



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
In Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Le sfide e le opportunità della Digitalizzazione nell'ambito No Profit

Relatrice/Relatore

Ch. Prof. Francesco Rullani

Laureanda/Laureando

Silvia Marcolin

Matricola 878114

Anno Accademico

2023 / 2024

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1: La digitalizzazione delle organizzazioni.....	7
1.2 Le tecnologie abilitanti della Quarta Rivoluzione Industriale.....	9
1.2.1 Intelligenza artificiale (AI)	9
1.2.2 Internet of Things.....	11
1.2.3 Cloud computing.....	12
1.2.4 Big Data Analysis	12
1.2.5 Manifattura additiva.....	14
1.3 Trasformazione digitale.....	16
1.3.1 Digitalizzazione delle organizzazioni.....	16
1.3.2 Opportunità.....	21
1.3.3 Gli ostacoli alla <i>digital transformation</i>	23
1.4 La trasformazione digitale nelle No Profit.....	26
1.4.1 Le opportunità offerte dalla digitalizzazione delle No Profit.....	26
1.4.2 Gli ostacoli alla digitalizzazione delle No profit.....	28
Capitolo 2: Il settore No Profit e i suoi numeri.....	33
2.1 Il Terzo Settore in Italia	36
2.1.1 I numeri del terzo settore in Italia.....	37
2.2 La digitalizzazione in Italia.....	42
2.3 La digitalizzazione delle No Profit: aspetti quantitativi.....	47
2.3.1 L'approccio alla trasformazione digitale.....	47
2.3.2 Le tecnologie utilizzate dal Terzo Settore in Italia	50
2.4 Gli ostacoli alla digitalizzazione del terzo settore in numeri.....	56
2.4.1 Resistenza al cambiamento interna.....	57
2.4.2 Mancanza di skill e conoscenze	58
2.4.3 Il ruolo della leadership.....	61
2.4.4 Risorse e fondi.....	62
Capitolo 3: Indagini digitalizzazione in Italia nell'ambito No Profit.....	67
3.1 Introduzione.....	67
3.1.1 Wise.....	68
3.2 Metodologia	70
3.3 Database cooperative Veneto.....	73
3.3.1 Cooperative B	73

3.3.2 Il Database della Regione Veneto.....	74
3.3.3 Il Database arricchito.....	75
3.4 Cooperativa Sol.co	81
3.4.1 Intervista.....	83
3.5 Cooperativa L'Incontro Industria 4.0	89
3.5.1 Intervista.....	91
3.6 Impresa Sociale Prossimi	94
3.6.1 Intervista.....	95
3.7 Considerazioni tratte dalle interviste.....	97
Conclusioni	99
Appendice 1	102
Bibliografia e sitografia	103

Introduzione

La digitalizzazione e l'adozione di nuove tecnologie rappresentano elementi essenziali per la competitività al giorno d'oggi. Mentre il settore For Profit si sta avviando ad una trasformazione digitale, il Terzo Settore sembra risentire di un sostanziale ritardo imputabile a molteplici fattori. Il presente studio si pone l'obiettivo di individuarli e di rispondere alla domanda di ricerca "Come sta affrontando la Trasformazione Digitale il settore No Profit?".

Indagare questo ambito di ricerca è particolarmente rilevante in quanto, la trasformazione digitale, potrebbe portare le organizzazioni No Profit ad una maggiore efficienza, una relazione più diretta e personale con i donatori, una gestione e una raccolta dei fondi più efficace, che a loro volta permetterebbero di destinare più risorse alle cause sociali. I benefici della digitalizzazione si estendono anche all'operatività interna, che ne gioverebbe dal punto di vista della comunicazione e della cooperazione con altre realtà, oltre a comportare un incremento della trasparenza verso l'esterno, restituendo un'immagine dell'ente più affidabile. Non di meno importanza, è la conseguente stimolazione dell'innovazione, che consentirebbe alle realtà del Terzo Settore di rimanere competitive e di garantirne la resilienza in periodi di crisi.

Spesso sono gli stessi enti No Profit a rinunciare al processo di digitalizzazione interna, questo perché, prima di godere dei benefici, devono scontrarsi con alcuni problemi: mancanza di skill e conoscenze, resistenza interna al cambiamento, leadership non proattiva rispetto alle innovazioni, mancanza di risorse monetarie, rischi legati alla privacy ed elevata avversione al rischio. Alcuni di questi risultano essere comuni all'ambito For Profit, per il quale esistono numerose soluzioni, ma non sempre queste possono essere applicate al mondo No Profit. Quest'ultimo presenta peculiarità specifiche che lo rendono maggiormente complesso. Le dinamiche che possono innescare un processo di digitalizzazione delle imprese, ad esempio l'aumento del fatturato o la riduzione dei costi, non sono direttamente sfruttabili nel Terzo Settore, caratterizzato da logiche e sistemi premianti diversi. Per cui, ad oggi, risulta fondamentale studiare soluzioni che siano coerenti con le specificità che contraddistinguono questo Settore, tenendone in considerazione i limiti.

Per dare risposta alla *research question*, il primo capitolo definisce la trasformazione digitale, il collegamento con la Quarta Rivoluzione Industriale e le tecnologie avanzate che la caratterizzano. Sono stati presentati dei modelli di implementazione, frutto dell'esperienza accademica e in ambito di consulenza aziendale, utili come linea guida anche per le organizzazioni del Terzo Settore. Infine, per mezzo dell'analisi di fonti bibliografiche, sono stati individuati vantaggi, svantaggi e ostacoli di una maggiore digitalizzazione nel No Profit, evidenziando le differenze con il settore For Profit.

Al fine di ottenere una visione generale sull' effettivo livello di digitalizzazione in Italia, nel secondo capitolo si riportano i dati maggiormente rilevanti di diversi report e indagini, i quali consentono di focalizzare le problematiche che rallentano l'implementazione di tecnologie digitali nel settore di indagine.

Le informazioni raccolte e analizzate, sia da fonti bibliografiche sia da articoli e report, sono state la base per la realizzazione di interviste semi-strutturate mirate ad enti del territorio veneto. Per mezzo di queste, è stato possibile approfondire temi specifici non precedentemente analizzati dalle altre fonti, riguardanti la relazione tra implementazione di nuove tecnologie e Terzo Settore. Le interviste hanno permesso di raccogliere l'esperienza personale di tre enti: l'impresa sociale Prossimi ETS, la cooperativa sociale Sol.Co. e la cooperativa sociale L'Incontro Industria 4.0. Integra l'analisi qualitativa, una raccolta dati quantitativa effettuata mediante la creazione e l'elaborazione di un Database arricchito (Appendice 1) sulle cooperative sociali di tipo B presenti in Veneto, grazie al quale sono state individuate le cooperative di interesse.

Il progetto di tesi si è posto quindi l'obiettivo di indagare il fenomeno della trasformazione digitale partendo dalle nozioni disponibili in letteratura, analizzando successivamente i dati raccolti da istituti, quali l'ISTAT e Italia No Profit, e infine restituendo una visione reale del tema di ricerca nel territorio Veneto.

Capitolo 1: La digitalizzazione delle organizzazioni

Le tecnologie sviluppate negli ultimi decenni hanno portato a numerosi e profondi cambiamenti, sia nella vita di tutti i giorni sia all'interno delle organizzazioni. Tecnologie come l'AI (*Artificial Intelligence*) e l'IoT (*Internet of Things*) hanno impattato la società e le organizzazioni, le quali hanno iniziato ad adottarle per ottimizzare i propri processi.

Gli impatti di queste tecnologie sono stati così profondi che alla conferenza di Hannover Fair del 2011 si inizia a parlare di Industria 4.0. Il professore Wolfgang Wahlster nella cerimonia di inizio utilizzò questo termine per indicare le “*smart factories*”, aziende in cui il mondo virtuale e fisico cooperano, consentendo una maggiore customizzazione del prodotto.

Negli anni a seguire si inizia a parlare anche di Quarta rivoluzione industriale, in particolare Klaus Schwab nel libro “*The Fourth Industrial Revolution*”, pubblicato nel 2016, afferma con decisione che il mondo si sia già avviato verso la Quarta Rivoluzione Industriale. La convinzione di Schwab deriva da tre elementi: velocità dei cambiamenti, che assumono una crescita di tipo esponenziale; ampiezza e profondità delle trasformazioni, date dalla combinazione di diverse tecnologie; impatto di sistema, aspetto riguardante la pervasività nell'intera società.

Schwab afferma inoltre che la Quarta Rivoluzione Industriale sia basata sulla digitalizzazione e sull'*Information Technology*, ma presenta anche tre *megatrends*:

1. Fisico, inteso come le manifestazioni fisiche dell'utilizzo delle nuove tecnologie, che prevede la realizzazione di beni tangibili. Ne fanno parte la guida autonoma, la stampa 3D, la robotica avanzata e lo sviluppo di nuovi materiali
2. Digitale, si riferisce a tutte ciò che consente il collegamento tra spazio fisico e virtuale. Fanno parte di questa categoria l'*Internet of Things*, i sensori, il controllo remoto e le piattaforme digitali
3. Biologico, il quale prevede la modifica e il miglioramento degli organismi, un megatrends tale da influenzare sia l'ambito medico sia quello agricolo. In questo ambito rientrano la biologia sintetica, la bioinformatica e l'ingegneria genetica.

Non tutti gli economisti sono però concordi con le affermazioni di Schwab, ritenendo che questo periodo possa essere considerato una semplice evoluzione della Terza Rivoluzione

industriale. Quest'ultima ha avuto inizio negli anni '60 del XX Secolo ed è spesso definita come la rivoluzione digitale, essa ha visto la nascita e lo sviluppo di semiconduttori, di computer e robot, di internet e del *World Wide Web*.

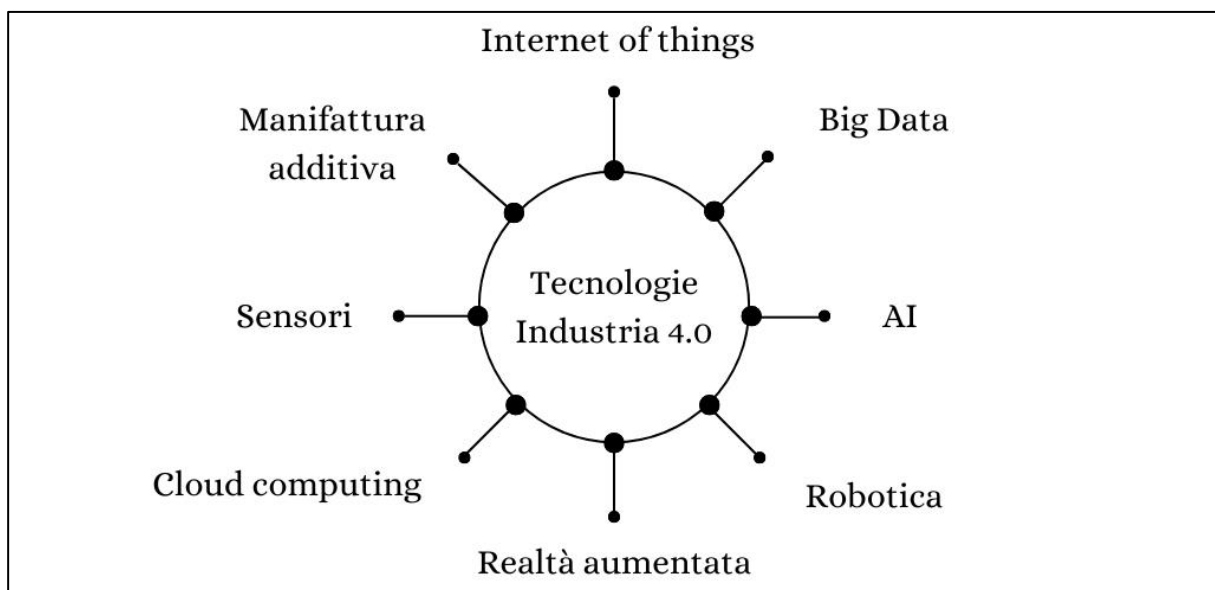
Tuttavia, molti studiosi sostengono l'esistenza di una Quarta Rivoluzione Industriale, avviata sulle basi della Terza e che tuttora consente lo sviluppo delle tecnologie digitali sempre più sofisticate e integrate tra loro, registrando un impatto notevole non solo sulle imprese ma anche su tutta la collettività (Schwab, 2016).

In questo capitolo si andranno ad individuare le tecnologie abilitanti della Quarta Rivoluzione Industriale e come le organizzazioni le stanno implementando nei loro processi interni. Per tecnologie abilitanti non è presente in letteratura una definizione precisa o univoca, tuttavia, ci si può riferire come quell'insieme di tecnologie che contribuiscono all'innovazione e alla crescita di produttività in più settori economici (Commissione Europea, 2009). Sarà infine posto un focus su quali sono le maggiori opportunità, difficoltà e le differenze che si presentano tra organizzazioni for profit e no profit. (M. Xu, J. M. David, S. H. Kim, 2018)

1.2 Le tecnologie abilitanti della Quarta Rivoluzione Industriale

La quarta rivoluzione industriale presenta alcune tecnologie abilitanti. Numerosi studi accademici e riviste di settore propongono liste più o meno estese, ma le tecnologie maggiormente riconosciute sono: intelligenza artificiale, *internet of things*, machine learning, cloud computing, *big data and analytics*, guida autonoma, realtà aumentata e produzione additiva. Di seguito verranno introdotte alcune di esse.

Figura 1.1: Le tecnologie abilitanti dell'Industria 4.0



Fonte: Rielaborazione grafica Figura 5 E. Oztemel, S. Gursev (2020) "Literature review of Industry 4.0 and related technologies" *Journal of Intelligent Manufacturing* 31:127-182 <https://doi.org/10.1007/s10845-018-1433-8>

1.2.1 Intelligenza artificiale (AI)

Il termine intelligenza artificiale è apparso per la prima volta a metà degli anni '50 nel titolo del *workshop* "Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence" tenutosi l'estate successiva, in cui 10 studiosi hanno per la prima volta condotto delle ricerche specifiche su questo tema. Il gruppo di lavoro aveva l'obiettivo di scoprire come far utilizzare il linguaggio alle macchine, come fargli risolvere problemi che fino ad allora solo l'uomo era in grado di risolvere e come le macchine potessero migliorarsi autonomamente¹.

¹ La locandina originaria del workshop è consultabile al seguente link

<http://www-formal.stanford.edu/jmc/history/dartmouth/dartmouth.html>

Nel corso dei decenni l'intelligenza artificiale ha visto l'alternarsi di varie fasi di sviluppo, identificate come "primavere" e "inverni". Questi ultimi rappresentano periodi di stagnazione e di scarso interesse verso la materia e sono riconducibili a due periodi: dal 1974 al 1980, dal 1987 al 1993 (De Spiegeleire, Maas, Sweijs,2017). Attualmente ci troviamo in quello che può essere definito come il terzo periodo di rinascimento, o fase di primavera, dell'AI in cui si registra un elevato interesse verso questa tecnologia, confermato dall'aumento delle pubblicazioni nell'ambito, che risultano quasi triplicate nell'ultimo decennio, passando da 88'000 pubblicazioni nel 2010 a circa 240'000 nel 2022².

In letteratura si individuano tre tipologie di intelligenza artificiale sulla base delle capacità, possono anche essere viste come tre generazioni consecutive: *artificial narrow intelligence*, la quale eguaglia o supera l'intelligenza umana in specifici task, ne è un esempio Google Translate; *artificial general intelligence*, con un'intelligenza simile a quella umana in grado di svolgere qualsiasi compito; *artificial superintelligence*, intelligenza artificiale che supera quella umana (De Spiegeleire, Maas, Sweijs,2017).

Ad oggi l'IA è stata sviluppata in modo tale da consentirne l'applicazione in numerose attività e ambiti, da quello sanitario a quello educativo (Sheikh H., Prins C, Schrijvers E., 2023). Il suo utilizzo permette di raggiungere migliori risultati e più velocemente rispetto alle tecnologie tradizionali, un esempio interessante, riguardante l'ambito della ricerca scientifica, è l'applicazione AI "GNoME", la quale facilita il processo di scoperta di nuovi materiali.

Le potenzialità sono innumerevoli, ma nel suo utilizzo si celano anche numerosi rischi, per questo i governi si stanno attrezzando con regolamentazioni e leggi specifiche che permettano di limitarne e gestirne l'uso³. Anche i singoli individui stanno assumendo maggiore consapevolezza sull'impatto che intelligenza artificiale creerà in futuro, tanto che il 66% delle persone ritiene che questa tecnologia impatterà in modo drammatico la propria vita. Con la consapevolezza, cresce anche la preoccupazione verso di essa, nel 2024 il 52% delle persone a livello globale prova un senso di agitazione verso i prodotti e

² Report "The AI Index Report – Measuring trends in AI" (2024) Stanford University – Human Centered Artificial Intelligence, disponibili al link <https://aiindex.stanford.edu/report/>

³ Report "The AI Index 2024 Annual Report," AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2024.

servizi che ne fanno uso. Si può ipotizzare che il lancio di ChatGPT nel novembre del 2022, abbia contribuito ad avvicinare il tema dell'AI anche ai singoli ⁴.

1.2.2 Internet of Things

Internet of Things (IoT) è un termine coniato da Kevin Ashton nel 1999, che ad oggi indica il collegamento tra oggetti fisici tramite l'utilizzo di internet. La connettività tra i dispositivi è possibile grazie a circuiti elettronici, sensori, software e infrastrutture.

L'IoT presenta tre principali componenti (Kshetri, Nir, 2023): il dispositivo *edge*, la piattaforma e l'utente. Il dispositivo *edge* è la fonte da cui si originano i dati o dove vengono aggregati, ne sono un esempio i sensori. I dati vengono inviati ad una piattaforma, nella quale verranno eseguite le analisi per mezzo di algoritmi. L'elaborazione viene quindi inviata all'utente, il quale potrà sfruttarla per prendere decisioni o intraprendere azioni, anche in tempo reale. Le informazioni possono passare dalla piattaforma all'utente per mezzo di un'interfaccia di programmazione, attraverso cui è possibile richiamare o interrogare i dati. In alternativa, il sistema IoT può essere programmato per rilevare un insieme specifico di eventi da segnalare all'utente. Esistono, tuttavia, soluzioni che combinano entrambe le attività nel trasferimento dei dati (Laskowski, 2015).

Con l'avanzamento delle tecnologie è necessario che le architetture dell'IoT siano disegnate in modo tale da garantire l'interoperabilità, la scalabilità e soprattutto l'adattabilità. Per ottenere questo scopo è necessario utilizzare una SOA (*Service Oriented Architecture*) che consente ai subsistemi hardware e software di essere riutilizzati e aggiornati singolarmente. La SOA (R. Badarinath, V. Prabhu, 2017) prevede una suddivisione in 4 livelli:

- *sensing o perception layer*, in cui vengono continuamente raccolti dati per mezzo di sensori e altri dispositivi
- *network layer*, gestisce le comunicazioni tra dispositivi e sistemi
- *service layer*, prevede l'elaborazione e gestione dei dati grezzi raccolti nei livelli precedenti, tramite il *data processing* e l'*analytics*

⁴ Report "GLOBAL VIEWS ON A.I. 2023 - How people across the world feel about artificial intelligence and expect it will impact their life" (2023) IPSOS

- *interfaces o application layer*, è l'ultimo livello che interagisce direttamente con i fruitori finali tramite interfacce accessibili da più dispositivi e funzionalità specifiche.

Questa tecnologia permette ad oggetti, come macchine e dispositivi, di interagire e comunicare senza il costante intervento umano.

1.2.3 Cloud computing

Il Cloud Computing è una tecnologia (Oztemel E., Gursev S., 2018) che consente di accedere da remoto a servizi, informazioni e software, utilizzando solamente la rete internet, rendendo possibile l'accesso a tecnologie e infrastrutture senza doverle acquistare. Coloro che rendono disponibili i servizi sono definiti *cloud provider*.

L'utilizzo di tecnologie *cloud computing* permette agli utenti di ridurre i costi, migliorare le performance e ridurre i tempi di accesso a specifiche risorse. L'accesso allo *spazio non fisico* è solitamente garantito tramite applicazioni *web-based*.

Ad oggi sono individuate 4 tipologie di sistemi cloud: *public* o pubblico, *private* o privato, *hybrid* o ibrido e *community* o di comunità. Nella prima tipologia rientrano le infrastrutture accessibili da tutti e ne sono un esempio Microsoft e Azure. I sistemi di tipo privato, al contrario, sono ad uso esclusivo di un'organizzazione. I sistemi cloud, che combinano sia elementi di quelli private sia dei public, sono definiti ibridi. Infine, i cloud di comunità sono sistemi strutturati per l'utilizzo da parte di soggetti appartenenti ad una community, i cui membri sono ben definiti, e solitamente vengono utilizzati per lo scambio di dati e di informazioni in tempo reale.

Si tratta di una tecnologia applicata a numerosi ambiti, da quello industriale, a quello accademico fino ai videogiochi.

1.2.4 Big Data Analysis

I *Big Data* sono un insieme di dati digitali caratterizzati da quelle che vengono identificate come le "3 V" (Laney, 2001): velocità, rispetto al tasso di ricezione; varietà, nella tipologia dei dati; volume, in riferimento alla grande quantità di informazioni. Nel tempo queste tre dimensioni ne sono state aggiunte altre (Scholz, 2017) come la veridicità, in quanto i dati raccolti per essere effettivamente utili devono essere affidabili (Schroeck et al., 2012) e la variabilità di essi, i Big Data potrebbero presentare picchi di generazione giornalieri,

stagionali o essere innescati da eventi, quest'ultima è una caratteristica che può ostacolare la loro gestione (Troester, 2012).

Le classificazioni dei Big Data possono essere fatte sulla base della tipologia dei dati raccolti, sulla loro struttura, sulla base di chi li ha prodotti e sulle modalità con cui sono stati generati. A seconda della tipologia, i Big Data si possono distinguere in quantitativi, se contengono valori numerici, o qualitativi, se rappresentano elementi descrittivi. La struttura del dato permette di distinguerli in strutturati, più facili da organizzare, trasferire e archiviare; semi-strutturati se presentano strutture irregolari e flessibili; non strutturati, cioè i più complessi da gestire. Inoltre, come esposto, anche la fonte dei dati ha rilevanza, se i dati hanno origine da un ricercatore e dai suoi strumenti, questi vengono definiti come primari, se i dati sono resi disponibili da un altro soggetto, questi vengono definiti come secondari, infine, i dati terziari sono dei dati derivati rilasciati, ad esempio, dalle agenzie di statistica. In base alla modalità con cui sono stati generati, i dati possono essere di quattro tipologie: acquisiti o *captured*, se raccolti intenzionalmente, derivati o *derived*, se generati tramite un'elaborazione o un'analisi ulteriore dei dati acquisiti, di scarto o *exhaust*, se sono il sottoprodotto di un altro processo e non si aveva quindi l'intenzione di generarli, temporanei o *transient*, se non verranno mai processati o esaminati (Kitchin, 2014).

I dati per essere utili devono essere trasformati in informazioni. La *Big Data Analysis/Analytics* consente di selezionare i dati, elaborarli e restituirli alle organizzazioni per prendere decisioni più precise e corrette (Scholz, 2017). Solo in seguito, l'informazione può diventare conoscenza se combinata con esperienza, competenze e cognizione (Zins, 2007).

Riuscire ad analizzare i Big Data è una sfida, che necessita di una elevata potenza di processazione, di capacità analitiche e di gestione delle informazioni. Esistono per questo diverse tipologie di *analytics* che possono essere utilizzate in base allo scopo (Watson, 2014): descrittiva, predittiva, esplorativa e prescrittiva. L'*analytics* descrittiva, o *descriptive*, si focalizza su ciò che è già successo ed è utile per i reporting, la visualizzazione dei dati e la creazione di dashboard. La predittiva, o *predictive*, cerca di prevedere cosa accadrà in futuro sfruttando il machine learning e le reti neurali. L'*analytics* esplorativa, o *exploratory* o *discovery*, serve a trovare relazioni nei big data che non erano conosciute

precedentemente. Infine, quella prescrittiva, o *prescriptive*, è utile per individuare una soluzione ottimale.

Attualmente sono numerosi i linguaggi di programmazione (Grover, Kar, 2017) che permettono di svolgere l'analisi dei *Big Data*, tra quelli opensource, i più famosi sono: Python, Julia, R e Go.

1.2.5 Manifattura additiva

La manifattura additiva, più comunemente conosciuta come stampa 3D, consente la creazione di oggetti costruiti per mezzo di strati sovrapposti. La stampa 3D viene ad oggi impiegata in molti ambiti, dalla creazione di prototipi, alla costruzione di piccoli edifici, dall'ambito sanitario, all'aerospaziale.

La nascita di questo strumento risale agli anni '80, tuttavia ha continuato a progredire in seguito grazie all'adozione del modello di sviluppo *open source*, che consente il libero accesso, utilizzo e modifica di un applicativo o software da parte di soggetti esterni agli inventori. Questo modello viene utilizzato per permettere un più rapido sviluppo di nuove funzionalità oltre che il miglioramento del prodotto di base.

Solo nel 2006 la stampante 3D viene effettivamente commercializzata, il prezzo, tuttavia, è rimasto per molto tempo elevato, per poi diminuire negli ultimi anni, rendendola una tecnologia maggiormente disponibile e accessibile nel mercato. (Martinelli A., Mina A. Moggi M., 2019)

La manifattura additiva attualmente si basa su diverse tecnologie (Fey, 2017), tra queste le principali sono: la *fused deposition modelling*, utilizza filamenti termoplastici fusi che vengono depositati strato per strato; la stereolitografia, utilizza resine fotosensibili che si solidificano quando esposte a un laser; la *selective laser sintering*, si basa sulla fusione di polveri polimeriche o metalliche attraverso un laser; la *electron beam melting*, in cui un fascio di elettroni fonde il materiale.

Attualmente il mercato della manifattura additiva è in forte crescita, tanto che dal 2016 al 2022 il fatturato relativo è triplicato⁵. Le previsioni future prevedono un'espansione

⁵ Report "Innovation trends in additive manufacturing - Patents in 3D printing technologies" 2023 Ufficio brevetti Europeo, disponibile al link epo.org/trends-3dp

esponenziale che arriverà a oltre 102 milioni l'anno di fatturato. Una crescita notevole se paragonato ai 20 milioni registrati nel 2023⁶.

⁶ Wohlers Associates, "Wohlers report 2023: 3D Printing and Additive Manufacturing, Global State of the Industry"

1.3 Trasformazione digitale

Con l'avvento delle nuove tecnologie che hanno spinto la quarta rivoluzione industriale, ha avuto inizio anche un processo di digitalizzazione delle organizzazioni. Questi cambiamenti, infatti, non hanno avuto conseguenze solo in ambito industriale ma si sono espansi sia verso le organizzazioni for profit che verso le organizzazioni No profit, tuttavia con delle sostanziali differenze.

In questo sotto-capitolo si evidenzieranno i processi di digitalizzazione delle organizzazioni, le opportunità e gli ostacoli collegati, si proseguirà poi con un focus sulle organizzazioni No profit.

1.3.1 Digitalizzazione delle organizzazioni

L'impatto della globalizzazione ha aumentato la pressione competitiva, imponendo alle organizzazioni di adattarsi ai nuovi equilibri e ad implementare nuove tecnologie per poter mantenere il proprio vantaggio competitivo nel mercato. La trasformazione digitale delle organizzazioni risulta per cui fondamentale (Galindo-Martín, Castaño-Martínez, Méndez-Picazo, 2023).

Ad oggi non esiste una definizione univoca di trasformazione digitale, di seguito vengono proposte alcune tra le più accreditate:

- Stolterman and Fors, 2004

"Digital transformation is the changes that digital technology causes or influences in aspects of human life"

- Westermann, 2014

"Digital transformation is defined as the use of technology to radically improve performance or reach of enterprises"

- Martin, 2008

"Digital transformation is now commonly interpreted as the social usage of information and communication technology, where not trivial automation is performed, but fundamentally new capabilities are acquired in business, public government, and in people's and society's life"

- Colin, 2015

"Digital transformation and digitalization are used interchangeably and refer to a broad concept affecting politics, business, and social issues"

- McDonald and Johns, 2013

"The digital transformation goes beyond merely digitizing resources and results in valuable and revenue being created from digital assets"

Da queste definizioni si possono individuare come elementi distintivi (Reis J., Amorim M., Melao N., Matos P., 2018) della trasformazione digitale l'aspetto tecnologico, perché prevede l'implementazione e l'utilizzo di nuove tecnologie digitali; quello organizzativo, poiché essa impone un cambiamento interno all'organizzazione, e l'aspetto sociale, poiché influenza in modo pervasivo le persone e le modalità con cui utilizzano prodotti e servizi.

Il processo, che porta a cambiamenti sostanziali all'interno delle imprese, è stato a lungo studiato da diversi economisti per mezzo della disciplina del *Change Management*. Negli anni si sono creati modelli con l'obiettivo di individuare il modo migliore per affrontare con successo un cambiamento radicale. Ad oggi, uno dei modelli ancora maggiormente accreditati è la "Teoria del Cambiamento Pianificato" di John Kotter, elaborato nel 1995. Il suo modello nasce dall'analisi e dall'esperienza di numerose realtà imprenditoriali, da colossi come Ford a imprese più piccole.

La teoria di Kotter si basa sull'idea che ci siano 8 step fondamentali che consentono la buona riuscita di un cambiamento interno che a sua volta può portare un'impresa ad ottenere un miglior posizionamento nel mercato. Di seguito sono analizzati:

1. Creare un senso di urgenza, è uno step primario essenziale perché in grado di spingere gli individui fuori dalla propria comfort zone, che altrimenti non verrebbe abbandonata e comporterebbe una situazione di stallo impedendo il cambiamento
2. Formare una forte coalizione guida, che si traduce nella semplice creazione di un team di persone influenti che siano in grado di sostenere il cambiamento all'interno di un'organizzazione. Può essere un gruppo anche di sole 3 o 5 persone, ma che dovrà crescere fino a raggiungere una quota di 20-50 persone nelle organizzazioni più grandi. Solitamente i senior manager rappresentano il 'core' del gruppo.

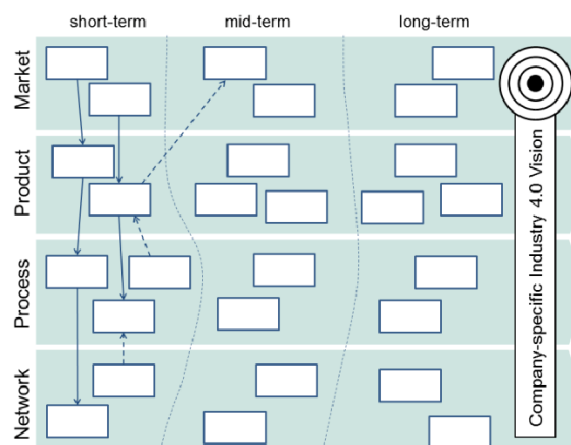
3. Creare una visione del futuro, semplice da comunicare e allettante, non solo per gli stockholders e per i clienti, ma anche per i dipendenti.
4. Comunicare la visione, in modo costante e incorporarla in ogni attività. La nuova vision riscuoterà maggior successo se gli executive inizieranno ad essere il simbolo della trasformazione e a comportarsi di conseguenza.
5. Rimuovere gli ostacoli, che possono impedire il perseguimento della vision. Gli ostacoli possono essere di natura diversa, dalla struttura organizzativa ai sistemi di valutazione delle prestazioni. Gli ostacoli devono essere identificati, analizzati e successivamente devono essere individuate le strategie migliori per rimuoverli.
6. Fissare obiettivi a breve termine, che permettano di mantenere la motivazione e il morale alto tra tutti coloro che sono coinvolti nel processo di cambiamento. Per avere successo gli obiettivi possono essere individuati seguendo il Modello SMART (George T. Doran, 1981) e quindi assicurandosi che abbiano le seguenti caratteristiche: *specific* per obiettivi chiari e specifici, *measurable* per obiettivi misurabili e quantificabili, *achivable* per obiettivi raggiungibili ma sfidanti, *relevant* per obiettivi pertinenti e allineati allo scopo finale e *time-bound* per obiettivi con scadenze specifiche.
7. Consolidare i progressi e produrre nuovi cambiamenti, si tratta di una fase delicata in cui c'è il rischio di pensare di aver già raggiunto il successo dopo alcune vittorie. Tuttavia, l'azienda non dovrebbe smettere di fissare obiettivi e di introdurre cambiamenti, come l'acquisire nuovo personale o testare nuovi processi. Si tratta di una fase essenziale in cui non ci si deve accontentare di quanto è stato raggiunto, i promotori del cambiamento dovrebbero sfruttare la credibilità acquisita per smantellare tutti i sistemi e processi non allineati con la nuova vision aziendale.
8. Incorporare i cambiamenti nella cultura aziendale, è necessario assicurarsi che la nuova vision diventi parte integrante della cultura organizzativa, del modo di operare e del *decision making* di ogni individuo all'interno dell'organizzazione.

Questo modello nel tempo è stato oggetto di numerose critiche riguardanti, ad esempio, la poca enfasi data al ruolo e al coinvolgimento dei lavoratori (Airiodion, Crolley, 2021) e la sua scarsa capacità di catturare la complessità di reali processi di trasformazione

aziendale (Ramasamy, Ramaswamy 2017). In riferimento a specifici processi, come quello di trasformazione digitale, il modello di Kotter non risulta essere adeguatamente agile, flessibile e adattabile (Bordeleau , Felden, 2019) (Hoang, Hong, 2022).

Dati i limiti dei tradizionali modelli di change management, come quello proposto da Kotter, negli ultimi anni si sono delineati dei *digital transformation model* (DTM) in grado di considerare in modo più specifico le necessità derivanti dall’implementazione delle tecnologie caratteristiche dell’Industria 4.0 (Bellantuono et al. 2021). Uno di questi modelli è quello creato da Erol et al. nel 2016 con lo scopo di aiutare le imprese a costruire una strategia e una visione di Industria 4.0. Il modello è strutturato in tre fasi: *envision*, *enable* e *enact*. La fase di “envision” aiuta l’organizzazione a strutturare la propria visione di Industria 4.0, prendendo in considerazione le specificità dell’impresa e dell’ambiente in cui essa opera. La seconda fase “enable” permette di individuare degli obiettivi concreti che consentano di raggiungere la specifica vision di Industria 4.0. Come risultato di questa fase, l’impresa dovrà ottenere una mappa (Figura 1.2) strutturata per obiettivi di breve, medio e lungo termine, suddivisi a loro volta in specifici ambiti: il mercato, riguardante i segmenti di clientela; il prodotto, collegato alla *value proposition*; il processo, in cui si devono considerare le risorse, le attività e le tecnologie chiave; infine, il network, in cui individuare i partner necessari per la trasformazione.

Figura 1.2: Esempio di mappa per l’Industria 4.0



Fonte: Erol, S.; Schumacher, A.; Sihm, W. Strategic guidance towards Industry 4.0—A three-stage process model. In Proceedings of the International conference on competitive manufacturing, COMA, Stellenbosch, South Africa, 27–29 January 2016; pp. 495–501

L'ultima fase di "enact" ha lo scopo di trasformare le strategie individuate in progetti concreti. Di questi dovranno poi essere definiti gli obiettivi e i gruppi di lavoro a cui saranno assegnati. Questo modello si contraddistingue per il principio di collaborazione che viene richiesto sia verso gli stakeholders esterni, sia verso quelli interni.

Negli ultimi anni, non solo ricercatori e studiosi hanno sviluppato modelli e protocolli specifici per guidare le imprese nella trasformazione digitale, ma anche le società di consulenza. Esse hanno strutturato i DTM sulla base dall'esperienza diretta, frutto del coinvolgimento nei processi di trasformazione delle proprie società clienti (Bellantuono et al. 2021). Tra i modelli più recenti, che le organizzazioni possono sfruttare, c'è il "Six Building Block Model" di McKinsey (2021), società di consulenza strutturata in network e operativa in più di 65 paesi ⁷. Il modello presentato da McKinsey ha l'obiettivo di aiutare le imprese a trasformare la loro cultura, l'organizzazione e i sistemi tecnologici. Questi obiettivi sono raggiunti attraverso sei step fondamentali, di cui il primo passo prevede di creare una mappa tecnologica orientata al business, analizzando le proprie capacità interne, stimando le risorse necessarie e individuando i partner potenziali a cui rivolgersi. Si tratta quindi di strutturare una strategia digitale prendendo in considerazione i rischi e le opportunità che il processo di trasformazione potrebbe implicare. Prima di implementare la mappa tecnologica, l'impresa dovrà sviluppare e migliorare le competenze possedute al suo interno. Successivamente sarà utile adottare un approccio agile che consenta di testare nuove tecnologie velocemente e di migliorare i prodotti sulla base dei feedback ricevuti dai consumatori. Ulteriore fase riguarda l'individuazione di eventuali lacune nell'infrastruttura tecnologica e lo sviluppo di competenze in ambito di gestione e analisi dei dati, poiché questi potrebbero fornire informazioni rilevanti sia nell'individuare le attività prioritarie sia nei processi decisionali, per cui avere a disposizione dati aggregati potrebbe non essere sufficiente. Infine, per ottenere una trasformazione digitale di successo, secondo questo modello, le organizzazioni, oltre a sviluppare progetti pilota digitali, dovrebbero anche implementare programmi in tutta l'organizzazione, cambiando i processi in tre ambiti: prodotto, servizio offerto ed evasione degli ordini; strategia commerciale; servizi ai clienti e transazioni.

⁷ Articolo Forbes "McKinsey" <https://forbes.it/eccellenza/mckinsey-2/> (visitato il 23/08/2024)

La trasformazione interna di un'organizzazione è un processo rischioso, tuttavia, i digital transformation model possono essere utili alle organizzazioni per gestire la transizione al nuovo paradigma di Industria 4.0 e perseguire con successo le numerose opportunità che questa può offrire (Bellantuono N., 2021).

1.3.2 Opportunità

Le opportunità date dall'applicazione delle nuove tecnologie caratterizzanti l'Industria 4.0 sono numerose e le ricerche svolte in questo ambito ne evidenziano come vantaggi principali la maggiore efficienza e produttività.

Recentemente lo studio di Suhari et al. (2024) ha affermato che l'adozione di una trasformazione digitale e di un modello basato sull'Industria 4.0 possono incrementare l'efficienza e la produttività ma anche la qualità di prodotti e servizi offerti ai propri clienti, che di conseguenza ne aumentano la soddisfazione. Con l'adozione di nuove tecnologie si può anche incrementare l'innovazione e la creatività interna e migliorare la propria competitività nel mercato.

Sharma et al. (2023) hanno invece analizzato invece il fenomeno dal punto di vista di diversi settori, ponendo l'attenzione ai vantaggi che l'adozione di specifiche tecnologie possono apportare, come l'*Internet of Things* e la manifattura additiva. Considerando vari settori e tecnologie, in generale, i benefici riguardano ancora una volta la maggiore efficienza ma anche la sicurezza e la sostenibilità. Altro grande vantaggio dell'utilizzo di nuove tecnologie è il miglioramento della comunicazione e del *team working*, ma possono anche essere un supporto ai processi di *decision making*. Infatti, le imprese che investono nelle nuove tecnologie possono godere di una migliore cooperazione e una condivisione di dati in *real time*.

Anche nello studio "Industry 4.0 and its Implementation: a Review" (2021) gli autori Zhang C e Cheng Y. evidenziano la maggiore efficienza, qualità e ottimizzazione dei processi data dall'implementazione dell'Industria 4.0, la quale può apportare benefici sia alla struttura interna dell'impresa che alle sue relazioni esterne.

Otzemel e Gurrsev in "Literature review of Industry 4.0 and related technologies" (2018) concordano con quanto evidenziato negli studi precedenti ma individuano come ulteriori benefici una maggiore capacità innovativa, una più facile e diretta capacità di

monitoraggio dei malfunzionamenti dei sistemi, un incremento nella flessibilità, una riduzione dei costi e la possibilità di creare prodotti per migliorare la qualità della vita.

In sintesi, i vantaggi dell'introduzione e implementazione in un'impresa delle nuove tecnologie digitali caratteristiche dell'Industria 4.0 sono i seguenti:

1. Maggiore efficienza, produttività e flessibilità
2. Riduzione degli sprechi
3. Maggiore sostenibilità
4. Facilitazione del processo di decision making
5. Personalizzazione dei prodotti e dei servizi verso il consumatore finale
6. Facilità di condivisione di informazioni
7. Riduzione dei costi interni
8. Migliore competitività
9. Sviluppo di prodotti che migliorano la qualità della vita.

Le potenzialità dell'Industria 4.0 si possono individuare in numerosi settori, ma gli studi precedentemente citati pongono il focus su alcuni specifici (Sharma et al., 2023). Per esempio, nell'ambito dei trasporti commerciali, si osserva un importante interesse per le aziende nell'utilizzo delle tecnologie per velocizzare i tempi di consegna.

Nel settore sanitario invece l'utilizzo di intelligenza artificiale e algoritmi può consentire di creare programmi di cura specifici e accurati per i singoli pazienti, mentre l'utilizzo di nuovi sensori e dispositivi possono fornire dati in tempo reale per migliorare la qualità di vita dei pazienti. In generale per il settore medico si evidenzia il vantaggio dell'utilizzo di nuove tecnologie per una maggiore personalizzazione delle cure che risulta essere un importante obiettivo sanitario.

In ambito agricolo, i ricercatori pongono l'attenzione sulla maggiore sostenibilità e la riduzione degli sprechi che si può ottenere aumentando l'automazione e introducendo nuove tecnologie.

La realtà aumentata e la realtà virtuale possono essere tecnologie funzionali nell'insegnamento e nell'apprendimento, ma anche per i processi di visualizzazione e mantenimento delle informazioni, mentre il cloud computing si presta particolarmente per il lavoro in team da remoto, dando la possibilità ad ogni operatore di condividere file, dati e applicazioni.

Oltre alle applicazioni dirette, allo stesso modo vengono individuate potenzialità nell'implementazione di modelli di machine learning per migliorare il processo di decision making, mentre le potenti capacità di calcolo che forniscono le nuove tecnologie digitali trovano applicazione nelle analisi predittive e nelle analisi dei processi interni al fine di eliminare tutte le attività ripetitive e superflue.

1.3.3 Gli ostacoli alla *digital transformation*

La digitalizzazione porta con sé numerose sfide per un'organizzazione, in quanto spesso non si traduce in una semplice implementazione di nuove tecnologie, ma potenzialmente è un processo che può portare a cambiamenti nel business model, nei processi operativi e anche nei rapporti con i clienti (MaryAnne M. Gobble, 2018).

I business model vengono influenzati dalle tecnologie e spesso subiscono cambiamenti inevitabili, che possono portare a opportunità precedentemente non disponibili, ne è un esempio in ambito editoriale il dispositivo Kindle.

Dal lato dei processi operativi la digitalizzazione può cambiare non solo le modalità di svolgimento del lavoro all'interno di un'organizzazione, ma anche i rapporti con le figure chiave della supply chain. Processi altamente impattati possono essere le vendite, il marketing e le modalità di consegna.

Le modalità di utilizzo di un prodotto e la fruizione di un servizio possono essere modificate attraverso l'implementazione di tecnologie avanzate. (Henriette E., Feki M., Boughzala I., 2015)

Una trasformazione digitale interna può quindi comportare enormi cambiamenti, i quali devono essere gestiti con le giuste competenze e risorse. Tra le difficoltà maggiori c'è la necessità di disporre di capacità digitali e questo può avere un impatto sulle risorse umane. Le maggiori difficoltà, individuate dall'analisi degli studi inerenti al tema, sono le seguenti: resistenza al cambiamento, mancanza di skill, integrazione dei sistemi/tecnologie, cambiamento della *customer experience*, *cost management* e Roi.

Vari studi condotti sul processo di digitalizzazione nelle organizzazioni evidenziano come la cultura delle stesse possa influenzare in modo sostanziale la capacità di cambiamento e adattamento, di conseguenza impattando la possibilità di includere nuove tecnologie nei propri processi organizzativi e aziendali. Le organizzazioni, e tutti i soggetti al loro

interno, devono essere nella condizione di voler sperimentare nuove tecnologie per scoprire e migliorare le modalità di svolgimento del proprio lavoro. Un ambiente che favorisce e accoglie il cambiamento digitale riuscirà a trattenere i nuovi talent. L'attuazione di specifici training dovrà inoltre accompagnare il processo di digitalizzazione, per consentire ai dipendenti già presenti in azienda di apprendere nuove conoscenze e skills. (Lee M., Lee Y., Chou C. J., 2017)

L'implementazione di nuove tecnologie impone alle organizzazioni di affrontare queste sfide comuni, a prescindere dalla grandezza e dall'ambito in cui esse operano. Prima fra tutte è la resistenza culturale e organizzativa al cambiamento. Si può presentare soprattutto nei singoli lavoratori che vedono il proprio lavoro e le proprie routine trasformarsi. Un cambiamento all'interno dell'azienda spesso necessita di un cambiamento nel *mindset*, nei comportamenti e nelle abilità dei lavoratori, ma questi saranno disposti a farlo solo se sapranno cogliere il valore del cambiamento. Per ogni lavoratore deve essere chiaro l'obiettivo perseguito attraverso l'introduzione di nuove tecnologie e l'azienda deve favorire il loro coinvolgimento in modo più diretto nelle scelte da affrontare, devono essere incoraggiati loro stessi a cambiare lo status quo ed essere visti più come collaboratori che come sottoposti. Avere una visione, una strategia ed un *purpose* allineati e condivisi può aiutare l'organizzazione a creare maggiore commitment da parte dei lavoratori.

Altro fattore di difficoltà che le organizzazioni devono prendere in considerazione sono le risorse finanziarie. I progetti che prevedono una trasformazione digitale interna dei propri prodotti e servizi possono richiedere ingenti investimenti, i quali riguardano non solo l'acquisizione delle tecnologie in senso stretto ma anche di nuove infrastrutture e la formazione necessaria.⁸

Come già introdotto, è necessario anche allineare le conoscenze per l'utilizzo e la gestione delle nuove tecnologie, oltre che le abilità già presenti all'interno dell'azienda. È essenziale per le imprese individuare le conoscenze che saranno necessarie all'implementazione e prevedere le modalità più congrue per acquisirle, talvolta, può essere necessario

⁸ Conclusioni tratte dalla raccolta di articoli "Leading in the Digital Era. A Curated Collection of Research Articles from Harvard Business School Faculty" scritti da Linda A. Hill, Ann Le Cam, Sunand Menon, and Emily Tedards

assumere nuovo personale o affidarsi momentaneamente a professionisti esterni, per vincere questa possibile resistenza interna all'azienda. (T. Ciarli, M. Kenney, S. Massini, L. Piscitello, 2021)

Oltre alle risorse umane, le imprese devono individuare le risorse fisiche e tecnologiche già presenti all'interno dell'azienda, identificando quali sistemi potranno essere integrati con le nuove tecnologie e quali invece risulteranno inadeguati. Questo ovviamente potrebbe imporre investimenti aggiuntivi che dovranno essere considerati nella fase di programmazione del budget.

Un rischio da evitare nell'introduzione di nuove tecnologie, con particolare riferimento al potenziamento dell'analisi e della gestione dei big data, è quello correlato alla possibilità di perdita e furto di dati, per cui si rende necessaria l'introduzione della cybersecurity. L'utilizzo di nuove tecnologie può incrementare la vulnerabilità delle organizzazioni e la loro esposizione ai cyber criminali. Il rischio è maggiormente elevato quando non sono presenti misure adeguate, come avanzati protocolli di sicurezza, il monitoraggio costante e la formazione adeguata del personale.

Infine, possono rappresentare un ostacolo all'implementazione di nuove tecnologie anche l'insieme di norme regolatrici definite da varie istituzioni nei vari ambiti tecnologici. È necessario, infatti, che ci sia *compliance* con le regolamentazioni e le leggi.²

1.4 La trasformazione digitale nelle No Profit

La trasformazione digitale è sempre stata strettamente collegata al concetto di Industria 4.0, e perciò con le realtà For Profit (C. Jong, A. Ganzaroli, 2023). Anche il mondo No Profit ha avviato un processo di digitalizzazione per efficientare e migliorare i propri processi interni e le proprie attività. La velocità di digitalizzazione di queste organizzazioni, tuttavia, risulta inferiore rispetto all'ambito industriale. Anche le NGO (Non Governmental Organizations) per efficientare le proprie attività, migliorare la performance e assicurarsi nuove opportunità, dovrebbero sfruttare le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica.

In questo capitolo si indagheranno le motivazioni principali che limitano la diffusione su larga scala delle nuove tecnologie nell'ambito No Profit, ma sarà anche fondamentale indagare l'importanza, i vantaggi e le opportunità di avvicinare la trasformazione digitale a questo settore.

1.4.1 Le opportunità offerte dalla digitalizzazione delle No Profit

Le Organizzazioni No Profit (ONP) possono beneficiare degli stessi vantaggi della trasformazione digitale delle altre realtà, specialmente in termini di maggiore produttività, efficienza operativa, accesso ai dati e alla loro analisi, facilità di collaborazione e comunicazione (J. Ihm, E. Kim, 2021).

Oltre ai benefici generali già individuati, le ONP possono sfruttare le nuove tecnologie in modo specifico e diretto al proprio ambito di attività, ad esempio mirando ad un più elevato coinvolgimento dei donatori e a una raccolta fondi più efficace, ma anche migliorando i propri servizi per consentire ai soggetti più fragili di trarne beneficio (M. Godefroid, R. Plattafaut, B. Niehaves, 2022).

Come emerge dal report "The potential and risk of using digital Technology in fundraising: e comparative Research" dell'European Center For Not For Profit Law (ECNL, 2021) le nuove tecnologie consentono alle organizzazioni di utilizzare più strumenti, sistemi di pagamento, piattaforme e applicazioni che possono facilitare il processo di *fundraising*. Con l'applicazione dell'intelligenza artificiale, del *machine learning* e degli algoritmi, le No Profit possono personalizzare e rendere maggiormente coinvolgente la comunicazione verso i donatori. Viceversa, questi *stakeholders* possono godere di una modalità di

donazione più personale e meno transazionale⁹. Infatti, con l'analisi dei dati raccolti tramite le donazioni, le organizzazioni possono pianificare attività di *fundraising* sulla base della classificazione dei donatori in gruppi con caratteristiche, comportamenti e interessi simili, portando ad una raccolta fondi maggiormente efficace e pensata su misura per i singoli individui. Esistono casi reali, come quello dell'associazione Oxfam Hong Kong che sfruttando il cloud computing, ha confermato l'ipotesi che l'utilizzo delle nuove tecnologie può incrementare realmente in modo considerevole i fondi raccolti dalle organizzazioni¹⁰.

Questi benefici vengono confermati in altri studi, come quello condotto da S. Shafiee Nahrkhalaji et al. (2019) nel quale si individuano anche: maggiore efficienza, dettata da una comunicazione più semplice, lavoro più agile, facilitazione nella collaborazione e possibile decentralizzazione di alcuni servizi; riduzione dei costi del lavoro attraverso l'automatizzazione delle attività manuali; incremento della trasparenza e della fiducia e ampliamento del network e delle collaborazioni.

Nella ricerca di Shafiee Nahrkhalaji viene enfatizzato che i cambiamenti del business model, scaturiti dalla digitalizzazione, dovrebbero essere orientati alle relazioni verso i beneficiari, i donatori, i volontari, i membri e le nuove collaborazioni. Questo perché la trasformazione digitale può incrementare la complessità dei *customer* e portare cambiamenti nella relazione con essi. Anche il valore offerto affronta inevitabilmente degli sviluppi e per questo devono essere create nuove partnership e nuove infrastrutture per sostenerlo.

La digitalizzazione tecnologica non riguarda solamente l'interno delle organizzazioni, ma anche i servizi e i prodotti offerti all'esterno. Anche le No Profit, abbracciando nuove tecnologie, possono rivoluzionare i business model sviluppando delle offerte per i propri beneficiari maggiormente inclusive, capaci di aumentare l'accessibilità e in generale di migliorare le opportunità per i singoli individui. Un esempio virtuoso di un servizio innovativo, implementato grazie alla digitalizzazione, è l'app "WHEELMAP" creata

⁹ Articolo "Why nonprofits should deploy artificial intelligence to achieve fundraising success" di N. Bezzant, 2022, Arizona State University

<https://lodestar.asu.edu/blog/2022/06/why-nonprofits-should-deploy-artificial-intelligence-achieve-fundraising-success>

¹⁰ Articolo "The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation" (2017) Microsoft e Nethope

dall'organizzazione tedesca Sozialhelden, la quale fornisce mappe online aggiornate per aiutare le persone con disabilità motorie a trovare posti a loro accessibili quando viaggiano in qualsiasi parte del mondo¹¹. Un altro esempio, estremamente rilevante per il nostro territorio, è un progetto realizzato da Prossimi, impresa sociale di Mestre che, in collaborazione con UICI Venezia, ha realizzato mappe interattive tridimensionali del capoluogo veneto. Tramite l'utilizzo della manifattura additiva e dei sensori, queste mappe 3D consentono di fornire un'esperienza di visita della città coinvolgente anche per le persone con disabilità visive¹².

1.4.2 Gli ostacoli alla digitalizzazione delle No profit

Le sfide da affrontare per le organizzazioni No Profit, come per le imprese For Profit, non si limitano alla mancanza di strumenti tecnologici e di skills delle risorse umane. Per valutare al meglio l'ampio ventaglio di fattori implicati nel ritardo nella digitalizzazione in questo settore, studieremo principalmente le considerazioni emerse in due recenti pubblicazioni: S. Shafiee Nahrkhalaji et al. "Challenges of Digital Transformation: The case of the Non-Profit Sector" (2019) e Godefroid et al. "Identifying key barriers to non-profit organizations adoption of Technology e innovations" (2023).

Secondo Shafiee Nahrkhalaji (2019) la trasformazione digitale comporta sfide non solo operative e tecnologiche ma anche di cambiamento culturale all'interno dell'ente, poiché può implicare uno stravolgimento della strategia e del business model, nonché influenzare la *customer experience*. Si evince che la digitalizzazione può avere un impatto su tutte le figure coinvolte: i consumatori, i partner e i dipendenti. Queste considerazioni sono supportate anche dal report di Deloitte del 2021, secondo cui la più grande sfida per le organizzazioni che intraprendono una trasformazione digitale è proprio il cambiamento culturale necessario ad affrontarla.

Le sfide possono essere di natura organizzativa, strategica, culturale e anche manageriale, queste ultime riguardano l'individuazione delle parti del business model che possono essere mantenute e stabilizzate e quali parti devono essere rese agili e adattabili. Le imprese devono trovare una modalità scalabile per implementare le loro strategie di *digital transformation* per assicurarsi di riuscire a trasformare la loro innovazione in un flusso di ricavi. La scalabilità del business model consente alle imprese di accedere

¹¹ Sito <https://wheelmap.org/> (accesso 20/06/2024)

¹² Sito <https://prossimi-ets.it/> (accesso 20/06/2024)

velocemente ai mercati, creare valore per i nuovi stakeholders e trasformare il valore in *cash flow* basati sul nuovo *revenue model*. Spesso risulta necessario per gli enti passare da un business model incentrato sul prodotto a uno incentrato sui servizi.

La digitalizzazione presuppone vaste conoscenze in aree differenti, in quanto spesso implica l'utilizzo di nuove tecnologie digitali e piattaforme e l'instaurazione di nuovi legami con attori che portano alla nascita di partnership, infatti, le collaborazioni sono uno strumento utile per accelerare lo sviluppo e l'adozione di innovazioni, ma talvolta possono portare conflitti.

Sfida centrale in una fase di trasformazione del business è il coinvolgimento della leadership, questa si rivela essere un fattore determinante per sostenere e supportare il cambiamento, portando a trasformare un investimento in un vero e proprio vantaggio competitivo (C. Jong, 2023). Acquisire nuovo staff IT o nuovi *chief digital officer* non è sufficiente, poiché è il Consiglio di Amministrazione l'organo aziendale che può maggiormente influenzare la transizione digitale nelle no profit, seguita dalla figura del CEO. Questo sottolinea l'importanza della giusta leadership per cambiare la visione e la cultura interna.

È bene considerare che le organizzazioni No Profit, a differenza delle imprese For Profit, tendenzialmente non vendono prodotti o servizi, ma primariamente promuovono la propria missione, i propri programmi e i propri servizi a clienti, donatori, volontari e membri dello staff. La loro natura implica una minore disponibilità di risorse e fondi, proprio perciò nel No Profit c'è la necessità di innovare e trovare nuove modalità per gestire le attività, cogliendo nuove opportunità per la raccolta di fondi e per la comunicazione della mission.

Un ulteriore obiettivo individuato in questo studio è lo sviluppo di nuove capacità per il personale dell'organizzazione. Potenzialmente questo fattore risulta essere la sfida più impattante nella riuscita della trasformazione digitale, in quanto si necessita di persone con skills nuove ed aggiornate, applicabili alle differenti tecnologie.

La complessità della transizione ad un sistema 4.0 deriva anche dal cambiamento della struttura organizzativa, dei processi e del *mindset* dell'organizzazione. È necessaria una forte volontà e un forte *commitment*, da parte di tutti i membri dell'ente coinvolti, nel

dedicare tempo ed energie per esplorare applicazioni di business che integrino le tecnologie digitali, e per valutare l'effettivo valore strategico di quelle selezionate.

La conclusione del paper di Shafiee Nahrkhalaji porta ad affermare che per realizzare una trasformazione digitale nelle organizzazioni No profit è necessario concentrarsi sulle seguenti sfide: reinventare il business model, migliorare il processo di *decision making*, trovare la giusta leadership, gestire la complessità e l'incertezza del mercato, migliorare il coinvolgimento dei *customer* ma anche dei propri dipendenti e volontari.

Nello studio di Godefroid et al. (2023) si approfondisce ulteriormente il tema, al fine di indagare altri potenziali fattori coinvolti nel rallentamento dell'adozione di nuove tecnologie da parte delle organizzazioni del Terzo Settore. Aggiunge quindi alle sfide per le No Profit, temi riguardanti la mancanza di privacy e sicurezza che alcuni strumenti potrebbero causare, riafferma invece il ruolo della cultura interna dell'ente ed esterna della società in cui si opera. Inoltre, si evidenzia come alcuni fattori esterni, quali regolamenti governativi e l'assenza di infrastrutture di supporto necessarie, possono supportare o impedire lo sviluppo tecnologico in questa direzione.

Gli autori individuano, nello specifico, che l'adozione di nuove tecnologie nella *value chain* delle organizzazioni No profit, differisce tra le 4 attività che la compongono: *program design, fundraising, fund management e program delivery* (Figura 1.3).

Nell'attività di *fundraising* è più probabile che vengano adottate nuove tecnologie, poiché questa consente di ottenere un ROI (Return on Investment) elevato e di facile evidenza. Tuttavia, le altre fasi della *value chain* spesso non ricevono le giuste attenzioni per garantire una maggiore e ottimale implementazione, poiché l'impatto non è così direttamente quantificabile come nella raccolta fondi.

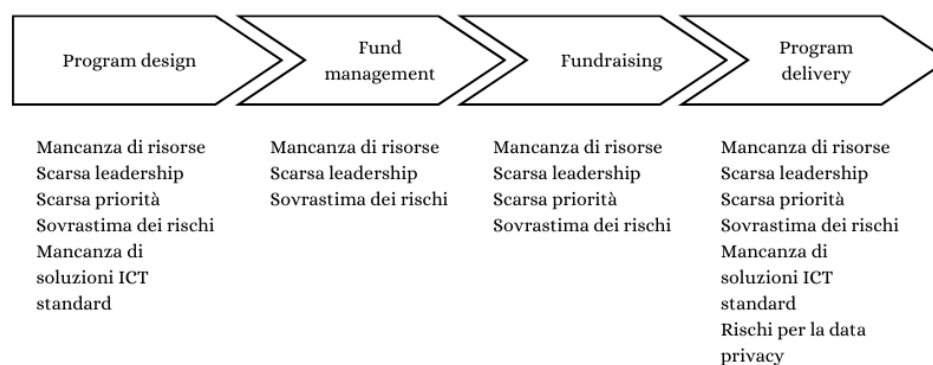
Alle motivazioni precedentemente già elencate, in questa pubblicazione vengono messi in evidenza altri fattori che possono influire sulla decisione delle No Profit di investire le loro risorse in strumenti, software e nuove skill. In particolare, lo studio di Godefroid evidenzia come determinanti la gestione della privacy e sicurezza, l'avversione al rischio e i servizi offerti dagli enti stessi. Di seguito un breve approfondimento su questi 3 punti:

- Mancanza di privacy e sicurezza, può essere un tema molto rilevante per le organizzazioni del terzo settore che lavorano a contatto diretto con realtà a rischio,

per cui la protezione dai dati e dell'identità può essere una questione di vitale importanza

- L'avversione al rischio di queste organizzazioni, che può farle resistere dall'intraprendere cambiamenti radicali come quelli in ambito tecnologico, in quanto possono impattare sia la struttura interna che la modalità di operare e di fornire i propri servizi all'esterno
- L'attività core svolta dall'organizzazione e la conseguente tipologia di servizio offerto/mission dell'organizzazione No Profit.

Figura 1.3: La *value chain* del settore no profit



Fonte: Godefroid et al. in "Identifying key barriers to non-profit organizations adoption of Technology e innovations" (2023)

In questa ricerca viene posta ancora una volta l'attenzione sulla necessità di una leadership che comprenda e supporti questi cambiamenti radicali e che guidi l'organizzazione nell'investire in nuove tecnologie. Si deve considerare come collegata a questa riflessione la disponibilità di fondi, i ricercatori hanno infatti ipotizzato che spesso non sia la mancanza di questi a impedire la trasformazione digitale, ma il non destinare sufficiente liquidità ai progetti di innovazione, poiché ritenuti poco rilevanti o eccessivamente rischiosi da coloro che detengono il potere decisionale all'interno dell'organizzazione (Godefroid, 2023).

Al contrario di precedenti studi, Godefroid e colleghi, non hanno ritenuto che ci sia una correlazione tra la grandezza dell'organizzazione e la minore o maggiore propensione ad implementare tecnologie digitali all'interno dei propri processi e attività.

Considerando questi studi fondamentali e la bibliografia a supporto possiamo evidenziare che le organizzazioni No profit incontrano numerose difficoltà nell'implementare nuove tecnologie necessarie ad avviare la trasformazione, non solo interna, ma anche dei prodotti e servizi offerti. Possiamo quindi identificare quattro macrocategorie a cui ricondurre le sfide di un'attività operante nel Terzo Settore (S. Shafiee Kristensen, S. Shafiee, M. Shafiee, L. Hvam, 2018): organizzative, strategiche, culturali e manageriali.

In questo capitolo sono stati raccolti ed analizzati un insieme di studi sulla digitalizzazione delle organizzazioni No Profit a livello internazionale, con particolare focus sugli ostacoli che affrontano (Figura 1.2). Il capitolo 2 si pone l'obiettivo di approfondire le informazioni finora riportate con elaborati aggiornati sul panorama italiano.

Figura 1.2: Gli ostacoli alla digitalizzazione del Settore No Profit



Fonte: Rielaborazione S. Shafiee Nahrkhalaji et al. "Challenges of Digital Transformation: The case of the Non-Profit Sector" (2019) e Godefroid et al. "Identifying key barriers to non-profit organizations adoption of Technology e innovations" (2023).

Capitolo 2: Il settore No Profit e i suoi numeri

Il Terzo Settore ha avuto origini di natura diversa nei vari paesi europei. In paesi come Regno Unito e Irlanda, questo settore intermedio è spesso stato ricondotto alla filantropia concretizzata ad esempio in attività di beneficenza. Nei paesi Scandinavi invece c'è una lunga tradizione di senso civico delle comunità che ha come obiettivi anche l'equità e la democrazia. In altre zone europee anche il movimento cooperativo ha avuto rilevanza, per alcuni paesi spinto maggiormente da un senso civico, come in Danimarca, in altri dall'aspetto religioso, come in Italia e in Francia.¹³

Il concetto di Terzo Settore è stato reso popolare dai lavori e dalle pubblicazioni di Amitai Etzioni che nel suo studio del 1973 "The Third Sector and Domestic Missions" lo definisce come un settore distinto dal Primo, coincidente con quello pubblico, e dal Secondo, coincidente con quello privato volto alla realizzazione di un profitto.

Salamon e Anheier nella loro pubblicazione del 1997, equiparano il settore No profit e il Terzo settore, alternando i vocaboli per riferirsi allo stesso concetto. In questo stesso lavoro, identificano 5 caratteristiche essenziali delle organizzazioni:

1. sono organizzate
2. sono istituzionalmente separate dal governo
3. non distribuiscono profitti
4. sono auto-governate
5. sono a carattere volontario

La prima caratteristica permette di distinguere le organizzazioni del terzo settore da organizzazioni informali, quali la famiglia o altri gruppi sociali. I successivi due criteri invece differenziano il terzo settore da quelli che possono essere definiti Primo e Secondo Settore, il primo è individuato nell'attività del governo e quindi corrisponde al settore pubblico, il secondo invece si riferisce a quello in cui operano tutte le organizzazioni con scopo di lucro. Infine, gli ultimi due aspetti fanno riferimento all'indipendenza degli enti che fanno parte del terzo settore rispetto agli altri due settori citati e il carattere intrinseco

¹³ "Images and concepts of the third sector in europe" Jacques DEFOURNY, Victor PESTOFF (eds.) WP no. 08/02, EMES European Research Network 2008

delle volontarietà nel partecipare ad un'organizzazione facente parte di questo settore (Corroy O., 2010).

Settore No Profit e Terzo Settore sono considerati come concetti equiparabili anche dalla "International Classification of Nonprofit Organizations" (ICNPO), utilizzata a livello internazionale. La ICNPO è una classificazione elaborata dalla Johns Hopkins University sulla base del sistema già presente nell' "International Standard Industrial Classification". Per la creazione di una classificazione maggiormente accurata del terzo settore, la Johns Hopkins University ha elaborato le evidenze emerse dallo studio di 13 paesi: Stati Uniti, Inghilterra, Francia, Germania, Italia, Svezia, Giappone, Ungheria, Brasile, Ghana, Egitto, India e Tailandia. La ICNPO conta 12 macrocategorie:

1. Cultura e attività ricreative, comprendente le sottocategorie di arte e cultura, sport e altre attività ricreative;
2. Istruzione e ricerca, in cui sono presenti quattro sottocategorie corrispondenti a istruzione primaria e secondaria di primo grado, istruzione superiore, altri tipi di istruzione e ricerca;
3. Salute, in cui sono compresi servizi ospedalieri, di riabilitazione, di cura, attività di supporto alla salute mentale e contro l'abuso di sostanze, altri servizi di salute;
4. Servizi sociali, in cui sono individuati i servizi per bambini e famiglie, i servizi per anziani e quelli per persone con disabilità, oltre ad altri servizi sociali;
5. Ambiente, categoria comprendente sia la flora che la fauna dei territori;
6. Sviluppo e abitazioni, specificate in sviluppo economico e comunitario, per la creazione di alloggi, lavoro e occupazione;
7. Legislazione e difesa dei diritti, in cui si fa riferimento ai diritti legali e civili;
8. Fondazioni e organizzazioni filantropiche, suddivise a loro volta in fondazioni di donazione e fondazioni aziendali;
9. Relazioni internazionali, in cui rientrano attività di assistenza umanitaria e di intervento in caso di emergenza;
10. Religione, i cui fanno parte le congregazioni religiose e le loro associazioni;
11. Associazioni aziendali e di professione, di cui un esempio sono i sindacati;
12. Altre attività, categoria che comprende tutte le attività non classificabili altrove;

A livello europeo il settore no profit e il terzo settore non hanno una definizione chiara e univoca. I confini non sono ben definiti dalla legislazione europea, che presenta un vuoto

legislativo. Tuttavia, sono i singoli paesi dell'Unione a individuare singolarmente l'estensione di questi settori, se considerarli equiparabili o se considerarli distinti tra loro a livello legislativo e a definire gli ambiti di azione tramite le proprie leggi.

Date queste evidenze, nel seguente capitolo e nel successivo i termini "Terzo Settore" e "Settore No Profit" verranno utilizzati in modo intercambiabile per riferirsi allo stesso concetto.

2.1 Il Terzo Settore in Italia

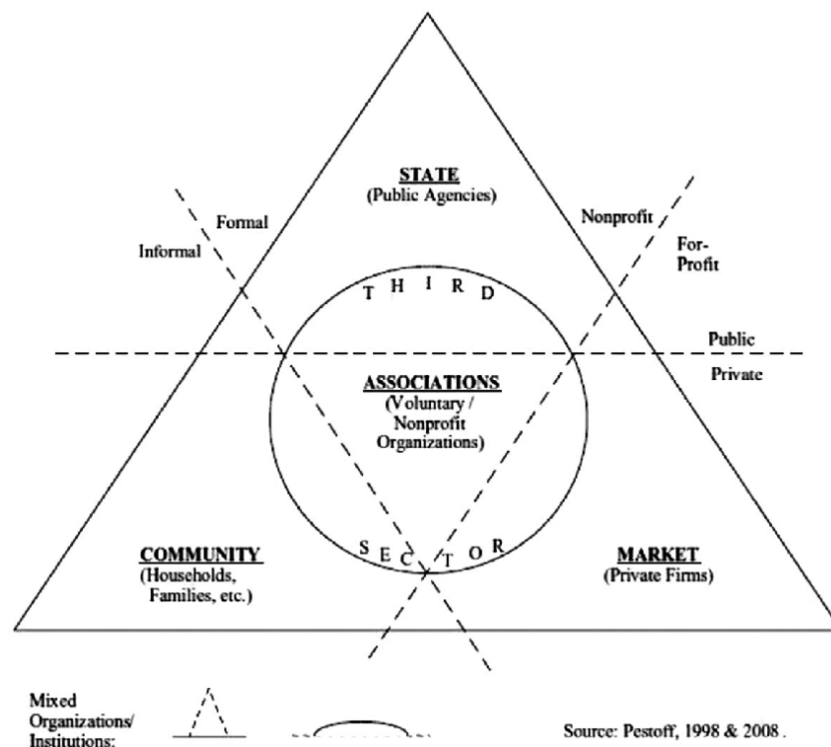
In Italia, il settore no profit e il terzo settore si equivalgono, per lo meno dal punto di vista legislativo, questo in base a quanto definito nel “Codice del Terzo settore” nel cui articolo 4 viene definito quanto segue:

Art. 4 c. 1 “Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore”

Nello stesso articolo, al comma 2, il Codice elenca anche le organizzazioni che non fanno parte del terzo settore, come le amministrazioni pubbliche, le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, le associazioni di datori di lavoro, nonché gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti, i soggetti operanti nel settore della protezione civile, i corpi volontari dei vigili del fuoco delle Province autonome di Trento e di Bolzano e della Regione autonoma della Valle d'Aosta e anche le associazioni o fondazioni di diritto privato ex Ipab. Invece, agli enti religiosi riconosciuti, la normativa si applica ma solamente nella circoscrizione definita dal Codice stesso.

All'articolo successivo del Codice del Terzo Settore (art. 5 c.1) viene fornita una lista completa ed esaustiva delle funzioni e attività che possono essere compiute dagli enti del terzo settore per essere ritenuti tali. Le aree di operatività degli enti spaziano dai servizi sociali e sanitari, all'ambito dell'educazione e istruzione, ma comprendono altresì tutte le attività volte alla salvaguardia, valorizzazione e preservazione del patrimonio socioculturale del paese, di tipo anche turistico. Ne fanno parte, inoltre, le attività riguardanti l'adozione internazionale e di natura legate al commercio equo e solidale. In tutto, nell'articolo, vengono definite 26 tipologie di attività che possono essere considerate come facenti parte dell'ambito di azione del Terzo settore.

Figura 2.1: Il Terzo Settore



Fonte: Pestoff Triangle (1998)

2.1.1 I numeri del terzo settore in Italia

Un quadro generale della composizione e distribuzione degli Enti del Terzo Settore (ETS) viene fornita dai dati pubblici del Registro Unico del Terzo Settore (RUNTS), un registro telematico nato per mezzo del Codice del Terzo settore, istituito ufficialmente nel novembre del 2021. Il registro è uno strumento essenziale per gli enti per acquisire qualifiche specifiche, che andranno aggiunte alla denominazione:

- Ente del Terzo Settore o ETS
- Organizzazione di Volontariato o ODV
- Associazione di Promozione Sociale o APS
- Ente filantropico e Rete Associativa

I vantaggi dell'iscrizione si estendono ai benefici di natura fiscale, all'opportunità di accesso ad agevolazioni e al 5x1000, oltre alla possibilità di richiedere contributi pubblici e di creare specifiche convenzioni con il settore pubblico. Per associazioni e fondazioni, l'iscrizione al Registro può comportare anche l'acquisizione di personalità giuridica (art. 22 c. 1, Codice del Terzo Settore). Per poterla acquisire vengono, tuttavia, posti dei requisiti di patrimonio minimo per questi enti, che si sostanziano in una disponibilità di

almeno 15.000€ per le associazioni e di 30.000 € per le fondazioni (art. 22 c.4, Codice del Terzo Settore).

I dati aggiornati, resi disponibili dal sito del governo italiano sugli enti iscritti al Registro Unico del Terzo Settore, indicano una presenza totale di 127.352 ETS, di cui quasi il 60 % risulta iscritto al 5x1000. La distribuzione sul territorio italiano risulta percentualmente bilanciata tra nord e sud come riportato in Tabella 2.1, fanno eccezione solamente le isole in cui ad oggi si registra una numerosità inferiore rispetto al resto della penisola. Nonostante la distribuzione complessiva tra macroaree geografiche non risulti particolarmente diversificata, si può notare in valori assoluti una maggiore presenza in alcune regioni rispetto ad altre, come visibile graficamente nella Figura 2.2. La regione con il dato più elevato è la Lombardia con più di 17.000 organizzazioni, seguita da Lazio ed Emilia-Romagna, che registrano rispettivamente 12.312 e 10.937 enti.

Tabella 2.1: Distribuzione ETS per area geografica italiana¹⁴

	Valore assoluto	Valore percentuale
Nord – Ovest	29.857	23,44%
Nord – Est	27.652	21,71%
Centro	29.204	22,93%
Sud	27.723	21,77%
Isole	12.916	10,14%

Fonte: Elaborazione dati presenti nell'elenco pubblico del RUNTS (2024)

¹⁴ La suddivisione delle regioni tenuta in considerazione per questi valori è la seguente: il nord - ovest comprende Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia, Piemonte; il nord - est comprende Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna; il centro comprende Toscana, Umbria, Marche, Lazio, il sud comprende Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria.

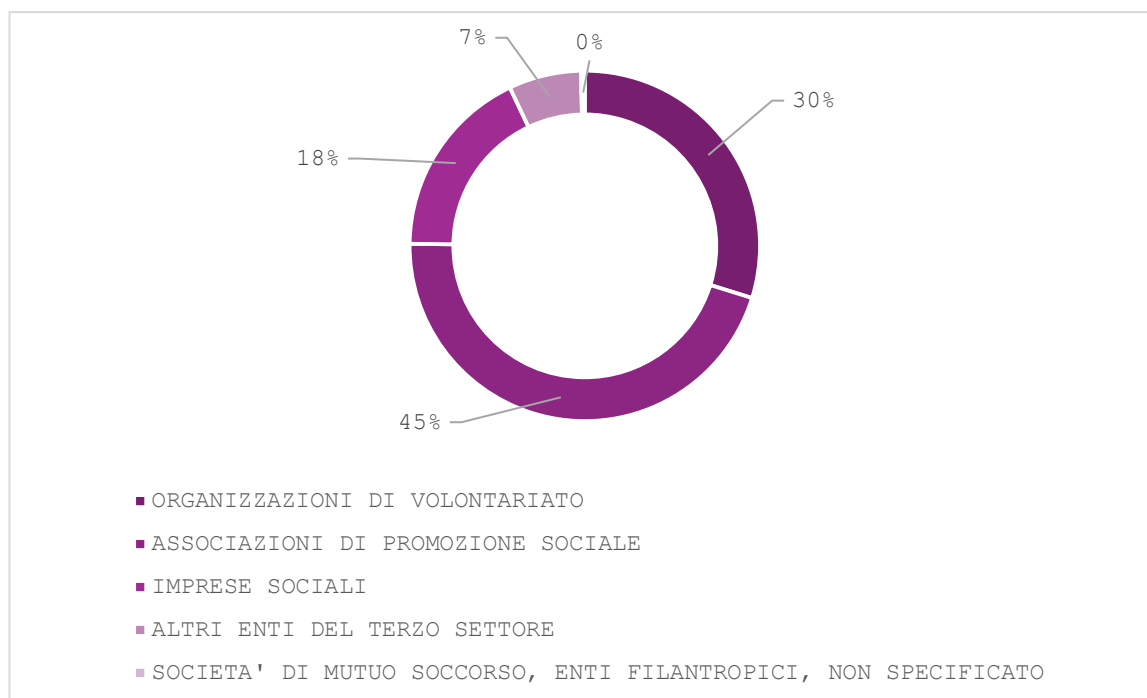
Figura 2.2: Distribuzione geografica degli ETS registrati al RUNTS



Fonte: Elaborazione dati presenti nell'elenco pubblico del RUNTS (2024)

I dati presenti nell'elenco pubblico del RUNTS evidenziano che quasi la metà degli enti iscritti al registro corrispondono alla sezione delle associazioni di promozione sociale, per una numerosità di 57.790 su 127.352. La seconda tipologia di ETS più popolosa nel registro corrisponde alle organizzazioni di volontariato, con un dato di 37.967 organizzazioni, seguita dalle imprese sociali che contano 22.634 registrazioni. I valori residuali corrispondono, invece, a società di mutuo soccorso, enti filantropici ed enti non classificati, per un totale di 441 registrazioni.

Grafico 2.1: Tipologia di ETS presenti nel registro RUNTS



Fonte: Elaborazione dati presenti nell'elenco pubblico del RUNTS (2024)

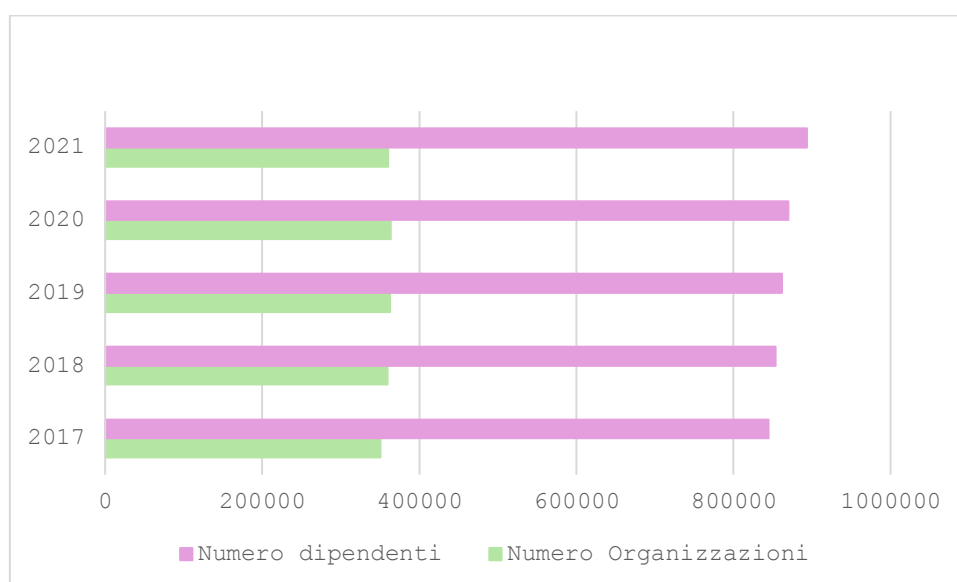
Ulteriori dati sono forniti dalle statistiche annuali dell'ISTAT. Il campione considerato dall'Istituto di Statistica è più ampio rispetto all'elenco del RUNTS, in quanto vengono inclusi nelle indagini anche i sindacati, i partiti politici, i comitati, le associazioni di categoria, oltre ad altri enti presenti nel RUNTS, come: associazioni, fondazioni, cooperative sociali, organizzazioni non governative, organizzazioni di volontariato, ONLUS, enti ecclesiastici e imprese sociali. Infatti, la classificazione di riferimento per l'ISTAT è la INCPPO, precedentemente riportata, arricchita con le classificazioni ATECO. Gli ultimi dati disponibili risalgono al 2021 e vedono un totale di 360.625 organizzazioni, la cui distribuzione territoriale presenta una leggera variazione rispetto al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, ma registrando sempre il Nord Ovest come area geografica con una maggiore rappresentatività di questi enti, si inverte invece la posizione tra Nord Est e Centro Italia. Dal 2016 si è registrato un numero in crescita di organizzazioni fino al 2020, anno in cui la crescita è stata quasi pari allo 0% e seguita da una decrescita dello 0,79%, che in valori assoluti corrisponde a 2.874 enti in meno (Grafico 2.2).

Nell'indagine dell'ISTAT, le forme giuridiche prese in considerazione sono le seguenti: associazione, cooperativa sociale, fondazione, altra forma giuridica. Tra queste, quella che presenta i valori in assoluto più elevati per numerosità è la forma delle associazioni,

situazione che si registra in tutte le regioni italiane. In riferimento al settore di attività, quello maggiormente popoloso in tutte le regioni italiane si registra essere quello sportivo, seguito in seconda posizione talvolta dall'ambito culturale e artistico e talvolta da quello ricreativo e di socializzazione.

Arricchisce i dati già presentati, il numero di dipendenti, che nel 2021 ammontava a 893.741 persone, la cui distribuzione sul territorio italiano rispetta proporzionalmente quella degli enti. Tuttavia, in controtendenza, con la decrescita del numero totale di organizzazioni presenti nel Terzo Settore, il numero dei dipendenti ha continuato a salire registrando tra il 2017 e il 2020 degli aumenti annuali percentuali sempre vicini all'1%, mentre tra il 2020 e il 2021 il valore è salito fino al 2,71%.

Grafico 2.2: Numero di istituzioni No profit in Italia negli ultimi 5 anni



Fonte: Indagini ISTAT (2017, 2018, 2019, 2020, 2021)

Altro dato fornito dai lavori dell'Istituto di Statistica è il numero di volontari, che di anno in anno offrono le proprie risorse alle diverse organizzazioni No Profit. Nel 2021 il Settore contava 4.616.915 volontari, di cui quasi il 60% di genere maschile. L'ambito di attività che registra in assoluto più presenze di volontari è quello delle attività sportive, che assorbe il 32% di tutti i soggetti volontari, seguito delle organizzazioni che operano in ambito ricreativo e di socializzazione (17%) e da quelle che svolgono attività di tipo culturale e artistico (16%).

2.2 La digitalizzazione in Italia

L'implementazione del digitale e delle nuove tecnologie nel nostro Paese risulta essere sotto la media europea, secondo quanto emerge dai dati raccolti di anno in anno per l'individuazione del Digital Economy and Society Index o indice DESI. Questo indice viene elaborato dalla Commissione Europea ed è in uso dal 2014 con lo scopo di misurare l'avanzamento e lo stato dell'arte dei Paesi dell'Unione nell'ambito della digitalizzazione. L'unione Europea è quindi in grado di confrontare con uno stesso parametro i vari stati Europei, individuando punti di forza e ambiti in cui, invece, sarebbe necessario un intervento per favorire l'innovazione.

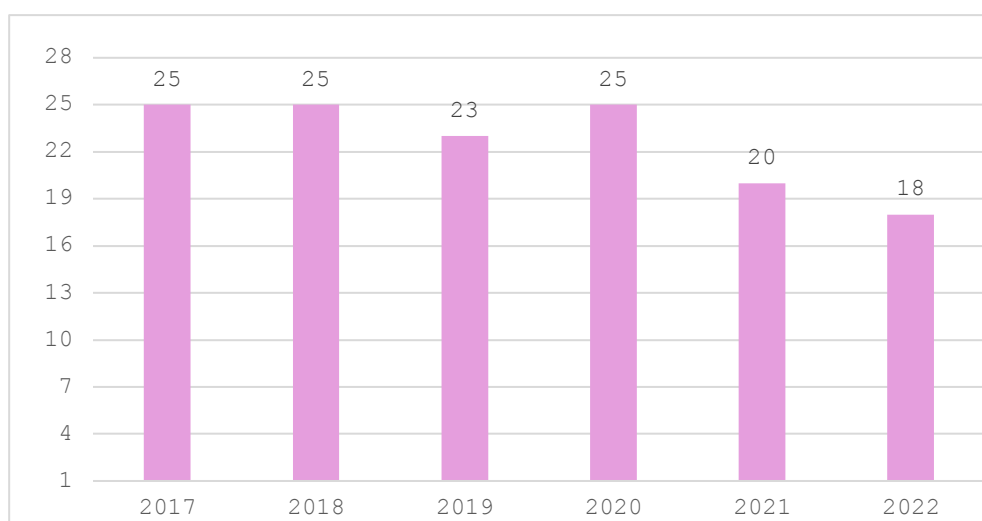
L'indice indaga non solo il grado di digitalizzazione generale, ma approfondisce diversi ambiti, tra cui anche quello pubblico, indagando a livello di Primo Settore la situazione nell'implementazione dei servizi ai cittadini e dell'uso di strumenti digitali avanzati nel settore della Pubblica Amministrazione.

Inizialmente la struttura del DESI presentava le seguenti 5 dimensioni:

- Connettività, per indagare la qualità e la diffusione delle infrastrutture di rete e la disponibilità alla connessione
- Capitale umano, per individuare le competenze e conoscenze digitali dei cittadini
- Uso di internet, tra la popolazione, individuato in modo specifico nella capacità di accesso a siti e social media
- Integrazione delle tecnologie digitali, per valutare l'adozione delle nuove tecnologie nelle imprese, comprese anche alcune caratterizzanti la nuova rivoluzione industriale come Big Data e Cloud Computing
- Servizi pubblici digitali, per indagare la disponibilità di servizi online del settore pubblico, compreso quello sanitario.

L'indice DESI per l'Italia ha presentato un'evoluzione negli anni, passando da una 25ima posizione nel 2017 e quindi terzultima in UE, fino alla 18ima nel 2022, registrando un miglioramento nell'avanzamento tecnologico. Tuttavia, questa progressione nel ranking si è imputabile solamente al biennio 2021-2022, come è possibile visualizzare nel grafico sottostante.

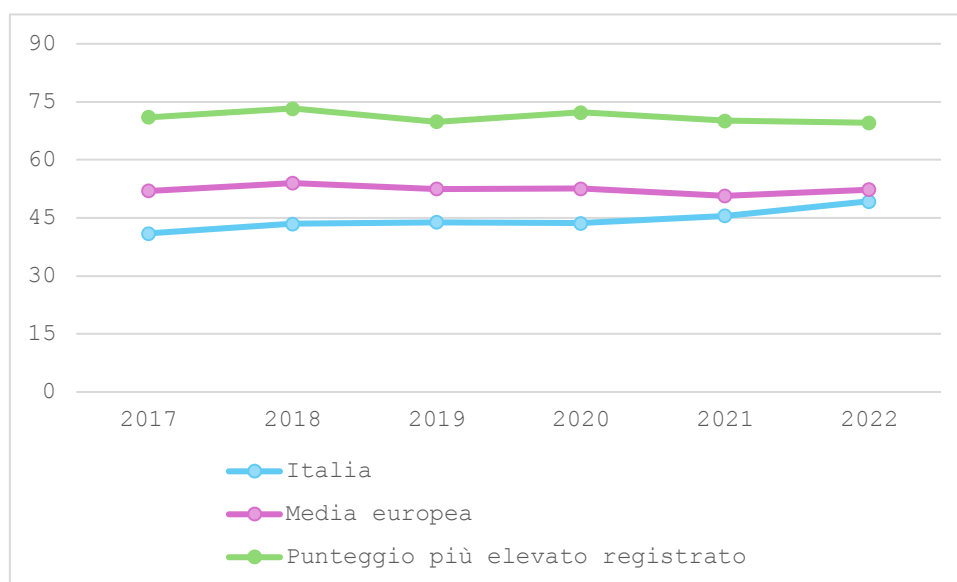
Grafico 2.3: Posizioni dell'Italia tra i Paesi Europei nell'indice DESI



Fonte: Report DESI Italia 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022

Nonostante questo miglioramento rilevante della posizione italiana, a livello di punteggio l'Italia non ottiene risultati soddisfacenti, attestandosi sempre sotto la media dei paesi nell'Unione Europea. Analizzando i dati disponibili, si può vedere come solo nel 2022 il Paese si sia effettivamente avvicinato al punteggio medio europeo (Grafico 2.4)

Grafico 2.4: Punteggi raggiunti dall'Italia nell'indice DESI nel periodo 2017 - 2022



Fonti: Report DESI Italia anni 2017, 2021, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022; Report DESI Finlandia anni 2019, 2020, 2022; Report DESI Danimarca anni 2017, 2018, 2021

Dal 2023, per cogliere le evoluzioni in ambito digitale e tecnologico, l'indice DESI ha subito alcune modifiche ed ora presenta una struttura divisa in 4 macroaree:

- *Digital skills*
- *Digital infrastructure*
- *Digital transformation of businesses*
- *Digitalisation of public services*

Per ogni area sono individuati specifici indicatori che consentono di fornire una dimensione più ampia e strutturata. Nelle *Digital skill* vengono considerate le conoscenze possedute dagli individui, l'uso di internet, ma anche dati riguardanti le *Information and Communication Technologies*. All'interno della *Digital infrastructure* sono considerati indicatori riguardanti l'Internet, la sua velocità, il numero di abitazioni che vi hanno accesso e la diffusione del 5G. Nell'area della *Digital transformation of Business* si indaga l'avanzamento della digitalizzazione del settore for profit, indagando il numero e la tipologia di nuove tecnologie adoperate, l'utilizzo di software e di sistemi ERP, ponendo poi un ulteriore focus su alcune tecnologie abilitanti della Quarta Rivoluzione: *Big Data, Data Analytics, Cloud* e *Artificial Intelligence*. Infine, l'ultima area di indagine si focalizza sul settore pubblico, con indicatori che si concentrano principalmente sull'accessibilità ai servizi tramite siti web.

In riferimento all'anno 2023 e 2024, la Commissione Europea, non ha solo modificato i singoli indicatori, ma anche le modalità di reportistica per i singoli stati, puntando su una tipologia maggiormente qualitativa. Per questo motivo non sono rese disponibili classifiche tra paesi europei, ma un approfondimento maggiore per singolo paese. Dal report del 2023 emergono gli sforzi che l'Italia ha messo in atto per migliorare i propri progressi nel digitale. Ruolo centrale è stato svolto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che ha fornito i fondi necessari per finanziare grandi progetti di innovazione, volta ad una trasformazione digitale sostenibile e inclusiva. L'Italia inoltre aderisce all'EDIC, il Consorzio Europeo per l'Infrastruttura Digitale, ed è uno degli stati che ha fatto richiesta per l'istituzione di una partnership per la Blockchain Europea. In riferimento alle macroaree del nuovo report "Digital Decade", evoluzione dell'indice DESI, questo è quanto emerge:

- *Digital skill*, si evidenzia la necessità di adeguare la forza lavoro, migliorandone le skill ma anche ridurre il divario tra domanda e offerta di lavoro in ambito di ICT, i cui laureati in questi anni non risultano di un numero adeguato a soddisfare la richiesta di lavoro da parte delle aziende;

- *Digital infrastructures*, lo sforzo italiano risulta adeguato e il risultato soddisfacente è dovuto anche all'ingente investimento sul supercomputer LEONARDO, terzo al mondo per potenza. Altro punto forte dell'Italia è il settore delle tecnologie a semiconduttori, di cui ne fanno parte le luci LED e i pannelli solari, tuttavia, deve ancora essere migliorata la copertura dei Gigabite sul territorio;
- *Digitalisation of businesses*, le imprese in Italia adottano, in percentuale maggiore alla media europea, tecnologie di *cloud computing* sofisticate o intermedie, invece, registrano livelli di adozione molto bassi per la Big Data Analysis e l'AI. Sono quindi necessari investimenti adeguati a consentire alle organizzazioni di far avanzare le implementazioni delle nuove tecnologie;
- *Digitalisation of public services*, l'Italia presenta una fase ancora di transizione in cui devono essere accelerati i tempi di completamento dei progetti avviati, ad esempio quelli rientranti nel PNRR. Presenta comunque dei dati in linea con la media europea per quanto riguarda l'accesso ai servizi di sanità pubblica online.

Nel report dell'anno corrente vengono confermati i trend del 2023, in particolare si registra un notevole contributo dell'Italia nella diffusione della rete 5G, l'industria dei semiconduttori, che si consolida una delle più importanti nel nostro Paese, e si profilano invece obiettivi ambiziosi per quanto riguarda la computazione quantistica, spinta dai centri di eccellenza italiana come il CINECA (Consorzio Interuniversitario per il Calcolo Automatico dell'Italia del Nord Orientale) e il NQSTI (National Quantum Science and Technology Institute). Anche i trend negativi dell'Italia, tuttavia, si ripresentano nel 2024, in particolare per quanto riguarda l'adozione di tecnologie digitali nelle piccole e medie imprese e rispetto al livello di conoscenze digitali di base. Infatti, la media europea di ragazzi tra i 16 e i 24 anni con conoscenze digitali di base è del 70%, invece in Italia si attesta al 59%. Differenza che si riflette anche nella fascia di età 25-54, infatti solo il 54% di questa popolazione italiana possiede conoscenze base contro il 64% europeo.

Le informazioni esposte finora ci consentono di visualizzare un quadro generale della trasformazione digitale in Italia, di come abbia ricevuto un impulso negli anni recenti nonostante le performance non ancora pienamente soddisfacenti. Interpretando i dati raccolti risulta evidente che l'Italia presenta un ampio margine di miglioramento, soprattutto a livello di conoscenze possedute e di investimenti mirati. Questa condizione

generale in cui si trova il Nostro Paese, si riflette inevitabilmente sulla trasformazione digitale anche del settore No Profit, che viene analizzata nel successivo sottocapitolo.

2.3 La digitalizzazione delle No Profit: aspetti quantitativi

Il primo capitolo della presente tesi ha fornito un quadro generale sulle problematiche che spesso impediscono agli enti No Profit di intraprendere un percorso di trasformazione digitale, sia interna sia dei prodotti e servizi da essi offerti. Agli ostacoli evidenziati in letteratura, si aggiunge il quadro generale di digitalizzazione presente in Italia, che permette di comprendere come il contesto possa avere un forte impatto anche sul Terzo Settore.

Tra gli enti del Terzo Settore non vi è una larga diffusione e utilizzo delle tecnologie caratteristiche della Quarta Rivoluzione Industriale, secondo quanto emerge dalle indagini dell'Istat nell'anno di riferimento 2021 e anche dai report pubblicati dall'organizzazione Italia No Profit. Quest'ultima è una piattaforma digitale che raccoglie in un luogo accessibile a tutti la maggior quantità di informazioni disponibili sul terzo settore, proponendo oltre ad articoli e report, anche webinar e corsi specifici utili agli operatori del Terzo Settore. Tra le organizzazioni No Profit vi è consapevolezza della bassa trasformazione digitale nel settore, che ad oggi non risulta ancora soddisfacente, ma c'è un certo grado di ottimismo sulla crescente adozione di nuove soluzioni e tecnologie. Dalle indagini condotte da Italia No Profit risulta che circa il 66,2% degli enti ritiene che il livello di digitalizzazione sia basso o troppo basso, ma di questi più del 50% considera che questo sia in crescita.

2.3.1 L'approccio alla trasformazione digitale

I dati raccolti dall'ISTAT ci permettono di comprendere come in Italia non vi sia una larga diffusione delle tecnologie digitali e in particolare una scarsissima diffusione di quelle caratteristiche della Quarta Rivoluzione Industriale nel settore No Profit. Tuttavia, tra le organizzazioni che le adottano è importante capire come viene affrontata la trasformazione digitale. Questa prospettiva ci viene fornita dai lavori di reportistica di Italia No Profit, nel cui report del 2018, oltre ad avere un campione di indagine di 176 enti del Terzo Settore, ha sottoposto alcuni quesiti anche a 51 consulenti esterni che hanno maturato un'esperienza diretta nell'ambito.

Nel Report del 2018 di Italia No Profit, 102 enti sul totale affermano di non avere una chiara strategia e di star affrontando la trasformazione digitale con un certo livello di incoscienza. Il dato si rileva in parte smentito dal quesito successivo, in cui solo il 34%

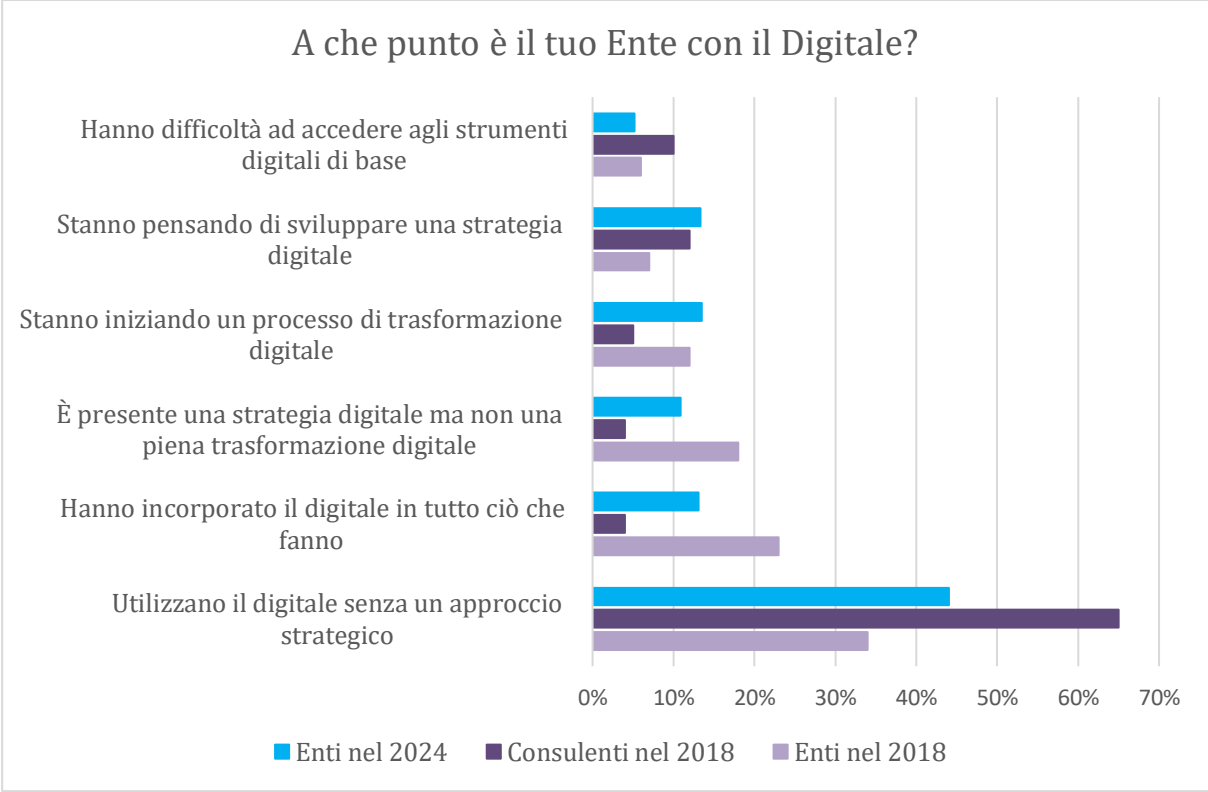
degli enti afferma di utilizzare il digitale senza un approccio strategico. La visione personale dei 51 consulenti esterni coinvolti nell'indagine, restituisce invece un quadro più negativo. Il 65% afferma che gran parte delle organizzazioni del Terzo Settore non adottano un approccio strategico al digitale. A fronte di un 23% di enti che afferma di "Aver incorporato il digitale in tutto ciò che fanno", solo un 4% dei consulenti ritiene di star lavorando con No Profit che hanno incorporato il digitale in tutte le attività. Il confronto ci permette di capire che l'impressione interna che gli enti hanno verso il loro stesso stato di avanzamento nell'implementazione di nuove tecnologie, può essere in parte non corrispondente alla realtà.

Con il passare degli anni, l'approccio alla trasformazione digitale ha subito importanti cambiamenti, anche se non sempre in positivo. Nel 2024 si registra che il 44% degli enti utilizza il digitale senza un approccio strategico, a fronte del quasi 58% del 2018 (Report Italia No Profit 2018 e 2024). Questo dato varia notevolmente se si prende in considerazione la grandezza degli enti, infatti, le piccole organizzazioni No Profit affermano di non avere un approccio strategico nel 50% dei casi, quelle di medie dimensioni nel 43,6% e quelle di grandi dimensioni nel 33%.¹⁵ Una primo peggioramento dei dati tra i due Report si registra nella possibile risposta "Abbiamo incorporato il digitale in tutto ciò che facciamo" che a fronte del 23% di enti che lo affermavano nel 2018, nel 2024 solo il 13,1% seleziona questa risposta (Grafico 2.5). Anche in questo caso le percentuali di enti che hanno indicato questa risposta nel 2024 variano in base alla grandezza della stessa (Grafico 2.6): le piccole organizzazioni No Profit nel 7,2%, le medie nel 15,4 % e le grandi organizzazione nel 19% dei casi. Rimane invece pressoché invariato il numero di enti che afferma di avere difficoltà ad accedere anche agli strumenti digitali di base quali siti web e social media, nel 2018 sono il 6%, nel 2024 sono il 5,2%. Potenzialmente il dato reale potrebbe essere peggiore basandosi sull'opinione dei consulenti esterni, secondo cui nel 10% dei casi gli enti non possiedono neanche le conoscenze minime per accedere alle tecnologie più semplici.

¹⁵ Le piccole organizzazioni sono caratterizzate da un fatturato inferiore ai 60 mila euro annui, le medie hanno un fatturato compreso tra i 60 mila euro e un milione di euro, infine in quelle di grandi dimensioni rientrano tutte quelle organizzazioni No Profit con un fatturato superiore al milione di euro.

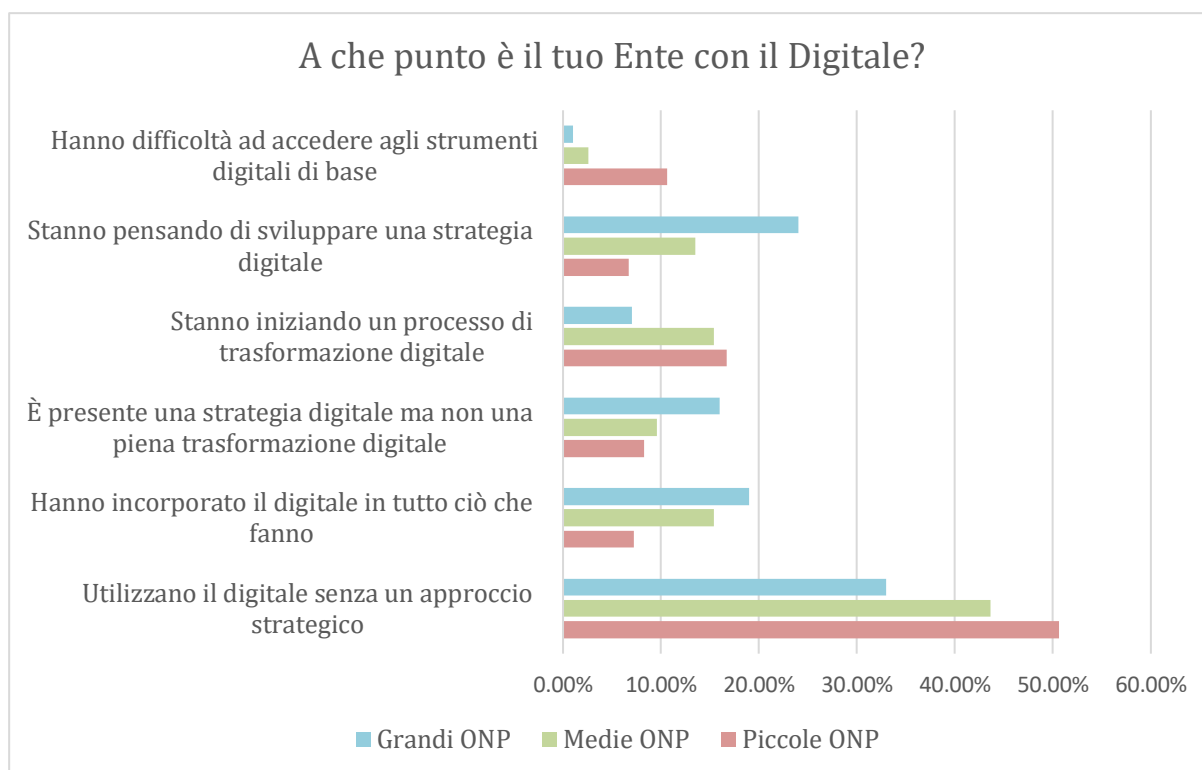
Le discrepanze tra i dati raccolti nel 2018 e nel 2024 possono essere dovute alla poca consapevolezza delle potenzialità del digitale e delle tecnologie disponibili, fattori che invece possono essere stati maggiormente compresi dai professionisti esterni.

Grafico 2.5: Risposte a confronto tra il Report di Italia No Profit 2018 e 2024



Fonte: Report 2018 e 2024 Italia No Profit

Grafico 2.6: Risposte a confronto nel 2024 tra enti di grandezze diverse



Fonte: Report 2024 Italia No Profit

L'elevata mancanza di strategia in ambito di innovazione degli ETS viene confermata da TechSuop e Deloitte nel report "La domanda di innovazione del terzo settore" del 2021, secondo cui solo 48 enti su 180 affermano di avere una strategia chiara con obiettivi specifici, dichiarati e misurabili.

2.3.2 Le tecnologie utilizzate dal Terzo Settore in Italia

L'ISTAT dal 2016 fino al 2021 ha eseguito il Censimento Permanente del No Profit, con lo scopo di indagare annualmente le evoluzioni nel settore. Il Censimento del 2021 approfondisce anche il tema del digitale, un primo dato rivela che sul totale dei 360.625 enti oggetto di indagine solo 286.815 hanno affermato di aver utilizzato il digitale in qualche sua forma (Tabella 2.2).

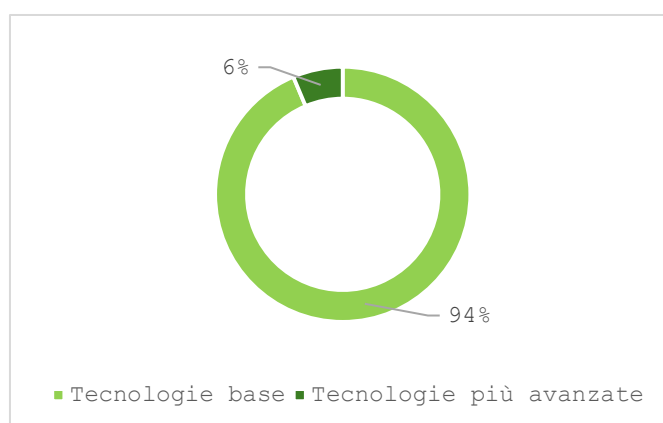
Tabella 2.2: Istituzioni No Profit che hanno utilizzato almeno una tecnologia digitale nel 2021

	Valore assoluto	Valore percentuale
Enti che fanno uso del digitale	286.815	79,53%
Enti che non fanno uso del digitale	73.810	20,47%
Totale	360.625	100,00%

Fonte: Censimento permanente delle istituzioni No Profit, ISTAT 2021

La maggior parte degli ETS ha fatto uso di tecnologie digitali di base, quali la connessione ad Internet, le applicazioni per i cellulari e le piattaforme digitali. Solo una parte esigua di queste ha utilizzato tecnologie appartenenti all'Industria 4.0, nel cui caso specifico rientrano: cloud computing, IoT, Tecnologie e strumenti per analisi dei dati, robotica, stampa 3D e blockchain. La tecnologia più utilizzata, ben dal 71,49% degli enti oggetto d'indagine è la connessione mobile ad Internet, seguita a circa 3 punti percentuali da quella fissa. In terza posizione si trova l'utilizzo delle piattaforme digitali, con solo il 36,06% di organizzazioni che le adopera. La tecnologia in assoluto meno utilizzata tra quelle individuate dall'ISTAT è la Blockchain, che in valori assoluti ha fatto parte delle tecnologie adoperate di appena 605 enti (circa lo 0,17%).

Grafico 2.7: Tecnologie utilizzate dagli Enti del Terzo Settore



Fonte: Report ISTAT 2021

A livello di area geografica italiana, le no profit che si avventurano nella sperimentazione e nell'utilizzo di tecnologie più avanzate risultano provenienti dal Nord-ovest, dal Sud e

dal Centro Italia¹⁶. Il Nord-ovest risulta primo nell'utilizzo di tecnologie e strumenti adibiti all'analisi dei Big Data, con 898 enti che li hanno utilizzati nel 2021. Il Sud invece si distingue nell'utilizzo della Stampa 3D, a cui vi hanno fatto ricorso 730 organizzazioni del Settore No Profit. Infine, il Centro si distingue per l'utilizzo di altre tecnologie quali l'IoT, la robotica e la blockchain, contando 926 enti che ne fanno uso.

Italia No Profit ha ugualmente indagato il grado di conoscenze digitali possedute dagli ETS, fornendo delle informazioni complementari a quelle presentate e citate dell'ISTAT. Per favorire il confronto tra i due report, possiamo dividere le conoscenze digitali, incluse da Italia No Profit nella sua indagine, in tecnologie digitali e competenze digitali. Le prime, in congruenza con quanto esposto fino ad ora, sono individuate come: Intelligenza Artificiale e Machine Learning, Cybersecurity, Analytics, SEO, Social Media, e utilizzo e gestione dei dati. Sono invece identificate come competenze digitali comuni ad entrambi i report le seguenti: offerta di servizi digitali, e-mail marketing, aggiornamento continuo sui trend digitali, comprensione del digitale e raccolta fondi online.

Le tecnologie digitali di cui le organizzazioni No Profit hanno minore comprensione, coerentemente con quanto esposto finora, sono quelle caratteristiche dell'Industria 4.0. In assoluto le tecnologie meno conosciute sono l'AI e il machine learning, il 46% degli enti nel 2018 dichiara di avere una conoscenza molto scarsa e il 32% scarsa, mentre nel 2024 il numero sale al 57% di enti che ritengono di avere una conoscenza molto scarsa e del 30% scarsa. La tecnologia con cui gli enti risultano avere mediamente un rapporto migliore sono i Social Media, dato confermato sia nel 2018 che nel 2024. In entrambi gli anni, infatti, le organizzazioni nel 46% dei casi dichiarano di avere una buona o ottima conoscenza della tecnologia. Tra i social, il più diffuso e utilizzato è Facebook, ne fa uso il 97,9% degli enti, seguito poi da Instagram, di cui ne fa uso il 72,2%.

Rilevante è anche il dato registrato nel 2024 in riferimento all'utilizzo dei software gestionali, in cui solo il 5,2% di enti ritiene di avere un'ottima conoscenza dei software gestionali e ben il 40% ritiene di avere una conoscenza scarsa o molto scarsa. Completa questo quadro l'indagine di Deloitte del 2021 in collaborazione con TechSoup, in cui il 66% degli enti intervistati ritiene molto importante la registrazione della contabilità tramite questi software.

¹⁶ La suddivisione geografica prevede: Nord-ovest, Nord-est, Centro, Sud e Isole.

Grafico 2.8: Livello di conoscenze possedute rispetto alle tecnologie digitali – Report 2018

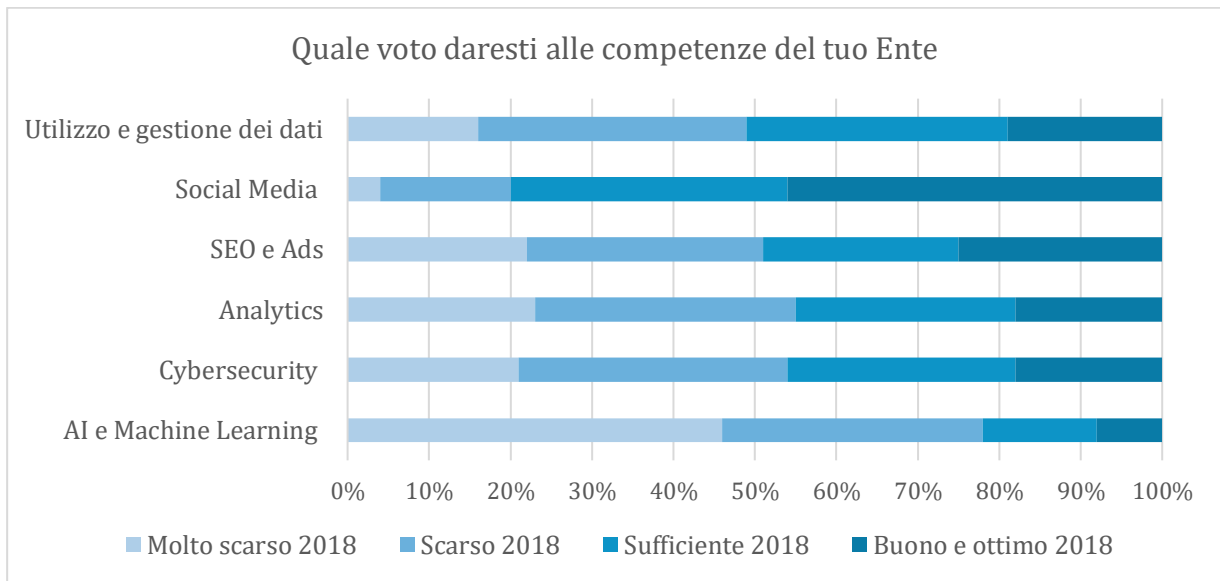
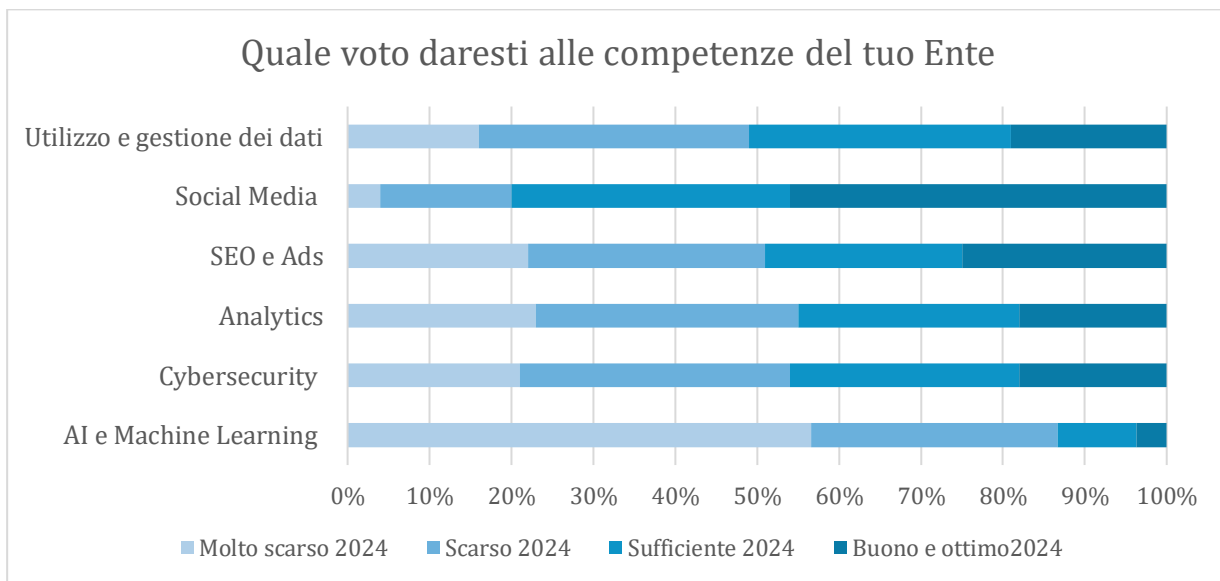


Grafico 2.9: Livello di conoscenze possedute rispetto alle tecnologie digitali – Report 2018



Fonti: Report 2018 e 2024 di Italia No Profit

Altro dato importante rilevato nel report del 2024 di Italia No Profit, riguarda il numero di enti che possiedono un sito internet. Gli ETS di grandi dimensioni hanno tutti un proprio sito web, tra quelli di media dimensione solo una piccola percentuale non ne è dotato, tuttavia, un quarto delle piccole organizzazioni non lo possiede, presumibilmente preferendo altri canali per fornire informazioni, come quello social, che in base ai dati corrisponde principalmente con Facebook.

In riferimento alle competenze digitali (Tabella 2.3) i risultati tra 2018 e 2024 non presentano un netto miglioramento, solo l'opzione "comprensione del digitale" registra un 3% in più di enti che ritiene di avere una conoscenza buona o ottima, raggiungendo un incoraggiante 39% che, tuttavia, si abbina diametralmente ad un aumento degli enti che considerano di possedere una scarsa o molto scarsa conoscenza, con una riduzione proporzionale degli enti che ritengono di avere una conoscenza sufficiente. Il *fundraising online*, l'offerta di servizi online e l'aggiornamento continuo sui trend digitali non evidenziano scostamenti significativi a livello statistico, è però rilevante evidenziare la percentuali di enti che considera di avere delle conoscenze molto scarse in questi 3 ambiti: nell'aggiornamento continuo sui trend digitali ben il 18,30%, nell'offerta di servizi digitali quasi il 29% e nel *digital fundraising* gli enti che ritengono di avere competenze del tutto insufficienti sono addirittura il 38% del campione. Risulta nettamente peggiorata tra il 2018 e il 2024 invece la conoscenza generale riguardante l'e-mail marketing, con una diminuzione di 5 punti percentuali degli enti che ritiene di averne una buona o ottima conoscenza.

Tabella 2.3: Livello delle competenze digitali possedute dagli enti nel 2018 e nel 2024

	Scarso o molto scarso		Sufficiente		Buono o ottimo	
	2018	2024	2018	2024	2018	2024
Offerta di servizi digitali	64,00%	59,30%	22%	27,00%	14,00%	13,70%
Digital fundraising	61,00%	68,40%	26%	17,40%	13,00%	14,20%
E-mail marketing	47,00%	54,60%	28%	25,30%	25,00%	20,00%
Aggiornamento continuo sui trend digitali	48,00%	48,10%	31%	31,60%	21,00%	20,30%
Comprensione del digitale	20,00%	23,30%	44%	37,70%	36,00%	39,00%

Fonti: Report 2018 e 2024 Italia No Profit

Possiamo dedurre che le importanti differenze tra i report del 2018 e del 2024, pubblicati da Italia No Profit, al contrario di quanto ci si aspetterebbe, spesso registrano un andamento in negativo invece che in positivo. Si può ipotizzare che questi trend derivino da tre motivazioni principali:

1. Avanzamento delle tecnologie, in questi anni recenti hanno subito uno sviluppo notevole nella complessità e nella base di conoscenze necessarie per utilizzarle;
2. Popolazione di indagine, che nel 2018 era costituita da solo 173 enti e nel 2024 da 459, rendendo i risultati del 2024 statisticamente più robusti;
3. Maggiore consapevolezza generale su che cosa sia il digitale da parte degli enti, sulle potenzialità delle nuove tecnologie e di conseguenza di quanto ci sia ancora da imparare.

2.4 Gli ostacoli alla digitalizzazione del terzo settore in numeri

Gli ostacoli, che tutt'oggi impediscono alle organizzazioni del Terzo Settore di avviare una vera e propria innovazione in ambito digitale, sono numerosi e come evidenziato nel Capitolo 1 della presente tesi, possono essere ricondotti a diversi ambiti: organizzativo, strategico, culturale e manageriale (S. Shafiee Kristensen, S. Shafiee, M. Shafiee, L. Hvam, 2018).

Per comprendere al meglio l'entità di questi, sono stati individuati 4 specifici ostacoli da analizzare per mezzo di statistiche, che interessano il settore degli ETS:

- Resistenza interna al cambiamento dell'organizzazione;
- Mancanza di skill e conoscenze specifiche da parte del personale e dei volontari;
- Leadership non proattiva;
- Risorse monetarie, sia per il loro effettivo reperimento tramite bandi e raccolte fondi, ma anche la quantità di queste che viene destinata a progetti di innovazione.

Non verranno invece trattati in modo specifico due potenziali ostacoli, che sono stati individuati precedentemente, i rischi legati alla privacy e l'avversione al rischio, in quanto generalmente le indagini condotte in Italia non forniscono insight su questi aspetti.

Nelle indagini condotte in Italia, come quelle di Italia No Profit e Deloitte, la mancanza di fondi e di competenze vengono spesso individuate come gli ostacoli primari alla trasformazione digitale. Tuttavia, non è sempre questo il caso per gli studi condotti all'estero. Per esempio, nello studio di Nahrkhalaji e Shafiee (2019) la prima sfida per la popolazione oggetto d'indagine è lo sviluppo di nuove competenze e capacità, seguita dalla complessità delle sfide strategiche e organizzative e poi dalla cultura organizzativa mentre la disponibilità di risorse si trova in sesta posizione, dopo la sfida riguardante il trovare la giusta leadership e le nuove modalità di competizione e collaborazione. Guardando ad ambiti più specifici, come quello dell'implementazione di tecnologie Cloud, l'azienda Unit4 ¹⁷, in uno studio interno, ha individuato come barriera primaria all'adozione di queste tecnologie la riluttanza a cambiare, in particolare da parte dei membri dello staff. La specifica mancanza di budget è individuata come la sesta causa che

¹⁷ <https://info.unit4.com/rs/400-HYB-295/images/Unit4-wp-Nonprofits-on-the-road-to-digital-transformation-WP011123INT.pdf?version=0>

ostacola l'adozione di nuove tecnologie *cloud based*, la mancanza di conoscenze e skill si posizionano rispettivamente alla 5° e 3° posizione.

È opportuno notare anche che, nel lavoro di indagine dell'ISTAT del 2021, emerge come motivazione primaria alla mancata adozione di tecnologie digitali, la non rilevanza di esse rispetto alle attività svolte ¹⁸.

Tabella 2.4: Classificazione degli ostacoli alla digitalizzazione negli anni 2018, 2021, 2024

	Italia No Profit 2018	Consulenti INP 2018	ISTAT 2021	Deloitte 2021	Italia No profit 2024
Mancanza di fondi	1°	4°	2°	1°	1°
Mancanza di competenze	2°	1°	5°	2°	2°
Cultura interna	4°	3°	3°	-	4°
Mancanza di leadership	11°	12°	-	5°	8°
Non prioritaria	3°	2°	1°	-	3°

Fonti: Report “Terzo Settore e Trasformazione Digitale” Italia No Profit (2018), Report “Terzo Settore e Digitale – Verso un futuro digitale” Italia No profit (2024), Report “Censimento permanente del No Profit” ISTAT (2021), Report “La domanda di innovazione del terzo settore” Deloitte e Techsoup (2021),

2.4.1 Resistenza al cambiamento interna

Il Terzo Settore è ben consapevole del cambiamento che le nuove tecnologie stanno imponendo in tutti gli ambiti. Gli articoli e gli studi sul tema della digitalizzazione evidenziano i benefici che questa può portare. Nonostante ciò, spesso, essa incontra come ostacoli principali proprio i lavoratori e i volontari degli ETS. In qualsiasi organizzazione, i cambiamenti possono non essere da subito accettati e inglobati nelle attività giornaliere dei singoli individui, infatti proprio la cultura interna potrebbe non favorire lo sperimentare o il proporre soluzioni alternative, impedendo così di adottare nuove

¹⁸ Nel report non viene specificato cosa intendano gli enti con “Altro” come risposta

tecnologie che possano rendere maggiormente efficienti le attività quotidiane di un ente No Profit.

La cultura interna è stata individuata nel 2018 come il quarto ostacolo più frequente alla trasformazione digitale (Italia No Profit, 2018) (Tabella 2.4), poi salita al terzo posto nell'indagine dell'ISTAT del 2021 e di nuovo al quarto nel 2024 con il secondo report redatto da Italia No Profit. Nello specifico il 61% delle organizzazioni, tra quelle che hanno promosso un'innovazione interna, afferma di aver incontrato delle resistenze sia endogene sia esogene (Report Deloitte, 2021). Le fonti endogene principali sono i dipendenti e i volontari, seguiti dalla direzione interna, mentre la prima fonte esogena di resistenza risulta essere la pubblica amministrazione, seguita dai beneficiari dei servizi. Tra gli attori che oppongono meno frequentemente resistenza vi sono invece i donatori, sia potenziali che, soprattutto, attuali.

Dalle indagini inoltre emerge una certa difficoltà da parte dei volontari e dei colleghi più anziani nel comprendere il valore e il potenziale della tecnologia, sulla base anche della scarsa familiarità con essa (Deloitte, 2021).

2.4.2 Mancanza di skill e conoscenze

In Italia da anni si evidenziano delle carenze nel mercato del lavoro di specifiche professionalità. Si tratta di un fenomeno per cui la domanda di lavoro eccede di molto l'offerta e, di conseguenza, imprese e organizzazioni si trovano sprovviste di determinate figure lavorative formate. La CEDEFOP, il Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale, già nel 2016¹⁹ evidenziava una mancanza di professionalità in ambito ICT (Information and Communications Technology) e STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics). Dato confermato dall'OECD (Organization for the Economic Cooperation and Development)²⁰ che negli anni ha monitorato i mercati del lavoro di numerosi stati. Nel 2017 l'Italia evidenziava già conoscenze, skill e abilità insufficienti in tre ambiti scientifici: *computer and electronics, mathematics knowledge and engineering, mechanics and technology*. Questa carenza di persone qualificate in ambito ICT viene

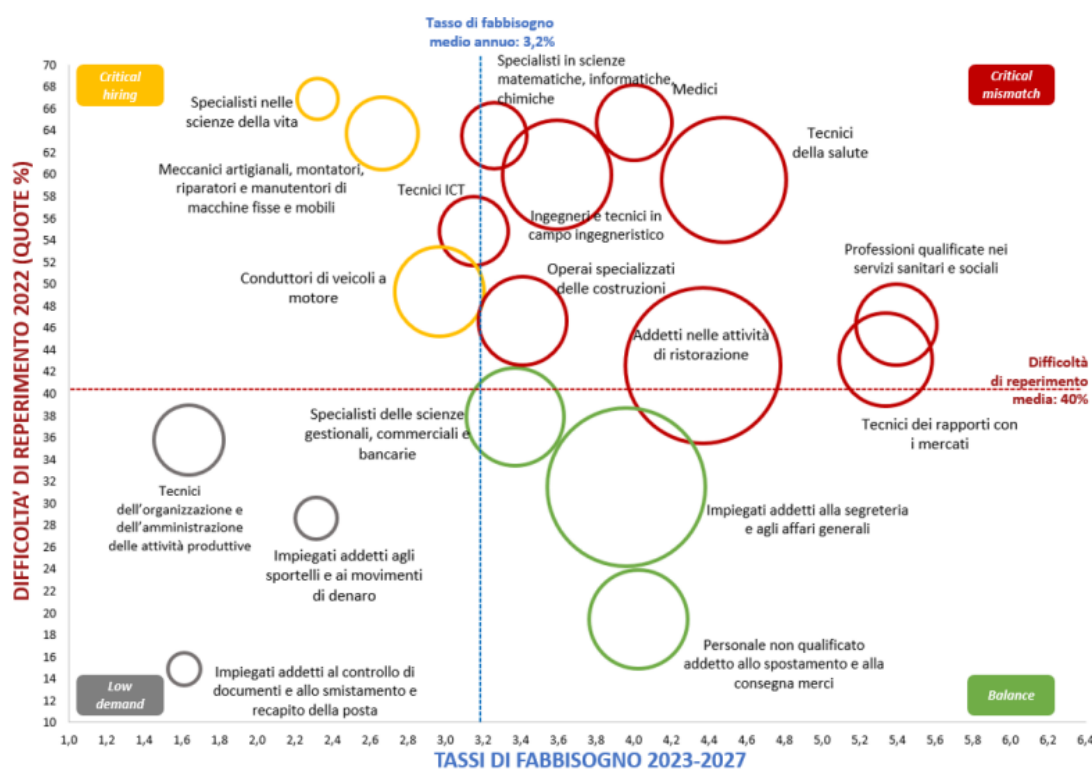
¹⁹ <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/italy-mismatch-priority-occupations>

²⁰ https://read.oecd-ilibrary.org/employment/getting-skills-right-italy/skill-mismatch-and-shortages-in-italy-highlights-from-the-oecd-skills-for-jobs-database_9789264278639-6-en#page5 Getting Skills Right: Italy - Skill mismatch and shortages in Italy: Highlights from the OECD Skills for Jobs Database

successivamente confermata nel 2024 nell' "Economic Survey" dell'Italia, predisposta dall'OECD, anche basandosi sulle evidenze raccolte da Unioncamere.

Unioncamere²¹, nella relazione del 2023, evidenzia come nei successivi 5 anni in Italia le professioni con una domanda più alta da parte delle imprese, saranno quelle legate agli investimenti del PNRR. Tra le professioni con un *mismatch* critico nei prossimi cinque anni, cioè quelle caratterizzate da un'elevata domanda a fronte di un'offerta limitata, saranno quelle legate all'innovazione tecnologica e alla transizione digitale, come riportato nell'infografica 2.1 sono: specialisti in scienze matematiche e informatiche, tecnici ICT, ingegneri e tecnici in campo ingegneristico.

Infografica 2.1: Previsione delle figure professionali in base al tasso di fabbisogno e alla difficoltà di reperimento in Italia



Fonte: Unioncamere⁷

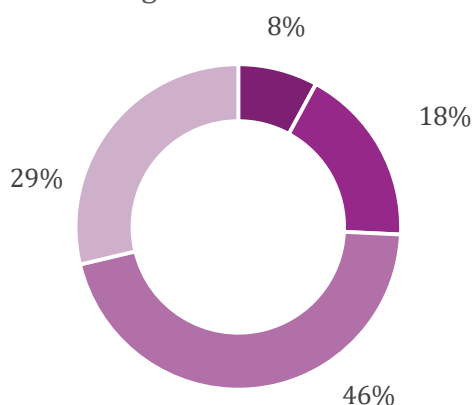
Dato il contesto italiano, è facile ipotizzare come anche nel Terzo Settore vi sia una sostanziale carenza di conoscenze e competenze in ambiti attinenti alle nuove tecnologie, soprattutto in riferimento a quelle più avanzate e complesse tipiche dell'Industria 4.0.

²¹ https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2023/report_previsivo_2023-27_0.pdf Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior

Tutti i report citati fino ad ora in questo capitolo, riferiti all’ambito No Profit, affrontano il tema della mancanza di competenze e conoscenze, che sarebbero necessarie per avviare una trasformazione digitale di successo degli enti. Nel 2018, 2021 e 2024 la mancanza di competenze viene individuata come il secondo ostacolo principale ad una piena digitalizzazione. Il Report di Deloitte del 2021 rivela che 86 su 180 enti No Profit intervistati alla domanda “Qual è il livello medio di competenza digitale di dipendenti e volontari nell'organizzazione?” hanno indicato un livello basso, a fronte di soli 10 enti che lo ritengono alto.

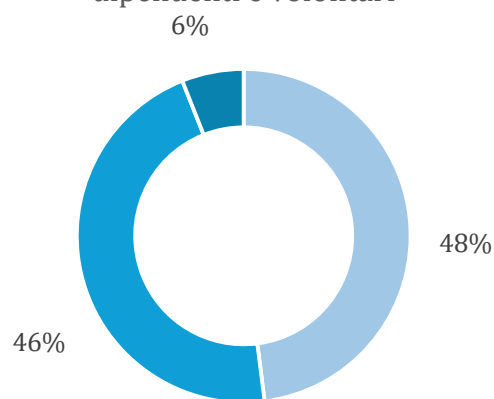
Per permettere a chi opera all’interno del Terzo Settore di acquisire conoscenze e competenze in ambito di innovazione è quindi necessario prevedere specifici corsi di formazione, ma quasi un 30% di organizzazioni non fornisce alcun tipo di percorso e il 46% vi partecipa in modo occasionale. Per migliorare la situazione, negli anni sono nate diverse iniziative volte a fornire il supporto e la formazione di cui gli ETS necessitano, ne è un esempio il progetto “I3S – Innovazione digitale per il terzo settore” che mira a favorire la trasformazione digitale e la nascita di nuovi modelli di business.

Grafico 2.9: Percorsi di formazione offerti dalle organizzazioni



- Percorsi per tutta l'organizzazione
- Percorsi solo per area R&D
- Percorsi occasionali
- Nessun percorso

Grafico 2.10: Livello di competenze digitali possedute da dipendenti e volontari



- Competenze basse
- Competenze medie
- Competenze alte

Fonte: Report Deloitte 2021

Le competenze, tuttavia, non sono rilevanti solo per i dipendenti e i collaboratori, ma anche per chi si trova in posizioni apicali. Una maggiore comprensione delle nuove

tecnologie, da parte di chi occupa ruoli rilevanti, favorisce la promozione dell'innovazione all'interno dell'ente (S. Nahrkhalaji; S. Shafiee; L. Hvam; 2019).

2.4.3 Il ruolo della leadership

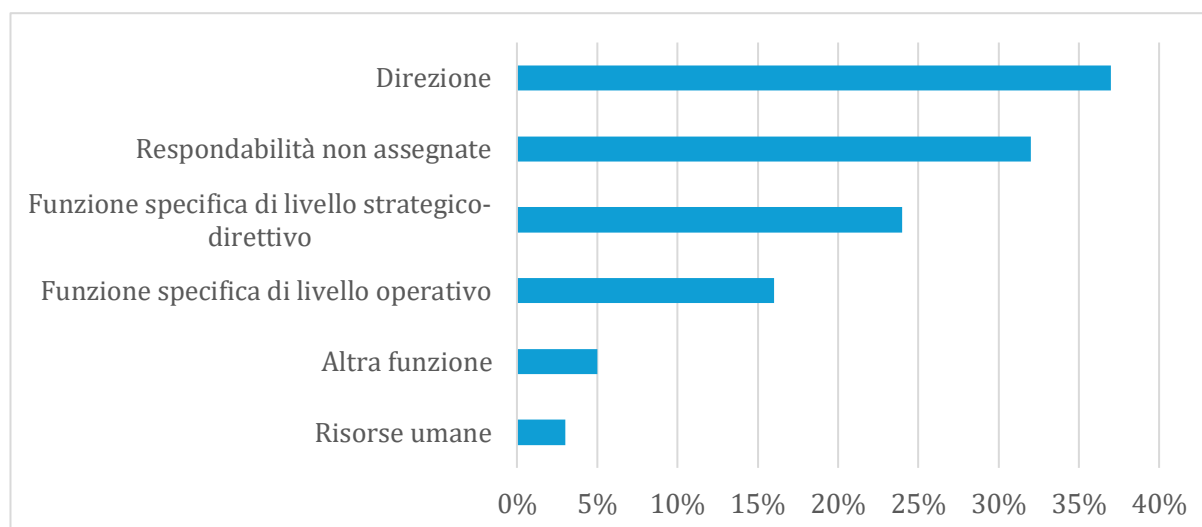
La leadership è fortemente rilevante nella capacità di un'organizzazione di perseguire un'innovazione interna con successo, come constatato dall'analisi di letteratura effettuata nel Primo Capitolo. Questo viene solo in parte confermato dai dati raccolti per mezzo dei vari report già citati, infatti, la leadership non viene indicata come uno dei driver principali della trasformazione digitale (Tabella 2.4) ma si riconosce il suo ruolo e le conseguenze che una sbagliata leadership può procurare ad una organizzazione.

Se finora la tesi si è focalizzata su competenze e conoscenze interne che spesso mancano a dipendenti e volontari, è altrettanto importante evidenziare quanto queste possano essere cruciali se possedute da chi detiene il potere decisionale. Da quanto emerge dal Report di Italia No Profit del 2018, nessuno dei consulenti che ha risposto al questionario ritiene che i *board* degli enti con cui collaborano abbiano ottime competenze digitali, al contrario le risposte si sono suddivise principalmente tra basse conoscenze e la possibilità di migliorare quelle possedute.

La scarsa comprensione del digitale e delle sue potenzialità può causare una perdita di opportunità rilevanti per l'organizzazione, che i consulenti hanno individuato principalmente in: mancato sfruttamento del *digital fundraising*, riduzione del vantaggio competitivo, perdita di peso sia nel settore e sia verso gli stakeholder. Lo staff interno, rispondendo alla medesima domanda, indica come primo rischio la perdita di opportunità per il *digital fundraising*, ma individua come secondo e terzo rispettivamente l'incapacità della governance di adattarsi alle nuove metodologie di lavoro e ai cambiamenti e l'utilizzo in modo tattico del digitale invece che strategico, quindi orientato ad obiettivi e successi di breve termine.

Questi dati assumono rilevanza soprattutto in riferimento al fatto che una buona percentuale di organizzazioni affida le responsabilità in ambito di innovazione alla "direzione" e a "livello strategico-direttivo", come evidenziato nel Grafico 2.11 (Deloitte, 2021).

Grafico 2.11: Funzioni dell'organizzazione a cui viene affidata la responsabilità in ambito di innovazione



Fonte: Report Deloitte 2021

2.4.4 Risorse e fondi

La mancanza di fondi, in Italia, è spesso una delle principali cause che impediscono alle organizzazioni No Profit di intraprendere progetti di trasformazione digitale (Tabella 2.4). Questa condizione può essere il risultato di una scelta, in quanto le organizzazioni potrebbero preferire investire i fondi disponibili in altri progetti, come ipotizzato dallo studio di Godefroid del 2023. Nella maggior parte dei casi il fattore che incide su questo aspetto è la mancanza di una strategia, questa potrebbe facilitare il contenimento dei costi e l'individuazione ed implementazione di tecnologie digitali adeguate all'organizzazione, in grado di soddisfarne a pieno i bisogni.

Ad oggi, i soggetti che possono costituire una fonte di finanziamento per gli ETS in Italia sono principalmente da ricondursi a (Report "Il Terzo Settore dopo la pandemia", Banca Etica, 2023):

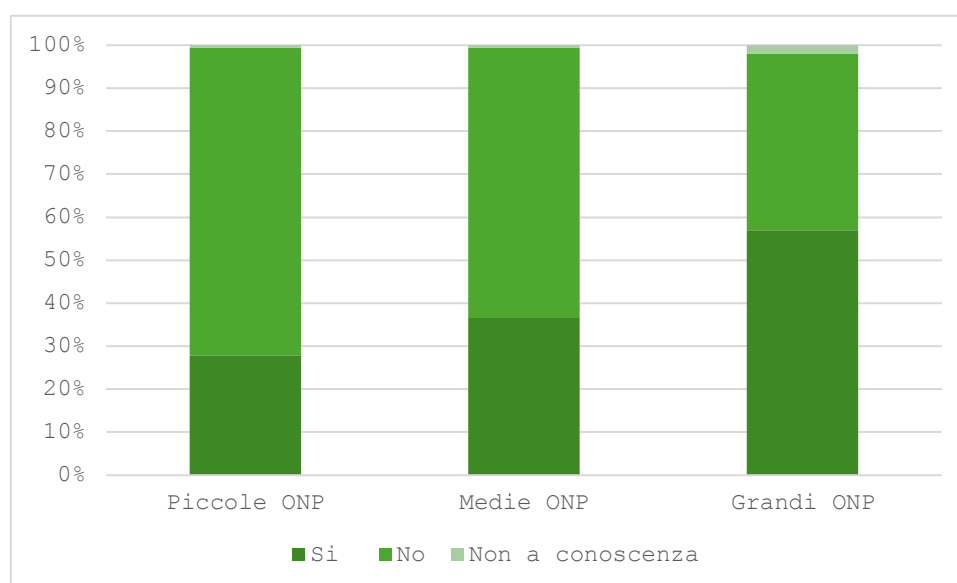
- Cittadini privati, sia nella forma di donazioni, ma anche di destinazione del 5x1000 e del crowdfunding;
- Soci e altri stakeholder, con la partecipazione al capitale sociale, donazioni e prestiti;
- Fondazioni e altri enti filantropici, che mirano a creare un impatto positivo finanziando e investendo nelle realtà del terzo settore;
- Intermediari finanziari, quali le banche, specialmente se etiche e sociali;

- Settore pubblico, tramite sussidi, investimenti previsti nel PNRR e altri programmi di sovvenzioni.

Gli ETS, come già evidenziato in precedenza, hanno un importante gap di conoscenze digitali, ma dagli studi emerge una carenza anche in ambito finanziario. Infatti, la principale motivazione per il mancato sfruttamento degli strumenti di finanziamento innovativi è da ricondursi principalmente alla scarsa conoscenza di questi da parte delle organizzazioni (56% dei casi), seguita dalla mancanza di staff con competenze finanziarie e dalla preferenza nell'utilizzo di strumenti tradizionali (Report Deloitte, 2021). Alcuni strumenti di finanza sociale, più e meno innovativi, a cui le organizzazioni potrebbero far ricorso sono: *crowdfunding*, microcredito, obbligazioni solidali, strumenti *pay for success*, *social venture capital* e *social business angels*.

La raccolta fondi online potrebbe prestarsi ad instaurare fonti di finanziamento, opzione colta solo da un numero limitato di ETS. Secondo gli ultimi dati disponibili solo il 38% delle organizzazioni sfrutterebbe questo strumento e, ancora una volta, si può osservare un'elevata differenza tra le piccole, medie e grandi organizzazioni (Grafico 2.12). Infatti, oltre il 70% delle piccole organizzazioni non effettua alcuna tipologia di raccolta fondi online. Tra gli enti del Terzo Settore che si affidano a quest'ultima fonte, la modalità principale risulta essere il tasto di donazione presente sul sito, seguito dalla progettazione di eventi online.

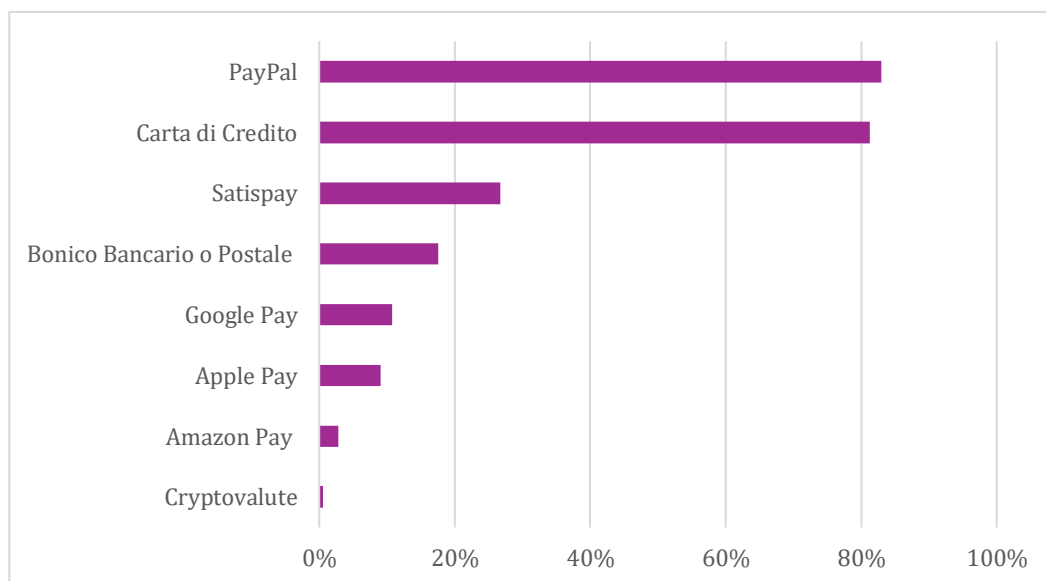
Grafico 2.12: Enti che fanno raccolta fondi online, divisione per grandezza



Fonte: Report 2024 Italia No Profit

I metodi di pagamento online a cui gli enti si affidano principalmente sono per ordine di popolarità: PayPal, Carte di Credito e Satispay. Non mancano nell'elenco anche strumenti più tradizionali, quali bonifici bancari e postali, ma anche Google Pay e Apple Pay, che insieme a Satispay facilitano le donazioni tramite smartphone (Report Italia No Profit, 2024).

Grafico 2.13: Metodi di pagamento accettati dalle No Profit che svolgono raccolta fondi online



Fonte: Report 2024 Italia No Profit

La rilevanza delle conoscenze in ambito di *digital fundraising* e in ambito finanziario è da tenere in considerazione anche in riferimento ai *trend* che caratterizzano le modalità di donazione degli ultimi anni. Dalla survey del 2020 “Global Trends in Giving”, condotta su scala globale da Italia No Profit, emerge che il 60% dei privati esprime una preferenza per il metodo di donazione online, seguito dal bonifico bancario e dal sistema PayPal, rispettivamente per il 39% e il 23%.

I social media, l'e-mail e i siti web risultano essere i canali maggiormente invitanti per i singoli individui per effettuare donazioni agli enti, ciò mette in evidenza quanto possa essere rilevante un uso adeguato degli strumenti di comunicazione ²².

²² Report “Global Trends in Giving” 2020 Italia No Profit

Gli enti No Profit in Italia risultano consapevoli delle proprie carenze di conoscenze anche in ambito di finanziamenti e raccolta fondi²³. Nella dodicesima edizione dell'Osservatorio su Finanza e Terzo Settore di Intesa San Paolo, focalizzato su cooperative e imprese sociali, i servizi non finanziari maggiormente richiesti sono:

- Formazione, dal 41,2 % del campione, la quale comprende temi che vanno dall'educazione finanziaria, fino alle campagne di crowdfunding
- Supporto alla raccolta fondi, per il 19,3% degli enti intervistati
- Legati alla digitalizzazione, per il 13,4 % del campione

A livello geografico, l'area che registra un picco per la richiesta di servizi di digitalizzazione (15%) e di raccolta fondi, quali le donazioni (22%) e il *crowdfunding* (22,2%), è il Nord-Ovest. Sulla base dell'anno di costituzione, invece, le realtà più giovani risultano maggiormente interessate ai servizi legati alle donazioni e al *crowdfunding* (23,1%), al contrario quelle costituite tra gli 11 e i 20 anni fa individuano come primaria necessità la prestazione di servizi non finanziari da parte delle banche e l'ambito della digitalizzazione⁸.

²³ Osservatorio su Finanza e Terzo Settore: Indagine sui fabbisogni finanziari - Cooperazione e impresa sociale (2023) Intesa San Paolo e AICCON Research Center

Capitolo 3: Indagini digitalizzazione in Italia nell'ambito No Profit

3.1 Introduzione

Nei precedenti capitoli sono state analizzate le cause che in letteratura vengono individuate come origine del ritardo nell'implementazione di nuove tecnologie da parte del Terzo Settore. Le problematiche riscontrate sono principalmente: disponibilità di risorse finanziarie, carenza di skill e conoscenze specifiche, possibile resistenza al cambiamento e all'adozione di soluzioni alternative, mancanza di privacy e sicurezza, la maggiore avversione al rischio delle organizzazioni No Profit e l'apparente incompatibilità tra l'attività core svolta dall'ente e le nuove tecnologie (Nahrkhalaji, 2019) (Godefroid, 2023). Le indagini svolte in via primaria da Italia No Profit e dall'ISTAT rivelano che la situazione italiana risulta tuttavia maggiormente caratterizzata da una difficoltà nel reperimento di fondi, dalla mancanza di skill che accomuna tutti i settori, anche il for profit, e da una elevata resistenza interna al cambiamento.

Date queste evidenze è rilevante approfondire le motivazioni per cui in Italia ci siano determinate difficoltà nell'approccio al mondo digitale e quali delle soluzioni a disposizione degli enti risultino effettivamente valide e utili a raggiungere una maggiore digitalizzazione e a portare un cambiamento costante e duraturo negli enti No Profit. Per indagare questi temi è stata inizialmente intrapresa la conoscenza dell'Impresa Sociale Prossimi nell'ambito del progetto FSE SMART - Dim, che ha potuto restituire una sua visione personale sulla situazione attuale e sulla difficoltà che caratterizzano il Terzo Settore.

Il progetto FSE SMART - Dim si pone come obiettivo la generazione e il trasferimento di conoscenza alle organizzazioni No Profit del territorio veneto, nello specifico è rivolto alle cooperative identificate come Work Integration Social Enterprises (WISEs), organizzazioni senza scopo di lucro che impiegano persone con disabilità o fragilità riconoscendo loro un compenso equo e sostenibile. Il progetto di ricerca applicata avrà la durata di un anno e prevederà tra le varie attività di formazione anche la raccolta ed elaborazione di dati utili all'ambito d'indagine. I soggetti promotori sono lo Yunus Social Business Centre di Ca' Foscari e l'Impresa Sociale Prossimi ETS. Gli Yunus Social Business

Centre sono centri universitari che seguono i principi di business sociale del Premio Nobel Muhammad Yunus ed hanno l'obiettivo di diffondere i concetti e le buone pratiche del fare business pensando alla società. Prossimi, invece, è un'impresa sociale che si occupa principalmente di fabbricazione digitale e di fornire servizi e formazione in ambito tecnologico. Il progetto FSE SMART - Dim mira a individuare le principali barriere che impediscono o ritardano l'adozione delle tecnologie digitali nelle WISE venete, fornendo inoltre soluzioni innovative. In riferimento alla prima fase del progetto è stata effettuata una ricerca sulle Cooperative presenti in Veneto corrispondenti al profilo delle WISE, che ha portato all'individuazione delle Cooperative di tipo B iscritte al registro della Regione Veneto. Il database della Regione è stato successivamente elaborato, arricchito di informazioni e infine condiviso con i referenti del progetto FSE SMART - Dim.

Sulla base delle Cooperative individuate ne sono state selezionate alcune come caso studio per approfondire il tema di tesi e per restituire una visione reale delle problematiche in ambito digitale degli enti nel territorio.

Nel presente capitolo verrà quindi presentato il Database arricchito (Appendice 1) di informazioni utili sulle Cooperative di tipo B presenti in Veneto e successivamente verranno presentati i risultati delle interviste svolte con Prossimi ETS e le Cooperative L'Incontro Industria 4.0 e Sol.Co., entrambe realtà consolidate nel territorio Trevigiano con l'obiettivo specifico del reinserimento nel mondo del lavoro di soggetti fragili e con disabilità.

3.1.1 Wise

Le Work Integration Social Enterprises (WISE) hanno lo scopo di reinserire nel mondo del lavoro le persone con disabilità, con disagi certificati legalmente e persone che si trovano in condizioni di svantaggio. Sono identificabili 3 tipologie principali di WISE (Cooney, Nyssens, O'Shaughnessy, 2023), nella prima rientrano le organizzazioni che creano occupazione protetta per persone con disabilità con il supporto delle autorità pubbliche; nella seconda rientrano tutte le organizzazioni che offrono lavoro temporaneo o formazione per aiutare i beneficiari a trovare impegno; l'ultima categoria di WISE offre effettiva occupazione stabile e consente agli individui di essere autonomi economicamente. Queste categorie sono state successivamente nominate come Sociali, Formative e Produttive da Gianfranco Marocchi (2023), direttore della rivista "Impresa Sociale". Marocchi specifica che le WISE produttive sono collegate all'obiettivo di far

raggiungere un'indipendenza economica ai soggetti fragili. Le organizzazioni svolgono un'effettiva attività produttiva da cui traggono la maggior parte dei guadagni, pertanto, operano come una vera e propria impresa. Le WISE sociali prevedono l'integrazione sociale tramite il lavoro delle persone con disabilità e svantaggi, ma a questo non corrisponde un compenso che le possa rendere autonome. Si tratta di una modalità per cui i soggetti potranno continuare a beneficiare di trasferimenti economici riconosciuti dallo Stato, come pensioni e indennità. Per i soggetti si tratta quindi sostanzialmente di svolgere un'attività per la crescita personale e l'integrazione sociale. Le WISE formative, invece, svolgo innanzitutto attività di formazione e successivamente di *job placement* presso imprese non WISE.

Nell'indagine condotta per mezzo di interviste, sono state selezionate le WISE di tipo produttivo, che hanno come obiettivo primario l'autonomia dei soggetti fragili, e che nel contesto italiano sono assimilabili alle Cooperative di Tipo B.

3.2 Metodologia

Per indagare il fenomeno della digitalizzazione del Terzo Settore in Italia si è dapprima svolta una raccolta dati che ha permesso di arricchire il database disponibile delle Cooperative di Tipo B in Veneto e successivamente raccogliere le esperienze e impressioni di enti del territorio rispetto a questo tema.

Per la parte maggiormente quantitativa, corrispondente allo sviluppo di un database, sono stati consultati il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), il registro della Regione del Veneto e della Camera di Commercio. Il RUNTS è stato utilizzato inizialmente per individuare il numero generico di enti del Terzo Settore e per mezzo dell'elaborazione effettuata tramite software Excel si sono riusciti a fornire parte dei dati esposti nel Capitolo 2. Nello specifico si sono utilizzate formule quali X.LOOKUP e V.LOOKUP che, sulla base di intersezioni, hanno permesso di individuare la Regione d'Italia di appartenenza di ogni organizzazione grazie all'informazione del comune in cui esse presentano la sede legale. Sulla base di questi è stato possibile determinare la distribuzione geografica degli enti iscritti. Sfruttando invece la formula COUNT.IF su più dati è stato possibile determinare il numero di organizzazioni iscritte per ogni tipologia. Tuttavia, il RUNTS non è stato utile per estrapolare ulteriori informazioni, nello specifico per individuare le Cooperative di Tipo B.

In alternativa sono stati consultati altri due registri: il database del Ministero dello Sviluppo Economico e il Database delle Cooperative della Regione Veneto. Quest'ultimo è stato preferito al primo per completezza di informazioni, tra cui i contatti delle singole cooperative. Il Registro della Regione è stato elaborato per rendere le informazioni direttamente fruibili e per individuare le Cooperative rilevanti ai fini del Progetto FSE SMART - Dim. L'elaborazione è stata successivamente condivisa per fornire un bacino di potenziali enti da coinvolgere nel progetto.

Il Database presenta tuttavia informazioni limitate quali: partita IVA o codice fiscale, contatti e-mail e telefonici, sede legale, tipologia di cooperativa. Non restituisce invece informazioni specifiche sulle cooperative quali la dimensione, l'area di attività e per le cooperative B l'effettiva portata del ruolo di reinserimento nel mondo del lavoro di soggetti fragili e con disabilità. Queste informazioni, per le 149 Cooperative di tipo B presenti in Veneto, sono state quindi raccolte per la realizzazione di un database

maggiormente dettagliato e utile ai fini di ricerca di enti con caratteristiche specifiche riguardanti l'inclusione sociale e l'adozione di nuove tecnologie. Per mezzo di tabella Pivot in Excel sono state individuate le sole Cooperative B e ad ognuna sono state aggiunte le informazioni disponibili ricavate tramite la ricerca individuale di ogni cooperativa su motore di cerca Chrome. La fonte principale delle informazioni sono stati i siti web, quando presenti, e i bilanci sociali, quando pubblicati. Per tutte le cooperative sprovviste di entrambe le fonti si sono raccolti i dati pubblici presenti nel sito web degli Uffici Camerali. Nel paragrafo 3.3 verranno presentate le informazioni elaborate a seguito della raccolta di dati.

Per indagare ulteriormente il tema dell'adozione delle nuove tecnologie da parte delle Cooperative di tipo B è stato adottato anche un approccio qualitativo, concretizzato per mezzo di interviste. Il metodo qualitativo è stato utilizzato in quanto approccio esplorativo adeguato alla comprensione di un fenomeno sociale complesso (Creswell, 2007), come si presenta essere la digitalizzazione. La modalità individuata è stata quella delle interviste semi-strutturate, effettuate tramite la piattaforma per conferenze "Google Meet". Le interviste sono state singolarmente registrate con il consenso dei partecipanti e utilizzate ai soli fini della presente Tesi.

Le domande poste ai soggetti intervistati avevano come obiettivo indagare i seguenti ambiti utili ad approfondire il fenomeno dell'adozione di nuove tecnologie digitali:

1. Le tecnologie utilizzate all'interno dell'ente
2. La gestione dei fondi, in cui si è approfondito il ruolo dei Servizi Non Finanziari offerti dalla Banche e del RUNTS come fonte di facilitazione all'accesso a bandi specifici per il Terzo Settore, il ricorso a modalità di reperimento fondi non tradizionali quali il crowdfunding, la facilità di accesso a bandi italiani ed europei
3. L'avversione al rischio rispetto all'intraprendere cambiamenti rilevanti all'interno dell'ente
4. I rischi per la sicurezza che una maggiore digitalizzazione può comportare
5. L'adozione di una strategia digitale
6. Il ruolo della digitalizzazione nell'ente e le evoluzioni nel Terzo Settore.

Sono state inoltre poste domande generiche riguardanti la storia, l'attività e i principi che contraddistinguono le realtà intervistate. L'utilizzo di interviste semi-strutturate ha permesso di approfondire alcune tematiche con i singoli.

Tabella 3.1: Interviste realizzate

Ente oggetto di intervista	Persona intervistata	Ruolo persona intervistata	Giorno	Durata
Prossimi ETS	Alberta Menegaldo	Presidente	23/05/2024	1 ora 10 minuti
Prossimi ETS	Alberta Menegaldo	Presidente	11/09/2024	30 minuti
L'Incontro Industria 4.0	Lorena Carinato	Presidente	11/09/2024	50 minuti
Sol.Co.	Igor De Polo	Consigliere	13/09/2024	45 minuti

3.3 Database cooperative Veneto

Al fine di collaborare al progetto FSE SMART - Dim, è stato realizzato come output di tesi un Database arricchito sulla base di quello già esistente per le Cooperative in Veneto. Le Cooperative di tipo B sono state individuate come gruppo di cooperative da indagare in quanto maggiormente corrispondenti alla definizione di WISE.

3.3.1 Cooperative B

Le cooperative sono definite nel Codice Civile nel Libro VI all'articolo 2511, in cui viene esplicitata la loro natura differente rispetto alle società for profit. Nelle società cooperative generalmente lo scopo mutualistico sostituisce lo scopo lucrativo delle società tradizionali, anche se non via esclusiva e la sua prevalenza non è elemento essenziale per la qualificazione come società cooperativa. Secondo l'articolo 2512 del Codice Civile sono cooperative a mutualità prevalente quelle società che svolgono produzione di bene e servizi, a cui i soci possono accedere a condizioni più vantaggiose, quelle che offrono accesso a posizioni lavorative per i soci con remunerazione migliore rispetto a quella di mercato e le cooperative che effettuano una parte della lavorazione dei prodotti conferiti dai soci per il collocamento sul mercato. Questa forma societaria è contraddistinta dalla libertà di ingresso e di uscita dei soci, la cui ammissione avviene semplicemente con una richiesta mossa dall'interessato e approvata dagli amministratori (art 2528 C.C.).

Le cooperative sociali sono una particolare forma di cooperativa, introdotte e regolamentate con la legge "Disciplina delle cooperative sociali" n. 381 del 1991. Per stessa legge, nell'articolo 1, si definisce che lo scopo delle cooperative sociali è quello di perseguire l'interesse "[...] generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini [...]". Fin da questo articolo, vengono individuate due tipologie:

- A. Cooperative che offrono servizi socio-sanitari ed educativi, nello specifico si sostanziano in interventi e servizi sociali, interventi e prestazioni sanitarie, prestazioni socio-sanitarie, educazione, istruzione e formazione professionale, formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro;

- B. Cooperative che svolgono altre attività con l'obiettivo di inserire nel mondo del lavoro persone svantaggiate.

Per persone svantaggiate, nominate al punto b dell'articolo 1, si individuano nella stessa legge (articolo 4 comma 1) le persone con invalidità fisica, psichica, sensoriale, comprese le persone in trattamento psichiatrico e gli ex degenti degli ospedali psichiatrici. Sono inoltre inclusi i soggetti affetti da dipendenze, sia da sostanze sia da alcol, oltre che i detenuti o coloro che stanno scontando altre misure di detenzione. Sono considerate persone svantaggiate anche i minori che si trovano in condizioni familiari difficili e sono in età lavorativa.

Le attività che potenzialmente per legge una cooperativa di tipo B può svolgere sono: produttive, agricole, industriali, commerciali o di servizi.

Una cooperativa sociale di tipo b, per rimanere tale, deve avere una percentuale di persone svantaggiate, che siano esse dipendenti o soci lavoratori, di almeno il 30% della forza lavoro della cooperativa stessa.

3.3.2 Il Database della Regione Veneto

La Regione Veneto rende disponibile l'accesso all'albo delle cooperative sociali presenti sul suo territorio tramite il sito web. Il database è liberamente accessibile e scaricabile in formato ".pdf". In esso sono contenute le principali informazioni che consentono di identificare gli enti e contattarli.

Le informazioni fornite possono essere raggruppate in:

- Numerazione: numerazione totale, numero progressivo per provincia, numero progressivo sezione, numero iscrizione albo
- Luoghi identificativi ente: provincia, sede legale, comune
- Informazioni ente: sezione, denominazione sociale, codice fiscale o partita IVA, telefono, fax, e-mail, pec

La sezione identifica l'appartenenza dell'ente alla tipologia A/B/A+B/C delle cooperative sociali. Nella tipologia A rientrano le cooperative che coincidono con la descrizione fornita dall'articolo 1 comma 1 lettera a) della legge 381/1991, nella sezione B rientrano tutti gli enti che coincidono con la descrizione fornita dall'articolo 1 comma 1 lettera b) che sono finalizzate all'inserimento di persone con disabilità o svantaggi nell'ambito lavorativo,

nella sezione C dell'albo rientrano tutti i consorzi di cooperative, infine, nella sezione A+B rientrano tutte le cooperative caratterizzate da scopo plurimo.²⁴

L'iscrizione all'Albo Regionale può avvenire secondo specifici requisiti, come la costituzione sotto forma di società cooperativa sociale, l'iscrizione al registro delle imprese, l'iscrizione all'albo nazionale delle società cooperative, l'applicazione della contrattazione collettiva vigente, come anche altri requisiti legali disposti sia dalla legge 381/1991 che ulteriori. Al fine di rimanere iscritte all'albo, le cooperative sociali devono fornire una dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà che attesti la permanenza dei requisiti definiti dalla Regione, attività da compiere con scadenza biennale dalla data di iscrizione. Inoltre, la richiesta di cancellazione dall'Albo può essere effettuata in qualsiasi momento tramite richiesta formale.²⁵

Ai fini dell'attività di ricerca per il Progetto FSE SMART - Dim il database è stato trasformato in formato Excel per consentire di individuare le cooperative di Tipo B e per arricchirlo di informazioni utili.

3.3.3 Il Database arricchito

L'albo delle cooperative reso disponibile dalla Regione Veneto contiene le informazioni generali per l'individuazione degli enti. Per meglio indagare le cooperative di tipo B presenti in Veneto e individuare la loro corrispondenza con la definizione di WISE, sono state aggiunte ulteriori informazioni. Le cooperative di tipo B analizzate singolarmente per questo scopo sono state 149. Di queste solo 135 sono state inserite nel database finale in quanto le rimanenti sono risultate in liquidazione, chiuse a data da destinarsi o non è stato possibile individuare alcun tipo di informazione circa la loro esistenza su internet, confermato anche dalla ricerca per mezzo del sito dell'Ufficio Camerale.

Le informazioni supplementari riguardano principalmente il numero di soci lavoratori e dipendenti e tra questi quanti presentano uno svantaggio o una disabilità riconosciuta. È stato possibile raccogliere questo dato solo nella casistica in cui le cooperative presentassero un sito web e avessero reso pubblico il proprio bilancio sociale. L'informazione, tuttavia, non sempre viene presentata in modo omogeneo all'interno dei bilanci sociali, nonostante esista un modello consigliato di bilancio da adottare, talvolta

²⁴ Deliberazione della Giunta Regionale n. 531 del 30 aprile 2019

²⁵ Allegato A Deliberazione della Giunta Regionale n. 531 del 30 aprile 2019

non è possibile individuare correttamente il numero di soci lavoratori e quanti di questi rientrano nelle categorie svantaggiate individuate dalla Legge 381/91 e medesima considerazione può essere fatta per i lavoratori dipendenti. Le differenze, che inevitabilmente si riscontrano nell'analisi dei bilanci sociali, in alcuni casi compromettono il dato registrato nel Database arricchito, non consentendone la compilazione o la corretta compilazione. I dati raccolti consentono comunque di fornire una dimensione della società rispetto alla quantità di persone svantaggiate presenti all'interno dell'ente. Alcune cooperative inoltre inseriscono nel computo totale dei dipendenti svantaggiati anche i tirocinanti, che per le finalità di individuazione di cooperative WISE, non sono stati considerati come facenti parte del numero di dipendenti svantaggiati nel database.

La difficoltà di reperimento di queste informazioni è dovuta a tre motivazioni principali:

1. La mancanza di siti web degli enti in cui pubblicare il bilancio sociale;
2. La mancata utilizzazione del modello predisposto per il bilancio sociale;
3. La mancanza di bilanci sociali aggiornati.

In riferimento al primo fattore, per ogni cooperativa si è effettuata una ricerca web e nello specifico si è cercato di individuare per ognuna la presenza di un sito. Da questa prima attività ne risulta che l'81,5% delle cooperative di tipo B in Veneto presenta un sito web. Tra le cooperative che lo possiedono, si è notato che spesso i siti vengono segnalati come non sicuri dai motori di ricerca. Questo avviso viene visualizzato in modo automatico e può dipendere principalmente dalla mancanza del certificato Secure Sockets Layer (SSL), un certificato che protegge la comunicazione dalla sorgente al destinatario e quindi consente la trasmissione criptata di informazioni. In assenza di questo protocollo i dati e le informazioni degli utenti possono essere a rischio, specialmente se sensibili quali quelli delle carte di credito. Il certificato non è tuttavia obbligatorio e il sito web può essere comunque consultato. Questa osservazione può far emergere la mancata cura dei siti web o la loro realizzazione senza la consultazione di un professionista del settore.

Come indicato precedentemente, il mancato utilizzo del modello predisposto per i bilanci sociali delle cooperative di tipo B risulta essere un ulteriore ostacolo alla precisa raccolta di informazioni circa la numerosità di persone con svantaggio o disabilità presenti in un'organizzazione. Essendo questi dati sensibili, il modello predispone una forma anonima (Figura 3.1) in cui devono essere esplicitati solamente i numeri totali.

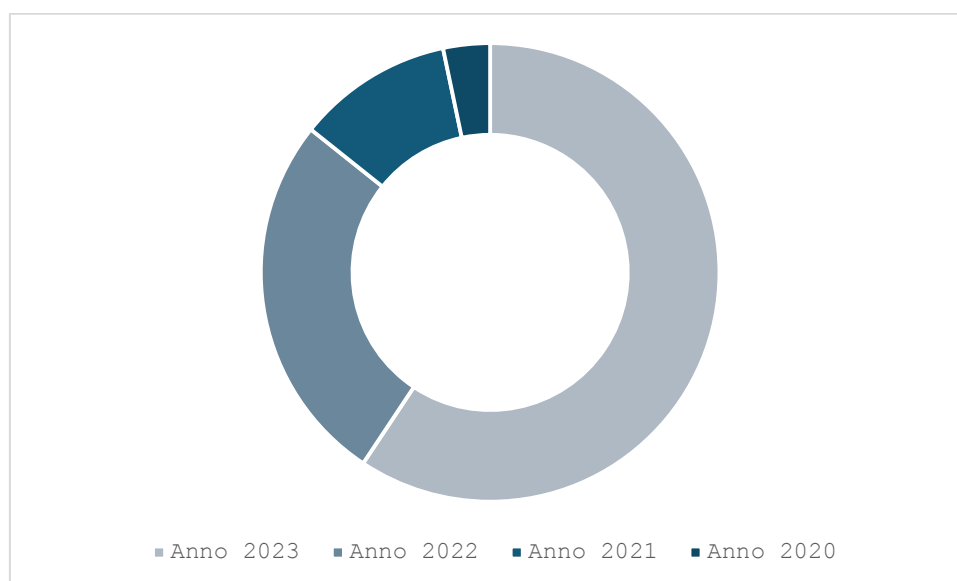
Figura 3.1: Indicazione di persone con svantaggio all'interno dell'ente

N. totale	Tipologia svantaggio	di cui dipendenti	di cui in tirocinio/stage
11	Totale persone con svantaggio	11	0
0	persone con disabilità fisica e/o sensoriale L 381/91	0	0
11	persone con disabilità psichica L 381/91	11	0
0	persone con dipendenze L 381/91	0	0
0	persone minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare L 381/91	0	0
0	persone detenute e in misure alternative L 381/91	0	0
0	persone con disagio sociale (non certificati) o molto svantaggiate ai sensi del regolamento comunitario 651/2014, non già presenti nell'elenco	0	0

Inoltre, nonostante la presenza di bilanci sociali, non sempre il dato sul numero degli svantaggiati presenti nell'ente risulta congruente, a volte l'informazione viene esplicitata solo per i lavoratori dipendenti e a volte solo per i soci lavoratori, non consentendo di fornire dati uniformi, nonostante da modello di bilancio, questi dovrebbero essere tutti inclusi nella tabella mostrata in Figura 3.1.

Un altro dato interessante riguarda la messa a disposizione dei bilanci sociali da parte delle cooperative che presentano un sito internet. Risulta, infatti, che su 110 cooperative che ne possiedono uno, 91 rendono disponibile e consultabile il proprio bilancio sociale, di queste solo il 60% fornisce quello dell'anno 2023. Il restante 40% rende disponibile come ultimo bilancio o quello riferito all'anno contabile 2022, o 2021 o addirittura del 2020 (Grafico 3.1). Si può ipotizzare che questo sia dovuto ad un mancato aggiornamento del sito, che potrebbe ricondursi alla mancanza di conoscenze necessarie per effettuare modifiche sul proprio sito internet. Queste considerazioni vengono effettuate sulla base dei dati presentati nel Capitolo 2 in riferimento alle conoscenze digitali possedute dalle organizzazioni del Terzo Settore e supportata dal fatto che tutte le cooperative sociali sono tenute, secondo il decreto legislativo n. 112 del 2017, alla redazione del bilancio sociale e al suo deposito presso il Registro delle Imprese, per cui è improbabile una mancanza effettiva di redazione dello stesso.

Grafico 3.1: Anno dell'ultimo bilancio pubblicato dalle cooperative sui propri siti web



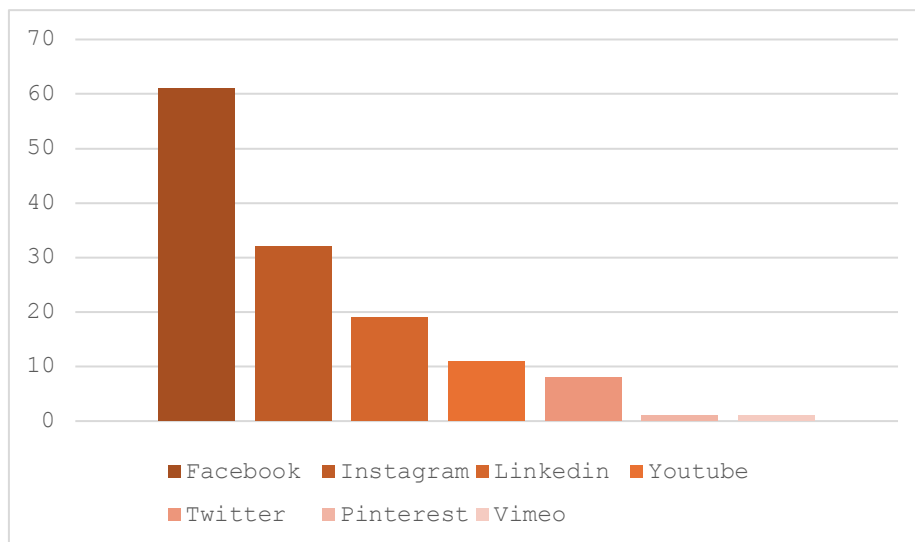
Fonte: Siti web di tutte le Cooperative di Tipo B presenti in Veneto

La realizzazione del Database arricchito è stata un'occasione anche per quantificare l'utilizzo dei social media da parte del campione analizzato. Si è osservato che generalmente le cooperative provviste di un sito web è altamente probabile siano iscritte anche ad una o più piattaforme social. Solamente in pochi casi le cooperative presentano pagine Facebook non collegate a siti internet, su tutto il campione la casistica si presenta per sole 5 cooperative. Viceversa, tra quelle che possiedono un sito web, 51 non mostrano evidenza di possedere una pagina social attiva²⁶.

Le cooperative che in totale presentano almeno un account social sono 64 su 135, di queste il 97% ha una pagina Facebook, social che si conferma anche in questo campione di indagine il più utilizzato, avvalorando quanto evidenziato nelle indagini di Italia No Profit nel 2024, nel cui report registrava una partecipazione a questo social del 97,9% (dato esposto nel Capitolo 2). Segue come piattaforma social più utilizzata Instagram. In totale il 90% delle cooperative ha tre o meno account social attivi. Solo sei cooperative presentano 4 piattaforme social attive dal loro sito e solo la cooperativa "Social Spazio 11" di Verona ne presenta 5.

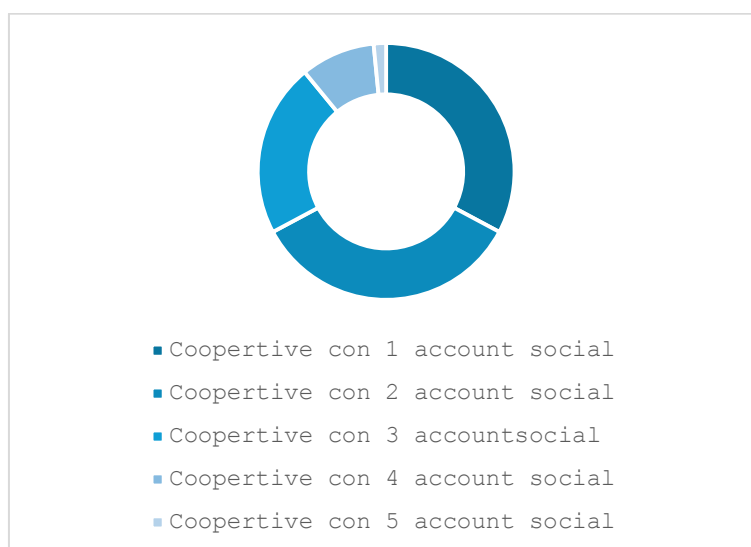
Grafico 3.2: Utilizzo Social Media delle Cooperative di Tipo B in Veneto

²⁶ Il dato sulla quantità di account social network posseduti, in presenza di sito internet, è stato ricavato solamente sulla base dei link diretti esposti sul sito dall'ente.



Fonte: Dati ricavati dalla ricerca internet effettuata per la creazione del Database arricchito

Grafico 3.3: Numero di account social posseduti dalle Cooperative di Tipo B in Veneto



Fonte: Dati ricavati dalla ricerca internet effettuata per la creazione del Database arricchito

La realizzazione del Database arricchito è stata utile ai fini di indagare l'utilizzo di tecnologie digitali limitatamente alla presenza di un sito web e di account social, dati utili per una prima analisi ma non sufficienti ad integrare quanto indagato fino ad ora sulla trasformazione digitale del Terzo Settore. Partendo dai dati raccolti, si sono pertanto individuate delle cooperative da intervistare per indagare il fenomeno. I criteri con cui si sono selezionate le cooperative sono stati:

- Aderenza alla definizione di WISE produttive, finalizzate a dare autonomia ai soggetti svantaggiati;

- Presenza di sito web e utilizzo di tecnologie nei processi produttivi;
- Disponibilità del bilancio sociale dell'anno contabile 2023, utile a quantificare le persone svantaggiate operative nell'ente.

Le cooperative sono state contattate via e-mail, di quelle contattate hanno risposto positivamente alla realizzazione dell'intervista: Sol.Co., Prossimi, L'Incontro Industria 4.0.

3.4 Cooperativa Sol.co

La cooperativa sociale Sol.Co., situata in provincia di Treviso, si occupa di inserimento lavorativo dal 1992. La Cooperativa nasce in risposta alla Legge Basaglia (L. 180/78) emanata nel 1978 la quale ha previsto la chiusura dei manicomi, legge effettivamente attuata solo negli anni successivi. In seguito, le persone che in precedenza si trovavano nei manicomi, vennero spesso spostate in altre strutture senza avere effettivamente un ruolo sociale o una occupazione.

Su volontà di un medico e di un infermiere, per dare risposta al disagio in cui eran costrette a vivere le persone con svantaggi psichici, viene avviata un'attività di sperimentazione all'interno della comunità terapeutica residenziale protetta dell'azienda ULSS 9 di Treviso. Questa iniziativa si poneva l'obiettivo di completare le cure terapeutiche dei pazienti attraverso la realizzazione di attività lavorative. Nei primi anni l'attività riguardava principalmente l'agricoltura e l'allevamento, un'esperienza che, su richiesta degli stessi fruitori, si è poi evoluta in un vero e proprio laboratorio di assemblaggio all'interno di un capannone industriale. Grazie all'attuale presidentessa, negli anni a seguire, l'attività della cooperativa si è indirizzata verso l'ambito industriale e tuttora si presenta come un'azienda conto terzi.²⁷

Ad oggi Sol.Co. si occupa principalmente di imballaggio e assemblaggio, oltre che al controllo qualità e la progettazione di linee produttive. L'attività di assemblaggio nello specifico prevede l'allestimento di componentistica e di apparecchiature di piccole dimensioni, le attività di imballaggio e confezionamento vengono effettuate manualmente e con l'ausilio di impianti automatici e possono essere svolte per una vasta gamma di prodotti. Il controllo di qualità, concordato con il cliente, può essere visivo, tecnico e di funzionamento. La progettazione di linee produttive coinvolge tecnici specializzati che possono sviluppare soluzioni specifiche per le esigenze del cliente, compresi i macchinari necessari.

“Collaboriamo con le industrie e il territorio con progettualità e professionalità per creare ricchezza economica e sociale valorizzando la persona attraverso il lavoro”

Mission Sol.Co.

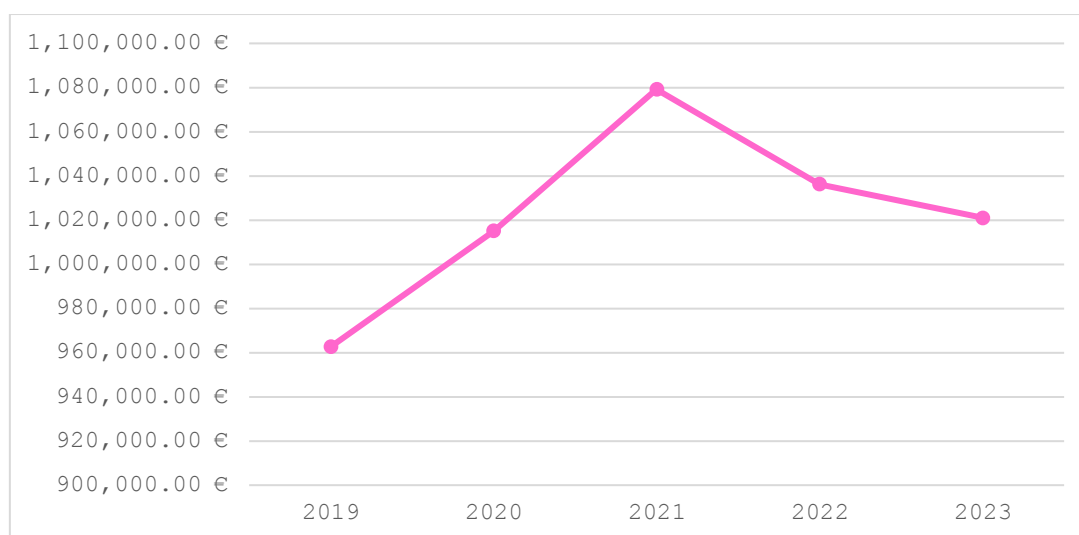
²⁷ Intervista 13/09/2024

“Una società inclusiva per tutte le persona, soprattutto quelle fragili, sul piano del lavoro e delle relazioni”

Vision Sol.Co.

Sol.Co con i propri principi persegue la cooperazione tra gli individui per il raggiungimento del bene comune, la solidarietà verso le persone svantaggiate, la trasparenza nelle relazioni e comunicazioni, l’equilibrio in termini di distribuzione della ricchezza e della comunicazione interna e la partecipazione responsabile di tutti. Vero pilastro della cooperativa è la centralità della persona che, nella sua interezza, deve essere rispettata, tutelata e valorizzata. Per mantenere viva la propria attività sono altresì rilevanti e riconosciuti i principi dell’efficienza, dell’efficacia e del denaro come mezzo per il perseguimento di obiettivi e la realizzazione di progetti.

Grafico 3.4: Fatturato Cooperativa Sol.Co.



Fonte: Bilanci sociali 2019, 2020, 2021, 2022, 2023

Nel 2020 Sol.Co. ha redatto il suo primo bilancio sociale, dal quale risultavano attivi 49 dipendenti, di cui 34 persone fragili, la quasi totalità di questi certificata con disturbi psichici. Nello stesso anno si registrava un fatturato pari a 1.015.039,00 €. Nel 2023 risultano attivi 26 dipendenti di cui 11 svantaggiati, questi ultimi presentano tutti una disabilità psichica. La cooperativa Sol.Co., a differenza di molte altre, si impegna nella formazione e valorizzazione delle persone, nel 2023 sono ben 16 gli eventi di formazione

a cui almeno uno dei dipendenti ha partecipato, oltre ai corsi obbligatori in tema di sicurezza e primo soccorso.²⁸

Sol.Co. è stata selezionata per un'intervista sulla base di alcune caratteristiche che la contraddistinguono, quali la sua presenza sul territorio e le forti relazioni e collaborazioni che instaura con il tessuto socio-economico della provincia di Treviso, comprendente sia il settore no profit sia il settore for profit. Ulteriore elemento centrale per la sua selezione è stata la propensione all'innovazione e alla formazione che si evince non solo dal sito aziendale ma anche dai bilanci, che sono prova della sua trasparenza e comunicazione diretta. Infine, il suo profilo rientra nelle WISE, fornendo il giusto compenso a tutte le persone fragili che lavorano all'interno di essa.²⁹³⁰

3.4.1 Intervista

L'intervista realizzata con Igor De Polo, Consigliere in Sol.Co., è stata volta ad approfondire le specificità delle cooperative B in riferimento alla trasformazione digitale, all'acquisizione di nuove competenze, all'implementazione e all'utilizzo di nuove tecnologie.

La realtà delle cooperative sociali produttive risulta spesso più complessa di una semplice realtà aziendale, per la necessità di maggiori accortezze relative all'inclusione di soci e dipendenti con disabilità o svantaggi. Durante l'intervista si è messo in evidenza questa duplice difficoltà nel gestire l'organizzazione interna, il consigliere ha sottolineato come “[...] gestiamo oltre 20 orari di lavoro diversi, ogni persona ha esigenze diverse [...]” sottolineando che talvolta in alcuni periodi alcune persone non hanno la possibilità di svolgere più di 3h di lavoro giornaliero. Risulta necessaria la pianificazione di tutti gli orari per dare continuità alle produzioni, in quanto è diritto dei propri clienti ricevere le commesse puntuali. Per consentire il corretto funzionamento di Sol.Co. la struttura operativa è organizzata in equipe di lavoro, le quali hanno obiettivi produttivi e funzionali, ma sono anche essenziali per intercettare le criticità e le esigenze dei singoli individui. Per gestire la realtà produttiva, vengono utilizzati metodi e strumenti validati che “[...]”

²⁸ Bilancio Sociale 2023 Sol.Co.

²⁹ Sito Aziendale <https://www.solcocoop.it/>

³⁰ Bilancio Sociale 2020 Sol.Co.

permettono di essere efficaci, sia in termini di monitoraggio che di intervento delle persone [...]”. Tuttavia, ciò che fa la differenza è l’esperienza e la relazione.

La tecnologia all’interno di Sol.Co. è vista come funzionale a mantenere una buona operatività e qualità delle lavorazioni. Per questo motivo negli anni sono state introdotte strumentazioni automatizzate nella linea produttiva, cambiamento che si è reso essenziale per sopperire ai limiti fisici degli operai. De Polo specifica, inoltre, che l’investire in nuova tecnologia e nell’automazione nel 2008 è stata una scelta fondamentale, perché ha consentito di mantenere l’occupazione e di superare il periodo delle grandi delocalizzazioni verso paesi a manodopera meno costosa. Questo conferma quanto evidenziato da molti studi, secondo cui l’automazione è funzionale ad ottimizzare la produzione e ridurre i costi, contemporaneamente salvaguardando la qualità (Campilho, Silva, 2023).

Da queste considerazioni si sono indagate le modalità di implementazione, se queste sono frutto di una strategia o se talvolta ci sono altri fattori che influenzano l’adozione di nuove tecnologie. In Sol.Co. la modalità di adozione di nuove tecnologie si basa principalmente sulle decisioni prese dal Consiglio di Amministrazione (CdA), in quanto è necessaria una accurata valutazione e pianificazione degli investimenti e dei costi che si dovranno sostenere. L’intervista avvalorava quanto già analizzato in ambito teorico nel Capitolo 1, secondo cui il ruolo di chi detiene il potere decisionale è molto rilevante nell’ambito di adozione di nuove tecnologie (Jong, 2023) (Nahrkhalaji, 2019) e in parte confermato anche dalle indagini dei report analizzati nel Capitolo 2. Principalmente la decisione di adottare nuove tecnologie è di origine interna, siano esse di automazione, digitali o di altra natura. Tuttavia, per Sol.Co, anche i clienti possono influenzare queste decisioni se per le loro commesse sono richieste progettazioni più ampie.

L’inserimento di nuovi macchinari e tecnologie impone molto spesso anche una formazione ulteriore. Nella Cooperativa Sol.Co. la tipologia di erogazione della formazione è variabile e definita sulla base delle esigenze e delle tecnologie adottate. Capita quindi che venga effettuata formazione interna tra colleghi, o che venga affidata a enti esterni, o ancora in collaborazione con i clienti. Quest’ultima si verifica specialmente quando una lavorazione, prima svolta internamente dal cliente, venga affidata a Sol.Co., creando così delle partnership volte all’acquisire nuove conoscenze. La formazione più idonea è per tanto scelta caso per caso.

Il tema delle collaborazioni è stato approfondito al fine di indagare l'impatto che la partecipazione ad associazioni e consorzi ha nell'influenzare positivamente l'adozione di nuove tecnologie. Il Sig.re De Polo alle domande poste "La collaborazione può essere funzionale all'adozione di nuove tecnologie? C'è un'influenza positiva tra enti e organizzazioni?" ha risposto in modo affermativo specificando che la loro Cooperativa è molto proiettata alle contaminazioni. Secondo De Polo la cooperazione ha tanto da imparare dal profit, poiché le imprese For Profit possono essere fonti di ispirazione dal punto di vista produttivo e di organizzazione aziendale. Le opportunità di contatto con altre realtà del territorio sono spesso esperienze arricchenti, soprattutto in riferimento alla formazione, poiché "[...] tendenzialmente le persone sono arricchite da approcci meno formalizzati e meno standardizzati, rispetto a quelli che solitamente si ottengono da una formazione più tradizionale [...]" questo perché, secondo De Polo, è la dimensione relazionale che spesso fa la differenza. Le relazioni che si instaurano nel territorio diventano una risorsa e per questo motivo Sol.Co. fa parte del Consorzio Provinciale Intesa, una rete a cui aderiscono sia cooperative sociali che non. Il Consorzio, infatti, raccoglie al suo interno 27 realtà del territorio, rappresentate da cooperative di tipo A, B, A+B, cooperative di produzione e lavoro, un'associazione non riconosciuta e un consorzio³¹. La Cooperativa Sol.Co., inoltre, aderisce a Confcooperative Belluno – Treviso, che fornisce alle organizzazioni associate servizi specifici e la consulenza necessaria per la gestione delle attività. Dato il ruolo importante di entrare in contatto con realtà diverse, Sol.Co. è iscritta a Confindustria Veneto Est, giustificata dal fatto che l'attività industriale è la loro attività principale, mentre la crescente importanza negli ultimi anni di adottare pratiche sostenibili e tecnologie a sostengano dalla transizione ecologica hanno spinto la Cooperativa ad aderire al gruppo di sostenibilità di Confindustria. Per mezzo di questa adesione hanno la possibilità tutti gli anni di vedere direttamente come altre organizzazioni affrontano il tema della sostenibilità, possibilità che fornisce un forte stimolo all'adozione di buone pratiche aziendali.

La partecipazione a questi consorzi e associazioni è fonte essenziale di acquisizione di nuove informazioni e conoscenze che difficilmente avrebbero potuto acquisire individualmente, il Sig. De Polo sottolinea che "[...]tanto più l'altro, la realtà che incontro, è diverso da me, tanto più mi dà degli stimoli nuovi e degli approcci diversi[...]", tuttavia

³¹ Bilancio sociale 2023 Consorzio Provinciale Intesa

questo “non vuol dire che (osservare le altre organizzazioni) basta a stravolgere la mia realtà, ma è utile per vedere le cose da una prospettiva diversa [...]”.

Data la forte partecipazione e l'utilità per Sol.Co. di aderire ad associazioni e consorzi, si è di seguito indagato se in questo ambito anche l'iscrizione al Registro Nazionale del Terzo Settore può essere uno strumento efficace, tuttavia, dall'intervista è emerso come il Registro non sia uno strumento efficace in questo ambito e il suo utilizzo è limitato ad aspetti funzionali.

Un tema importante analizzato durante l'intervista è la capacità di reperimento di fondi. Qualsiasi tipo di trasformazione aziendale implica una certa disponibilità monetaria, specialmente se riguarda l'adozione di nuova strumentazione o di nuova tecnologia. Sulla base dell'assetto interno delle cooperative, che si distanzia per finalità dalle imprese for profit, anche il reperimento dei fondi avviene con modalità differenti. Sol.Co., per esempio, intercetta principalmente i bandi e i fondi a cui può accedere tramite le organizzazioni di cui fa parte, le quali hanno uffici preposti dediti a fornire informazioni su questo ambito. È stato quindi spontaneo indagare se talvolta sono gli stessi bandi a influenzare l'adozione di nuove tecnologie o viceversa. A questa domanda, il signor De Polo ha risposto che tendenzialmente l'approccio consiste nel partire da un progetto della Cooperativa ed eventualmente individuare dei bandi che possano sostenere gli investimenti. Questa modalità è preferibile, in quanto se fosse il bando a stimolare l'azione dell'ente si rischierebbe di acquistare strumentazioni e tecnologie non utili nella quotidianità operativa dell'organizzazione.

I fondi a cui la Cooperativa può accedere sono sia privati che pubblici. Tra questi ultimi rientrano anche i bandi europei a cui Sol.Co. ha fatto accesso solamente tramite la rete di cui fanno parte, poiché sono una tipologia di bandi molto complessa, pertanto richiedono tempo e competenze specifiche.

Tuttavia, oggi chiunque può raccogliere fondi anche in modalità più diretta tramite strumenti digitali, sfruttando ad esempio il crowdfunding. Questa tipologia di raccolta fondi è stata utilizzata da Sol.Co. per la festa dei trent'anni dell'ente, che ad oggi è diventata un Festival annuale per la sensibilizzazione su disabilità e svantaggi, chiamato in modo ironico “Robe da Matti”. Indagando l'utilità di questi strumenti digitali per raccogliere risorse finanziarie è emerso come queste modalità siano adatte a progetti specifici, che

portano alla realizzazione di output tangibili. Dalle edizioni successive “Robe da Matti” viene principalmente finanziato tramite modalità più tradizionali, ad esempio con sponsor che sposano le loro iniziative. Il consigliere De Polo non esclude che in futuro, per altri progetti specifici, si potrebbe nuovamente ricorrere a strumenti di raccolta fondi online.

Nella presentazione dei dati nel secondo capitolo è emerso come spesso gli enti No Profit non utilizzino i servizi non finanziari offerti dagli istituti bancari. Per una maggiore comprensione delle motivazioni per cui questo avviene è stato chiesto al signor De Polo la propria impressione. Secondo l’esperienza di Sol.Co. i servizi offerti dalle banche risultano spesso macchinosi, allo stesso modo anche i bandi indetti dagli istituti risultano per tempi e modalità più complessi rispetto a quelli pubblici.

Il focus dell’intervista si è poi spostato sugli ostacoli della trasformazione digitale non approfonditi nei Report presentati nel Secondo Capitolo, ma supportati dalle fonti bibliografiche (Godefroid, 2023)(Nahrkhalaji, 2019).

Le tecnologie digitali ad oggi adottate all'interno di Sol.Co. sono il software gestionale utilizzato in amministrazione, i social media specialmente Facebook e Instagram, i pacchetti software Office per la gestione documenti, strumenti open source ma anche programmi proprietari per la parte grafica e per il montaggio video, particolarmente utili nel periodo del Festival “Robe da Matti”. A livello di tecnologie digitali più avanzate viene utilizzata l'intelligenza artificiale, specialmente in ambito grafico e per la creazione di immagini, tuttavia, non è ancora utilizzata e implementata a livello di produzione, risulta quindi solo di supporto ad alcune attività. Sol.Co. mostra generalmente un'apertura verso le nuove tecnologie, le cui conoscenze non sono necessariamente possedute all'interno dell'organizzazione. Per la gestione di alcune di esse si appoggiano ai servizi offerti dalle Software House di riferimento e da altri professionisti, ad esempio per la gestione della rete interna, per l’implementazione e per la gestione del sito web. La scelta attuale prevede di non acquisire internamente queste competenze poiché si tratta di ambiti in continua evoluzione per cui sarebbe impossibile mantenere un costantemente aggiornamento e, inoltre, non sarebbe profittevole da un punto di vista economico.

Nell’analisi teorica condotta nel primo capitolo è emerso come ostacolo ad una maggiore digitalizzazione anche l’avversione al rischio degli enti del Terzo Settore. Durante

l'intervista col Signor De Polo è emerso come, effettivamente, nonostante la volontà di esplorare ambiti nuovi e approcci diversi, la natura stessa delle organizzazioni, e nello specifico delle cooperative come Sol.Co., impongono un maggior senso di responsabilità diffusa, che trattiene dall'intraprendere implementazioni di tecnologie più radicali.

Un ulteriore aspetto emerso durante l'intervista con il signor De Polo è il tema della privacy. Nella trattazione è già stato evidenziato come la gestione dei dati possa costituire un elemento che scoraggia l'introduzione di nuove tecnologie digitali, specialmente in enti del Terzo Settore, in quanto spesso esse raccolgono dati sensibili di persone in condizioni di svantaggio o che vivono in contesti pericolosi. Questo aspetto è stato portato alla luce proprio dal Consigliere, che evidenzia come la gestione della privacy anche nel loro ente sia estremamente delicata e per questo hanno una persona designata che se ne occupa. Il rischio di fuga dei dati è particolarmente sentito da Sol.Co. anche in relazione al Festival "Robe da Matti" in cui la diffusione di immagini deve essere fatta con estrema accortezza. Nonostante il rischio, De Polo riconosce il paradosso di possedere numerosi dati e di non saperli gestire, infatti la loro analisi ed elaborazione potrebbe rappresentare una risorsa rilevante e dare vita a nuove progettazioni.

L'intervista con il Consigliere De Polo si è conclusa con un'impressione generale sulla trasformazione digitale dell'ambito No Profit, egli riconosce che il settore è in fermento e che "[...] una digitalizzazione, soprattutto all'interno di una rete di servizi, potrebbe migliorare notevolmente gli stessi, ma altrettanto indubbio è che ci sia una riluttanza ad utilizzarli [...]". Nel Terzo Settore si prediligono ancora modalità di lavoro più tradizionali, tuttavia, "[...] l'attuale livello (tecnologico) è migliore e la volontà diffusa è quella di implementare ulteriormente [...]".

3.5 Cooperativa L'Incontro Industria 4.0

La Cooperativa L'Incontro nasce dall'idea di Bruno Pozzobon per permettere ai pazienti del reparto psichiatrico di Treviso di lavorare. In un primo momento l'attività si concretizza nella realizzazione di sedute in paglia per sedie. Nel tempo, dalla costanza e la volontà delle persone con disabilità psichica, si sviluppa l'idea di poter aiutare le persone a riabilitarsi anche tramite il lavoro. Grazie al supporto di altre aziende del territorio, il progetto si è ampliato e ha portato l'inserimento di alcune delle persone nelle aziende della zona. In questo si concretizzava l'obiettivo principale della cooperativa, nel reinserimento nel modo del lavoro di soggetti fragili, ma non sempre le organizzazioni erano pronte ad accogliere soggetti con necessità specifiche e per questo talvolta venivano relegati a svolgere attività marginali. Accadeva spesso che queste persone, non riuscendo a integrarsi nella realtà aziendale, tornavano nella Cooperativa e vivevano questa occasione mancata come un fallimento. Come risposta a questo problema, dalla Cooperativa L'Incontro nasce l'"Incontro Sociale", una cooperativa di tipo A che si occupa di servizi alla persona nel territorio e comprende centri di lavoro guidato. Dall'idea di dare un vero e proprio lavoro ai soggetti svantaggiati nasce in seguito la cooperativa di tipo B L'Incontro Industria 4.0.³²

L'Incontro Industria 4.0 si occupa oggi di due attività conto terzi: assemblaggi e cablaggi. L'area assemblaggi serve più di 40 clienti con metodologia anche just in time, le attività in base alla tipologia di prodotto sono organizzate in banchi di lavoro singoli o in linee più industrializzate. Il reparto cablaggi segue tutta la filiera produttiva, dall'approvvigionamento del cavo alla realizzazione del quadro. I settori in cui è stata maturata esperienza dalla cooperativa sono: settore macchine da caffè e piccoli elettrodomestici, bruciatori, sistemi di scorrimento, settore cartotecnica, automotive, assemblaggio centralini e quadri, componenti plastici e metallici per arredo.

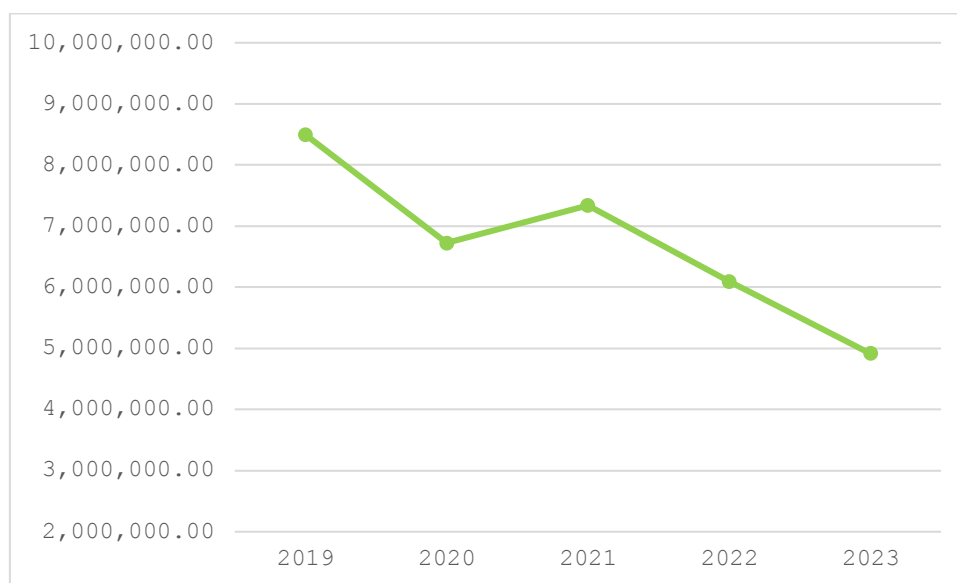
La Cooperativa, fin dalla sua fondazione si è ispirata ai principi del movimento cooperativo internazionali: la mutualità, la solidarietà, la democraticità, l'impegno, l'equilibrio delle responsabilità rispetto ai ruoli, lo spirito comunitario, il legame con il territorio, un equilibrato rapporto con lo Stato e le istituzioni pubbliche. Particolare rilievo viene dato

³² Intervista 11/09/2024

al rapporto con gli altri enti e alle collaborazioni con le organizzazioni del territorio e la comunità.³³

Nel primo bilancio reso pubblico da L'Incontro Industria 4.0 nel 2020 risultavano attivi 174 dipendenti, di cui 42 svantaggiati suddivisi tra disabilità fisica e/o sensoriale, disabilità psichica e dipendenze. Di questi 41 erano soci della cooperativa e uno era lavoratore con contratto a tempo indeterminato. Nel corso degli anni i dipendenti presenti sono diminuiti, nel 2023 hanno raggiunto una quota di 100, di cui 1/3 aventi uno svantaggio o di tipo psichico o di tipo fisico/sensoriale. Tutti loro risultano essere sia soci sia dipendenti a tempo indeterminato. Il fatturato in 5 anni è passato, invece, da 8.495.974,00 € del 2019 ai quasi 5 Mln nel 2023.³⁴

Grafico 3.5: Fatturato L'Incontro Industria 4.0



Fonte: Bilanci Sociali 2019, 2020, 2021, 2022, 2023

L'Incontro Industria 4.0 è stata individuata per l'intervista sulla base della sua aderenza alle caratteristiche delle WISE, oltre che alla sua propensione ad innovare e a collaborare con istituzioni e organizzazioni del territorio in cui essa opera.

³³ Sito aziendale www.lincontroindustria.it

³⁴ Bilanci Sociali dell'Incontro Industria 4.0 anni 2020, 2023

3.5.1 Intervista

L'intervista svolta con Lorena Carinato, la Presidente di L'Incontro Industria 4.0, ha fatto emergere la relazione tra la sua cooperativa e le nuove tecnologie, l'importanza delle relazioni nel territorio e la difficoltà di reperire il giusto personale con le competenze adeguate all'interno del proprio ente.

L'incontro Industria 4.0 negli anni ha introdotto numerose tecnologie specialmente a livello produttivo, il fine è sempre stato quello di adottare strumenti che facilitassero e aiutassero il lavoro all'interno della cooperativa senza sostituirlo. La Presidente sottolinea come la tecnologia per loro deve aiutare le persone e che ogni scelta di investimento deve essere fatta senza che questa vada a “[...] precludere il lavoro per una persona già presente [...]”, gli investimenti quindi non hanno il mero scopo di raggiungere un maggiore profitto. Secondo questo principio sono adottati anche i software aziendali, come il sistema gestionale utilizzato per facilitare il lavoro organizzando il magazzino, gestendo le distinte basi e trasmettendo gli ordini necessari.

Durante l'intervista emerge come l'adozione di nuove tecnologie e l'innovazione siano spinte dalla necessità rimanere entro determinati costi e tempistiche imposte dalla competitività. Il cambiamento è funzionale alla permanenza nel mercato della cooperativa, il cui obiettivo primario è dare effettivo lavoro e autonomia a persone con svantaggio e/o disabilità. L'innovazione viene vista quindi come strumentale al perseguimento degli obiettivi sociali che la cooperativa fin dalla sua costituzione si pone. Il cambiamento, tuttavia, non è di facile realizzazione, come approfondito nel primo e il secondo Capitolo, uno degli ostacoli principali all'adozione di nuove tecnologie è proprio la resistenza interna, molto spesso messa in atto dagli stessi dipendenti. La Signora Carinato afferma che “[...] Per mia natura tutto quello che è innovazione e miglioramento della modalità di lavoro della persona va benissimo [...]”. Capita infatti che visitando i propri clienti, partecipando a fiere o ancora informandosi tramite la ricerca Internet, la Presidente trovi ispirazione per agevolare l'esecuzione di alcune lavorazioni, tuttavia, introdurre nuove tecnologie o nuove modalità di lavorazione agli addetti dell'Incontro Industria 4.0 non sempre risulta privo di difficoltà. Persiste un'iniziale resistenza da parte dei lavoratori ad accettare nuovi strumenti o metodologie, per cui la risposta tipica è “io ho sempre fatto così”. La Signora Carinato specifica l'importanza che siano gli stessi lavoratori a rendersi conto che la nuova strumentazione può effettivamente agevolare il

loro lavoro quotidiano, solo così il lavoratore accetta la novità. Secondo la Presidente la resistenza al cambiamento è resa maggiore dalla presenza di persone svantaggiate o con disabilità, quando si introducono dei cambiamenti, sia nei metodi che nelle strumentazioni e nelle tecnologie, “[...] le risorse (umane) sono, soprattutto in queste realtà, un po’ la cosa più difficile da gestire.”

Emerge durante l’intervista, come per la cooperativa Sol.Co., che le collaborazioni e i legami instaurati con altri enti sono essenziali per lo scambio di informazioni anche in ambito tecnologico, ma non solo. La Presidente evidenzia come la possibilità di acquistare nuove tecnologie come gruppo di cooperative consente una riduzione dei costi sostenuti dalle singole. Questa situazione si è verificata con la decisione di digitalizzare e automatizzare il processo della busta paga all'interno dell'ente. Insieme ad altre cooperative, che fanno parte del consorzio L’Incontro, hanno potuto avere accesso ad una applicazione specifica ad un prezzo più vantaggioso. L’applicazione ora permette ai lavoratori di ricevere la busta paga direttamente in formato digitale. Allo stesso modo, la collaborazione nell’effettuare le medesime richieste da parte di più organizzazioni possono portare alla digitalizzazione di alcuni processi. Quest'ultima casistica si è verificata in merito alla creazione del portale medico, che ora consente di rendere più agevoli le pratiche e le prescrizioni che possono essere accessibili online da parte di ogni individuo dell'organizzazione.

La digitalizzazione dei processi porta tuttavia alla luce il problema della privacy. La Presidente dell’Incontro industria 4.0 evidenzia come questo sia un problema importante da gestire al giorno d'oggi. Talvolta, la complessità delle normative vigenti in materia, sia a livello italiano sia a livello europeo, può effettivamente costituire un ostacolo ad una più agevole digitalizzazione. Anche la Cooperativa Industria 4.0 ha dovuto aggiornare i protocolli e la sicurezza interna per garantire l’inviolabilità dei dati posseduti.

Nell'intervista con la Signora Carinato è stato posto un maggiore focus anche sulla presenza e sull'eventuale acquisizione di conoscenze all'interno dell'ente. Nello specifico si sono analizzate le competenze in ambito di finanziamenti e la difficoltà nell'acquistare personale già formato dall'esterno. Come affrontato anche nell'intervista con Sol.Co., gestire la complessità dei fondi e dei bandi può essere difficile e purtroppo gli istituti bancari, tramite i loro servizi non finanziari, risultano poco efficaci nell'aiutare le realtà del Terzo Settore. Approfondendo il tema della mancanza di conoscenze specifiche in

ambito tecnologico e digitale è emerso che nella Cooperativa si predilige formare una persona interna dell'ente, anche frequentando corsi specifici. A questo proposito, le associazioni sono nuovamente un elemento essenziale, Carinato ci porta l'esempio del proprio addetto alla qualità che è stato formato per mezzo di corsi erogati da Confcooperative. Al contrario, le difficoltà a reperire personale già formato all'esterno, non solo sono riconducibili alla carenza generale di alcune competenze come esposto nel Capitolo 2, ma anche per altri due elementi fondamentali:

1. La paga, che nonostante sia allineata ai CCNL, può risultare più bassa rispetto all'ambito for profit
2. La necessità di trovare persone empatiche e sensibili. La presenza di persone con disabilità o svantaggi richiede una certa sensibilità ed empatia nell'interfacciarsi con loro e la capacità di comprendere le necessità dei singoli.

Lo sviluppo delle competenze interne risulta quindi essere lo strumento più efficace per valorizzare i lavoratori già presenti all'interno dell'ente e che sono in grado di comprendere e gestire le difficoltà dei singoli individui. Tuttavia, come per le imprese tradizionali, la Signora Carinato esprime la preoccupazione verso la perdita di personale internamente formato, dato dal rischio che possa trovare impiego in un'altra organizzazione.

3.6 Impresa Sociale Prossimi

Prossimi è un'impresa sociale situata a Venezia che è stata costituita nel 2021. Nasce dall'esperienza accumulata da alcuni professionisti in ambito di fabbricazione digitale nell'impresa FabLab. L'Impresa Sociale è stata costituita per ampliare l'impatto sulla società della fabbricazione 3D effettuata da FabLab. Quest'ultima nasce nel 2015 a Treviso con lo scopo di diventare un punto di riferimento per l'innovazione e lo scambio di idee.

Attualmente Prossimi si occupa di stampa 3D, ma estende la sua attività anche alla formazione, ai progetti di inclusione che permettono il sostegno alle disabilità, valorizzazione dei patrimoni e progettazioni responsabili e sostenibili. Nello specifico queste attività si concretizzano in: formazione tecnica e tecnologica per persone fragili, progettazione e realizzazione di oggetti sfruttando le stampe 3D per facilitare le azioni quotidiane e la fruizione culturale alle persone con disabilità, attività di informazione attraverso sia l'educazione e la formazione sia con interventi e ricerca scientifica in collaborazione con vari enti, tra cui l'Università Ca' Foscari e il Comune di Venezia.

“Utilizzare e diffondere la consapevolezza sulle tecnologie di fabbricazione digitale (quali stampa 3d, macchinari a controllo numerico, modellazione 3d e scansione 3d) come strumento per progetti, manufatti, supporti fisici e percorsi formativi e divulgativi con impatto sociale e finalizzati all'inclusione in ambito lavorativo e quotidiano di soggetti con disabilità, in condizione di fragilità o marginalizzazione”

Mission Prossimi

I valori a cui si ispira Prossimi sono quelli tipici dell'*open innovation*: conoscenza condivisa in ambito tecnologico, l'inclusione sociale di soggetti fragili e disabili che soprattutto nel mondo del lavoro rischiano di essere marginalizzati, e la valorizzazione dei patrimoni culturali, rendendoli accessibili e fruibili da chiunque.

Ad oggi Prossimi presenta un fatturato di 75.187 €, in aumento rispetto al 2022 in cui raggiungeva i 38.564 €. All'interno di questa impresa sociale operano 7 soci persone fisiche e un socio come persona giuridica, rappresentato da FabLab, oltre che a due impiegati a tempo determinato.

3.6.1 Intervista

Il core business dell'impresa sociale Prossimi è la manifattura additiva, una tecnologia avanzata caratteristica dell'Industria 4.0. Le interviste realizzate alla presidente Alberta Menegaldo sono state volte principalmente ad analizzare l'utilizzo di ulteriori tecnologie e le modalità di acquisizione di nuove conoscenze e competenze.

Prossimi nasce dall'esperienza acquisita dell'impresa FabLab, distinguendosi da questa per il suo maggior orientamento ai fini sociali e solidali. All'interno di Prossimi l'acquisizione di nuove competenze e conoscenze in ambito di manifattura additiva avviene attraverso la sperimentazione di nuovi strumenti e macchinari, talvolta in collaborazione con l'impresa FabLab. Il processo di acquisizione di nuova conoscenza si potrebbe definire come incrementale, in quanto in Prossimi spesso si cercano di acquisire nuove competenze rispetto alle tecnologie già adottate all'interno dell'organizzazione. Per l'utilizzo di nuove tecnologie per progetti specifici vengono invece coinvolti professionisti esterni, ad esempio, Prossimi ha collaborato con soggetti esterni per la realizzazione di un progetto che aveva come fine la creazione di mappe "sensoriali" in collaborazione con l'Unione Italiana Ciechi e Ipovedenti. Il progetto aveva lo scopo di realizzare una mappa 3D interattiva e coinvolgente di Venezia per le persone con disabilità. Questo è stato possibile non solo grazie alle tecnologie già adottate da Prossimi ma anche grazie dall'utilizzo di sensori, i quali, attivati dal tocco, emettono suoni e musica in corrispondenza di aree specifiche della mappa di Venezia.

L'acquisizione di conoscenze specifiche all'ambito di operatività dell'Impresa sociale, vengono quindi acquisite all'interno per mezzo della sperimentazione e attraverso l'informazione di ciò che viene fatto da altre realtà, anche all'estero. Le competenze che non fanno parte del core business di Prossimi vengono invece ricercate all'esterno, affidandosi a persone specializzate. La presidente Menegaldo durante l'intervista spiega come il loro approccio sia quello di cercare una sinergia con altri professionisti e altre realtà, invece di inglobare competenze specifiche diverse dal proprio core business all'interno dell'ente.

Nonostante le competenze non vengono acquisite internamente, le collaborazioni risultano essenziali per progetti futuri, in quanto una volta realizzato un progetto si può avere una maggiore comprensione di quali sono le potenzialità di specifiche tecnologie. In riferimento a questo la Presidente afferma che "[...] alcuni progetti vengono poi riproposti

anche ad enti pubblici, si mostra quello che è già stato fatto [...]”. Grazie alle collaborazioni si possono individuare nuove soluzioni per realizzare specifici progetti, che in autonomia non si sarebbero potuti realizzare. Un'ulteriore fonte per l'acquisizione di nuove skill e conoscenze è la partecipazione a progetti di ricerca e sperimentazione in collaborazione con istituti universitari, come l'Università Ca' Foscari di Venezia.

Durante l'intervista si è indagato l'aspetto finanziario, il reperimento fondi e la partecipazione a bandi. Ne è risultato che, come per altre realtà del settore No Profit, la partecipazione ai fondi dedicati risulta macchinosa e il supporto delle banche non è sempre efficace, è invece necessario possedere delle competenze di base in ambito di finanziamenti e di gestione degli stessi. I nuovi strumenti di raccolta fondi, come il crowdfunding online, rappresentano una soluzione applicabile solo a determinate circostanze. Nello specifico Prossimi avrà intenzione di avviare una raccolta fondi online per il progetto “City Hub”, un progetto specifico per cui un finanziamento iniziale di questo tipo potrebbe essere utile per avviare il progetto. In passato, l'ente ha anche avuto esperienza con la piattaforma Produzioni Dal Basso, che si occupa di raccolta fondi online per il Terzo Settore.

Il contesto in cui un'organizzazione opera può avere una forte influenza sulla sua capacità di innovare e di adottare nuove tecnologie (Doloreux, 2019). Negli ultimi decenni numerosi studi sono stati condotti per comprendere l'influenza che l'ambiente ha sul definire la capacità innovativa e il ruolo chiave che svolge la prossimità geografica sullo scambio di conoscenze (Crevoisier, 2004). Proprio sull'idea che la collaborazione possa essere una risorsa nasce il progetto City Hub, uno spazio fisico con l'idea di accogliere imprese, enti e organizzazioni del terzo settore per facilitare la collaborazione e l'innovazione. Ad oggi, secondo il punto di vista della Presidente Menegaldo, il settore No Profit ha ancora difficoltà a comprendere le potenzialità delle nuove tecnologie e come queste potrebbero essere integrate all'interno degli enti stessi per migliorarne i servizi offerti e i prodotti finali realizzati. Tuttavia, la Presidente riconosce che c'è un crescente interesse verso l'ambito.

La Presidente Menegaldo durante l'intervista conferma che l'Impresa sociale non prevede, nel breve termine, l'acquisizione di ulteriori competenze digitali avanzate, quali quelle relative all'AI, ma l'approfondimento delle conoscenze specifiche che costituiscono il *core business* di Prossimi.

3.7 Considerazioni tratte dalle interviste

Le interviste condotte alle due cooperative sociali, Sol.Co. e L'incontro Industria 4.0, e l'impresa sociale Prossimi ETS hanno consentito di approfondire quanto già indagato in ambito teorico e per mezzo dei report nei Capitoli 1 e 2.

La collaborazione, tra più cooperative e tra cooperative ed altri enti, emerge come elemento funzionale ad esercitare un'influenza positiva sull'adozione di nuove tecnologie. Non solo è un mezzo per la diffusione di informazioni e conoscenze su nuove soluzioni tecnologiche, ma è utile anche all'individuazione di fondi specifici, alla riduzione dei costi di acquisizione di strumentazioni, alla formazione, sia essa svolta in modo formale tramite corsi, che informale *peer-to-peer*. Sulla base delle considerazioni espresse da tutti gli enti intervistati, la formazione realizzata con corsi strutturati non è sempre la soluzione migliore, infatti, in base al tipo di conoscenza e tecnologia che si desidera comprendere, si potrebbero preferire metodi alternativi, come l'affiancamento ad altre realtà o a professionisti.

In Italia, uno degli ostacoli principali alla trasformazione digitale è la disponibilità di fondi. Attraverso le interviste si è potuto constatare che l'accesso ad essi può essere laborioso e che metodi innovativi come il crowdfunding non vengono ancora integrati sistematicamente, ma risulta promettente un loro utilizzo per scopi specifici.

Nei Report analizzati nel Capitolo 2 non viene considerato l'ostacolo costituito dalla gestione della privacy dei dati raccolti dagli enti, tuttavia, nelle interviste risulta essere un argomento rilevante, tanto che durante l'intervista a Sol.Co. lo stesso consigliere De Polo esterna questo problema, confermato poi dalla Presidente Carinato di L'Incontro Industria 4.0.

L'avversione al rischio e l'acquisizione di professionisti sono ostacoli all'adozione di nuove tecnologie che hanno origine dalla natura stessa delle organizzazioni del Terzo Settore. L'impressione generale degli intervistati è che nel loro ambito ci sia maggiore cautela nell'effettuare investimenti, data anche la limitata disponibilità di risorse e la responsabilità diffusa che hanno verso le persone per cui operano. Allo stesso modo, l'acquisizione del personale deve essere mirata, poiché i principi che ispirano l'azione dell'ente devono essere rispettati da tutti coloro che ne fanno parte.

Per agevolare le sinergie tra enti e l'accesso ai fondi, il Registro Unico del Terzo Settore, per come è strutturato in questo momento, non risulta facilmente fruibile secondo l'esperienza delle cooperative Sol.Co. e L'Incontro Industria 4.0. Al contrario, un ruolo decisivo è svolto dai consorzi e dalle associazioni.

La realizzazione delle interviste consente di affermare che il Terzo Settore si sta digitalizzando, ma l'introduzione di tecnologie più avanzate risulta assente o limitata ad alcune attività marginali, come la produzione grafica. Un'eccezione è costituita da Prossimi ETS, la cui attività si basa proprio su una tecnologia dell'Industria 4.0, la manifattura additiva. Si delinea invece come nota positiva, per entrambe le cooperative intervistate, l'integrazione nel sistema produttivo dei processi di automazione, cruciali per la competitività e la permanenza nel mercato.

In conclusione, da queste specifiche interviste, si possono confermare le osservazioni riportate nei precedenti capitoli circa la ridotta digitalizzazione del Terzo Settore rispetto al For Profit, ma al contempo risulta evidente l'impegno e l'interesse dei rappresentanti verso queste risorse. Emerge, inoltre, la consapevolezza di quanto l'acquisizione di tecnologie e competenze possa migliorare il lavoro e le opportunità dei dipendenti di ciascuna organizzazione, nonostante i differenti settori di attività.

Conclusioni

L'avvento della Quarta Rivoluzione Industriale ha interessato in via primaria le organizzazioni For Profit, portando ad una maggiore digitalizzazione ed implementazione di nuove tecnologie. Il Terzo Settore è stato solo in minima parte influenzato da questa trasformazione, nonostante i benefici che essa può portare alle organizzazioni, quali maggiore efficienza, produttività, qualità dei servizi e prodotti offerti, capacità di innovazione e flessibilità. Per l'ambito specifico del No Profit, a livello internazionale, si evidenziano come vantaggi anche l'aumento delle collaborazioni, la possibilità di migliorare la comunicazione, di rendere le raccolte fondi più efficaci e l'opportunità di sviluppare prodotti innovativi che rispondano alle esigenze delle persone con svantaggi o disabilità a cui gli enti si rivolgono. La difficoltà nell'abbracciare le innovazioni digitali è dovuta a numerosi fattori, alcuni comuni a tutte le organizzazioni, sia For Profit sia No Profit, come la limitata disponibilità di fondi e la resistenza al cambiamento interna, altri dettati invece dalla natura stessa delle No Profit, quali la maggiore avversione al rischio, la più limitata disponibilità di risorse e il rischio legato alla privacy dei soggetti fragili con cui entrano in contatto.

In Italia i fattori che principalmente ostacolano la trasformazione digitale si ritiene siano: la mancanza di fondi e di competenze, una cultura interna non favorevole al cambiamento, una leadership non proattiva, l'assenza di un approccio strategico e di una chiara pianificazione.

Al fine di approfondire come le organizzazioni No Profit affrontano la trasformazione digitale, sono state condotte le interviste alle cooperative Sol.Co. e L'Incontro Industria 4.0 e all'impresa sociale Prossimi ETS. Dalle loro dichiarazioni emerge che il settore No Profit non è ancora avviato ad un effettivo cambiamento verso una maggiore implementazione di tecnologie, specialmente in riferimento a quelle più avanzate, quali l'Intelligenza Artificiale e l'Internet of Things. Un'importante eccezione è rappresentata da Prossimi che nasce come impresa basata sulla manifattura additiva. In generale, è possibile dedurre che attualmente gli enti non hanno strutturato delle strategie per l'implementazione e per l'adeguamento delle attività interne, confermando le tendenze degli anni passati evidenziate dai report analizzati nel Capitolo 2. Dalle interviste si delineano, come fattori che ostacolano maggiormente la digitalizzazione, la difficoltà al reperimento di fondi, per

i quali non vengono sfruttati nuovi mezzi come il crowdfunding, se non in occasioni specifiche e per progetti ben definiti, la complessità dovuta alla gestione dei dati e della privacy, la mancanza di sostegno da parte degli istituti bancari nella comprensione dei nuovi strumenti di finanziamento e nell'accesso a bandi e fondi, la difficoltà ad individuare personale professionalmente formato con valori e principi concordanti con quelli dell'organizzazione e, infine, la generale avversione al rischio dovuta alla forte responsabilità che questi enti provano verso le persone fragili e svantaggiate a cui si rivolgono. Un elemento critico è anche la leadership, la quale risulta determinante nell'approvazione di progetti volti all'implementazione di nuove soluzioni digitali. Dalle interviste emergono, tuttavia, elementi positivi quali l'interesse nel conoscere nuovi strumenti e tecnologie digitali, la generale propensione all'automazione, in particolare in riferimento alle due cooperative di tipo produttivo intervistate, la consapevolezza che il digitale diventerà una risorsa sempre più importante anche nel Terzo Settore e, infine, il ruolo della collaborazione. Quest'ultima emerge come determinante in numerosi aspetti quali la reperibilità di fondi, la facilitazione all'eccesso di nuove opzioni tecnologiche, la diffusione di conoscenze, competenze e buone pratiche in ambito tecnologico.

Esaminando la letteratura, le fonti e le interviste riportate possiamo quindi dedurre che, ad oggi, le No Profit non implementano le nuove tecnologie per molteplici motivi, che risultano essere imputabili sia a fattori esterni che interni. Nonostante le diversità, si potrebbe supporre che aumentando la contaminazione con il mondo For Profit, le organizzazioni del Terzo Settore acquisirebbero una maggiore consapevolezza e comprensione delle potenzialità, degli sviluppi e delle implicazioni dell'adozione di nuove tecnologie e di competenze ad esse legate. Le aziende potrebbero essere anche la chiave per comprendere come valorizzare al meglio i capitali che gli enti hanno a disposizione, al fine di indirizzarli verso la digitalizzazione e seguire così i trend internazionali. Sarebbe inoltre necessario che i Servizi Non Finanziari delle Banche venissero sviluppati in modo da risultare più focalizzati sulle necessità del Settore, offrendo un reale supporto.

Dalle osservazioni raccolte emerge che le organizzazioni tendenzialmente hanno a disposizione delle risorse finanziarie, ma tendono ad impiegarle in attività meno rischiose rispetto all'implementazione di tecnologie avanzate. Ciò nonostante, il Terzo Settore dovrà integrare sempre più nella propria attività la digitalizzazione e le nuove tecnologie, poiché la loro sopravvivenza dipenderà dalle capacità di adattamento ai nuovi scenari, non solo

nazionali ma internazionali. Per farlo dovrà strutturare strategie che gli consentano di individuare con precisione i vantaggi e i costi che deriveranno dal cambiamento.

L'avanzamento tecnologico di questo settore potrebbe risultare una risorsa sociale per l'Italia. Le implicazioni potrebbero interessare anche l'economia grazie alla valorizzazione di persone tendenzialmente relegate a settori di nicchia, che potrebbero invece diventare partecipi di un cambiamento e di un aumento della forza lavoro.

In conclusione, il settore No Profit presenta ancora un importante ritardo rispetto al mondo For Profit in ambito di trasformazione digitale. Per facilitare la riduzione di questo gap sarà necessario coinvolgere il tessuto imprenditoriale e sociale che circonda le organizzazioni, prevedere un maggiore supporto e formazione in ambito finanziario e tecnologico per i dipendenti e i volontari degli enti, al fine di migliorare l'accesso a bandi e fondi rivolti all'innovazione, e rendere il RUNTS uno strumento a disposizione delle organizzazioni stesse. Inoltre, potrebbe essere utile approfondire il ruolo della collaborazione, sia tra cooperative che tra enti di natura diversa, poiché potrebbe diventare una leva importante per spingere l'innovazione in questo settore.

Appendice 1

Viene inserito di seguito il Database arricchito elaborato sulla base dell'Albo delle Cooperative della Regione Veneto, a cui sono state aggiunte informazioni utili rispetto alle Cooperative di Tipo B.



Database_Cooperat
ive_B_Veneto.xlsx

Bibliografia e sitografia

Schwab, K. (2016) *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

Xu, M., David, J. M., & Kim, S. H. (2018). *The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges*. *International Journal of Financial Research*, 9, 90-95
<https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2p90>

E. Oztemel, S. Gursev (2020) "Literature review of Industry 4.0 and related technologies" *Journal of Intelligent Manufacturing* 31:127–182 <https://doi.org/10.1007/s10845-018-1433-8>

De Spiegeleire, S., Maas, M., & Sweijs, T. (2017). Front Matter. In *ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE FUTURE OF DEFENSE: STRATEGIC IMPLICATIONS FOR SMALL- AND MEDIUM-SIZED FORCE PROVIDERS* (pp. 2–5). Hague Centre for Strategic Studies.
<http://www.jstor.org/stable/resrep12564.1>

Report "The AI Index Report – Measuring trends in AI" (2024) Stanford University – Human Centered Artificial Intelligence, disponibili al link
<https://aiindex.stanford.edu/report/>

Prins, C., Sheikh, H., & Schrijvers, E. (2023). *Mission AI: The new system technology*. (Research for Policy). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-21448-6>

Nestor Maslej, Loredana Fattorini, Raymond Perrault, Vanessa Parli, Anka Reuel, Erik Brynjolfsson, John Etchemendy, Katrina Ligett, Terah Lyons, James Manyika, Juan Carlos Niebles, Yoav Shoham, Russell Wald, and Jack Clark, "The AI Index 2024 Annual Report," AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2024

IPSOS (2023) "GLOBAL VIEWS ON A.I. 2023 - How people across the world feel about artificial intelligence and expect it will impact their life"

Kshetri, Nir. "Internet of Things." In *Fourth Revolution and the Bottom Four Billion: Making Technologies Work for the Poor*, 127–54. University of Michigan Press, 2023.
<http://www.jstor.org/stable/10.3998/mpub.12205632.12>.

Laskowski N., "Delving into an enterprise IoT initiative? Read this first" TechTarget, September 15, 2015, <https://www.techtarget.com/iotagenda/feature/Delving-into-an-enterprise-IoT-initiative-Read-this-first>

Badarinath, R., & Prabhu, V. V. (2017). Advances in internet of things (IoT) in manufacturing. In R. Riedel, K.-D. Thoben, G. von Cieminski, D. Kiritsis, & H. Lodding (Eds.), *Advances in Production Management Systems: The Path to Intelligent, Collaborative and Sustainable Manufacturing - IFIP WG 5.7 International Conference, APMS 2017, Proceedings* (pp. 111-118). (IFIP Advances in Information and Communication Technology; Vol. 513). Springer New York LLC. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66923-6_13

Oztemel, E., Gursev, S. Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *J Intell Manuf* 31, 127–182 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10845-018-1433-8>

Laney D. "3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety" (2001) Gartner

Schroeck, M & Shockley, R & Smart, J & Romero Morales, Dolores & Tufano, P. (2012). *Analytics: the real-world use of big data: How innovative enterprises extract value from uncertain data*, Executive Report.

Scholz, Tobias M. "Theoretical Framework." In *Big Data in Organizations and the Role of Human Resource Management: A Complex Systems Theory-Based Conceptualization*, NED-New edition., 9–82. Peter Lang AG, 2017 <http://www.jstor.org/stable/j.ctv9hj9z6.7>

Troester M. (2012). Big Data meets Big Data analytics: Three key technologies for extracting real-time business value from the Big Data that threatens to overwhelm traditional computing architectures. Retrieved from http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_46345.pdf

Kitchin, R. (2014). *The data revolution: Big data, open data, data infrastructures & their consequences*. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781473909472>

Zins, Chaim. (2007). Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. *JASIST*. 58. 479-493. 10.1002/asi.20508

Watson, H. J. (2014). Tutorial: Big Data Analytics: Concepts, Technologies, and Applications. *Communications of the Association for Information Systems*, 34, pp-pp. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03462>

Grover, P., Kar, A.K. Big Data Analytics: A Review on Theoretical Contributions and Tools Used in Literature. *Glob J Flex Syst Manag* 18, 203–229 (2017) <https://doi.org/10.1007/s40171-017-0159-3>

Martinelli A., Mina A., Moggi M., (2019) "The Enabling Technologies of Industry 4.0: Examining the Seeds of the Fourth Industrial Revolution," LEM Papers Series 2019/09, Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy.

Ufficio brevetti Europeo (2023) "Innovation trends in additive manufacturing - Patents in 3D printing technologies" . Disponibile al link epo.org/trends-3dp

Wohlers Associates, "Wohlers report 2023: 3D Printing and Additive Manufacturing, Global State of the Industry"

Galindo-Martín, MÁ., Castaño-Martínez, MS. & Méndez-Picazo, MT. "Digitalization, entrepreneurship and competitiveness: an analysis from 19 European countries". *Rev Manag Sci* 17, 1809–1826 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00640-1>

Fey, Marco. (2017). 3D Printing and International Security: Risks and Challenges of an Emerging Technology.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In: Rocha, Á., Adeli, H., Reis, L.P., Costanzo, S. (eds) *Trends and Advances in Information Systems and Technologies. WorldCIST'18 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 745. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

Definizioni? Devo mettere nella bibliografia?

Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 42–48.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36

Airiodion, O., & Crolley, F. (2021, October 29). Is John Kotter's 8-step change model still relevant? is it worth using? Pros & Cons. OCM Solution. Retrieved May 2, 2023, from <https://www.ocmsolution.com/john-kotter-change-model/>

Ramasamy, Rajan & Ramaswamy, Ganesan. (2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*. 7. 181. 10.5958/2249-7307.2017.00106.2

Bordeleau, F. È., & Felden, C. (2019). Digitally transforming organisations: a review of change models of industry 4.0

Hoang, P. M., & Hong, P. T. T. (2022) A Framework for Managing Organizational Change in the Context of Digital Transformation

Bellantuono, N.; Nuzzi, A.; Pontrandolfo, P.; Scozzi, B. Digital Transformation Models for the I4.0 Transition: Lessons from the Change Management Literature. *Sustainability* 2021, 13, 12941. <https://doi.org/10.3390/su132312941>

Erol, Selim & Schumacher, Andreas & Sihm, Wilfried. (2016). Strategic guidance towards Industry 4.0 – a three-stage process model.

Chris Angevine, Jacklyne Keomany, Jannick Thomsen, and Rodney Zimmel (2021) "Implementing a digital transformation at industrial companies" McKinsey. Articolo disponibile al link <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/implementing-a-digital-transformation-at-industrial-companies> (accesso 24/08/2024)"

Articolo Forbes "McKinsey" <https://forbes.it/eccellenza/mckinsey-2/> (visitato il 23/08/2024)

Daud, Ikbal. (2024). THE EFFECT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A META ANALYSIS. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. 15. 50-65. 10.30996/die.v15i1.10643.

Sharma, A., et al. (2023) Artificial Intelligence and Internet of Things Oriented Sustainable Precision Farming: Towards Modern Agriculture. De Gruyter, Berlin <https://doi.org/10.1515/biol-2022-0713>

Zhang, C., Chen, Y., Chen, H. et al. Industry 4.0 and its Implementation: a Review. *Inf Syst Front* (2021). <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10153-5>

Oztemel, E., Gursev, S. Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *J Intell Manuf* 31, 127–182 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10845-018-1433-8>

Gobble, M. A. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research Technology Management*, 61, 66-71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>

Henriette, Emily; Feki, Mondher; and Boughzala, Imed, "The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review" (2015). *MCIS 2015 Proceedings*. 10. <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>

Lee, M., Lee, Y., & Chou, C. J. (2017). Essential Implications of the Digital Transformation in Industry 4.0. *Essential Implications of the Digital Transformation in Industry 4.0*, 76(August), 465–467

Linda A. Hill, Ann Le Cam, Sunand Menon, and Emily Tedards Linda A. Hill, Ann Le Cam, Sunand Menon, and Emily Tedards "Leading in the Digital Era. A Curated Collection of Research Articles from Harvard Business School Faculty"

Ciarli, T., Kenney, M., Massini, S., & Piscitello, L. (2021). Digital technologies, innovation, and skills: Emerging trajectories and challenges. *Research Policy*, 50(7), Article 104289. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104289>

Jong, C.L.K., Ganzaroli, A. Managing Digital Transformation for Social Good in Non-Profit Organizations: The Case of The Felix Project Zeroing Hunger in London. *Voluntas* 35, 417–427 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>

ECNL (2021) "The potential and risk of using digital Technology in fundraising: e comparative Research"

Bezzant N., (2022) "Why nonprofits should deploy artificial intelligence to achieve fundraising success" Arizona State University <https://lodestar.asu.edu/blog/2022/06/why-nonprofits-should-deploy-artificial-intelligence-achieve-fundraising-success>

Microsoft e Nethope "The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation" (2017)

Shafiee Kristensen, Saeedeh & Shafiee, Sara & Shafiee, Mitra & Hvam, Lars. (2018). Challenges of Digital Transformation: The case of the Non-Profit Sector. 10.1109/IEEM.2018.8607762.

Godefroid, Marie & Plattfaut, Ralf & Niehaves, Björn. (2023). Identifying key barriers to nonprofit organizations' adoption of technology innovations. *Nonprofit Management and Leadership*. 35. 10.1002/nml.21609.

Sito <https://wheelmap.org/> (accesso 20/06/2024)

Sito <https://prossimi-ets.it/> (accesso 20/06/2024)

Defourny, Jacques & Pestoff, Victor & Borzaga, Carlo & Enjolras, Bernard & Evers, Adalbert & Fraise, Laurent & Galera, Giulia & Laville, Jean-Louis & Lhuillier, Vincent & Liveng, Anne & O'Shaughnessy, Mary & Spear, Roger. (2008). IMAGES AND CONCEPTS OF THE THIRD SECTOR IN EUROPE.

Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314–323. <https://doi.org/10.2307/975110>

Salamon, L.M., Anheier, H.K. The civil society sector. *Soc* 34, 60–65 (1997). <https://doi.org/10.1007/BF02823101>

<https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it/Scopri-il-RUNTS>

Pestoff, V. (1998). *Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society* (1st ed., Vol. 1). Ashgate

<https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it/Lista-enti>

<https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts>

<https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts>

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/desi-italy>

ISTAT (2021) “Censimento permanente del No Profit”

“Unit4 (2023) “Nonprofits on the road to

digital transformation””

Italia No Profit (2018) “Terzo Settore e Trasformazione Digitale”

Italia No Profit (2024) "Terzo Settore e Digitale – Verso un futuro digitale"

Deloitte e Techsoup (2021) "La domanda di innovazione del terzo settore"

<https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/italy-mismatch-priority-occupations>

[https://read.oecd-ilibrary.org/employment/getting-skills-right-italy/skill-mismatch-and-shortages-in-italy-highlights-from-the-oecd-skills-for-jobs-](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/getting-skills-right-italy/skill-mismatch-and-shortages-in-italy-highlights-from-the-oecd-skills-for-jobs-database_9789264278639-6-en#page5)

[database_9789264278639-6-en#page5](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/getting-skills-right-italy/skill-mismatch-and-shortages-in-italy-highlights-from-the-oecd-skills-for-jobs-database_9789264278639-6-en#page5) Getting Skills Right: Italy - Skill mismatch and shortages in Italy: Highlights from the OECD Skills for Jobs Database

https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-italy_19990340

https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2023/report_previvo_2023-27_0.pdf Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior

Italia No Profit (2020) "Global Trends in Giving"

Intesa San Paolo, AICCON Research Center (2023) "Osservatorio su Finanza e Terzo Settore: Indagine sui fabbisogni finanziari - Cooperazione e impresa sociale"

Marocchi G. (2023) "Molte delle cose che credevamo sull'inserimento lavorativo sono false: E, quindi, quali sfide ci aspettano per il futuro" Articolo rivista "Impresa Sociale"

Campilho, R.D.S.G.; Silva, F.J.G. Industrial Process Improvement by Automation and Robotics. *Machines* 2023, 11, 1011. <https://doi.org/10.3390/machines11111011>

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*.

Crevoisier, O. (2004). The innovative milieus approach: Toward a territorialized understanding of the economy? *Economic Geography*, 80(4), 367–379.

Doloreux, D., Gaviria de la Puerta, J., Pastor-López, I. et al. Territorial innovation models: to be or not to be, that's the question. *Scientometrics* 120, 1163–1191 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03181-1>

Kate Cooney, Marthe Nyssens and Mary O'Shaughnessy. Forthcoming 2023. *Work Integration and Social Enterprises*. Edited by Ilcheong Yi et al. *Encyclopedia of the Social and Solidarity Economy*. Cheltenham and Northampton, MA. Edward Elgar Publishing

Limited in partnership with United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (UNTFSSSE)

Scholz, Tobias M. "Theoretical Framework." In *Big Data in Organizations and the Role of Human Resource Management: A Complex Systems Theory-Based Conceptualization*, NED-New edition., 9–82. Peter Lang AG, 2017. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv9hj9z6.7>.

<https://www.solcocoop.it/> (accesso 01/08/2024)

<https://www.lincontroindustria.it/> (accesso 02/08/2024)