disposizione risorse aggiuntive per rispondere all'aumentare dei cosiddetti “rischi sociali”.

Il *welfare* subisce così un'evoluzione passando dal *welfare state* al *welfare society*, ossia una situazione in cui diversi attori socio-economici, diversi dallo Stato, si impegnano al fine di garantire il benessere sociale. Nel primo caso si trattava di una situazione, regolata interamente dalla pubblica amministrazione, dove i bisogni sociali venivano garantiti dalla legge; mentre con il *welfare* societario il benessere sociale diventa una priorità di tutte le persone, le quali vengono investite di una responsabilità importante, diventando attori sociali attivi impegnati a garantire il benessere sociale.

Il passaggio al *welfare society* può essere interpretato come un ridisegnare la situazione antecedente la creazione di un sistema di *welfare* da parte dello Stato. Il soddisfacimento di tali bisogni, prima della creazione di un adeguato sistema di *welfare* da parte dello stato, era in parte perseguito da organizzazioni non profit la cui natura era principalmente di matrice religiosa. Con la predisposizione di un vasto sistema assistenziale, una parte significativa di queste organizzazioni venne ricondotta all'interno della sfera pubblica, cosicché l'importanza delle organizzazioni non profit operanti nell'ambito sociale si ridusse notevolmente.

Parallelamente a tale concetto, si è sviluppato anche il principio di sussidiarietà circolare. Se è necessario che sia la società nel suo complesso a prendersi cura dei suoi cittadini in modo universalistico, è evidente che occorre mettere in interazione le tre sfere di cui si compone l'intera società: la sfera dell'ente pubblico (stato, regioni, comuni, enti parastatali, ecc.), la sfera delle imprese, ovvero la *business community*, e la sfera della società civile organizzata, (volontariato, associazioni di promozione sociale, cooperative sociali, organizzazioni non governative, fondazioni).

Il mondo della società civile, comprendente le organizzazioni non profit, occupa un posto speciale nella triangolazione in quanto portatore di conoscenze specifiche. Chi

può sapere meglio di un'associazione di volontari se in un certo quartiere della città c'è qualcuno che avverte un particolare bisogno? Queste informazioni possono pervenire solo da chi opera sui territori, vicino alle persone.

La sussidiarietà si pone dunque come principio guida nella costruzione di un ordine sociale che miri a garantire, da una parte, la libertà dei singoli e della società civile nelle sue aggregazioni, e, dall'altra, il raggiungimento del bene comune. In questo caso lo Stato non svolge più il ruolo di "decisore e creatore", ma si limita ad un'attività regolatrice, lasciando l'operatività a soggetti appartenenti alla società civile.

Il principio di sussidiarietà favorirebbe il raggiungimento di effetti socio-economici maggiori rispetto alla situazione in cui è lo Stato ad elargire beni e/o servizi alle persone, senza differenziare le richieste manifestate da questi. Questo perché il bene collettivo non è opposto all'interesse individuale, ma è il frutto dell'incontro degli interessi presenti nella società (Millon-Delsol, 2003).

La co-produzione del benessere sociale favorisce la diversificazione delle risorse finanziarie, oltre a sostenere politiche di inclusione sociale promuovendo nuove iniziative di origine privata. In questa situazione a beneficiarne è l'imprenditoria sociale, la quale operando in settori tipicamente delle organizzazioni non profit, riesce a strutturarsi imprenditorialmente subentrando in molti casi alle pubbliche amministrazioni nella fornitura di servizi fino ad allora pubblici.

L'impresa sociale, coniugando caratteristiche sia del mondo for profit che di quello non profit, copre un ruolo fondamentale all'interno del *welfare society*, sia per la funzione sociale che svolge, che per l'aspetto finanziario. Infatti, come evidenziato precedentemente, uno dei fattori della crisi del *welfare state* è stata la mancanza di risorse, questo perché si ha fatto riferimento sempre e solo a quelle pubbliche, senza considerare la possibilità di attingere da fonti di finanziamento diversificate. L'impresa sociale, mettendo in contatto diversi stakeholder, tra cui finanziatori e investitori, è in grado di gestire servizi di *welfare* riuscendo a garantire l'economicità, ossia la capacità di mantenere un equilibrio economico-finanziario nel tempo anche in un settore in cui il beneficiario del servizio non sempre corrisponde una contropartita economica per la prestazione ricevuta.

## *1.D) IL SETTORE NON PROFIT*

Un ulteriore elemento che ha contribuito all'affermarsi in Italia delle imprese sociali è rappresentato dalla crescita del settore non profit. Tale crescita può essere analizzata sia dal punto di vista dello sviluppo della letteratura in materia, sia osservando i numeri rappresentativi di questo "fenomeno" affermatosi tra gli anni '80 e '90 del secolo scorso.

È importante analizzare il contributo offerto dagli autori in tema di economia non profit per comprendere le ragioni per cui determinati prodotti e servizi possono essere garantiti solo dalle organizzazioni non profit.

Nella prima metà del secolo scorso la letteratura economica relativa all'esistenza delle organizzazioni non profit era pressoché nulla. Si riteneva che l'esistenza di tali enti fosse finalizzata esclusivamente a scopi ricreativi o alla costituzione di gruppi di informazione o di tutela dei diritti. I beni pubblici dovevano essere garantiti dallo Stato, mentre ai beni e servizi scambiati nel mercato ci pensavano le imprese.

La prima riflessione economica, relativa al settore non profit, è la teoria del "fallimento dello Stato" sviluppata da Burton Weisbrod (Weisbrod, 1977) in riferimento alla modalità di fornitura di beni pubblici da parte dell'attore statale.

Il suo modello analizza le modalità di finanziamento della spesa pubblica, partendo dal presupposto che le decisioni pubbliche sono guidate da meccanismi elettorali di tipo maggioritario, di conseguenza la qualità e la quantità dei beni forniti dallo Stato sono funzione del voto a maggioranza. Inevitabilmente il contributo marginale e il beneficio marginale associato al bene da produrre sarà diverso per ogni singolo cittadino, dove solo l'elettore mediano risulterà pienamente soddisfatto.

Il problema risulta ancor più critico se il resto della società si presenta altamente eterogeneo dal punto di vista etico, culturale, religioso e socio-economico. Da questo punto di vista, la teoria weisbrodiana appare di particolare attualità, dal momento che numerose società economicamente avanzate sono oggi sempre più connotate in senso multiculturale, a seguito di intensi e significativi flussi migratori, ed è plausibile ritenere che, tale crescente complessità interna sul piano socio-

economico, etnico, religioso e culturale si traduca in un sempre più alto grado di eterogeneità anche in ordine alle preferenze individuali in merito a qualità e quantità dei beni pubblici da produrre (D'Acunto, Musella, 2004).

La risposta alle minoranze insoddisfatte a questo punto deve essere fornita da altri attori in sostituzione dello Stato. La soluzione però non può provenire dalle imprese orientate al profitto, perché queste applicherebbero costi di fruizione di gran lunga più elevati. In questo contesto entrano in gioco le organizzazioni non profit (ONP) in virtù della loro capacità di consentire un'organizzazione delle minoranze insoddisfatte finalizzata a produrre "dal basso" i beni pubblici desiderati a livelli quantitativi e qualitativi adeguati.

Weisbrod ritiene che «l'ampiezza relativa del settore non lucrativo sarà funzione del grado di insoddisfazione dei consumatori e quindi del grado di eterogeneità delle preferenze degli stessi, dal lato della domanda».

Henry Hansmann (Hansmann 1980) parte dal presupposto che, mancando all'interno delle ONP le azioni o altri titoli di partecipazione, queste a differenza delle imprese for profit, nel proprio agire, non sono spinte da obiettivi di massimizzazione del profitto, data l'impossibilità di distribuire gli utili a chi ne esercita il controllo.

Inoltre si consideri il fatto che alcuni settori sono caratterizzati da asimmetria informativa, dove cioè il consumatore non riesce a quantificare correttamente il valore del prodotto o servizio scambiato. In un'ottica di massimizzazione del profitto il produttore potrebbe essere spinto a sfruttare la situazione creatasi applicando un prezzo più elevato a discapito del benessere del consumatore. In sintesi, ciò che Hansmann suggerisce è che «l'impresa non profit rappresenterebbe una risposta ragionevole ad un particolare tipo di fallimento di mercato, ovvero all'impossibilità di controllare i produttori attraverso gli ordinari meccanismi di mercato, poiché anch'essa potrebbe alzare i prezzi e ridurre la qualità dei beni, ma non ne è incentivata a farlo in virtù del vincolo di non distribuzione degli utili».

Easley e O'Hara (Easley, O'Hara, 1983) motivano l'esistenza delle ONP partendo dalla teoria dell'agenzia, dove il principale viene identificato con la società nel suo complesso, poiché le prestazioni erogate dalle organizzazioni (agenti) sono



destinate a tutti i componenti della società. Anche in questo caso sarebbero le asimmetrie informative a motivare l'esistenza delle ONP come soluzione ottimale ai problemi di agenzia.

Easley e O'Hara dimostrano che il contratto non profit si rivela ottimale nella (realistica) situazione nella quale l'agente è avverso al rischio, in quanto in tal caso, il vincolo di non distribuzione permette all'agente di trasferire al principale tutto il rischio legato alle fluttuazioni, nel livello e nella qualità della prestazione erogata, dovute a fattori esterni al suo controllo e che influenzano la sua produttività o le caratteristiche della prestazione.

La soluzione proposta da Ben-Ner (Ben-Ner, 1986) si differenzia dalle prime, perché pur partendo dal presupposto delle asimmetrie informative, si focalizza sull'offerta piuttosto che sulla domanda, per spiegare l'esistenza del settore non profit.

Se si considera che, nel normale gioco di mercato, avvengono delle contrattazioni dove le curve della domanda e dell'offerta determinano un prezzo di scambio, queste fluttuazioni generano una perdita di benessere per una delle due parti. È nel massimo interesse del consumatore cercare di sottrarre parte del benessere al produttore attivando un'integrazione verticale attraverso la massima internalizzazione del gap informativo. L'obiettivo è sollecitare le imprese ad operare nell'interesse del consumatore finale, soprattutto in quei settori caratterizzati da elevata asimmetria informativa.

In questo contesto si sviluppano le iniziative di responsabilità sociale d'impresa, in cui le organizzazioni più sostenibili attivano processi di *governance* allargata, al fine di accogliere le richieste di vari stakeholder. A beneficiarne sono anche le imprese sociali, le quali caratterizzate da una gestione multistakeholder, riescono ad integrare nei processi decisionali i portatori di interesse posti a monte e a valle della propria catena produttiva.

E' quindi nuovamente il fallimento del mercato a spiegare l'esistenza delle ONP, le quali riescono a realizzare questa integrazione verticale, grazie al vincolo di non distribuzione del profitto.

Anche il modello proposto da James e Rose-Ackerman (James, Rose-Ackerman, 1986) ricerca nel lato dell'offerta il fondamento dell'esistenza del settore non profit. Ciò che differenzia le ONP dalle imprese for profit sono le motivazioni che spingono i manager ad organizzare la propria attività, mentre i secondi puntano alla massimizzazione del profitto, i primi sono maggiormente preoccupati a soddisfare la maggior quota possibile di domanda. Di conseguenza l'obiettivo principale è la produzione dell'ammontare massimo di output da scambiare al prezzo più basso possibile, talvolta al di sotto del *break-heaven point*.

Un ulteriore elemento che differenzia ONP da imprese for profit è la possibilità per le prime di ricevere donazioni per integrare la mancata massimizzazione del profitto. In questo caso parte del costo viene sostenuto da soggetti diversi da coloro i quali effettivamente consumano il bene o servizio. La capacità delle ONP di attingere a fonti di finanziamento diverse, come le donazioni, consente a queste di massimizzare la quantità e portare il prezzo al di sotto dei costi medi.

Un limite interpretativo dell'approccio teorico classico è che il settore non profit viene spiegato solo a partire dal riconoscimento di un "fallimento" dello Stato o del mercato. In altri termini, all'interno di queste cornici interpretative, il settore non profit viene concepito come un soggetto "terzo" rispetto a Stato e mercato, rischiando di essere configurato come una sorta di "anomalia istituzionale", il cui ruolo sarebbe da ricondursi esclusivamente ad anomalie di funzionamento dei primi due attori.

Il settore non profit invece ha contribuito attivamente allo sviluppo post-industriale delle economie dei paesi più sviluppati, intervenendo a sostegno dello Stato, in occasione della crisi di *welfare*, e incentivando le imprese a rivedere i propri modelli di *business* a favore di uno sviluppo sostenibile.

È riduttivo considerare il fatto che ONP possano emergere solo in virtù di un fallimento, in quanto si trascurerebbero tutti quei casi in cui gruppi di persone decidono di organizzarsi spinte da motivazioni ben più profonde. Il diritto di associazione, viene anche regolato dalla nostra Costituzione, in quanto rappresenta uno dei mezzi di raggiungimento del benessere personale, consentendo agli associati di soddisfare i bisogni più complessi (bisogni sociali) - appartenenza,

stima, autorealizzazione – volendo citare la piramide dei bisogni di Maslow (Maslow,1954).

In un'ottica non residualistica l'universo non profit è accomunato dall'assegnazione di priorità alla *mission* rispetto al profitto, permettendo l'accumulazione del cosiddetto capitale sociale. Il *social capital* è identificabile con «l'insieme dei valori, degli stili di vita, delle norme di comportamento che, in situazioni di non coincidenza tra interesse privato e interesse collettivo, orientano le scelte individuali in direzioni coerenti con la promozione del bene comune della società» (Ecchia, Zarri, 2015).

La fiducia rappresenta la base di sviluppo per la società, abbassando notevolmente i costi di transazione determinati dal livello di incertezza presenti all'interno di un territorio. La fiducia consente la fioritura di iniziative private a carattere sociale, potendo beneficiare di un elevato capitale sociale presente. Viceversa il progresso economico è un consumatore di fiducia, a causa delle leggi di mercato che impongono alle imprese una competizione per accaparrarsi il benessere altrui al fine di massimizzare il proprio profitto. A tal proposito il meccanismo di mercato presuppone un elevato livello di fiducia generalizzato per funzionare in maniera efficiente.

Le ONP contribuiscono all'accumulazione di fiducia, essendo orientate alla *mission* e non al profitto, abbattendo costi di transazioni legati all'incertezza. Di conseguenza un territorio caratterizzato da una presenza massiccia di ONP potrà beneficiare di un elevato stock di "capitale fiduciario", per fronteggiare possibili crisi legate al mercato.

Il settore non profit non è l'unico a generare fiducia, al suo accumulo contribuiscono anche tutte le iniziative di responsabilità sociale d'impresa. In un contesto in cui il consumatore, e tutta la collettività in generale, si sente ascoltato e integrato tutte le iniziative proposte vengono accolte con minor resistenza.

Comprese le ragioni che hanno consentito lo sviluppo del settore non profit negli ultimi anni, è necessario soffermarsi sulla dimensione di questa crescita, ponendo particolare attenzione agli ultimi anni del XX secolo, periodo in cui si afferma l'imprenditorialità sociale.

Analizzando lo sviluppo del settore non profit si può evincere come, nei diversi periodi storici del secolo scorso, lo sviluppo delle organizzazioni sia stato influenzato dalle tematiche sociali principali del momento.

Partendo con l'analisi dagli anni successivi alla seconda guerra mondiale, si può notare come ci fu una ripresa dell'attività a favore delle fasce più deboli, prevalentemente in forma associativa, per rispondere ai problemi generati dal conflitto.

Gli anni '70, sull'onda dell'entusiasmo generato dal boom economico, hanno portato una nuova vitalità all'interno dell'associazionismo. In questi anni le persone, maggiormente consapevoli della propria posizione assunta all'interno della società, in seguito ad una maggiore istruzione e sicurezza economica, si organizzano dando vita ai movimenti sociali per sostenere i diritti delle categorie più deboli: giovani, donne, categorie sociali emarginate.

Un gran numero di organizzazioni nate negli anni '80 hanno invece la caratteristica di essere enti di erogazione di servizi legati al miglioramento della qualità della vita, nel processo di graduale devoluzione di alcune competenze dello Stato, riguardanti il sistema di *welfare*, nei confronti di soggetti privati. Il tutto in un contesto in cui il cittadino privato passa da essere soggetto passivo, a soggetto reattivo prima (attività di *advocacy* negli anni '70) e soggetto proattivo poi.

Si tratta di organizzazioni fondate sulla base di motivazioni solidaristiche e partecipative, il cui sviluppo è influenzato dal desiderio e dalla volontà dei propri membri di apportare un contributo in ambito sociale, civile, culturale ed economico. Tali organizzazioni hanno assunto le forme giuridiche più diversificate: da strutture semplici come le associazioni, i comitati o i gruppi di volontariato, fino a strutture societarie complesse con migliaia di membri come le cooperative sociali.

Questo perché in molti casi lo Stato non riesce più a garantire un livello qualitativo soddisfacente nel prestare servizi sociali agli utenti, a causa della difficoltà nel reperire risorse finanziarie e dell'impossibilità di rispondere rapidamente ed efficacemente ai diversi bisogni. Sempre più spesso si assiste, infatti, alla

devoluzione da parte dello Stato e degli enti pubblici territoriali nei confronti di enti non profit di alcune fondamentali funzioni legate all'assistenza e alla sanità.

Analizzando i numeri di quegli anni possiamo evincere come le organizzazioni del terzo settore nel 1991, in Italia, erogavano circa l'84% dei servizi sociali, dove il 64% dei finanziamenti complessivi erano a carico del soggetto pubblico (Barbetta, 1996). Questo ci fa capire come i soggetti privati assunsero la centralità nel sistema di *welfare*, anche se spesso non avveniva un reale coinvolgimento di questi nei processi di *policy making*, limitandosi a rapporti di tipo finanziario.

La difficoltà di includere attori privati nei processi decisionali relativi alle politiche sociali sono riconducibili all'elevata frammentarietà caratterizzante il settore (moltissime piccole organizzazioni) e all'assenza di normative uniformi che regolassero il non profit in Italia. Solo con gli anni '90 si arriva al riconoscimento formale di alcune organizzazioni - cooperative sociali, Odv, Onlus - al fine di regolarne l'attività e favorirne lo sviluppo prevedendo particolari vantaggi, siano essi strutturali o fiscali.

Pur con forti elementi di continuità rispetto al passato, gli anni '90 hanno determinato un cambiamento nei rapporti tra pubblica amministrazione e terzo settore, con un maggior coinvolgimento di quest'ultimo nelle politiche sociali, il tutto in un'ottica di maggior trasparenza con attenzione all'efficacia e all'efficienza.

L'aspetto che sembra aver facilitato maggiormente l'integrazione del terzo settore nel sistema di *welfare* è stato il pieno riconoscimento pubblico ottenuto da alcune tipologie di organizzazioni molto importanti, attraverso la definizione del loro preciso profilo giuridico. Due leggi nel 1991 hanno normato le cooperative sociali (con la legge n° 381/91) e le organizzazioni di volontariato (con la legge n° 266/91), precisandone le caratteristiche organizzative e lo status legale.

Nel 1997, un ulteriore intervento legislativo ha contribuito a delineare i confini del terzo settore, almeno dal punto di vista del profilo di impresa nelle sue implicazioni fiscali: il decreto n°460/97 sulle Onlus (organizzazioni non lucrative di utilità sociale) che ha definito il profilo fiscale delle organizzazioni non profit.

Il prosperamento delle organizzazioni non profit è stato favorito sia dalla necessità per le pubbliche amministrazioni di ricorrere all'esternalizzazione di servizi tradizionalmente di origine interna (*contracting out*), sia dalla capacità di queste di realizzare nuove soluzioni nel soddisfare i nuovi bisogni sociali emersi. Innovando i propri processi e/o prodotti, le ONP riescono a impattare positivamente sulla società riuscendo a soddisfare bisogni fino ad allora insoddisfatti, o fornendo gli stessi servizi migliorandone l'efficienza. Le pubbliche amministrazioni si affidano ad enti terzi per poter garantire il proprio sostegno sociale nonostante gli importanti risparmi di spesa pubblica e il blocco delle assunzioni.

In questo contesto sociale iniziano a prosperare le prime imprese sociali, le quali possono essere definite come pionieristiche. Costituite, anche con forma giuridica diversa, per garantire il proprio sostegno alla persone appartenenti alle categorie "marginali", si strutturano per poter operare con continuità assicurando gli interventi fino ad allora di competenza statale. La componente imprenditoriale all'interno di questi soggetti è ancora limitata, e le fonti finanziarie sono esclusivamente di provenienza pubblica.

Gli imprenditori sociali organizzano l'attività al fine di erogare il maggior numero di servizi possibili, facendo riferimento su risorse sempre più limitate, realizzando vere e proprie innovazioni organizzative procedendo a riorganizzare gli enti rendendoli maggiormente flessibili e snelli e facendo leva anche sulla componente morale delle persone.

## **2) Impresa Sociale**

### *2.A) Approcci teorici dell'impresa sociale*

Le prime teorizzazioni sul concetto di impresa sociale risalgono agli anni '80 del secolo scorso. L'obiettivo era quello di qualificare quel fenomeno per cui sempre più organizzazioni non lucrative, a carattere volontaristico, venivano a costituirsi con l'obiettivo di produrre direttamente servizi sociali e attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Le imprese sociali vengono definite come organizzazioni che «da un lato producono per il mercato, dall'altro lo fanno per finalità diverse dal profitto» (Capaldo, 1995) e generalmente riconducibili all' "interesse generale" o "sociale".

La necessità di ricorrere ad un riconoscimento di questo soggetto è legato al fatto che queste organizzazioni si trovano a gestire transazioni economiche sempre più importanti senza che ci sia una specifica forma regolamentata e disciplinata dall'ordinamento giuridico. L'introduzione di un'apposita regolamentazione è finalizzata a disciplinare l'attività e favorirne la costituzione e l'operatività.

La definizione più completa di impresa sociale risale alla fine degli anni '90, elaborata dal network EMES, e condivisa da tutti gli studiosi e legislatori, i quali si sono ispirati per regolamentare questa nuova forma imprenditoriale. Essa si articola lungo due dimensioni: quella economico-imprenditoriale e quella sociale.

La prima prevede la sussistenza di quattro requisiti: una produzione di beni e/o servizi in forma continuativa e professionale; un elevato grado di autonomia sia nella costituzione che nella gestione; l'assunzione da parte dei fondatori e dei proprietari di un livello significativo di rischio economico; la presenza, accanto a volontari o utenti, di un certo numero di lavoratori retribuiti (Borzaga, Defourny, 2001).

La dimensione sociale richiede invece il possesso delle seguenti caratteristiche: avere come esplicito obiettivo quello di produrre benefici a favore della comunità nel suo insieme o di gruppi svantaggiati; essere un'iniziativa collettiva, cioè

promossa non da un singolo imprenditore, ma da un gruppo di cittadini; avere un governo affidato esclusivamente o prevalentemente a portatori di interesse diversi dai proprietari del capitale; garantire una partecipazione ai processi decisionali allargata, in grado di coinvolgere tutti o quasi i gruppi interessati all'attività; prevedere la non distribuibilità degli utili, o al più una distribuibilità limitata, e quindi la loro assegnazione ad un fondo indivisibile tra i proprietari, sia durante la vita dell'impresa che in caso di suo scioglimento (Borzaga, Defourny, 2001).

Borzaga (Borzaga, 2009) riassume l'impresa sociale come:

un soggetto giuridico privato e autonomo che svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali (continuità, sostenibilità, qualità), ma che persegue, a differenza delle imprese convenzionali, una esplicita finalità sociale, che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di un'intera comunità o di soggetti svantaggiati. Essa esclude la ricerca del massimo profitto in capo a coloro che apportano il capitale di rischio, ed è piuttosto tesa alla ricerca dell'equilibrio tra una giusta remunerazione di almeno una parte dei fattori produttivi e le possibili ricadute a vantaggio di coloro che utilizzano i beni o i servizi prodotti. Un'impresa quindi che può coinvolgere nella proprietà e nella gestione più tipologie di stakeholder (dai volontari ai finanziatori), che mantiene forti legami con la comunità territoriale in cui opera e che trae le risorse di cui ha bisogno da una pluralità di fonti: dalla pubblica amministrazione, dalle donazioni di denaro e di lavoro, ma anche dal mercato e dalla domanda privata.

Indipendentemente dalla definizione accolta, rimangono dei dubbi circa la collocazione di questo soggetto ibrido, che assume caratteristiche sia imprenditoriali che tipiche del terzo settore. Per capire cos'è che differenzia l'impresa sociale da quelle for profit e dalle altre organizzazioni non profit bisogna effettuare un'attenta analisi dei due termini che identificano il soggetto: "impresa" e "sociale".

In riferimento al concetto di impresa non ci si focalizza sulla definizione dettata dal c.c. all'art. 2082, ma bensì si pone l'attenzione alla dimensione dell'innovazione che



essa assume (ottica schumpeteriana). La ricerca di realizzare nuove soluzioni dal lato dell'offerta, o la capacità di soddisfare una quota diversa di domanda, rendono l'impresa sociale diversa da qualsiasi altro ente di promozione sociale, che assume un comportamento reattivo e non proattivo.

La funzione economica è inoltre rappresentata dalla capacità dell'ente di creare valore mediante lo svolgimento in via stabile e principale di un'attività economica di produzione o di scambio di beni e di servizi. Tale capacità consente all'impresa di poter operare con continuità ottenendo la propria indipendenza dalle pubbliche amministrazioni.

L'impresa sociale si differenzia però dalle aziende di produzione con riferimento all'economicità. Il conseguimento degli equilibri reddituale, patrimoniale e finanziario non è elemento sufficiente per assicurare anche il successo istituzionale, ovvero il perseguimento delle finalità istituzionali, che in questo caso sono di utilità sociale e di interesse generale. Il successo di queste finalità non può essere misurato solo in termini economici, infatti l'economicità all'interno delle imprese sociali rappresenta un parametro da rispettare ma non corrisponde allo scopo finale.

In riferimento al termine sociale l'aspetto maggiormente evidenziato è l'orientamento e la propensione di queste imprese a perseguire determinate finalità di utilità sociale. L'utilità sociale può essere rappresentata dalla tipologia di servizio offerto dall'impresa o dall'internalizzazione all'interno dell'organizzazione di preoccupazioni di carattere sociale (inserimento lavorativo di persone svantaggiate). La creazione di valore sociale è il primo obiettivo, mentre la creazione di valore economico è spesso un sottoprodotto che permette alle organizzazioni di raggiungere l'auto-sufficienza e la sostenibilità (Mair, Seelos, 2005).

E' proprio dal significato attribuito ai termini impresa e sociale che emergono le caratteristiche distintive di questa nuova realtà imprenditoriale. La supremazia della creazione del valore sociale sull'accumulazione di valore economico denota la componente *social* dell'espressione, mentre la capacità di riconoscere opportunità di creazione di valore e trarne vantaggio qualificano l'accezione *entrepreneurial* (Perrini, 2007).

Ciò che differenzia inoltre l'imprenditoria sociale dalle altre forme filantropiche è l'organizzazione di mezzi e di persone finalizzate alla produzione di beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni sociali.

Concludendo le imprese sociali assumono caratteristiche sia imprenditoriali – attività di produzione di beni e servizi, assunzione del rischio, autonomia e continuità operativa - che sociali – finalità di utilità sociale e di interesse generale, erogazione di beni e servizi al maggior numero di fruitori possibili senza rincorrere la massimizzazione del profitto, ma attivando nuovi meccanismi di finanziamento.

## *2.B) La normativa italiana*

L'Impresa Sociale è stata regolamentata nell'ordinamento italiano con il D. Lgs. n. 155/2006, e altri successivi, in seguito alla L. 118/2005 ("Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale").

La necessità di una normativa ad hoc nasce dalla considerazione che le forme più diffuse del terzo settore erano caratterizzate da sistemi di *governance* inadeguati e risorse patrimoniali insufficienti, e ciò rappresentava un grosso limite alla crescita dei servizi di utilità sociale diversi da quelli socio-assistenziale e di inserimento lavorativo.

L'impresa sociale introdotta dall'ordinamento ha delle caratteristiche particolari che la rendono unica e che consentono di uniformare le varie tipologie di imprenditoria sociale nate in assenza di una normativa uniforme. L'impresa sociale è un'organizzazione di tipo imprenditoriale, la quale produce ed eroga prodotti e servizi, operando al fine di perseguire finalità di tipo sociali e non di massimizzare il profitto. È la risposta imprenditoriale a bisogni di natura sociale di competenza originariamente pubblica, quando lo Stato era l'unico garante del *welfare* collettivo.

Tra queste organizzazioni, le tre forme giuridiche che danno espressione oggi all'impresa sociale sono:

- la cooperativa sociale (impresa sociale di fatto);

- le imprese (srl, spa) profit attive nei settori normati dal D. Lgs.155;
- le non profit commerciali attive sul mercato dei servizi sociali.

In base all'art. 1 del D. Lgs. 155/2006 possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private purché procedano ad uniformarsi ai requisiti sostanziali e formali previsti dal decreto. Il legislatore a parte la natura privata non ha posto particolari limiti alla forma giuridica.

Al fine di favorire lo sviluppo di questo soggetto, la ratio del decreto era proprio quella di offrire all'imprenditore sociale una pluralità di forme possibili per l'esercizio della sua attività, senza limitarne l'accesso. Si riconosce alle stesse società commerciale la possibilità di ottenere questa qualifica aggiuntiva senza creare una nuova persona giuridica.

Una particolare disciplina però è prevista per le cooperative sociali, alle quali non viene richiesto di uniformarsi a tutti i vincoli introdotti dalla disciplina. In particolare all'art. 17, comma 3, si stabilisce che «le disposizioni di cui al presente decreto si applicano nel rispetto della normativa specifica delle cooperative».

Ciò significa che nel caso in cui le nuove disposizioni fossero in contrasto con le norme del codice civile e delle leggi speciali che regolano le cooperative sociali, risulterebbero inapplicabili. Unici vincoli richiesti alle cooperative sociali:

- redigere e depositare presso il registro delle imprese il bilancio sociale, secondo le linee stabilite con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali;
- prevedere, attraverso la redazione di appositi regolamenti, il coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività.

Interessante è osservare come sia imprese commerciali che cooperative sociali possano ottenere lo stesso riconoscimento. In riferimento a quanto detto precedentemente è facile attendersi che all'interno delle imprese sociali derivanti da società commerciali prevalga la componente imprenditoriale rispetto a quella sociale, viceversa invece per quelle di origine cooperativa. È importante però che entrambe le dimensioni rientrino all'interno di parametri previsti dallo stesso D. Lgs. 155/2006.

Ai sensi dell'art. 2 del decreto l'impresa sociale è caratterizzata da attività considerate di utilità sociale. Al riguardo è possibile individuare due tipologie di imprese sociali (Di Diego, 2016):

le imprese sociali di tipo "A";

le imprese sociali di tipo "B".

Rientrano nella prima categoria le imprese sociali chiamate ad esercitare in via stabile e principale, un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale. I settori delle imprese di tipo "A":

1. assistenza sociale;
2. assistenza sanitaria;
3. assistenza socio-sanitaria;
4. educazione, istruzione e formazione;
5. tutela dell'ambiente e dell'ecosistema;
6. valorizzazione del patrimonio culturale;
7. turismo sociale;
8. formazione universitaria e post-universitaria;
9. ricerca ed erogazione di servizi culturali;
10. formazione extrascolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo;
11. servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al 70% da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

Ai fini dell'acquisizione della qualifica di impresa sociale, le attività di cui sopra devono essere svolte in via principale, ossia i relativi ricavi devono essere superiori al 70% dei ricavi complessivi dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale.

Alle imprese sociali di tipo "B", a differenza delle precedenti, non è richiesto di operare in specifici settori, ma soltanto di promuovere iniziative imprenditoriali finalizzate all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Possono acquisire la qualifica di impresa sociale le organizzazioni che esercitano attività di impresa al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano:

- lavoratori svantaggiati ai sensi dell'art. 2, paragrafo 1, lettera f), punti I, IX e X del regolamento (Ce) n. 2204/2002 del 12 dicembre 2002 della Commissione relativo all'applicazione degli artt. 87 e 88 del Trattato Ce agli aiuti di Stato a favore dell'occupazione;
- lavoratori disabili ai sensi dell'art. 2, paragrafo 1, lettera g), del regolamento (Ce) n. 2204/2002 del 12 dicembre 2002 della Commissione relativo all'applicazione degli artt. 87 e 88 del trattato Ce agli aiuti di Stato a favore dell'occupazione.

Per le imprese sociali di tipo B la quota di lavoratori svantaggiati non deve essere inferiore al 30%.

Alle imprese sociali disciplinate dal D. Lgs. 155/2006 non è esclusa la possibilità di beneficiare anche dei vantaggi fiscali previsti per le organizzazioni che ottengono la qualifica di Onlus.

All'art. 17 del decreto precisa che «le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (...), che acquisiscono anche la qualifica di impresa sociale, continuano ad applicare le disposizioni tributarie previste dal medesimo D. Lgs. 460 del 1997, subordinatamente al rispetto dei requisiti e delle condizioni ivi previsti».

La possibilità che uno stesso soggetto possa assumere contemporaneamente le due qualifiche, va attentamente valutata, in quanto i requisiti non sono sempre coincidenti.

Non tutte le Onlus hanno i requisiti richiesti per acquistare la qualifica di impresa sociale, e viceversa, può darsi che un'impresa sociale non possa essere Onlus, in virtù ad esempio del settore in cui opera (il turismo sociale è una di quelle attività che non rientra nella lista delle Onlus).

## 2.C) Evoluzione e diffusione in Italia

Il termine “impresa sociale” venne utilizzato per la prima volta in Italia per indicare nuove iniziative private, avviate e gestite da volontari, strutturate come le tradizionali organizzazioni senza scopo di lucro, ma non dirette alla promozione di diritti, bensì finalizzate alla produzione di servizi sociali e svolgimento di attività volte a favorire l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Il processo di affermazione dell’impresa sociale in Italia può essere suddiviso in due momenti.

Il primo corrisponde alla fase di chiusura di grandi strutture pubbliche e parapubbliche, che avviò un processo di deistituzionalizzazione, con l’esplicito obiettivo di favorire la creazione di luoghi di lavoro dove potessero collaborare persone normodotate e “svantaggiate” in una visione socio-educativa. Attraverso queste esperienze si voleva avviare, all’interno del nostro paese, dei processi di recupero per le persone appartenenti a categorie “protette” per migliorare la propria qualità di vita e procedere ad un alleggerimento della spesa pubblica per affrontare questa importante sfida sociale.

Il secondo è rappresentato dalle esperienze di mutuo-aiuto fra portatori di bisogno e varie espressioni delle comunità locali. In questo caso si tratta di innovazioni sociali generate dal basso, dove gruppi di persone si organizzano per operare in settori sociali, non limitandosi più ad un’attività di *advocacy*, ma procedendo alla costituzione di strutture, che assumono dimensioni imprenditoriali, dotate di capacità operativa per rispondere ai problemi di natura sociale. L’attività di volontariato viene affiancata dall’introduzione di professionalità e competenza nella *governance*.

La crisi dei sistemi di *welfare*, e la necessità di decentrare poteri pubblici per poter garantire l’erogazione di servizi sociali, ha permesso la continua diffusione di queste esperienze imprenditoriali. Negli anni ’80 si verificò un vero e proprio processo di decentramento di strutture e competenze relative al *welfare*, che determinò la modifica dell’azione pubblica da un’attività diretta ad un’attività di supporto, non

erogando più direttamente i servizi ma ridistribuendo le poche risorse pubbliche alle imprese sociali.

Le prime forme di imprenditoria sociale erano quindi caratterizzate dal fatto che tutto il fabbisogno finanziario veniva coperto da contributi pubblici. Ciò ha influito sulle caratteristiche che il fenomeno dell'impresa sociale ha assunto nel corso degli anni. Innanzitutto queste si sono concentrate nei mercati pubblici (*welfare* su tutti) data l'elevata propensione delle pubbliche amministrazioni a decentrare parte dei servizi; inoltre non sono state in grado di attivare una diversificazione delle risorse finanziarie, procedendo piuttosto a modificare la propria organizzazione in relazione a quanto l'apparato pubblico riusciva a garantire.

Il supporto pubblico ha quindi permesso inizialmente il consolidamento delle imprese sociali, ma in seguito ha determinato una situazione di dipendenza dalle risorse pubbliche. Tuttavia questa situazione non ha provocato la fine dell'evoluzione dell'impresa sociale. L'aspetto volontaristico è stato maggiormente affiancato da quello professionale sviluppando una più diffusa ricerca di relazioni, nuove e diversificate, sia con le istituzioni pubbliche che con le organizzazioni private. L'innovazione sociale diventa il nuovo *driver* da perseguire di queste imprese, poiché solo chi riesce ad attivare nuovi processi e ad individuare nuovi prodotti e ambiti di attività può competere in un settore sempre più regolamentato dalle leggi di mercato.

Questi nuovi ambiti possono essere contigui al *core-business* tradizionale (ad esempio la sanità o la formazione), ma anche radicalmente diversi (ad esempio la cultura, l'ambiente, il turismo sociale, il *social housing*, ecc.). La capacità di captare bisogni latenti e soddisfarli puntualmente può generare un vantaggio economico molto importante.

Spesso la diversificazione delle attività consente alle imprese sociali di continuare ad offrire quei servizi, per i quali il consumatore è impossibilitato a riconoscere una contropartita economica, attivando perciò un autofinanziamento che va a sostituire il contributo pubblico. L'innovazione di processo si caratterizza invece per un utilizzo sempre più diffuso da parte delle imprese sociali di forme societarie e accordi "di rete", con altre organizzazioni, che consentono di riunire diversi soggetti

nella gestione di questi rapporti complessi, in cui la componente economica è inscindibile da quella sociale.

Lo sviluppo dell'impresa sociale è stato infine favorito dal comportamento dei consumatori o meglio dall'emergere, nel corso degli anni Duemila, dei fenomeni del consumo etico e responsabile.

Trattasi di un consumatore non passivo rispetto alle offerte delle imprese, ma di una persona consapevole e disposta ad influenzare il comportamento delle imprese. Il processo di consumo combina contributi di derivazione economica, sociologica, psicologica ed antropologica.

Tale soggetto attraverso le proprie decisioni effettua una discriminazione tra le imprese, indirizzando i propri acquisti verso quelle che ritiene possano prestare una maggiore attenzione alle problematiche di carattere sociale ed ambientale (Cowe, Williams, 2000).

A fronte delle considerazioni finora esposte si analizzano i dati pubblicati nell'edizione X dell'Osservatorio Isnet sull'Impresa Sociale "Contaminazioni profit/non profit per l'economia sociale" il 12 luglio 2016, per comprendere il grado di diffusione e il ruolo dell'impresa sociale in Italia.

Si tratta di 15.134 imprese sociali così ripartite:

- 14.342 cooperative sociali costituite ai sensi della L. 381/91;
- 792 imprese sociali costituite ai sensi della L. 118/05;
- 574 altre imprese con la dicitura "impresa sociale" nella regione sociale.

Per meglio comprendere la dimensione di questa particolare impresa si possono analizzare i flussi generati dalle cooperative sociali e dalle imprese sociali ex lege in termini di persone coinvolte e valore della produzione come riportato dal Rapporto Ires Network del 2012.

*Tab. 1 La dimensione delle cooperative sociali e imprese sociali ex lege*



## COOPERATIVE SOCIALI

## IMPRESA SOCIALE EX LEGE

---

👤 513.052 addetti

👤 29.000 addetti

---

👤 42.368 volontari

👤 2.700 volontari

---

👤 5.000.000 beneficiari

👤 229.000 beneficiari

---

€ 10,1 mld valore della produzione

€ 314 milioni valore della produzione

---

*Fonte: RAPPORTO IRES NETWORK, 2012*

Attenzione va posta però anche alle oltre 80.000 organizzazioni non profit le quali ricavano oltre metà delle risorse economiche attraverso scambi di mercato, all'interno di arene sia pubbliche sia private (le quali coinvolgono 1.627.908 volontari e 440.389 addetti) e alle imprese for profit operanti nei settori di attività previsti dal D. Lgs. 155/2006 (61.776 unità che coinvolgono 446.000 addetti). Si tratta cioè del potenziale di enti che potrebbero diventare impresa sociale (Venturi, Zandonai, 2016).

Le imprese sociali che all'anno 2016, a seguito del D. Lgs. N. 155/2006 hanno richiesto l'iscrizione nell'apposita sezione del Registro delle Imprese destinata alle imprese sociali, sono appena 792, di cui soltanto 260 cooperative sociali.

In virtù del potenziale di imprenditorialità non sfruttato, rappresentato dalle organizzazioni non profit di natura imprenditoriale e dalle imprese di capitali che operano all'interno dei settori "a rilevanza sociale", e alla luce della scarsissima adesione al registro speciale delle imprese sociali potremmo definire la L. 118/05 fallimentare.

Secondo le ricerche la causa principale che ha spinto le imprese a non richiedere l'iscrizione è che questa viene considerata come un ulteriore aggravio, una procedura aggiuntiva dalla quale non deriva alcun beneficio specifico.

In particolare:

- il divieto assoluto alla distribuzione di utili e dunque alla remunerazione del capitale investito, si contraddice alla necessità di attirare nuovi investitori. Per qual motivo un investitore dovrebbe destinare le proprie risorse in un'attività senza alcun ritorno economico? Ecco perché ad oggi ancor nessuna società di capitale si è trasformata in impresa sociale;
- la mancanza di un regime fiscale di favore (come per le ONLUS e gli enti non commerciali) non attira le organizzazioni non profit che svolgono attività commerciali e non incentiva le cooperative sociali ad ottenere la qualifica di impresa sociale.

A questa situazione prova a porre rimedio la riforma normativa in materia di terzo settore e impresa sociale. L'obiettivo di quello che è stato definito *civil act* non è di riordinare ma bensì di sancire l'esistenza di un nuovo assetto.

L'obiettivo della riforma è far emergere l'impresa sociale affiancandole strutture di accompagnamento e risorse finanziarie dedicate, per far sì che essa possa assumere dimensioni tali da "impattare" in modo significativo su fattori macroeconomici (Venturi, Zandonai, 2016).

Un ulteriore sostegno negli ultimi anni allo sviluppo dell'impresa sociale è rappresentato dagli interventi della politica industriale nazionale finalizzati a favorire la nascita e lo sviluppo di nuove imprese innovative, definite startup innovative.

Le startup innovative sono «società di capitali con sede principale in Italia costituite, anche in forma di cooperativa, da non più di 5 anni, non quotate, con meno di 5 milioni di euro di fatturato annuo, che non possono distribuire gli utili e che devono produrre, sviluppare e commercializzare beni e servizi innovativi ad alto valore tecnologico» (Randazzo 2013).

Le imprese sociali rientranti tra le startup innovative sono poche decine di imprese (69 registrate nel 2015), ma è rilevante il numero di start up innovative operanti nei settori di attività tradizionalmente di competenza di organizzazioni non profit e imprese sociali. Di oltre 5.000 startup innovative circa 900 operano in ambiti da cui

potrebbero sorgere delle imprese sociali o delle partnership profit/non profit (Venturi, Zandonai 2016).

Per risolvere il problema delle startup innovative sociali impegnate in una sfida più difficile, ci sono due strade da seguire. La prima riguarda le politiche per l'innovazione fino ad oggi focalizzate solamente sul tema tecnologico, tralasciando altri campi di applicazione come quello sociale; il secondo è riferito al fatto che la qualifica di "sociale" non deve essere riconosciuta solo in virtù dei settori di attività (assegnazione ex ante), ma deve tener conto dell'effettivo impatto sociale generato dalle startup.

## *2.D) L'esperienza della cooperazione sociale*

Considerando che l'impresa sociale è stata introdotta in Italia nel 2006 si potrebbe pensare che si tratti un fenomeno abbastanza recente, invece la sua presenza è fortemente diffusa e radicalizzata, sia in termini politici, culturali e istituzionali che geografici.

Il fenomeno è riconducibile alle cooperative sociali, le quali a partire dagli anni settanta, in stretta collaborazione con le amministrazioni locali, hanno iniziato a costruire i sistemi di *welfare* locali.

Dal punto di vista giuridico le cooperative sociali sono disciplinate dalla L. 381/1996. Ciò che le differenzia dalle altre cooperative è lo scopo più ampio rispetto allo scopo mutualistico semplice: ossia il "perseguimento dell'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini". La cooperativa sociale a differenza delle altre tipologie previste non svolge la propria attività solo nell'interesse degli associati, ma attraverso attività di utilità sociale opera nell'interesse di tutta la comunità.

Le attività che svolgono le cooperative sociali nel perseguire il proprio fine possono essere:

- a. gestione di servizi socio-sanitari ed educativi;

- b. svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all’inserimento lavorativo di persone “svantaggiate”.

Da qui la classificazione in cooperative sociali di tipo “A” o di tipo “B”, che rispecchia in linea di massima la distinzione già introdotta precedentemente per le imprese sociali. Sono inoltre ammesse le cooperative sociali a scopo plurimo, cioè che hanno ad oggetto entrambe le attività previste dall’art. 1 della L. 381/1991.

All’interno delle cooperative sociali si possono individuare 4 categorie di soci:

- i *soci lavoratori*, i quali percepiscono un’utilità economica in virtù della prestazione fornita;
- i *soci volontari*, i quali prestano la loro attività gratuitamente per fini di solidarietà. Il loro numero non può superare la metà del numero complessivo dei soci;
- i *soci fruitori*, i quali usufruiscono direttamente o indirettamente dei servizi offerti dalla cooperativa. Questa tipologia di soci è tipica delle cooperative sociali di tipo A, all’interno delle quali è forte la presenza di utenti e loro familiari come nelle cooperative di consumo;
- i *soci finanziatori*, i quali non sono interessati alle prestazioni mutualistiche, ma bensì alla possibilità di effettuare un conveniente investimento in denaro.

Per le caratteristiche che assume la cooperativa sociale, questa può essere inclusa tra gli enti non profit: presenza di volontari; attività finalizzate al perseguimento di scopi di utilità sociale; inclusione di persone appartenenti a categorie socialmente svantaggiate; vincolo di non distribuzione degli utili.

Confrontando i principi della normativa nazionale sulla cooperazione sociale (L. n. 381/1991) e la definizione generalmente riconosciuta e accettata di impresa sociale dell’EMES, si evince come le stesse cooperative rappresentano le prime esperienze italiane di cooperativa sociale.

Tab. 2 Un confronto tra le caratteristiche dell'impresa sociale e quelle della cooperativa sociale

Caratteristiche dell'impresa sociale (EMES)	Caratteristiche della cooperativa sociale (L. n. 381/1991)
Produzione continuativa di beni e/o servizi	Esercizio di un'attività imprenditoriale
Elevato grado di autonomia	Autonomia e indipendenza (4° principio ACI)
Significativo livello di rischio economico	Partecipazione economica dei soci (3° principio ACI)
Presenza di forza lavoro retribuita	Occupazione di personale dipendente e presenza di uno specifico CCNL
Produzione di benefici per la comunità come obiettivo esplicito	Interesse verso la comunità (7° principio ACI)  Perseguire l'interesse generale della comunità (art. 1, L. n. 381/1991)
Iniziativa promossa da un gruppo di cittadini	Adesione libera e volontaria (1° principio ACI)
Governo non basato sulla proprietà del capitale	Controllo democratico da parte dei soci (2° principio ACI)
Partecipazione allargata che coinvolga i diversi <i>stakeholder</i>	Presenza di una pluralità dei soci: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. soci lavoratori (manager e operatori);</li> <li>2. soci fruitori (utenti del servizio);</li> <li>3. soci volontari (art. 2 L. n. 381/1991);</li> <li>4. soci sovventori</li> </ol>
Limitata distribuzione degli utili	Partecipazione economica dei soci (3° principio ACI)

Fonte: PICCIOTTI A., 2013

Analizzando quindi lo sviluppo delle cooperative sociali è possibile comprendere le dinamiche che hanno portato alla diffusione dell'impresa sociale nel nostro paese.

L'affermazione delle cooperative sociali in Italia non è riconducibile solo all'iniziativa pionieristica dei soci fondatori o all'introduzione di innovazioni legislative, ma soprattutto, come già precedentemente evidenziato, è legata al comportamento e alle decisioni assunte dalle amministrazioni pubbliche locali.

Prima del 1991 il sistema di servizi sociali era ancora incompleto e fortemente frammentato, incapace di fornire risposte ad ampie fasce della popolazione. Le cooperative sociali divengono così, in modo spontaneo, l'interlocutore della pubblica amministrazione nella costruzione dei sistemi locali di *welfare*.

Altro fenomeno che favorì questo sviluppo fu la crisi petrolifera internazionale di fine anni Settanta che costrinse le pubbliche amministrazioni a fronteggiare il blocco delle assunzioni e quindi la difficoltà ad assumere personale per strutturare i nuovi servizi socio-assistenziali. Si avviarono processi di esternalizzazione dei servizi per ovviare alla difficoltà.

Questa necessità ha generato un duplice vantaggio: da un lato, la possibilità da parte degli enti di ampliare le tipologie di servizi offerti, dall'altro, un incremento dell'occupazione, con la creazione di numerosi posti di lavoro, indirizzati soprattutto ai giovani.

Le cooperative sociali divennero parte integrante dei nuovi sistemi locali di *welfare*, sviluppando le prime reti di servizi socio-assistenziali.

A partire dalla metà degli anni Novanta questa strategia subì una profonda trasformazione. L'aumento dei costi dei servizi, dovuta ad una maggior professionalizzazione degli operatori, la crescita assoluta delle cooperative sociali, e la relativa crisi della finanza pubblica che ridusse progressivamente le risorse finanziarie destinate a questi tipi di interventi, determinarono un'alterazione delle relazioni. Si passò dalla logica di collaborazione, attraverso lo strumento delle convenzioni, a quella della contrattazione.

In base al nuovo modello la selezione degli erogatori di servizi non avviene più sulla base di accordi, ma viene attivata sulla base del livello qualitativo degli interventi e su criteri di convenzione economica.

## *2.E) La ricerca di nuovi assetti strategici*

Attualmente i sistemi di *welfare* europei, e in particolare quello italiano, sono interessati da un processo di trasformazione che non è più solo congiunturale, come nel passato, ma ha un carattere strutturale che con ogni probabilità modificherà le traiettorie di sviluppo delle imprese sociali.

Già alla fine degli anni Novanta, e durante i primi anni Duemila, l'imprenditoria sociale ha conosciuto momenti di difficoltà legati essenzialmente alla riduzione della spesa pubblica, all'aumento dei costi dei servizi, all'incremento delle organizzazioni del terzo settore e alle nuove procedure di selezione, basate sulla competitività, attraverso cui vengono selezionati i fornitori. Questa situazione vede da una parte l'accrescimento delle posizioni delle cooperative sociali e imprese sociali in grado di attivare economie di scala, e dall'altra l'accrescimento delle posizioni marginali delle imprese di piccole dimensioni, non inserite in reti di collaborazione.

L'intensificazione del ricorso all'esternalizzazione di servizi socio-assistenziali e l'effettivo peggioramento delle condizioni contrattuali, caratterizzano questi anni, in cui le amministrazioni locali tendono ad adottare procedure competitive e a premiare la dimensione economica rispetto ad altri aspetti di qualificazione delle offerte.

L'ente pubblico da organo di riconoscimento e legittimazione dell'operato delle imprese sociali, si trasforma in ente regolatore che definisce gli scopi ed i contenuti dei servizi da erogare. L'apparato pubblico definisce i parametri all'interno dei quali ogni impresa può formulare la sua miglior offerta.

Con la legge quadro di riforma dell'assistenza (L. n. 328/2000) il legislatore vuole ridefinire i rapporti tra gli enti pubblici e le imprese sociali, assegnando ai primi il

ruolo di progettazione, coordinamento e controllo, ai secondi la funzione di erogatori di servizi, a fronte di precisi requisiti funzionali e organizzativi riconosciuti mediante appositi accertamenti.

La conseguenza della modifica sostanziale della relazione esistente tra imprese sociali e pubbliche amministrazioni è l'affermazione di un'organizzazione sempre più di matrice imprenditoriale, dovendo essa strutturarsi per competere con le altre entità (Vittadini, 1997). All'interno delle imprese sociali si assiste ad un/a:

- consistente aumento del personale retribuito, contestualmente ad una diminuzione del personale volontario;
- espansione dei fatturati;
- maggiore attenzione all'efficienza dei propri processi;
- maggior strutturazione dei processi organizzativi interni.

Le imprese sociali finiscono così nel trasformarsi in «realtà economica, organizzativa e di movimento, centrale per l'attuazione delle politiche sociali» (Borzaga, Fazzi, 2004).

Il consolidamento di organizzazioni ben strutturate porta ad una nuova trasformazione delle relazioni con le pubbliche amministrazioni. La logica dell'"offerta al massimo" ribasso è superata da una logica di "offerta economicamente più vantaggiosa" che considera sia gli aspetti di convenienza economica, che altri legati alla qualità dei servizi. La competitività che caratterizza l'accesso all'erogazione di servizi tradizionalmente pubblici non considera più solo aspetti di spesa, ma deve tener conto anche degli aspetti socio-qualitativi che ogni organizzazione riesce a garantire.

Ulteriori nuove discontinuità sono però emerse con la recente crisi finanziaria del 2011 che ha condotto alla predisposizione e attuazione di politiche economiche e fiscali estremamente restrittive.

Come conseguenza il 30 gennaio 2012 il Consiglio Europeo ha approvato il Patto di Bilancio, anche conosciuto come *Fiscal Compact*. L'accordo, ratificato anche in Italia,



prevede nuovi e più stringenti vincoli alle politiche di bilancio, determinando per il nostro paese una situazione particolarmente complessa e problematica. Gli interventi pesanti sullo stock di risorse destinate alle politiche sociali fanno venir meno i presupposti per riuscire a garantire la qualità dei servizi, livelli adeguati di coesione sociale e prestazioni sociali uniformi, in contesti sociali e territoriali al contrario sempre più differenziati (Legautonomie, 2011).

In questo contesto il processo di esternalizzazione viene nuovamente investito da conflittualità a causa della mancanza di risorse finanziarie. Le amministrazioni locali tendono nella migliore delle ipotesi a mantenere invariato il “prezzo” per l'erogazione di servizi, incidendo sull'equilibrio economico delle imprese sociali, le quali invece si trovano a dover fronteggiare un incremento dei costi. Nei casi peggiori si arriva invece all'eliminazione del servizio o parte di questo generando situazioni estremamente complicate per i soggetti che non riescono più ad ottenere la gestione del servizio né dalla parte pubblica né dalla parte privata.

In altri casi invece si procede ad assegnare “pacchetti” di servizi anziché singoli servizi, generando un aumento della dimensione economica dei singoli affidamenti. La tendenza è quella di non procedere ad un'eccessiva segmentazione dei servizi realizzando di conseguenza una riduzione dei costi burocratici relativi all'espletamento di una pluralità di procedure di valutazione e assegnazione.

La difficoltà che si trovano a gestire le imprese sociali è però maggiore rispetto al passato, in quanto, a fronte di condizioni economiche-finanziarie sempre peggiori dei bandi, aumentano i requisiti di affidabilità richiesti alle imprese sociali, le quali devono dimostrare di essere in grado di garantire la corretta e regolare erogazione del servizio. Non si tratta più di tenere in considerazione la sola mancanza di risorse pubbliche, ma con tale difficoltà bisogna anche riuscire a fornire una soluzione che rispetti determinate caratteristiche di qualità ed affidabilità.

Le imprese sociali per poter continuare ad operare devono consolidarsi ulteriormente rivendendo il proprio assetto strategico. È inutile aspettare che le pubbliche amministrazioni tornino a fornire il fabbisogno necessario correndo il rischio di rimanere immobilizzate; è fondamentale cambiare strategia

diversificando le proprie risorse finanziarie attivando una delle nuove soluzioni messe a disposizione dal mondo della finanza.

Alle tradizionali fonti di finanziamento, si sono recentemente affiancate modalità varie ed innovative, appartenenti in particolare al novero degli strumenti finanziari di natura privata: dall'*impact investing* e i *social impact bond* al *social venture capital* e alla *venture philanthropy*, piuttosto che il microcredito, la microfinanza o il *crowdfunding*.

Solo l'imprenditore sociale non miope in grado di spostare l'attenzione su altre possibilità potrà competere in un mercato caratterizzato sempre più da dinamicità e concorrenza.

## *2.F) L'impresa sociale in seguito alla Riforma del Terzo Settore*

Il Governo Renzi nel luglio 2014 intraprese un percorso di riforma del Terzo Settore, allo scopo di promuovere la crescita, l'occupazione e lo sviluppo delle attività ad esso connesse, attraverso un riordino della disciplina vigente.

Il disegno di legge è passato alla Camera il 22 agosto, e quindi all'esame della Commissione XII (Affari Sociali), fino al 19 marzo 2015. Si è giunti quindi al testo risultante dagli emendamenti approvati in Commissione sul quale ha discusso l'Assemblea della Camera dal 1° aprile al 9 aprile 2015. Il disegno di legge delega è giunto al Senato che, dopo averlo sottoposto all'esame della Commissione I (Affari Costituzionali), lo ha approvato nella seduta del 30 marzo 2016.

Il 6 giugno 2016 il provvedimento è stato quindi approvato in via definitiva dalla Camera (legge delega n. 106), nel testo trasmesso dal Senato nella seduta dello scorso 25 maggio. A partire da tale data il Governo è stato delegato ad adottare, entro dodici mesi dalla data di entrata in vigore della legge, uno o più decreti legislativi in materia di riforma del settore non profit.

Attraverso tale riforma si vuole riorganizzare il settore garantendo un "*Welfare partecipativo*", ispirandosi a principi di equità, efficienza e solidarietà sociale,

valorizzando il potenziale di crescita e occupazione insito nell'economia sociale e nelle attività svolte dal terzo settore (Tosi, 2016).

Tale percorso deve passare per:

- una riorganizzazione delle discipline specifiche per poter delimitare i confini tra le tipologie di enti;
- valorizzazione del principio di sussidiarietà verticale e orizzontale ricercando una più intensa cooperazione tra pubbliche amministrazioni, enti non profit e enti commerciali;
- l'ampliamento della stabilità del terzo attraverso forme di sostegno economico;
- il decollo dell'impresa sociale spingendo gli enti non profit verso una gestione più imprenditoriale delle proprie attività;

Con particolare riferimento all'impresa sociale, preso atto del fallimento della D. Lgs. 115/06, che in 10 anni ha prodotto poco più di 700 imprese, e davanti alle sfide del nuovo *welfare*, la legge delega introduce importanti novità, relativamente alla coproduzione di beni e servizi, tra non profit, pubblica amministrazione e investitori privati, e all'aumento delle categorie di lavoratori svantaggiati che dovrebbero comprendere anche le nuove forme di esclusione.

Il 12 maggio 2017 il Consiglio dei Ministri ha approvato in via preliminare i decreti attuativi in tema di impresa sociale. In particolare sono stati ampliati i settori in cui possono operare le imprese sociali, superando anche le difficoltà circa la differenza di attività previste dal D. Lgs. 155/2006 sull'impresa sociale e la L.381/1991 sulla cooperazione sociale:

possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private che esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività. Tra tali attività sono incluse, a titolo esemplificativo: le prestazioni sanitarie riconducibili ai Livelli

essenziali di assistenza (LEA); i servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente; gli interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio; la ricerca scientifica di particolare interesse sociale; la formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo; la cooperazione allo sviluppo; il commercio equo e solidale; il microcredito; l'agricoltura sociale e l'organizzazione e la gestione di attività sportive dilettantistiche. L'attività di impresa di interesse generale deve essere svolta "in via principale", ossia deve generare almeno il 70% dei ricavi complessivi.

Come previsto dalla legge delega 106 del 2016, è necessario che il programma di accompagnamento assumi caratteri sia regolamentari che promozionali.

In questa direzione sempre il decreto attuativo introduce le modalità di concessione di finanziamenti e agevolazioni a favore delle imprese che operano nel settore sociale. All'interno del decreto sono riportate le modalità per accedere ai 200 milioni di euro, che vanno a comporre il Fondo Rotativo (FRI), e i beneficiari: imprese sociali, cooperative sociali (con i relativi consorzi), società cooperative aventi la qualifica di Onlus.

Tale decreto ha permesso inoltre il superamento del vincolo di distribuzione degli utili previsto per le imprese sociali dal D. Lgs. 155/2006. Si prevede, al fine di favorire il finanziamento dell'impresa sociale mediante capitale di rischio, la possibilità per le imprese sociali (costituite in forma di società) di remunerare in misura limitata il capitale conferito dai soci:

l'impresa sociale, costituita in forma societaria, può destinare una quota inferiore al cinquanta per cento degli utili e degli avanzi di gestione annuali, dedotte eventuali perdite maturate negli esercizi precedenti, ad aumento gratuito del capitale sociale sottoscritto e versato dai soci, nei limiti delle variazioni dell'indice nazionale generale annuo dei prezzi al consumo calcolate dall'ISTAT per il periodo corrispondente a quello dell'esercizio in cui gli utili sono stati prodotti, oppure alla distribuzione, anche mediante

l'emissione di strumenti finanziari, di dividendi ai soci, in misura comunque non superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato.

Infine i decreti attuativi della Riforma del terzo settore introducono importanti novità di trasparenza. L'impresa sociale è ora tenuta a pubblicare, anche presso il proprio sito internet, il Bilancio Sociale redatto secondo linee guida comunicate dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali. È stato aumentato inoltre il livello minimo di coinvolgimento degli stakeholder, prevedendo all'interno delle imprese di maggiori dimensioni il diritto per i lavoratori e gli utenti di nominare un componente dell'organo amministrativo e di controllo.

### **3) L'innovazione sociale**

#### *3.A) Il significato e il ruolo dell'innovazione sociale*

L'innovazione rappresenta la principale strategia per perseguire nuove traiettorie di crescita in un contesto caratterizzato dalle difficoltà dei tradizionali sistemi di *welfare*.

L'origine dell'innovazione sociale trae quindi spunto dalla crisi di *welfare*, trovando applicazione in una serie d'interventi finalizzati a promuovere migliori condizioni di vita per le persone e le comunità, in particolare quelle riconosciute, a vario titolo, come "svantaggiate" (Cottino, Zandonai, 2012) o potenzialmente tali.

La letteratura è ricca di modelli e teorie riguardanti l'imprenditoria sociale e l'innovazione sociale. Codificare l'innovazione sociale è importante, ma dettarne rigidamente i binari non risponderebbe alla natura della stessa. L'innovazione sociale è un fenomeno in continuo divenire, che si innova e si ripensa, che replica modelli e inventa mercati, che rende scalabili soluzioni e accessibili servizi. E' un'idea che se condivisa diventa realtà, un'impresa, un'organizzazione, un network, un atto con forza di legge. L'innovazione sociale è attorno a noi e non avere una definizione unica è il segreto del successo (Carrera, 2010).

L'OECD (2010) definisce la *social innovation* come «un cambiamento sociale in risposta alle sfide e ai bisogni della collettività. Implica un cambiamento di concetto, di processo, di prodotto, di organizzazione favorendo nuove relazioni con gli stakeholders ed i territori».

Innovare significa quindi cercare di fornire soluzioni a nuovi bisogni delle persone e della comunità; significa sviluppare e trasformare le relazioni tra gli individui e le istituzioni; significa ridefinire le priorità dello sviluppo sociale ed economico. In quest'ottica qualsiasi iniziativa volta a fornire nuove risposte a nuovi bisogni o a bisogni sociali preesistenti può essere considerata innovazione sociale. Ciò che accomuna tali attività è pertanto la capacità di migliorare le condizioni di vita individuali e collettive.

Un'altra definizione di innovazione sociale la descrive come «l'insieme delle nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa» (Grice, Mulgan, Murray, 2011).

Anche in questo caso alla base esistono dei bisogni insoddisfatti, il cui fabbisogno non può più essere garantito dallo Stato o dal mercato.

L'innovazione sociale non è solo un'idea più o meno radicale, ma una pratica innovativa, ovvero l'applicazione efficace e sostenibile di una nuova idea di prodotto, servizio, modello. L'efficacia fa riferimento alla capacità di conseguire un risultato sociale, che genera un valore sociale superiore rispetto alle soluzioni precedentemente esistenti, attraverso l'uso ottimale delle risorse a disposizione; la sostenibilità, che differenzia l'innovazione sociale dalle attività di promozione sociale e assistenza, corrisponde alla capacità di conseguire l'economicità attraverso i ricavi generati dalla stessa o alla bravura di chi la promuove di dedicarvi impegno e lavoro.

Indipendentemente dalla definizione adottata è fondamentale che le azioni intraprese vengano sostenute da adeguate politiche. Questi interventi di natura sia pubblica, sia privata possono presentare contenuti e finalità diverse (promozione di partnership, costruzione di nuovi soggetti di natura pubblico-privata) ma, in qualsiasi caso, devono essere contraddistinte dalla finalità esplicita di favorire e supportare lo start-up e lo sviluppo di iniziative finalizzate al cambiamento (Venturi, Zandonai 2012).

Questo perché l'innovazione non può essere fine a sé stessa. In uno scenario caratterizzato da tensioni economiche e cambiamenti sociali è necessario identificare nuovi bisogni, costruire reti di servizi e attivare nuove dinamiche di sviluppo economico e sociale.

Non ci sono attori o settori più idonei a sviluppare pratiche di innovazione sociale, anzi molto spesso le soluzioni più innovative sono il frutto della collaborazione di

diversi attori appartenenti a mondi diversi. L'innovazione sociale ha infatti la caratteristica di essere multi-settore, includendo sicuramente il settore sociale, pubblico, privato e civile.

Il settore sociale include tutte le organizzazioni che hanno come obiettivo principale la creazione di valore per la società nel suo complesso, in particolare per i segmenti di popolazione svantaggiati (cooperative, associazioni, ecc.); il settore privato (o for profit) comprende tutte le organizzazioni il cui obiettivo è la massimizzazione del profitto; il settore pubblico comprende tutte le organizzazioni governative e intergovernative, il cui obiettivo dovrebbe essere la creazione di valore per la società (governi, ospedali pubblici ecc.). Infine, la società civile (i cittadini/la comunità) comprende tutte le organizzazioni di cittadini il cui obiettivo è quello di migliorare la vita sociale nella comunità a cui appartengono (circoli, associazioni di quartiere, chiese), in particolare le famiglie, le quali possono essere considerate le più piccole organizzazioni della comunità.

Nonostante ogni settore abbia le proprie regole e logiche di funzionamento, è possibile raggiungere una soluzione socialmente innovativa solo quando vengono eliminati i confini tra i settori, rafforzando le relazioni e lo scambio di risorse e informazioni. Tale integrazione può essere favorita dall'impresa sociale, in virtù del mix di caratteristiche e competenze che la contraddistinguono.

L'imprenditore sociale è l'unico soggetto in grado di indirizzare gli impulsi e le tensioni verso il cambiamento, trasformando istanze, anche apparentemente distanti, nella costruzione di soluzioni strategiche e organizzative innovative. Nonostante le difficoltà organizzative e di *trade off*, questa soluzione imprenditoriale permette il superamento dei limiti che caratterizzano le organizzazioni tipicamente commerciali o caritatevoli.

Già la definizione di impresa sociale consente di individuare una prima tipologia di innovazione sociale, l'"innovazione organizzativa".

L'impresa sociale è infatti un'organizzazione privata ma con finalità di interesse collettivo, non lucrativa ma con assetto imprenditoriale, orientata alla produzione di beni e servizi a favore di utenti ben definiti ma che genera consistenti benefici



(esternalità) a favore di una molteplicità di soggetti, alcuni dei quali sono coinvolti nella gestione (Venturi, Zandonai 2009).

L'impresa sociale è in sé un'innovazione sociale, in quanto ha introdotto, nel sistema istituzionale che si era andato consolidando nel corso del '900, due importanti novità:

- i servizi di interesse generale possono essere erogati anche da enti non pubblici. Anzi per la fornitura di questi si può applicare anche la forma imprenditoriale, riuscendo a soddisfare bisogni sociali attingendo da diverse risorse finanziarie, anche non pubbliche.
- L'impresa può operare anche per raggiungere obiettivi diversi dalla massimizzazione del profitto. Dovendo sempre rispettare il vincolo di sopravvivenza, attraverso l'organizzazione di risorse umane e materiali le imprese possono anche perseguire finalità di carattere sociale.

L'impresa sociale assume poi caratteri innovativi anche nella fase operativa sviluppando nuovi prodotti e/o processi.

L'"innovazione di prodotto" è la «capacità di progettare e di gestire nuovi servizi, o di riorganizzare quelli preesistenti, in modo da soddisfare la domanda proveniente dalle comunità locali» (Borzaga, 2009). Captando le richieste dei territori e coordinando le risorse provenienti da diversi attori, le imprese sociali sono in grado di procedere alla predisposizione ed erogazione di nuovi servizi.

Un *outcome* per essere considerato innovativo deve soddisfare due criteri:

- essere "nuovo" (innovativo) per il contesto in cui è introdotto, per l'applicazione che deriva dal suo utilizzo o per i clienti a cui è rivolto. In questo caso non significa originale in senso assoluto, ossia per il sistema economico nel suo complesso, ma nuovo in relazione ad uno specifico contesto di analisi. La novità può essere altresì rappresentata dalla maggior efficacia, efficienza, sostenibilità o equità rispetto alle alternative precedentemente presenti;

- essere “sociale”, ossia trovare nuove soluzioni che affrontino e risolvano in maniera chiara e specifica problematiche sociali, situazioni che hanno un impatto negativo sulla vita e sul benessere delle persone.

Inoltre «l’innovazione sociale deve essere sociale sia nei fini che nei mezzi» (Hubert, 2010); questo significa che anche gli strumenti e le tecniche utilizzate nel processo innovativo dovrebbero contribuire alla creazione di valore sociale, per esempio tramite il rafforzamento delle relazioni sociali, il coinvolgimento dei cittadini e tutte quelle attività che contribuiscono ad aumentare la resilienza della società.

L’*innovazione di processo*, nel caso dell’impresa sociale, può assumere dunque una varietà di contenuti. Innovare i processi può significare aumentare il livello di efficienza gestionale (allocazione interna delle risorse, controllo dei costi), far riferimento all’assetto di *governance*, ovvero alla capacità dell’impresa di coinvolgere nella gestione interna una pluralità di portatori di interesse, o riferirsi alla capacità delle imprese sociali di stabilire accordi e di costruire reti con soggetti esterni, di natura sia pubblica che privata, per la realizzazione di progetti e di iniziative complesse. Attraverso nuove partnership si attivano nuove dinamiche di sviluppo economico locale: sanità leggera, fonti energetiche rinnovabili, ecc.

L’innovazione sociale diventa l’emblema di un nuovo modo di concepire il rapporto tra attore pubblico e cittadino, dove viene meno l’unidirezionalità del rapporto erogatore/fruttore, per favorire lo sviluppo di forme di collaborazione e partecipazione attiva da parte dei cittadini nella progettazione di nuovi prodotti o servizi di pubblica utilità che lo Stato da solo non è più in grado di erogare (Caroli, 2005).

La caratteristica che appare come cruciale nel processo di innovazione sociale è il coinvolgimento di una complessa rete di relazioni formali e informali tra i vari stakeholder. In molti casi il successo dell’innovazione risiede nella partecipazione e nel coinvolgimento di un’ampia varietà di interessi, tra cui gli utilizzatori e i beneficiari dell’innovazione.

Il concetto di *empowerment* è strettamente collegato al concetto di innovazione sociale, ed è basato sull’idea che gli individui e/o gruppi di individui abbiano le

capacità e possano acquisire le competenze e gli strumenti necessari ad effettuare i cambiamenti indispensabili per migliorare le loro condizioni di vita. L'innovazione sociale, da questo punto di vista, può essere considerata a tutti gli effetti un processo d'apprendimento, dove ai beneficiari vengono forniti gli strumenti necessari per poter affrontare e risolvere, in autonomia, i propri problemi. La partecipazione e l'autonomia distinguono l'innovazione sociale dalla semplice assistenza. Perciò, il ruolo degli operatori sociali e degli altri professionisti non dovrebbe alimentare una relazione di dipendenza, ma piuttosto dovrebbe mettere gli utenti in condizione di gestire la propria vita in autonomia (Leadbeater 2007).

La creazione di nuove relazioni tra le organizzazioni e gli attori che partecipano al processo innovativo, è fondamentale perché permette di condividere e sfruttare risorse, informazioni e competenze, spesso, complementari e che unite superano i limiti caratterizzanti le organizzazioni puramente commerciali o caritatevoli nell'affrontare tematiche sociali.

Infine l'innovazione sociale si differisce dall'innovazione che agisce negli altri settori perché agisce sia sui risultati, che sulle relazioni e per le forme di cooperazione che produce.

Misurarne il successo è molto più complicato rispetto all'innovazione commerciale dove le unità di misura sono semplicemente le quote di mercato o il profitto e così via. Più che il prodotto o il modello creato è importante analizzare il cambiamento nelle relazioni di potere e nel modo di vedere delle persone. Non bisogna dimenticare che i sistemi estendono il cambiamento molto al di là di ogni singola organizzazione.

Mentre nel *business* l'azienda è il fattore principale per l'innovazione, in campo sociale il rinnovamento necessita molto spesso di un network più vasto, magari che unisca figure come attore pubblico, finanziatori, avvocati, imprenditori e così via. Questa è una delle ragioni per cui trasferire direttamente modelli di *business* al campo sociale è altamente fuorviante.

In conclusione l'innovazione sociale è una tipologia di innovazione a sé, che a prescindere dal settore o dall'ambito in cui si manifesta, dipende dalla capacità di

attivazione di relazioni nuove tra diversi attori, per mezzo di nuove forme di coinvolgimento, modelli organizzativi e strumenti innovativi.

### 3.B) *Le caratteristiche dell'innovazione sociale*

Per ogni innovazione sociale, indipendentemente dal fatto che si tratti di innovazione di prodotto o di processo, si possono analizzare le seguenti caratteristiche:

- I *Drivers*, ossia il fondamento logico, il punto di partenza dell'innovazione, che si dividono in necessità ed aspirazione. Le innovazioni possono essere motivate o da una necessità (disoccupazione, discriminazione, povertà, discriminazione, etc.) o da una aspirazione (una società più democratica, più equa, più rispettosa dell'ambiente, etc.) ma alcune volte è possibile che le due motivazioni siano presenti simultaneamente. I *drivers* sono importanti perché aiutano a formare la *mission* di ogni innovazione sociale.

Le innovazioni generate da un bisogno o da una necessità vengono definite di tipo *pull*. In questo caso l'impresa risponde a bisogni sociali insoddisfatti, come la necessità di una casa, di cure, di un lavoro. L'impatto sociale sarà molto maggiore nel caso in cui l'imprenditore, individuando dei bisogni latenti o meno evidenti, riesce a fornire una soluzione alle collettività, ancor prima che questa ne avverta il bisogno.

La logica *push*, viceversa, prevede come punto di partenza un'aspirazione sociale. Si tratta ad esempio dell'introduzione sul mercato di una nuova tecnologia che fornisce opportunità applicative in diversi ambiti, o può derivare da leader politici che sentono il bisogno di introdurre nuove idee.

- *L'obiettivo sociale*, ossia l'esplicitazione della *mission* dell'innovazione sociale: soddisfazione di bisogni sociali insoddisfatti (necessità) e/o realizzazione di aspirazioni sociali latenti.

È importante distinguere la *mission* di un'impresa dalla *mission* del progetto di innovazione sociale a cui partecipa, in quanto spesso non coincidono. In questa fase non viene analizzata l'organizzazione in sé, ma la particolare forma di partecipazione che assume in una data innovazione sociale. Naturalmente l'innovazione sociale non può essere l'effetto collaterale di un processo o di un risultato che ha come obiettivo primario l'arricchimento personale.

- Il *target*, ossia i beneficiari dell'innovazione. Si possono individuare diverse tipologie di target: individui, organizzazioni, territori e infine una dimensione più generale che include tutte le precedenti che è quella globale.

Gli individui – alcolisti, donne maltrattate, minori detenuti, disoccupati, ecc. - sono beneficiari dell'innovazione sociale in tutti i progetti in cui l'obiettivo è soddisfare bisogni sociali insoddisfatti e/o realizzare aspirazioni sociali latenti.

Le organizzazioni – imprese for profit, enti non profit, istituzioni, ecc. - solitamente assumono il ruolo di generatrici dell'innovazione sociale piuttosto che di beneficiarie, ma spesso il confine non è così marcato.

I territori – quartieri, città, regioni, ecc. - diventano target di iniziative socialmente innovative quando l'obiettivo del progetto è sia soddisfare bisogni sociali basici a livello locale che rafforzare le relazioni e il tessuto sociale della comunità.

Infine, l'ultimo target identificato è il livello globale in quanto di alcune innovazioni ne beneficia la società nel suo complesso, come per esempio, i progetti di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> o l'istituzione della raccolta differenziata dei rifiuti.

Utilizzando il termine target i beneficiari non devono essere considerati come soggetti passivi, solo destinatari dell'innovazione sociale, poiché questi assumono un ruolo sempre più importante nell'identificazione dei bisogni, nell'ideazione di nuove soluzioni e nei processi di implementazione e diffusione dell'innovazione stessa.

Per ogni innovazione sociale è possibile pertanto identificare 6 fasi (Mulgan, 2010):

- 1) individuazione dell'esigenza sociale. Si analizzano i fattori che generano l'esigenza di un'innovazione - nuovi bisogni, tagli alla spesa, ecc. - facendo una diagnosi del problema per individuare le cause e le variabili su cui è possibile operare;
- 2) elaborazione e proposta dell'idea risolutiva. È la fase in cui vengono formulate le idee utilizzando i metodi di progettazione a disposizione;
- 3) prototipazione dell'idea e sperimentazione. È il momento in cui si procede ai test delle idee formulate, per capire quali di queste sono effettivamente realizzabili e sostenibili. Si procede ad una selezione delle alternative a disposizione;
- 4) implementazione di un nuovo prodotto/servizio/pratica operativa. In questa fase le idee diventano pratiche quotidiane. Giunti a determinare quale sarà la soluzione implementata è necessario ora capire come questa verrà finanziata, per accompagnare alla sostenibilità applicativa anche quella finanziaria. Si identificano oltre al budget, le squadre di lavoro e le regole da rispettare;
- 5) diffusione del nuovo prodotto/servizio o pratica operativa. Fase in cui si attuano le strategie per far crescere e diffondere l'innovazione;
- 6) modificazione dell'intero sistema socio-economico coinvolto e "cambiamento di sistema". In quest'ultima fase per rendere efficace un cambiamento sistemico è necessaria l'interazione di molti elementi, quali leggi, regolamenti, movimenti sociali, modelli di business e infrastrutture, ma soprattutto sono richieste nuove modalità di pensiero e di azione.

Le innovazioni sociali possono assumere la dimensione radicale o incrementale.

Le innovazioni rientranti nella prima categoria sono quelle che, attuando nuove soluzioni, generano forti ripercussioni nel sistema, nei comportamenti e nelle percezioni degli altri; assumono invece carattere incrementale quelle finalizzate ad

introdurre una nuova soluzione migliore rispetto alle precedenti ad un bisogno sociale.

Nel caso di innovazioni radicali sono richiesti investimenti consistenti, è altresì necessario che avvenga un cambiamento di prospettiva di tutti i soggetti coinvolti: realizzatore, finanziatore, regolatore e supporter. Ma in caso di successo l'innovazione renderebbe il territorio maggiormente predisposto a miglioramenti sociali, grazie alla formazione di un capitale sociale (tutti gli stakeholder) sviluppato.

Ci sono aspetti dell'ambiente che consentono all'innovazione sociale di ampliare il proprio impatto: l'esistenza e la dimensione di un mercato per gli output dell'innovazione sociale; la struttura del sistema di attori potenzialmente coinvolti e le caratteristiche di questi ultimi; l'esistenza di luoghi di interazione tra gli attori che potrebbero dar vita al processo di innovazione sociale.

La rilevanza del mercato implica che l'innovazione sociale possa avere successo se sono assolate due condizioni conseguenti: in primo luogo, la circostanza che essa generi un output (nella forma di un prodotto, di un servizio, di un'attività, ecc.) che produce un valore percepito da un determinato gruppo di soggetti; in secondo luogo, il fatto che questi ultimi a fronte del valore che ricevono da tale output siano disponibili a erogare risorse economiche proporzionate.

I principali soggetti presenti nell'ambiente che favoriscono l'impatto sociale di un'iniziativa sono gli stimolatori, che identificano una determinata esigenza sociale e la possibile modalità risolutiva, i gestori, che svolgono le attività coordinando anche altri attori, i fornitori di risorse specifiche o "core", i finanziatori, e i beneficiari diretti e indiretti del valore sociale creato dall'innovazione.

La terza condizione di contesto importante per il progresso dell'innovazione sociale è la disponibilità di luoghi (fisici o anche virtuali) dove i soggetti potenzialmente attori dell'innovazione sociale hanno l'opportunità di interagire e "sperimentare" la realizzazione delle varie attività che essa implica.

### 3.C) *L'impatto sociale generato dell'impresa sociale*

L'innovazione sociale, definita come «l'applicazione di idee innovative in un prodotto/processo/modalità organizzativa, genera un impatto sociale, ovvero modifica in maniera stabile e positiva il livello di benessere di una società o di parte di essa attraverso la creazione di valore aggiunto» (Lippi Bruni, Rago, Ugolini, 2012).

L'innovazione sociale va compresa più per la sua capacità di creare impatto sociale, che per la novità intrinseca nelle proposte. Quello che conta è il «miglioramento del risultato sociale in termini comparativi tra le soluzioni già esistenti e quelle nuove, piuttosto che la novità dei servizi in sé» (Neumeier, 2012).

Il potenziale impatto di una pratica innovativa sul contesto sociale è tanto più elevato quanto più inclusivo è il processo di coinvolgimento della comunità, secondo modelli in continua evoluzione. La capacità di mobilitare diverse risorse umane consente la moltiplicazione delle risorse ed energie a disposizione del miglioramento sociale.

Nel voler misurare il valore sociale creato dall'innovazione sociale è opportuno valutare l'impatto sociale generato. In quest'ottica si è generata una corsa all'elaborazione di strumenti che, analizzando il valore sociale creato, possano misurare l'impatto generato. Il rischio è che, focalizzandosi solamente su indicatori quantitativi, questi non possano descrivere pienamente le relazioni implicite e gli impatti generati dall'innovazione sociale.

La necessità di soffermarsi sul tema dell'impatto sociale generato dalle imprese sociali nasce dalla fase di passaggio che il terzo settore italiano ha attraversato, passando da un modello di *welfare state* ad uno di *welfare society*. Nel primo caso lo Stato preleva risorse ai cittadini, tramite la tassazione, e le ridistribuisce in base ai bisogni sociali espressi; con il welfare societario si afferma invece il principio di sussidiarietà circolare, che prevede la partecipazione attiva di tutti i soggetti socio-economici (cittadini, organizzazioni non profit, impresa) nelle fasi di pianificazione e produzione dei servizi, superando la dicotomia pubblico-privato.

Di conseguenza le organizzazioni private presenti nel settore del *welfare* subiscono



una metamorfosi, se prima queste si limitavano a fornire servizi facendo riferimento sulle risorse pubbliche, ora sono titolari della progettazione dei servizi sociali. Da qui la necessità di implementare metodologie e strumenti per la valutazione dell'impatto sociale del loro operato sulle comunità di riferimento.

Come sostengono Perrini e Vurro (Perrini, Vurro, 2013), infatti, «alla progressiva contrazione delle risorse pubbliche e private a disposizione di progetti a valenza sociale, si è affiancata la necessità di ottimizzare i processi di allocazione delle risorse verso imprenditori, iniziative e organizzazioni che fossero in grado di comprovare con trasparenza e oggettività, l'efficacia dei propri modelli d'intervento a sostegno di problemi sociali complessi nei diversi ambiti tipicamente ascritti al Terzo settore».

Precedentemente era quindi sufficiente controllare che fosse garantita la trasparenza tramite rendicontazione, ora è necessario "valutare", ossia quantificare gli elementi e i percorsi di innovazione sociale riguardanti l'impresa sociale.

Poter valutare l'impatto sociale è inoltre una richiesta avanzata dall'Unione Europea, che sottolinea l'importanza di poter misurare gli effetti sociali e l'impatto sulla società delle imprese sociali. Questa misurazione è necessaria in due contesti:

- Innanzitutto, quello dello sviluppo di fondi europei per l'imprenditoria sociale (FEIS), al fine di soddisfare il bisogno che essi hanno di ampliare i criteri volti a coordinare le modalità con cui i gestori dei fondi sociali decidono se investire in una determinata impresa e successivamente controllano e comunicano i risultati di tali investimenti. I gestori potrebbero quindi meglio rendere conto del proprio operato agli investitori e al pubblico in generale.
- In secondo luogo, nel contesto del programma per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI), che stanZIA oltre 86 milioni di euro in sovvenzioni, investimenti e garanzie per il periodo 2014-2020 a favore delle imprese sociali che possano dimostrare di avere un "impatto sociale misurabile".

A livello europeo, la misurazione dell'impatto sociale è stata definitiva dal CESE nel

2013 come l'azione volta a «misurare gli effetti sociali, e l'impatto sulla società, determinati da specifiche attività di un'impresa sociale» per la quale «qualsiasi metodo di misurazione va elaborato a partire dai risultati principali ottenuti, deve favorirne le attività, essere proporzionato e non deve ostacolare l'innovazione sociale. Il metodo dovrebbe prefiggersi di trovare un equilibrio tra dati qualitativi e quantitativi, nella consapevolezza che la narrazione è centrale per misurare il successo» (Venturi, Zandonai 2016).

Il concetto di *valore aggiunto* prodotto dalle imprese sociali fa riferimento al cambiamento positivo introdotto in un contesto da una determinata organizzazione. Il cambiamento positivo corrisponde alla capacità di operare più efficacemente, anche attraverso un'ottimizzazione dell'allocazione delle risorse disponibili, ovvero orientandole sulle attività intraprese dall'organizzazione aventi maggiore impatto (Lippi Bruni, Rago, Ugolini, 2012).

Il contributo apportato dalle imprese sociali in termini di produzione di valore aggiunto può essere declinato su quattro dimensioni: sociale, culturale, economico, istituzionale.

Le imprese sociali creano valore sociale grazie alla loro capacità di creare capitale sociale, analizzando i bisogni del territorio, creando reti di partner, realizzando sistemi di *governance multistakeholdership*, includendo soggetti appartenenti a categorie vulnerabili (svantaggiati, giovani, donne, immigrati, ecc.). Le imprese operando in coerenza con la propria *mission* diffonde valori – tolleranza, equità, solidarietà – nel territorio in cui agisce contribuendo alla costituzione di un valore culturale. Tuttavia le imprese sono generatrici, in quanto soggetti produttivi, di valore aggiunto economico generato attraverso l'aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio) che un'organizzazione produce attraverso la sua attività specifica. Infine, operando secondo il principio di sussidiarietà, le imprese sociali generano valore istituzionale influenzando le politiche del territorio, istituendo partnership pubblico-private e condividendo visioni e obiettivi comuni con le istituzioni (Zamagni, 2016).

La definizione di impatto è molto complessa come la sua misurazione. Si tratta del cambiamento sostenibile di lungo periodo nelle condizioni delle persone o

nell'ambiente in cui l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene. Gli *indicatori di impatto* misurano quindi la qualità e la quantità degli effetti di lungo periodo generati dall'intervento; descrivono i cambiamenti nelle vite delle persone e lo sviluppo a livello globale, regionale e nazionale, tenendo conto delle variabili esogene che lo influenzano (OECD, 1991).

Viene di seguito riportata una proposta, avanzata da Stefano Zamagni (Zamagni, 2016), di modello per la misurazione e la valutazione dell'impatto sociale generato. Si analizzano le dimensioni che differenziano le varie imprese sociali ed offrono gli elementi chiave per l'individuazione e la conseguente misurazione dell'impatto sociale. Per ogni dimensione si possono elencare degli indicatori in grado di evidenziare informazioni ed aspetti puntuali e rilevanti in termini di impatto generato.

*Tab. 3: Misurazione e valutazione dell'impatto sociale generato*

1	Sostenibilità economica
2	Promozione di imprenditorialità
3	Democrazia e inclusività della governance
4	Partecipazione dei lavoratori
5	Resilienza occupazionale
6	Relazioni con la comunità e il territorio

*Fonte:* ZAMAGNI 2016

L'impresa sociale come tutti i soggetti economici deve mantenere un livello di *sostenibilità economica* che le consenta di rimanere sul mercato e generare valore aggiunto economico. A differenza di qualsiasi altra impresa for profit, in questo caso l'economicità va misurata e valutata ponendola al pari del piano sociale. Un buon livello di economicità garantisce la produzione di beni e l'erogazione di servizi nel

tempo, la creazione e il mantenimento di posti di lavoro, generando così benessere per le comunità e i territori in cui sono inserite.

La *dimensione imprenditoriale*, che si denota con le attività e il modello imprenditoriale selezionato, assume un'importanza non secondaria all'aspetto "sociale". Proprio per la capacità di creare capitale sociale, e di conseguenza fiducia nei territori, le imprese sociali molto spesso fungono da "incubatori" rispetto alla nascita di nuove imprese, favorendo la disponibilità a rischiare, la creatività e l'innovazione.

La *democraticità* è uno degli elementi storici che caratterizzano l'impresa sociale. Questo elemento consente un maggior livello di efficienza nell'uso delle risorse e flussi informativi qualitativamente e quantitativamente consistenti. Inoltre, una *governance multistakeholder*, consente anche ai beneficiari di intervenire nei processi di progettazione e implementazione di nuove soluzioni. Più in generale le imprese sociali riescono a creare valore sia per gli stakeholder interni (dipendenti) che esterni (clienti, fornitori, partner).

La *resilienza occupazionale* è l'aspetto più facilmente misurabile, e corrisponde al contributo apportato dalle imprese sociali alla crescita occupazionale, sia dal punto di vista quantitativo (numero di occupati), che dal punto di vista qualitativo (condizioni occupazionali).

Il *legame con il territorio* e la diffusione della cultura costituiscono variabili di fondamentale importanza per uno sviluppo equilibrato e duraturo nel tempo. Le imprese sociali sviluppano diverse interazioni con le varie realtà operanti sul territorio, al fine di creare un ambiente maggiormente sensibile e consapevole, il quale possa favorire l'impatto sociale. Questo elemento è sicuramente più difficilmente misurabile dovendo utilizzare indicatori qualitativi e non quantitativi.

A partire dalle 6 dimensioni è possibile individuare *sotto-dimensioni ed indicatori* che consentono la misurazione dei singoli elementi che contribuiscono a generare il valore aggiunto sociale delle imprese sociali e a dare così evidenza dell'impatto da queste generato (Zamagni, 2016).

### *3.D) Il capitale sociale generato dall'Impresa Sociale*

Nel misurare l'impatto delle innovazioni sociali è necessario considerare non solo gli elementi tangibili da questa generata, ma bensì anche quegli elementi che descrivono la relazione che viene ad instaurarsi tra impresa sociale (o qualsiasi altra organizzazione) e tutti gli stakeholder con cui collabora. Potremmo quindi definire l'impatto sociale come la misurazione delle innovazioni di prodotto e processo, e il capitale sociale il risultato delle innovazioni organizzative.

Il concetto di capitale sociale non è di facile definizione. Il motivo di questa complessità risiede nel fatto che per definire il capitale sociale è necessario includere differenti studiosi: sociologi, economisti, scienziati, politici e psicologi sociali.

Un primo accenno al concetto di capitale sociale risale al 1916, quando il riformatore scolastico statunitense Hanifan (Hanifan, 1916) nel sottolineare l'importanza delle comunità locali nel miglioramento dell'efficacia delle scuole elementari definì il capitale sociale «l'insieme di quei beni intangibili che hanno valore più di ogni altro nella vita quotidiana delle persone: precisamente, la buona volontà, l'appartenenza ad organizzazioni, la solidarietà e i rapporti sociali tra individui e famiglie e che compongono un'unità sociale».

Definizioni più recenti identificano il capitale sociale come «l'insieme delle risorse attuali e potenziali che sono legate al possesso di una rete stabile di relazioni più o meno istituzionalizzate di conoscenza e riconoscenza reciproca» (Bourdieu, 1980) o «gli aspetti della vita sociale come le reti relazionali, le norme e la fiducia che consentono ai membri di una comunità di agire assieme in modo efficace nel raggiungimento di obiettivi condivisi» (Putnam, 1993).

Anche per il capitale sociale le definizioni successivamente riformulate sono molte, ma tutte possono essere suddivise in due macro segmenti: quelle che si focalizzano sulle reti relazionali (Bourdieu, 1986) e quelle che si basano sulla fiducia (Putnam, 1993).

Con riferimento all'economia le definizioni di capitale sociale più utilizzate sono quelle relative al secondo filone. Il capitale sociale viene quindi inteso come «i valori e le credenze condivise da una comunità che consentono ai propri membri di superare problemi di *free riding* e di perseguire attività utili per il complesso della comunità» (Guiso, Sapienza, Zingales 2010).

Giunti ad una definizione condivisa di capitale sociale, è possibile introdurre una distinzione tra capitale di tipo *bridging* e *bonding*.

Il capitale sociale di tipo *bonding* si focalizza maggiormente sulle relazioni che avvengono all'interno di un gruppo, isolandolo dal contesto esterno. Il capitale sociale di tipo *bonding* consente invece di creare reciprocità più ampie, creando relazioni esterne.

Il capitale sociale di tipo *bonding* si concretizza in quelle caratteristiche che rendono il gruppo più coeso e che consentono di raggiungere più facilmente i propri obiettivi. Il capitale sociale di tipo *bridging* favorisce la creazione di una rete sociale grazie alla connessione tra un attore "focale" e altri attori. Le azioni degli individui e dei gruppi sociali sarebbero dunque agevolati dai loro legami diretti e indiretti all'interno di reti sociali.

Il capitale sociale è rappresentato sia dalle risorse cui si accede entrando nella rete, sia dalla struttura stessa della rete. In altre parole il potenziale della rete dipende da "chi" si raggiunge e "come" lo si raggiunge.

Da questa concezione Burt (Burt, 1992) ha elaborato la teoria degli *structural holes* la quale sottolinea come i mercati imperfetti siano caratterizzati dalla disconnessione tra i vari individui (buchi strutturali), e come quest'ultimi non siano consapevoli dei vantaggi di cui potrebbero beneficiare se avessero una maggior connessione tra loro. Questa condizione genera da una parte perdita di efficacia, ma dall'altra getta le basi per un imprenditore-intermediario di poter intervenire, agendo sui buchi, saldando i legami e creando ponti d'interconnessione tra le diverse reti. È proprio dunque sui buchi strutturali che nascerebbe e si rafforzerebbe il capitale sociale.

Le imprese sociali sono riuscite ad intervenire sui buchi lasciati dalle imprese for profit e dall'azione statale sempre più interessate al target rappresentato dalla popolazione mediana, trascurando le categorie meno rappresentate. È in questo vuoto, sempre più ampio, che sono potute nascere le opportunità di sviluppo delle cooperative sociali prima e delle imprese sociali poi.

La creazione di capitale sociale consente il raggiungimento di un buon livello di fiducia all'interno dei territori. La fiducia è un'importante fattore per lo sviluppo in quanto riduce i costi di transazione. Transazioni che richiedono un alto tasso di fiducia sono in generale difficili da monitorare, come ad esempio scambi che richiedono pagamenti futuri, o contratti d'impiego che prevedono il raggiungimento di obiettivi difficilmente misurabili. Allo stesso modo, gli individui che vivono in società ad alto tasso di fiducia spenderebbero meno per proteggere i propri interessi dall'essere espropriati nelle transazioni economiche, richiederebbero meno contratti scritti, le contestazioni sarebbero meno frequenti e si spenderebbero meno soldi per proteggere i propri beni da violazioni della proprietà privata.

D'altra parte invece, una bassa fiducia scoraggerebbe gli investimenti, in quanto l'imprenditore deve spendere più tempo e denaro a monitorare eventuali sottrazioni di idee innovative da parte dei partner, impiegati, fornitori. Le società caratterizzate da alti livelli di fiducia sono invece meno dipendenti da istituzioni formali per rinforzare gli accordi. I mercati creditizi informali basati su una forte fiducia interpersonale possono facilitare gli investimenti, anche se non ci sono strumenti di tutela formali degli stessi. Queste società avrebbero un ritorno maggiore in termini di capitale umano, e non solo in termini di capitale fisico. Infatti, laddove la fiducia aumenta l'accesso al credito da parte delle fasce della popolazione più povere, queste riescono ad accedere all'istruzione secondaria, ottenendo così migliori possibilità lavorative accedendo a professioni più qualificate, innalzando il proprio status sociale e migliorando le performance economiche del Paese (Knack, Keefer, 1997).

L'impresa sociale in questo senso pone in essere un insieme articolato di innovazioni organizzative finalizzate a rendere una comunità coesa, dove tutti gli attori trovano condizioni favorevoli per il proprio sviluppo professionale,

apportando un contributo positivo allo sviluppo di un territorio e maturando un elevato senso di appartenenza alla comunità.



## **4) L'innovazione sociale nelle Imprese Sociali di tipo B**

### *4.A) Imprese sociali di tipo B*

Le imprese sociali di inserimento lavorativo sono presenti in tutta Europa con diverse caratteristiche e forme legali, in Italia esse assumono prevalentemente la forma di cooperativa sociale di tipo B, secondo la L. 381/91. Le cooperative sociali di tipo B possono svolgere qualsiasi attività, ma devono necessariamente impiegare una percentuale minima di soggetti ritenuti svantaggiati, secondo la normativa.

A sostegno delle cooperative sociali vi sono alcuni interventi diretti degli enti pubblici, come ad esempio la possibilità per quest'ultimi di stipulare convenzioni con tali cooperative per fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi il cui importo stimato sia inferiore a determinati importi (L. 391/91). Questo ha determinato, dal 1991 ad oggi, una crescita dei rapporti con la pubblica amministrazione, soprattutto nei settori della manutenzione del verde e delle pulizie, numericamente i più rilevanti per la cooperazione sociale. A ciò si aggiunga il riconoscimento di alcune esenzioni fiscali e defiscalizzazioni riconosciute alle suddette imprese.

Quindi da una parte gli enti pubblici esternalizzano servizi, ma dall'altra consentono alle imprese sociali di tipo B di raggiungere il proprio obiettivo: inserimento lavorativo di persone socialmente svantaggiate.

Come per le altre cooperative sono previste 4 tipologie di soci, ma quella che merita maggior attenzione in questo caso è quella relativa ai "soci lavoratori", distinguendo tra soci lavoratori ordinari e soci lavoratori svantaggiati.

I primi apportano la loro attività lavorativa a fronte di retribuzione, in quanto iscritti a libro paga e regolarmente inquadrati ai fini previdenziali. I secondi, che devono costituire almeno il 30% dei lavoratori, si differenziano dai primi per la loro particolare condizione soggettiva. In questo caso per le retribuzioni corrisposte alle persone svantaggiate le cooperative sono esonerate dalle contribuzioni obbligatorie per l'assicurazione previdenziale ed assistenziale.

Secondo la normativa tra le persone appartenenti alle categorie protette rientrano gli: invalidi fisici, psichici e sensoriali, ex-degenti di istituti psichiatrici, soggetti in trattamento psichiatrico, tossicodipendenti, alcolisti, minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione. La condizione di persona svantaggiata deve essere comprovata con documentazione proveniente dalla pubblica amministrazione.

La realtà dimostra che le cooperative sociali di tipo B, soprattutto negli ultimi anni (Regolamento CE n. 2204 del 2002), accolgono diverse tipologie di svantaggio, più ampie di quanto previsto dalla normativa, ad esempio donne sole con figli a carico, extracomunitari, persone che, dopo una certa età, perdono il lavoro, ecc., senza che ciò sia riconosciuto da particolari normative o comunque senza particolari incentivi di tipo economico per tali inserimenti (Borzaga, Zandonai, 2009).

Come visto dai dati riportati nella "10<sup>a</sup> edizione del Osservatorio Isnet sull'Impresa Sociale", a fronte di 15.134 imprese sociali, 14.342 di queste sono cooperative sociali, di cui il 30,8% sono cooperative sociali di tipo B e il 5,2% sono di tipo A+B.

I soggetti svantaggiati (L. 381/91), appartenenti alle categorie più ampie, assunti all'interno delle cooperative sociali di inclusione lavorativa sono 67.134, di cui:

- 44.545 soggetti svantaggiati (L. 381/91) con disabilità fisica o psichica;
- 18.163 soggetti svantaggiati (L. 381/91) con problemi di dipendenza (alcol o droga);
- 4.426 soggetti svantaggiati (L. 381/91) detenuti o ammessi alle misure alternative di detenzione.

Un fenomeno in continua crescita grazie alla capacità di queste organizzazioni di essere impresa producendo beni e servizi con continuità. La cooperazione sociale di tipo B infatti si presenta come un modello di inserimento lavorativo unico nel panorama europeo ed internazionale per la sua capacità di essere impresa pur con l'obiettivo di inserire al lavoro soggetti svantaggiati. La capacità di essere competitiva, di dotarsi delle sufficienti risorse economiche, di diversificare ed innovare le produzioni, le permettono una gestione continuativa ed efficiente.

Rispetto alla necessità di innovarsi per resistere alla competizione delle altre imprese, si assiste sempre più tra le cooperative sociali al fenomeno della diversificazione della produzione in direzione multi-settoriale o multi-servizio. Ciò è realizzato sia diversificando le produzioni tradizionali che avviando attività in nuovi settori.

Le imprese sociali di inserimento lavorativo rappresentano più di tutte un'innovazione sociale di tipo organizzativo, in quanto tutti gli stakeholder coinvolti ne beneficiano in termini monetari e non.

*Tab. 4 Outcomes per gli stakeholders delle imprese sociali di tipo B*

<b>STAKEHOLDER</b>	<b>OUTCOME MONETARIO</b>	<b>OUTCOME NON MONETARIO</b>
P.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggior gettito fiscale</li> <li>• Minori spese sanitarie volte al recupero della dipendenza</li> <li>• Minori costi per progetti di recupero</li> </ul>	
COMUNITA'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reddito disponibile di spesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento alla percezione di sicurezza</li> <li>• Integrazione sociale</li> </ul>
SVANTAGGIATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reddito da lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilità di riscatto sociale</li> </ul>
FAMIGLIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuzione del rapporto di dipendenza economica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglior conciliazione tempi privati/lavorativi</li> <li>• Miglioramento rapporti familiari</li> </ul>

Fonte: 10<sup>a</sup> EDIZIONE DEL OSSERVATORIO ISNET SULL'IMPRESA SOCIALE

Se il rischio è connaturato a qualsiasi altra attività imprenditoriale, l'implicazione ulteriore per le cooperative sociali è quindi l'eventuale perdita del lavoro da parte dei soggetti svantaggiati e l'interruzione di percorsi formativi e di recupero.

L'interruzione dei processi di inserimento ha inoltre importanti ricadute negative anche per le pubbliche amministrazioni: da soggetti produttivi, in grado di conseguire un reddito e una certa indipendenza economica, riducendo il peso sui servizi socio-assistenziali, i lavoratori svantaggiati ritornano, all'uscita della cooperativa senza possibilità occupazionale, a carico dei servizi e delle politiche sociali.

Di conseguenza l'innovazione sociale generata dalle imprese sociali di inserimento lavorativo va misurata analizzando l'impatto sociale delle innovazioni sociali di prodotto e di processo realizzate, ma anche osservando il capitale sociale che queste generano.

Le innovazioni di prodotto e di processo in questo caso sono finalizzate all'inclusione lavorativa di persone svantaggiate. Tipiche innovazioni di prodotto possono essere la modifica del servizio offerto per far sì che questo possa essere erogato da tutti; realizzazione di nuove soluzioni finalizzate a soddisfare bisogni insoddisfatti di persone socialmente svantaggiate, riuscendo a coinvolgere quest'ultime nei processi di realizzazione del bene o servizio.

Le innovazioni di processo invece possono essere rappresentate da modifiche all'organigramma e mansionario dell'organizzazione favorendo l'inserimento lavorativo di persone appartenenti a categorie protette; interventi strutturali per rendere un ambiente lavorativo maggiormente accessibile; realizzazione di nuove funzioni tese a realizzare nuovi posti di lavoro.

Analizzando unicamente l'impatto delle innovazioni di prodotto e di processo non si avrebbe comunque una completa valutazione dell'innovazione sociale, in quanto quest'ultima è rappresentata anche dalle variabili non quantitative, e difficilmente misurabili, che rappresentano il capitale sociale.

La valutazione del capitale sociale dovrebbe avvenire osservando come vengono influenzati i comportamenti degli stakeholder interni ed esterni all'azienda, senza limitarsi agli indicatori quantitativi che sintetizzano l'attività organizzativa.

Il miglioramento della qualità della vita delle persone socialmente svantaggiate, e delle loro famiglie, non può non essere sinonimo di innovazione sociale.

#### *4.B) L'innovazione sociale nelle Cooperative Sociali di tipo B in Veneto: il questionario*

Le cooperative sociali in Italia hanno svolto e continuano a svolgere un'importante attività finalizzata all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Organizzazioni che assumono caratteristiche sia dei soggetti appartenenti al settore non profit che a quello for profit, pongono la cooperativa sociale come attore principale nella lotta a questa importantissima sfida sociale.

Punto di riferimento sia per le pubbliche amministrazioni, le quali hanno difficoltà ad assumere, e allo stesso tempo ad elargire contributi per sostenere le categorie socialmente protette, sia per le stesse persone socialmente svantaggiate che vedono nella cooperativa sociale l'unica possibilità di collocazione lavorativa e conseguentemente di affermazione sociale.

Attraverso un questionario cercherò di evidenziare come le cooperative sociali sono riuscite a realizzare soluzioni innovative uniche e inimitabili, contribuendo a soddisfare uno dei bisogni sociali principali: il lavoro.

In particolare analizzando tutte le forme di innovazione sociale riscontrabili all'interno di un'organizzazione, cercherò di evidenziare come questo particolare soggetto ha contribuito, e contribuirà, a garantire una collocazione lavorativa alle persone socialmente svantaggiate del Veneto.

Secondo l'"Albo Regionale delle Cooperative Sociali", aggiornamento al DDR N. 37 del 05/04/17, in Veneto sono attive 842 cooperative sociali di cui 232 di tipo B.

Tab. 5 Le Cooperative Sociali in Veneto nel 2017

<b>PROVINCIA</b>	<b>COOPERATIVE SOCIALI TOTALE</b>	<b>COOPERATIVE SOCIALI DI TIPO B</b>
Belluno	26	12
Padova	246	63
Rovigo	59	14
Treviso	111	31
Venezia	118	39
Verona	161	38
Vicenza	147	35

Fonte: ALBO REGIONALE DELLE COOPERATIVE SOCIALI

I destinatari del questionario sono quindi le 232 cooperative sociali presenti in Veneto impegnate nell'importantissima sfida di garantire un'occupazione a:

- quasi 3 milioni di persone con disabilità fisica e/o cognitiva presenti in Italia (Guadagni G., 2015);
- più di 620 mila consumatori di alcol (Scafato, 2014), e oltre 420.000 tossicodipendenti (Dipartimento Politiche Antidroga, 2013);
- circa 63.000 persone detenute, e oltre 38.000 condannati che fruiscono di misura penale esterna al carcere - affidamento in prova ai servizi, detenzione domiciliare e semilibertà - (Istat, 2015).

Alle categorie sopracitate sono da aggiungere tutti i soggetti rientranti tra le altre categorie protette, le quali fortunatamente in Italia assumono numeri decisamente inferiori.

Il questionario è stato sviluppato adottando la tecnica delle domande multiple, con l'obiettivo di portare la cooperativa sociale a selezionare una o più risposte da un elenco predefinito.

Attraverso 58 domande ho voluto analizzare il livello di innovazione sociale presente all'interno delle cooperative sociali di tipo B in Veneto.

Dopo una prima parte finalizzata alla raccolta di dati anagrafici, con l'attenzione a mantenere l'anonimato di chi rispondeva, è stato esaminato l'impatto sociale generato dall'innovazione interrogando i destinatari su: la gestione multistakeholder, la rete creata, la sostenibilità economica, le innovazioni di prodotto e di processo generate.

In particolare con la *gestione multistakeholder* si vuole porre particolare attenzione alla capacità, che rende unico questo soggetto, di coinvolgere diversi portatori di interessi nella gestione. Integrando persone spinte da motivazioni sociali con investitori e finanziatori si riesce a creare un'organizzazione ibrida in grado di mantenere un buon livello di economicità, garantendo allo stesso tempo la soddisfazione di bisogni cosiddetti sociali.

La particolare partecipazione alla vita socio-organizzativa dell'ente favorisce l'inclusione sociale di persone socialmente svantaggiate, attivando rapporti di tipo lavorativo e volontaristico.

Focalizzandoci su il tema delle *rete* è importante esaminare le relazioni attivate dalla cooperativa al fine di capire l'ambiente in cui essa opera. Interagendo con altri enti l'organizzazione viene influenzata e influisce l'operato dei partner commerciali (incluso tra questi partner anche fornitori e clienti, in virtù delle peculiarità del settore in cui operano) e non. Attraverso il proprio impatto sociale le imprese sociali contribuiscono allo sviluppo del capitale sociale all'interno del proprio territorio di riferimento.

Un territorio con elevato capitale sociale beneficia di una risorsa intangibile importantissima: la fiducia. In un ambiente caratterizzato da fiducia si riduce l'incertezza connessa all'incompletezza dei contratti e delle informazioni in cui si svolgono le transazioni economiche. La fiducia consente agli attori un migliore

adattamento reciproco, poiché favorisce una maggiore accettazione del rischio e una riduzione dei costi di transazione.

Nel questionario la rete è stata analizzata solo in riferimento a variabili quantitative relative ai rapporti attivati con altri soggetti. Interessante sarebbe analizzare anche l'aspetto qualitativo rappresentato dal capitale sociale. Per adempiere a questo obiettivo gli interrogati non dovrebbero essere le cooperative sociali ma gli stakeholder con cui queste operano.

In riferimento alla *sostenibilità economica* è importante valutare se, attivando comportamenti socialmente innovativi, le cooperative sono in grado di mantenere un soddisfacente equilibrio economico-finanziario.

Indipendentemente dal fatto che un'organizzazione abbia sviluppato un'innovazione di prodotto o di processo, intendendo la sua stessa esistenza come innovazione sociale, è fondamentale che essa riesca a raggiungere risultati economico-finanziari in grado di garantire la continuità della sua esistenza. Migliori sono i risultati ottenuti maggiori saranno le probabilità di poter attingere a nuove risorse finanziarie.

Questa capacità di creare una struttura in grado di autofinanziarsi, e la possibilità per i portatori di capitale di veder remunerata almeno in parte la propria quota, la diversifica da tutti gli altri enti non profit.

In questa sezione ho voluto interrogare le cooperative sociali anche in riferimento alle diverse fonti di finanziamento. Analizzando le entrate, in proporzionale al totale delle risorse finanziarie a disposizione dell'ente, si possono capire le relazioni attivate dalla cooperativa con: mercato, settore pubblico e settore non profit.

A seconda dell'ammontare delle varie risorse si può evincere quali sono le organizzazioni che sono state in grado di attivare un nuovo *business* con particolare attenzione all'aspetto sociale, da quelle nate per soddisfare un bisogno in sostituzione alle pubbliche amministrazioni. E quindi capire quali enti sono stati in grado di attivare una gestione auto-remunerativa rispetto a quelli fortemente dipendenti dall'apparato pubblico. Le fonti di finanziamento sono inevitabilmente direttamente collegate alle relazioni istaurate.



L'ultima sezione relativa al livello di innovazione sociale generato è riferita alle *innovazione di processo e di prodotto*.

Tali innovazioni influiscono direttamente sull'impatto sociale generato dalla cooperativa. Le prime si riferiscono a tutte quelle modifiche intervenute nel processo produttivo e organizzativo dell'ente allo scopo di favorire l'inserimento lavorativo di persone socialmente svantaggiate. Con le innovazioni di prodotto si analizzano invece gli output generati dal processo produttivo, i quali subiscono interventi o modifiche al fine di creare nuove soluzioni per poter differenziare la propria offerta. L'obiettivo di realizzare una differenziazione è finalizzato ad acquisire nuove quote di mercato creando automaticamente nuovi posti di lavoro, da destinare in molti casi ai soggetti rientranti tra le categorie protette.

Un effetto immediato di queste innovazioni sono l'assunzione o l'attivazione di altre forme di collaborazione tra la cooperativa e i soggetti socialmente svantaggiati.

In questa parte l'impatto sociale non può che non essere rappresentato dall'assunzione di persone. In particolare ai destinatari del questionario è stato chiesto di indicare il numero di domande lavorative realizzate negli ultimi 3 anni e l'obiettivo per i prossimi 3.

L'ultima parte del questionario è riferita invece alla *comunicazione sociale*. Aspetto molto delicato nel mondo non profit e che negli ultimi anni ha assunto sempre più importanza, arrivando ad essere trattato dettagliatamente anche nella Riforma del terzo settore.

La comunicazione sociale permette agli enti di comunicare ai vari stakeholder interessati gli obiettivi realizzati. È altresì strumento che garantisce la trasparenza dell'attività, aspetto che interessa molto a donatori e finanziatori, spesso maggiormente impegnati a non subire inganni rispetto ai risultati economico-finanziari.

L'elaborazione di report e materiale rendicontativo è un elemento importante anche per gli amministratori dell'organizzazione per capire se gli obiettivi sono stati realizzati e per confrontare l'attività dell'organizzazione negli anni senza limitarsi a

indicatori economico-finanziari incapaci di rappresentare interamente i risultati raggiunti.

#### *4.C) Elaborazione dati questionario*

Il questionario è stato inviato alle 232 cooperative sociali di tipo B esistenti in Veneto; a questo hanno risposto 20 cooperative.

Di seguito vengono riportate le domande inserite nel questionario con l'indicazione delle risposte in percentuale rispetto al totale.

#### LA COOPERATIVA SOCIALE: ANAGRAFICA

##### 1. Anno di costituzione delle cooperativa sociale:

Prima del 1991	31,3%
Dal 1991 al 2006	31,3%
Dopo il 2006	37,5%

##### 2. Categoria di soggetti socialmente svantaggiati a cui sono finalizzate le attività di inserimento lavorativo:

Persone con disabilità fisica e/o cognitiva	75%
Persone con sofferenza psichica	50%
Extracomunitari	20%
Ex tossicodipendenti	45%
Ex alcolisti	35%
Ex detenuti	30%

Minori in età lavorativa in situazione di difficoltà familiari	5%
Ragazze madri	0%
Disoccupati di lunga durata (12 dei 16 mesi precedenti)	0%
I condannati ed internati ammessi al lavoro esterno ai sensi dell'art. 21 della l. 354/1975	5%

### 3. Settore di attività della cooperativa sociale:

Industria	20%
Agricoltura	15%
Servizi	55%
Commercio	5%
Alloggio e ristorazione	10%
Turismo	10%
Trasporto e Logistica	10%
Informatica	0%
Istruzione e servizi formativi	0%
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	10%
Artigianato	5%
Edilizia	5%

4. La cooperativa sociale è iscritta nell'apposita sezione delle Imprese Sociali nel Registro delle Imprese?

Sì	90%
No	10%

5. La cooperativa sociale è registrata presso l'anagrafe delle ONLUS?

Sì	100%
No	0%

6. La cooperativa sociale è dotata di personalità giuridica?

Sì	95%
No	5%

7. Qual è il raggio di azione delle vostre attività?

Comunale	10%
Provinciale	40%
Regionale	30%
Nazionale	10%
Internazionale	10%

#### GESTIONE MULTISTAKEHOLDER

8. Numero soci lavoratori presenti all'interno della cooperativa nell'anno 2016:

0	0%
Da 1 a 10	55%
Da 11 a 20	20%

Più di 20	25%
-----------	-----

9. Numero soci volontari presenti all'interno della cooperativa nell'anno 2016:

0	0%
Da 1 a 10	75%
Da 11 a 20	5%
Più di 20	20%

10. Numero soci fruitori presenti all'interno della cooperativa nell'anno 2016:

0	60%
Da 1 a 10	30%
Da 11 a 20	10%
Più di 20	0%

11. Numero soci finanziatori presenti all'interno della cooperativa nell'anno 2016:

0	57.9%
Da 1 a 10	31.6%
Da 11 a 20	10.5%
Più di 20	0%

12. Numero membri consiglio di amministrazione della cooperativa nell'anno 2017:

Minore di 4	30%
Da 4 a 7	65%

Da 8 a 11	5%
Più di 11	0%

13. Tasso medio di partecipazione alle assemblee dei soci:

Minore del 25%	0%
Tra il 25% e il 50%	20%
Tra il 50% e il 75%	20%
Maggiore del 75%	60%

LA RETE

14. Numero attuale di occupati con contratto di lavoro dipendente:

0	0%
Da 1 a 10	55%
Da 11 a 20	15%
Più di 20	30%

15. Numero attuale di lavoratori “liberi professionisti” coinvolti nell’attività caratteristica della cooperativa:

0	55%
Da 1 a 10	45%
Da 11 a 20	0%
Più di 20	0%

16. Numero attuale di lavoratori appartenenti a categorie svantaggiate presenti nella cooperativa:

0	0%
Da 1 a 10	68.4%
Da 11 a 20	26.3%
Più di 20	5.3%

17. Numero attuale di persone appartenenti a categorie svantaggiate presenti nella cooperativa:

0	30%
Da 1 a 10	50%
Da 11 a 20	15%
Più di 20	5%

18. Percentuale di lavoratori appartenenti a categorie socialmente protette sul totale dei lavoratori:

Inferiore al 30%	5%
Tra il 30% e il 60%	95%
Oltre il 60%	0%

19. Numero attuale di partner commerciali presenti nella rete della cooperativa:

0	20%
Da 1 a 10	65%

Da 11 a 20	5%
Più di 20	10%

20. Numero attuale di partner non commerciali presenti nella rete della cooperativa:

0	45%
Da 1 a 10	40%
Da 11 a 20	10%
Più di 20	5%

21. Numero attuale di utenti/beneficiari del prodotto/servizio offerto dalla cooperativa:

Da 1 a 20	36.8%
Da 21 a 40	15.8%
Da 40 a 61	10.5%
Più di 60	36.8%

22. I lavoratori socialmente svantaggiati inseriti nella cooperativa sono gli stessi beneficiari del prodotto/servizio offerto?

Sì, nella misura del 100%	5.3%
Sì, per la quota maggiore	10.5%
Sì, per la quota minore	26.3%
No	57.9%

23. Numero attuale di volontari presenti all'interno della cooperativa:



0	26.3%
Da 1 a 10	57.9%
Da 11 a 20	10.5%
Più di 20	5.3%

## LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

24. Indice di liquidità 2016 (attivo circolante / passività correnti):

Inferiore a 1	57.9%
Maggiore o uguale a 1	42.1%

25. Indice di copertura immobilizzazioni 2016 [(passività consolidate + capitale netto) / totale immobilizzazioni nette]:

Inferiore a 1	63.2%
Maggiore a 1	36.8%

26. Indice di indebitamento 2016 (totale attività / capitale netto):

Inferiore a 2	78.9%
Maggiore a 2	21.1%

27. Incidenza della gestione caratteristica 2016 (proventi derivanti dalla vendita di beni e servizi / ricavi complessivi):

Inferiore a 25%	31.6%
Tra il 25% e il 50%	21.1%
Tra il 50% e il 75%	0%

Oltre il 75%	47.4%
--------------	-------

28. Incidenza donazioni individuali 2016 (proventi derivanti da donazioni individuali / ricavi complessivi):

Inferiore a 25%	89.5%
Tra il 25% e il 50%	5.3%
Tra il 50% e il 75%	5.3%
Oltre il 75%	0%

29. Incidenza donazioni da imprese/fondazioni/enti filantropici 2016 (proventi derivanti da donazioni di imprese, fondazioni e/o enti filantropici / ricavi complessivi):

Inferiore a 25%	84.2%
Tra il 25% e il 50%	5.3%
Tra il 50% e il 75%	10.5%
Oltre il 75%	0%

30. Incidenza attività di sponsorizzazione 2016 (proventi derivanti da sponsorizzazioni / ricavi complessivi):

Inferiore a 25%	94.7%
Tra il 25% e il 50%	0%
Tra il 50% e il 75%	5.3%
Oltre il 75%	0%

31. Incidenza contributi pubblici 2016 (proventi derivanti da Sussidi e contributi a titolo gratuito da istituzioni e/o enti pubblici nazionali e internazionali / ricavi complessivi):

Inferiore a 25%	84.2%
Tra il 25% e il 50%	15.8%
Tra il 50% e il 75%	0%
Oltre il 75%	0%

32. Incidenza convenzioni e contratti pubblici 2016 (proventi derivanti da Proventi da contratti e/o convenzioni con istituzioni e/o enti pubblici nazionali ed internazionali / ricavi complessivi):

Inferiore a 25%	52.6%
Tra il 25% e il 50%	10.5%
Tra il 50% e il 75%	21.1%
Oltre il 75%	15.8%

33. Incidenza costo lavoro persone svantaggiate 2016 (costo del lavoro delle persone svantaggiate / costo totale personale):

Inferiore a 25%	42.1%
Tra il 25% e il 50%	42.1%
Tra il 50% e il 75%	15.8%
Oltre il 75%	0%

34. Incidenza del valore della produzione sul costo del lavoro 2016 [(fatturato + rimanenze) / costo del lavoro]:

Inferiore a 1	31.6%
Tra 1 e 2	63.2%
Superiore a 2	5.3%

#### INNOVAZIONE SOCIALE: DI PRODOTTO E DI PROCESSO

35. Quest'anno è in corso un'iniziativa/progetto che può essere considerata innovativa in virtù di:

Diffusione di prodotti/servizi a categorie di utenti prima esclusi dalla loro fruizione	25%
Utilizzo di nuove tecnologie	25%
Attivazione di nuove relazioni tra soggetti coinvolti nella realizzazione dell'attività (collab. orizzontale)	35%
Attivazione di nuove relazioni tra produttore e utilizzatore (collab. verticale)	25%
Strutturale miglioramento di determinate condizioni ambientali o sociali, in precedenza irrisolte	25%
Innovazione del modello di business/modello produttivo dei soggetti coinvolti	10%
Non ci sono iniziative di innovazione sociale	25%

36. Negli ultimi 3 anni il prodotto/servizio principale della cooperativa ha realizzato una delle seguente innovazioni sociali:

Introduzione di un prodotto/servizio che prima non esisteva	35%
Aumento dei beneficiari delle attività dell'organizzazione	35%
Miglioramento dell'efficacia o dell'efficienza del prodotto/servizio	35%

Miglioramento della sostenibilità del prodotto/servizio	20%
Soddisfacimento di problematiche sociali prima irrisolte	30%
Maggior impatto sul benessere delle persone	25%
Nessuna delle precedenti	5%

37. Negli ultimi 3 anni all'interno della cooperativa si è realizzata un'innovazione sociale di processo che si è tradotta in:

Inserimento nella catena di creazione del valore di nuovi portatori di interessi	25%
Allocazione interna di risorse in un'ottica di maggior efficienza	20%
Esternalizzazione di risorse in un'ottica di maggior efficienza	15%
Investimenti in ricerca e sviluppo per la formulazione di nuove soluzioni innovative	15%
Riorganizzazione interna delle risorse umane finalizzata ad una maggior benessere dei lavoratori	70%

38. Media annua del numero di lavoratori appartenenti a categorie svantaggiate inserite nell'attività della cooperativa negli ultimi 3 esercizi:

0	5%
Da 1 a 5	65%
Da 6 a 10	20%
Più di 10	10%

39. Media annua dell'obiettivo del numero di lavoratori appartenenti a categorie svantaggiate che verranno inseriti nell'attività della cooperativa nei prossimi 3 esercizi (2017 compreso):

0	5%
Da 1 a 5	75%
Da 6 a 10	20%
Più di 10	0%

40. Media annua delle persone appartenenti a categorie svantaggiate inserite nel mondo del lavoro in virtù di partnership con altre organizzazioni:

0	26.3%
Da 1 a 5	57.9%
Da 6 a 10	10.5%
Più di 10	5.3%

41. Media annua dell'obiettivo del numero di persone appartenenti a categorie svantaggiate che verranno inserite nel mondo del lavoro in virtù di partnership con altre organizzazioni (2017 compreso):

0	26.3%
Da 1 a 5	73.7%
Da 6 a 10	0%
Più di 10	0%

42. Negli ultimi 3 anni quante domande di inserimento lavorativo di persone svantaggiate sono state realizzate?

Tra lo 0 e il 20%	50%
Tra il 20% e il 40%	40%
Tra il 40% e il 60%	5%
Tra il 60% e l'80%	0%
Oltre l'80%	5%

43. E' presente all'interno della cooperativa un soggetto/team predisposto a favorire l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate:

Sì	80%
No	20%

44. Media annua dei giorni di formazione destinata a persone appartenenti a categorie svantaggiate negli ultimi 3 anni:

Minore di 10 giorni	55%
Tra i 10 e i 30 giorni	25%
Tra i 30 e i 50 giorni	20%
Oltre il 50%	0%

45. Negli ultimi 3 anni sono state eseguite operazioni strutturali per rendere l'ambiente lavorativo maggiormente accessibile?

Sì	63.2%
No	36.8%

46. I fruitori del servizio o beneficiari del prodotto sono inclusi nelle attività di progettazione e sviluppo del servizio/prodotto stesso?

Sì	60%
No	40%

47. Quali competenze sviluppano i lavoratori all'interno dell'organizzazione?

Iniziativa, autonomia	80%
Utilizzo nuove tecnologie	25%
Organizzazione e pianificazione, problem solving	45%
Lavorare in rete	45%
Conoscenza delle lingue	15%

48. C'è un coinvolgimento da parte delle pubbliche amministrazioni per la realizzazione di interventi di carattere sociale tipicamente di competenza pubblica?

Sì, per la parte progettuale	40%
Sì, per la parte operativa	25%
Sì, gestendo l'attività in piena autonomia	0%
No	35%

49. All'interno dell'organizzazione sono presenti sistemi per la rilevazione dei feedback dei dipendenti (ricerche/ indagini specifiche su motivazione del personale, ecc.)?

Sì	42.1%
No	57.9%



50. Nel caso di manifestazione di nuovi bisogni dei vostri utenti e di diversificazione della domanda locale di servizi, come agirebbe la vostra cooperativa?

Sarebbe stimolata a crescere anche aprendo nuovi settori di attività, rendendosi sensibile ai bisogni dei cittadini	60%
Cercherebbe di collaborare con le altre cooperative partner/del territorio per soddisfare insieme la nuova domanda	65%
Diretterebbe la domanda su altre cooperative del territorio	10%
Provverebbe a pianificare la nascita di una nuova cooperativa	5%
Non potrebbe pensare ad iniziative nuove per rispondere alla nuova domanda	5%

51. C'è del personale dedicato o un gruppo di lavoro che si occupa di ricerca e sviluppo (come espandere il servizio, come migliorarlo, ricerca di partnership, ecc.)?

Sì, ma solo occasionalmente su specifici progetti	45%
Sì, in modo abbastanza continuativo e per l'attività della cooperativa in generale	25%
Sì, in modo significativo	15%
No	15%

## LA COMUNICAZIONE SOCIALE

52. Con quale scadenza viene redatto il bilancio sociale?

Annualmente	50%
Ogni due anni	0%
Ogni tre anni	15%

Con scadenze irregolari	0%
Non viene redatto il bilancio sociale	35%

53. Procedete al deposito del bilancio sociale presso il registro delle imprese?

Sì	60%
No	25%
Non viene redatto il bilancio sociale	15%

54. Relazioni e dati vengono pubblicati nel sito web della cooperativa?

Sì	25%
No	75%

55. Frequenza con cui viene convocata l'assemblea dei soci:

Mensile	5%
Trimestrale	25%
Semestrale	35%
Annuale	5%

56. Altri strumenti con cui si realizza la comunicazione sociale:

Convegni, giornate di formazione	20%
Newsletter, giornali	25%
Assemblee aperte	20%
Altre comunicazioni non strutturate su richiesta	30%

Feste sociali	45%
Altro	10%

57. Quante campagne promozionali e di raccolta fondi vengono organizzate durante l'anno?

Nessuna	63.2%
Meno di 10	31.6%
Più di 10	5.3%

58. La comunicazione sociale attivata è principalmente finalizzata a:

Garantire la trasparenza delle operazioni	65%
Rendicontare l'attività cooperativa agli stakeholders	30%
Attirare nuovi finanziatori	25%
Monitorare l'attività della cooperativa negli anni	40%
Altro	

Le risposte sono altresì consultabili al seguente link:

[https://docs.google.com/forms/d/1ImDCcOEsUVSOf\\_XBerehc07FcUeU6clQqdBVRd8Yrp8/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1ImDCcOEsUVSOf_XBerehc07FcUeU6clQqdBVRd8Yrp8/edit#responses)

Analizzando le risposte del questionario ricevute, si evince che, nonostante nel 2006 sia stata introdotta la nuova figura dell'“impresa sociale”, ciò non ha fermato la nascita delle cooperative sociali. Si tratta di un dato molto significativo dovendo, negli intenti, l'impresa sociale sostituire e incorporare le cooperative sociali.

Come già visto precedentemente i soggetti maggiormente sostenuti da queste iniziative di imprenditoria sociale sono le persone con disabilità fisica e/o cognitiva,

gli ex alcolisti, gli ex tossici e gli ex detenuti. Mentre le attività in cui queste operano sono le più diversificate, essendo il loro obiettivo principale l'inclusione lavorativa di persone appartenenti a categorie socialmente svantaggiate e non lo svolgimento di un'attività socio-sanitaria o educativa previste per le cooperative sociali di tipo "A".

Praticamente tutte le 20 cooperative sono iscritte presso la specifica sezione del Registro delle Imprese riservata alle imprese sociali, sono registrate presso l'anagrafe delle Onlus, sono dotate di personalità giuridica ed operano in territorio comunale e provinciale.

Il numero dei soci, siano essi lavoratori, volontari, fruitori o finanziatori, varia da cooperativa a cooperativa in relazione alle caratteristiche che assume ognuna in riferimento all'attività, al territorio e al target a cui si rivolge.

Nella maggior parte dei casi le dimensioni occupazionali che assumono queste organizzazioni sono piccole: meno di 10 dipendenti (55%) e pressoché nessun libero professionista coinvolto nell'attività caratteristica dell'ente (55%). E il numero di persone appartenenti a categorie protette è compreso nella maggior parte dei casi tra il 30 e il 60%.

Si evidenzia inoltre una scarsa tendenza delle cooperative sociali venete a sviluppare relazioni, in un'ottica di rete, con altre aziende o partner non commerciali (associazioni, fondazioni, ecc.). Si tratta di un aspetto importante che ribadisce come la regione sia caratterizzata dalla presenza frammentata di piccole realtà che difficilmente riescono a creare sinergie tra loro.

Opposto è invece il dato relativo al numero di utenti/beneficiari serviti con i prodotti e servizi delle cooperative. Oltre il 70% di esse ha un bacino di utenza formato da più di 40 soggetti, dove la metà supera addirittura la quota di 60. Risultati ottenibili grazie alla struttura professionale che queste hanno assunto. Lo evidenzia la supremazia del personale dipendente sul corpo di volontari, dove nel 25% delle cooperative interrogate è pari a 0, e nel 60% dei casi non supera le 10 unità.

Spostando l'attenzione sulla sostenibilità economica, poco significativi sono gli indici di liquidità e copertura delle immobilizzazioni. Assume una percentuale

significativa invece l'indice di indebitamento 2016 delle cooperative sociali, dove oltre il 75% di queste ha un rapporto totale attività su capitale netto inferiore a 2.

Le maggiori risorse finanziarie su cui fanno affidamento le interrogate sono quelle provenienti dalla vendita di beni e servizi. È pressoché nulla l'incidenza di donazioni, da privati ed enti, e sponsorizzazioni sul totale dei ricavi complessivi. Interessante analizzare come anche il rapporto finanziario con le pubbliche amministrazioni si è ridotto notevolmente rispetto agli ultimi decenni del secolo scorso; sono praticamente annullati i contributi pubblici, mentre resistono in numero marginale i contratti e le convenzioni pubbliche.

Il costo del lavoro per persone socialmente svantaggiate rispecchia le proporzioni viste in precedenza, in relazione al numero di lavoratori svantaggiati sul totale del personale.

Focalizzandoci invece sull'impatto sociale generato dalle innovazioni sociali, si evince come tutte le cooperative sociali venete hanno attuato un'innovazione di processo negli ultimi anni; mentre quasi tutte (19 su 20) hanno realizzato un'innovazione di prodotto. Pure quest'anno il 75% di queste sta sviluppando un progetto di innovazione sociale che incide o sul processo o sul prodotto offerto.

In particolare i lavoratori socialmente svantaggiati inseriti all'interno dell'organizzazione, negli ultimi 3 anni, sono stati più di 10 nel 10% dei casi; da 6 a 10 (20%); da 1 a 5 (65%); 0 (10%). Percentuali che aumentano se si considerano le persone inserite nel mondo del lavoro in virtù di partnership con altre organizzazioni: più di 10 (5,3%); da 6 a 10 (10,5%); da 1 a 5 (57,9%); 0 (26,3%).

Le stesse stime di assunzione per i prossimi anni sono buone; infatti solo 1 su 20 non si è espressa in maniera positiva sulla volontà di ampliare la propria disponibilità di posti di lavoro a persone appartenenti alle categorie protette.

Passi importanti sono stati compiuti ma la sfida sociale è ancora ampia, come lo dimostrano i dati sul rapporto di domande accolte sul totale delle domande pervenute (nel 50% dei casi si è riusciti a dar risposta positiva a meno del 20% delle richieste raccolte).

Si continua a lavorare per cercare di aumentare l'impatto sociale prevedendo soggetti/team predisposti a favorire l'inserimento lavorativo (80%), rendendo gli ambienti lavorativi maggiormente accessibili (63,2%), includendo i fruitori del prodotto/servizio nelle attività di progettazione e sviluppo (60%).

Infine con attenzione alla comunicazione sociale, elemento fondamentale per le organizzazioni operanti nel sociale, le quali hanno obblighi di trasparenza e di rendicontazione nei confronti dei diversi stakeholder, si può notare che quasi tutte le cooperative sociali procedono alla predisposizione del bilancio sociale (65%), e di conseguenza al deposito dello stesso presso il Registro delle Imprese (60%).

La comunicazione sociale viene comunque garantita con i più diversificati strumenti comunicativi, anche se le cooperative che si avvalgono di sito internet sono ancora una piccolissima percentuale. Elemento questo importante se si considera che uno degli obblighi introdotti dal decreto attuativo della Riforma del terzo settore è proprio l'obbligo di riportare il bilancio sociale anche all'interno del proprio sito internet.

## **CONCLUSIONI**

Questa tesi ha esplicitato la relazione esistente tra impresa sociale e innovazione sociale, con particolare attenzione a quelle impegnate a garantire un'occupazione a persone socialmente svantaggiate.

L'impresa sociale è già di per sé una grande innovazione sociale perché riesce a intervenire in un'area delicata lasciata scoperta dai tre grandi attori socio-economici: mercato, Stato e settore non profit. Si presenta come alternativa alle pubbliche amministrazioni nel soddisfare bisogni di natura sociale, introducendo caratteristiche imprenditoriali ad organizzazioni tipicamente non profit, che le consentono di raggiungere buoni livelli di economicità svolgendo comunque funzioni di utilità sociale.

Eccessiva burocrazia e formalità hanno ridotto il numero di questi soggetti ibridi, decretando il fallimento del D. Lgs. 155/2006. La convinzione che tale decreto non abbia raggiunto i risultati augurati è anche dimostrato dalla dimensione che assume il fenomeno delle imprese operanti nel settore sociale che potrebbero rientrare nel novero delle imprese sociali. La causa principale, che ha spinto le imprese a non richiedere il riconoscimento di impresa sociale, è che questa viene considerata come un ulteriore procedura aggiuntiva dalla quale non deriva alcun beneficio specifico.

Inoltre la difficoltà di affermazione di questo soggetto è legata principalmente alla crisi di *welfare* che ha colpito il nostro paese. È stato già trattato come da una parte il passaggio da *welfare state* a *welfare society* abbia favorito la nascita dell'imprenditoria sociale, causando però dall'altra una forte dipendenza di questi organismi dalle risorse pubbliche. Una dipendenza che con la riduzione della spesa pubblica ha sancito la fine di molte piccole realtà e ha scoraggiato la formazione di nuove.

Solo le organizzazioni in grado di ristrutturarsi modificando il proprio *modus operandi* sono riuscite a sopravvivere. Queste poche realtà hanno una grossa responsabilità essendo le uniche a poter subentrare alle pubbliche amministrazioni nel soddisfare i bisogni di carattere sociale.

La sfida è ancor maggiore se si considera che, oltre a non poter fare affidamento sulle risorse pubbliche, si tratta di servizi dove nella maggior parte dei casi non viene riconosciuta una contropartita economica dal fruitore.

Per questo anche nel settore sociale è ormai indispensabile ricorrere all'innovazione, interpretata come la ricerca di nuove soluzioni (processi, prodotti o servizi) per rispondere alle crescenti sfide sociali. Tale campo di applicazione è molto più complicato rispetto ad altri settori, in quanto l'imprenditore sociale, oltre a non poter godere dell'apporto pubblico, spesso deve scontrarsi con la percezione della collettività circa le organizzazioni non profit.

In Italia, a differenza di altri paesi sviluppati, lo sviluppo professionale di enti non profit è ostacolato dalla diffidenza che caratterizza questo tema. Si è convinti che tali organizzazioni si debbano affidare solo al lavoro volontario e alla magnanimità di qualcuno. L'apporto di competenze, siano essi dipendenti o liberi professionisti, viene interpretato come una sottrazione di risorse alle finalità di utilità sociale.

L'ordinamento italiano con l'approvazione della Riforma del terzo settore ha introdotto importanti novità per l'impresa sociale. Il tutto però deve essere accompagnato da un passaggio di mentalità collettiva, concependo il fatto che le imprese sociali sono diventate le vere custodi del benessere sociale. Solo favorendo lo sviluppo di queste si potrà beneficiare di un impatto sociale sempre maggiore.

Sono le imprese sociali del 2000 le vere pioniere del settore, in quanto a differenza delle prime, che fungevano da uffici pubblici distaccati, hanno sviluppato un nuovo soggetto socio-economico innovativo. A queste l'augurio di resistere, nella speranza che ci si renda conto di come, continuando a focalizzarsi solamente su indicatori economici, la qualità della nostra vita si sia tristemente impoverita.



## **TABELLE E FIGURE**

- TAB. 1      La dimensione delle cooperative sociali e imprese sociali ex lege
- TAB. 2      Un confronto tra le caratteristiche dell'impresa sociale e quelle della cooperativa sociale
- TAB. 3      Misurazione e valutazione dell'impatto sociale generato
- TAB. 4      Outcomes per gli stakeholders delle imprese sociali di tipo B
- TAB. 5      Le Cooperative Sociali in Veneto nel 2017
- FIG. 1      La catena del valore dell'impatto

## **BIBLIOGRAFIA DEFINITIVA**

Assemblea Generale NU (1986), *Dichiarazione sul diritto allo sviluppo*, 97<sup>a</sup> seduta plenaria, 4 dicembre 1986.

Barbetta G. P. (1996), *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna.

Beckerman W. (1994). "Sustainable Development: Is It a Useful concept?", *Environmental Values*, vol. 3, part 3, pp. 191-209.

Behrens III W., Meadows D., Meadows H., Randers J., (1972), *The limits to growth*.

Ben-Ner A., (1986), *Non profit Organizations: Why do They Exist in Market Economics*

Borzaga C. (2009), "Impresa sociale", *Dizionario di Economia Civile*, (a cura di) Bruni L., Zamagni S, Città Nuova, Roma, pp. 516-526.

Borzaga C. (2009), "Le lezioni delle cooperazione sociale", *L'impresa sociale in Italia. Economia ed istituzione dei beni comuni*, a cura di Borzaga C. e Zandonai F., Donzelli, Roma.

Borzaga C., Defourny J.(2001), "L'impresa sociale in prospettiva europea", Trento, Edizioni 31.

Borzaga C., Fazzi L. (2004), "Introduzione", *Impresa Sociale*, n. 73.

Bourdieu P., (1980), "Le capital social: notes provisoires", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol.31,pp 2-3

Brown B.J., Hanson M., Liverman D., Merideth R. (1987), "Global Sustainability: Toward Definition," *Environmental Management*, vol 11, part 6, pp. 713-719.

Burt R.(1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge: Harvard University Press.

Capaldo P. (1995), "Le aziende non profit tra Stato e Mercato", *Atti del Convegno di Roma del 28-30 settembre 1995*, Clueb, Bologna.

Carini C., Mauriello D., (2012), "Il quadro di insieme e le tendenze dell'evoluzione recente", *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, (a cura di) Venturi P., Zandonai F., Altraeconomia, Milano.

Carrera D. (2010), "Definendo Innovazione Sociale", [www.hubroma.net](http://www.hubroma.net), 23 giugno 2010

Carroll A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility", *Business Horizons*, n. 34, june-august 1991.

Colantonio (2009), "Sustainable Development – a Challenge for European Research", *Oxford Institute for Sustainable Development (OISD)*, Oxford, 26-28 May 2009.

Colozzi I., Donati P., (2002), *La cultura civile in Italia: fra stato, mercato e privato sociale*, Il Mulino, Bologna.

Commissione mondiale sull'ambiente e sullo sviluppo (1987), *Rapporto Brutland*.

Cottino P., Zandonai F. (2012), "Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale", *Euricse Working Paper*, 42.

Cowe R., Williams S. (2000), *Who are the ethical consumers?*, Co-operative Bank, Manchester.

D'Acunto S., Musella M., (2004), *Economia Politica del Non Profit*, Giappichelli Editore, Torino.

- Di Diego S. (2016), "Le imprese Sociali", *Onlus e imprese sociali*, Maggioli Editore, pp. 176-196.
- Dipartimento Politiche Antidroga (2013), *Relazione al Parlamento 2013 sull'uso di sostanze stupefacenti e tossicodipendenze in Italia*.
- Easley D., O'Hara M. (1983), "The economic role of the nonprofit firm", *Bell Journal of Economics*, pp. 531-538.
- Ecchia G. e Zarri L. (2015), "Capitale sociale e accountability: il ruolo del bilancio di missione nella governance delle organizzazioni non profit", *Il bilancio sociale per le organizzazioni non profit*, a cura di Fazzi L., Giorgetti G., Guerini Associati, Milano.
- Ferrucci L. (2000), *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*.
- Giambitto E. (2011), "Verso una definizione di sostenibilità sociale di una tecnologia", *Nextmedia e Society*, 23 novembre 2011.
- Grice C., Mulgan G., Murray R. (2011), "Il libro bianco sulla innovazione sociale", *Come progettare, sviluppare e far crescere l'innovazione sociale*, [www.societing.org](http://www.societing.org).
- Guadagni G. (2015), "I dati sulla disabilità in Italia", *Disabilabile*, 07 giugno 2015.
- Guiso L., Sapienza P., Zingales L., (2011), *Civic Capital as the Missing Link*, NBER Working Papers 15845, National Bureau of Economic Research
- Hanifan L. J., (1916), "The Rural School Community Centre". *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, Vol. 67, pp.130.138.
- Hansmann H.B. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise", *Yale Law Journal*, pp. 835-901.

Hubert A. (2010) *Empowering people, driving change: social innovation in European Union*.

Iris Network (2016), "Riformare l'impresa sociale per riformare il terzo settore", *Rivista Impresa Sociale*, Milano, 8 dicembre 2016.

Istat (2012), *Rapporto coesione sociale*, anno 2011.

Istat (2015), *I detenuti nelle carceri italiane*, 19 marzo 2015.

Jabareen Y. (2008), "A New Conceptual Framework for Sustainable Development", *Environment, Development and Sustainability*, vol. 10, part2, pp. 179-192.

James E., Rose-Ackerman S. (1986), "The Nonprofit Sector in Market Economics", *Harwood Academic Publishers*, London.

Knack S., Keefer P., (1997), "Does social capital have an economic impact? A crosscountry investigation", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 112 4, pp. 1252-88.

Leadbeater, C. (2007). "Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years", *A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector*.

Legautonomie (2011), *Gli enti locali fra manovre finanziarie ed emergenze sociali. Idee e proposte per il nuovo Welfare*, Convegno nazionale, Genova, 7 ottobre 2011.

Levett R. (1998), "Sustainability indicators - integrating quality of life and environmental protection". *Journal of the Royal Statistical Society A: Statistics in Society* vol. 161, part 3, pp. 291-302.

Lippi Bruni M., Rago S., Ugolini C. (2012), "Il ruolo delle mutue sanitarie integrative", *Le società di mutuo soccorso nella costruzione del nuovo welfare di comunità*, Il Mulino, Bologna.

Maslow A. (1954), *Motivation and Personality*.

Millon-Delsol C. (2003), *Il principio di sussidiarietà*, Giuffrè, Milano.

Mulgan G. (2010), "The process of social innovation, *The open book of social innovation*, NESTA.

Neumeier, S. (2012), "Why Do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They Be Considered More Seriously in Rural Development Research?", *Proposal For a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research*. Sociologia Ruralis, Vol. 52,1, 48-69.

OECD (1991), "Principles for the Evaluation of Development Assistance", *DAC Development Assistance Committee*, Paris, <http://bit.ly/1nmucFR>.

OECD (2010), "SMEs, Entrepreneurship and Innovation", *OECD studies on SMEs and Entrepreneurship*, OECD Publishing.

Panozzo F. (2000), *Dalla produzione alla regolazione. L'evoluzione dell'intervento pubblico nell'economia*, Cedam, Padova.

Perrini F. (2007), *Social entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale*. Egea, Milano.

Perrini F., Vurro C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano.

Perulli A. (2013), "La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?", *La responsabilità sociale dell'impresa: idee e prassi*, Il Mulino, pp. 13-67.

Picciotti A. (2013), *L'impresa sociale per l'innovazione sociale*, Franco Angeli, Milano.

Putnam R.D.,(1993), *La tradizione civica delle regioni italiane*, Milano: Mondadori.

Ranci C. (1999), *Oltre il welfare state*, il Mulino, Bologna.

Randazzo R. (2013), "Le start-up innovative a vocazione sociale", *Enti non profit*, n. 3, pp. 7-13.

Rullani E., (2000) "Agire competitivo e contesti di interazione", *La nuova concorrenza : contesti di interazione, strumenti di azione, approcci di analisi*, Egea, Milano, 2000.

Scafato E. (2014), "L'ALCOL IN ITALIA E NELLE REGIONI: analisi e proposte per la prevenzione", *ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA' Osservatorio Nazionale Alcol - CNESPS*, 9 aprile 2014.

Seelos C., Mair J. (2005), "Sociale entrepreneurship: creating new business models to serve the poor", *Business Horizons*, 48, pp. 241-246.

Sen A. (1994), *La disuguaglianza Un riesame critico*, Il Mulino, Bologna.

Sen A. (2010). "Sviluppo sostenibile e responsabilità", *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 4, pp. 554-566.

Tieghi M. (2003), "L'impresa sociale: alcune riflessioni sui caratteri economico-aziendali", *Impresa sociale*, n. 68, p. 24.

Tosi V. (2016), "Cosa Cambia con la riforma del terzo settore", *Onlus e imprese sociali*, Maggioli Editori, pp.199-227

Venturi P., Zandonai F. (2009), "Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti", *L'impresa sociale in Italia. Economia ed istituzione dei beni comuni*, a cura di Borzaga C. e Zandonai F., Donzelli, Roma.

Venturi P., Zandonai F. (2012), *Innovazione Sociale e Imprese Sociali*, Studi e Ricerche, Aiccon.

Venturi P., Zandonai F. (2016), *Imprese Ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Egea, Milano.

Vittadini G. (1997), *Il non profit dimezzato*, Etas, Milano.

Weisbrod B.A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.

Zamagni S. (2016), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", *Rivista Impresa Sociale*, 8 dicembre 2016.



## **RINGRAZIAMENTI**

*Un caro ringraziamento al mio relatore Dott. Salvatore Russo per la sua competenza  
e disponibilità.*

*Un grazie davvero speciale ai miei genitori e parenti, che mi sostengono sempre e che  
sempre credono in me.*

*A Veronica, che mi ha accompagnato per tutto questo percorso... grazie per essermi  
accanto, perché la gioia di questo momento non sarebbe la stessa senza di te.*

*Ai ragazzi di UGUALE, che da due anni mi regalano le emozioni più grandi.*

*Ai miei amici per avermi insegnato la bellezza di vivere!*