

Il volume è realizzato per conto di IRIS NETWORK
grazie alla collaborazione di Unioncamere



“L’impresa sociale in Italia”
© Altra Economia Soc. Coop.
Corso Lodi 47 - 20139 Milano
Tel. 02-89.91.98.90, e-mail: segreteria@altreconomia.it
Prima edizione: maggio 2012
Isbn 9788865160800

A cura di Paolo Venturi e Flaviano Zandonai
Editing: Pietro Raitano

Progetto grafico
Studio Bosio, Savigliano (CN)

In copertina: Emilio Tadini, Città Italiana, 1988
Acrilici su tela, 150 x 200 cm, © Paolo Vandasch, Milano

Stampa: Publistampa Arti Grafiche, Pergine Valsugana (TN)
Per la copertina: carta revive pure, composta al 100%
con carta da macero e sbiancata senza uso di cloro.
Per l’interno: carta arcoprint proveniente da foreste gestite responsabilmente.
Per la stampa sono stati usati inchiostri con solventi a base vegetale.

Rapporto Iris Network

L'impresa sociale in Italia

Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa

A cura di

Paolo Venturi e Flaviano Zandonai

Iris Network è la rete nazionale degli istituti di ricerca sull'impresa sociale. Promuove e sostiene attività di indagine empirica e di riflessione teorica per favorire la conoscenza delle organizzazioni di impresa sociale, affermandone il ruolo e migliorando la loro capacità di intervento. Ne fanno parte 28 soci, per la maggior parte centri di ricerca, facoltà e dipartimenti delle principali Università italiane.

È un'organizzazione leggera che gestisce iniziative mirate. Oltre al Rapporto pubblicato a cadenza biennale, Iris Network organizza il Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale dedicato alla produzione di ricerca e il Workshop sull'impresa sociale – giunto alla decima edizione – durante il quale vengono presentate e discusse buone prassi innovative. Il sito www.irisnetwork.it contiene informazioni sulle attività dell'associazione e produce notizie utili sull'impresa sociale in Italia e all'estero.

Le attività di Iris Network sono sostenute da Fondazione Cariplo e Banca Prossima.

Indice

- p. 7 *Presentazione*, Claudio Gagliardi
- 11 *Introduzione*, Marco Morganti, Marco Ratti
- 15 PREMESSA
I contenuti del Rapporto: una geografia dell'impresa sociale, Carlo Borzaga
- 27 PRIMA PARTE
Dimensioni strutturali e contributo allo sviluppo
- 29 *Il quadro d'insieme e le tendenze dell'evoluzione recente*
Domenico Mauriello, Chiara Carini
- 55 *Consolidamento e trasformazioni del modello imprenditoriale*
Paolo Venturi, Flaviano Zandonai
- 79 *Centralità del lavoro e sviluppo del capitale umano nei dati Excelsior*
Domenico Mauriello
- 97 *Gli assetti statutarî delle imprese sociali in forma societaria*, Pierpaolo Marano
- 111 *L'evoluzione in ambito internazionale: una lettura istituzionale*
Giulia Galera, Flaviano Zandonai
- 135 SECONDA PARTE
Pluralità dei modelli e diversificazione dei settori
- 137 *La consistenza della cooperazione sociale*, Ericka Costa, Chiara Carini
- 153 *I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali*, Luca Fazzi
- 181 *La capacità relazionale come fattore di crescita*, Laura Bongiovanni, Paolo Venturi
- 197 *I benefici della cooperazione sociale di inserimento lavorativo: metodi e indicatori di valutazione*, Sara Depedri
- 213 *La gestione dei beni confiscati: un'occasione perduta per le imprese sociali?*
Mauro Baldascino, Michele Mosca
- 237 *Le trasformazioni sociali e istituzionali del welfare*, Francesco Maietta
- 257 *Appendice metodologica*
Linee guida per la progettazione di una banca dati sulle imprese sociali, Chiara Carini
- 263 *Bibliografia*
- 269 *Autori*

Presentazione

*Claudio Gagliardi**

Stiamo vivendo un'epoca storica in cui i punti di riferimento del passato vengono intaccati da elementi di insicurezza che affiorano con sempre più evidenza nella nostra società: da un mercato del lavoro in continuo mutamento alle diseguaglianze e ai fenomeni di esclusione sociale, dietro ai quali sembra scorgersi una riduzione della relazionalità sociale, una scarsità di beni sociali prima ancora di quelli materiali, un'eccessiva esaltazione dell'individualismo a scapito della perdita di forza dell'idea del "bene comune".

Oggi più che mai, l'economia sembra camminare sul filo dell'incertezza, altamente sensibile al "soffio" di qualsiasi vento, più o meno forte e da qualsiasi direzione provenga. Del resto, l'economia è lo specchio della società. Come diceva Einaudi, "Chi cerca rimedi economici a problemi economici è su falsa strada; la quale non può condurre se non al precipizio. Il problema economico è l'aspetto e la conseguenza di un più ampio problema spirituale e morale". È, dunque, nella società che occorre trovare la chiave di volta per avviare un nuovo ciclo, guidato da un maggiore equilibrio tra dimensione individuale e collettiva, libertà e sicurezza, diritti dei singoli e responsabilità sociale, maggiore relazionalità, senso di cittadinanza, in cui alla crescita economica si accompagni la tutela dei diritti e dei beni comuni, della qualità della vita, dell'ambiente e delle relazioni sociali.

L'economia non si deve esaurire nel solo "contratto" come scambio tra valori equivalenti, ma, volendo scavare nel suo significato etimologico, dovrebbe essere il riflesso anche della reciprocità fraterna ispirata dalla logica del dono senza contropartita, se vogliamo veramente che essa sia la più giusta e completa "amministrazione delle cose domestiche".

Non a caso, la recente crisi ha dimostrato come il funzionamento della sfera economica abbia bisogno di leggi giuste e di forme di redistribuzione radicate nello spirito del dono, in contrasto con una visione eccessivamente

* Segretario Generale Unioncamere

orientata alla massimizzazione del profitto. Un profitto che, del resto, non rappresenta solo un fine (in senso utilitaristico), ma può rappresentare anche un mezzo per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, degli individui di una comunità.

In questo nuovo schema, fondamentale si rivela quindi il ruolo dell'impresa sociale, affinché il binomio "libertà-competizione" trovi il giusto equilibrio con quello "solidarietà-uguaglianza" per una imprescindibile "ricivilizzazione dell'economia".

Ciò perché la solidarietà e la gratuità rappresentano importanti fattori affinché il mercato possa espletare appieno la propria funzione, svolgendo una azione, per certi versi, regolatrice e compensativa dei limiti del mercato stesso nel garantire una crescita socialmente sostenibile; indispensabile questa, peraltro, per la sostenibilità della stessa economia di mercato nel lungo periodo, evidenziando così un rapporto di reciproca interdipendenza spesso sottovalutato da visioni di corto raggio.

In realtà, la "svolta" di questo nuovo modello di sviluppo non può che passare da quella che dovrà prima compiersi all'interno dell'impresa sociale, un segmento dell'economia che mostra ancora una certa rigidità, riflessa in un rapporto spesso troppo "ingessato" e monotematico nei confronti del settore pubblico. Considerando anche il rigore al quale sarà sempre più improntata la spesa pubblica, il futuro dell'imprenditoria sociale dovrà partire proprio dal suo primo termine: "imprenditoria", ovvero da una maggiore diffusione della cultura imprenditoriale, espressa dalla capacità da parte degli imprenditori sociali di entrare e affermarsi in un mercato in continua evoluzione, a prescindere dalla modalità di impiego del profitto e, soprattutto, affrancandosi gradualmente dal legame con la pubblica amministrazione e sfruttando invece le possibilità offerte dall'ingresso in nuovi settori di attività e dalle nuove formule di aggregazione in rete. La nuova imprenditorialità in campo sociale può così rappresentare un *asset* prezioso per la crescita del nostro Paese: nuovi giovani imprenditori sono disposti a sostituire le generazioni che hanno già realizzato percorsi imprenditoriali rilevanti; nuove tecnologie sono in grado di essere incorporate e sfruttate da prodotti e processi innovativi, anche al di là dei settori a maggior presenza di imprese sociali. Con la conseguente possibilità di sperimentare anche in questi ambiti un modello organizzativo non profit che tenga conto

delle doti di creatività e della conoscenza dei mercati e dei consumatori da parte dei nuovi imprenditori sociali.

Una cultura imprenditoriale che vede il suo naturale proseguito e completamento in quella manageriale, per mezzo della quale passa l'acquisizione di una maggiore capacità di gestire le risorse in termini di efficienza, produttività e qualità del servizio. Solo così l'impresa sociale può superare il mero ruolo di "correttore", con funzioni quasi interstiziali, del funzionamento dello Stato e del mercato, appropriandosi, invece, di quel ruolo fondamentale in grado di imprimere alla società un nuovo percorso fondato sul benessere collettivo che va al di là della semplice somma dei "singoli" benessere di ognuno.

Configurandosi come il più evidente punto di incontro tra profitto ed equità sociale, se vogliamo, l'impresa sociale può rappresentare una valida risposta alla crisi, un fenomeno in grado di coinvolgere tutti, i più disagiati, gli esclusi, secondo una logica imprenditoriale fondata sulla cooperazione, sulla passione nei confronti del lavoro, sugli ideali comuni, sulla relazionalità e l'inclusione sociale. Virtù che meritano tutto il sostegno per permettere a questa tipologia imprenditoriale di affermarsi trasversalmente lungo l'intera economia, valorizzando territori, identità locali, cultura, qualità e produzioni, tutti pilastri sui quali non a caso poggia il successo del nostro *made in Italy*.

Di fronte a una società sempre più complessa, i bisogni crescenti, mobili, diversificati, in continua evoluzione pongono le imprese sociali di fronte a esigenze di flessibilità e capacità di adattamento, percorribili solo attraverso strategie di collaborazione, ispirate dalla volontà di "crescere in rete". Chiarmente, mettere in relazione più realtà del luogo, anche dalla diversa forma giuridica e origine, consente di mettere a fattor comune più competenze complementari tra loro che, entrando in simbiosi, permettono di raggiungere i migliori risultati in campo sociale: la migliore immagine di esempio come stimolo per ulteriori creazioni di impresa sociale. Una rete che annulla lo svantaggio e lo tramuta in valore, con tanto di effetto moltiplicativo sul rafforzamento del tessuto imprenditoriale e, soprattutto, capace di esprimere un "coefficiente di attivazione" del benessere sociale inestimabile.

Così come tutte le sfide, anche questa dovrà partire da lontano, dal basso, dalle piccole realtà locali, con i loro bisogni, da una parte, ma creatività e

spirito di iniziativa, dall'altra, il cui soddisfacimento e realizzazione passerà anche dalle condizioni e possibilità del "fare impresa sociale", dietro alla quale si cela la riscoperta della condivisione di valori e obiettivi condivisi che tendono al benessere comune, il primo indicatore del progresso di un società.

In questo senso, obiettivo delle istituzioni dovrà essere proprio quello di assicurare, secondo una logica di sussidiarietà, la perfetta coniugazione tra libertà di impresa e libertà di associazione, capisaldi di una democrazia civile quanto economica. Una sensibilità particolarmente avvertita dalle Camere di commercio, le quali vivono il territorio rappresentando la "casa delle imprese" e, spinte dallo spirito di "fare sistema", sono sempre più impegnate nella creazione di una rete di *Comitati per la promozione dell'Imprenditorialità sociale*, che vedono coinvolte le rappresentanze del terzo settore, il mondo accademico e gli enti locali, con l'obiettivo di promuovere gli osservatori dell'economia civile, l'imprenditorialità sociale e i sistemi informativi a sostegno di queste attività, determinanti per una crescita solida e duratura del nostro sistema.

Introduzione

Marco Morganti*, Marco Ratti**

Il terzo settore italiano è in un periodo di passaggio della sua storia; la sua parte imprenditoriale – che ne costituisce l'avanguardia – non solo non fa eccezione, ma è più “sfidata” delle altre, come si dice. Forse un Toynbee in tono minore, tra qualche anno in uno dei prossimi Rapporti, traccerà la qualità della “risposta” che le imprese sociali sapranno dare. La sfida, naturalmente, è posta dal fatto che molta della crescita tumultuosa del terzo settore – e delle imprese sociali – è avvenuta negli anni Novanta e Duemila e attraverso (per farla breve) l'*outsourcing* praticato dal settore pubblico; ma questo movimento si è fermato, è arretrato significativamente e rischia ora di implodere.

Il Rapporto è in gran parte dedicato a una fotografia del mondo delle imprese sociali, ma non ne dimentica – superando difficoltà della raccolta dei dati, specie di breve termine – gli aspetti dinamici. In particolare esso documenta in vari punti l'effetto della “sfida” su descritta: nelle elaborazioni quantitative, testimonia la battuta d'arresto nella crescita del numero di imprese (soprattutto: cooperative) sociali; nel monitoraggio dello sviluppo delle reti, trova nell'indagine con questionario un pessimismo diffuso sul 2011; nel capitolo sull'innovazione, nota l'ironica situazione per cui i processi innovativi nelle cooperative sociali sono di fatto limitati dalla gestione della finanza pubblica in pura ottica di riduzione dei contributi (anziché in ottica di investimento sul sociale), proprio quando il Libro Bianco sul futuro del modello sociale italiano ha – e noi aggiungiamo: finalmente, dopo tentennamenti e comunque senza una base analitica paragonabile a quella di altre esperienze europee – ammesso il terzo settore nel centro dell'azione pubblica sul welfare.

Il Rapporto traccia anche alcuni elementi, in gran parte allo stato potenziale, dell'opportunità che si presenta parallelamente alla sfida. A un livello generalissimo, un Paese il cui primo problema – forse non in questi mesi

* Amministratore Delegato Banca Prossima

** Laboratorio Banca e Società, Intesa San Paolo

di crisi finanziaria acuta, ma certamente nel medio periodo – è senz'altro il lavoro, dovrebbe guardare con interesse al settore sociale, che è non solo *labour intensive* (specie nelle componenti tradizionali dei servizi alla persona) ma anche *labour friendly* nelle politiche di gestione del personale: massimamente nelle cooperative sociali di tipo B, ma anche in tutte le altre imprese sociali.

Bisogna dire che il “settore sociale” non si lascia scoraggiare facilmente. Nel capitolo sulle trasformazioni del welfare, alla domanda su quale impatto ha avuto e avrà la crisi sull'organizzazione rispondente, meno di un quarto risponde che l'impatto è stato grave e peggiorerà ancora. Se aggiungiamo chi pensa che il peggio sia passato, ma sarà difficile recuperare completamente, arriviamo a un terzo circa.

Questo è bene ed è male. È bene, naturalmente, perché le difficoltà non devono indurre a credere di essere impotenti. Molti settori in situazioni fattuali anche peggiori hanno inventato modelli di business in grado di sopravvivere in condizioni assai disagiate. Viene in mente, dal mondo for-profit, l'esempio tracciato da Jack Welch circa il business nucleare di General Electric: rendendosi conto che non sarebbe venuta alcuna domanda di altri reattori nucleari negli USA, alla fine dirigenza e staff concepirono un piano basato solo sul servizio (innovativo) alle centrali esistenti. Se perfino lui riuscì a preservare attività e posti di lavoro di fronte a una crisi radicale di un settore *capital intensive*, è pensabile che il settore sociale italiano sia assai meglio motivato a farlo. La domanda è quali ne siano le condizioni e a questo verremo tra poco.

È anche male, il relativo ottimismo trovato dal Rapporto, nella misura in cui ci fossero pezzi di terzo settore che ancora oggi non tengono conto della situazione sul fronte pubblico (e qualche segnale che ce ne siano l'abbiamo incontrato nel corso dell'attività). Il fatto che anche il mondo “avanzato” delle cooperative sociali si sia un po' adagiato in una routine, notato nell'analisi delle dinamiche innovative, ha a che fare con una simile “negazione” del problema e con il rifiuto a rivedere qualche elemento del modello di business.

Questa revisione – la risposta alla sfida – è in generale responsabilità della leadership e dei collaboratori del mondo delle imprese sociali. Come banca specializzata possiamo aiutare, crediamo più di quanto evidenziato nella tabella sulle fonti di finanziamento (dove tutte le banche specializzate

sembrano contare per poco più del 2% dei fabbisogni: abbiamo qualche dubbio). In generale riteniamo che il terzo settore debba fare leva su tre elementi in cui possiamo aiutare qui e ora: migliorare il *fundraising*, trovando risorse a costo basso o nullo; fare investimenti, anche per raggiungere economie di scala, con il supporto del credito “intelligente”, che tiene conto delle peculiarità del mondo non profit; abbattere la base di costo, razionalizzando gli acquisti. Anche noi in Banca Prossima abbiamo dovuto innovare al nostro interno, e alla tradizionale base – puramente creditizia, anche se “diversa” da quella tradizionale – del supporto al settore sociale stiamo ora aggiungendo i servizi al *fundraising* e quelli, chiamiamoli di consulenza, diretti a facilitare le “razionalizzazioni” di un settore dove questo termine non significa “licenziamenti”. A tendere, i servizi non bancari saranno offerti in modalità non profit da una fondazione ad hoc. Il tempo dirà quale rilevanza sapranno assumere queste linee complementari di azione nel generare nuove iniziative sociali.

Tutto questo probabilmente non basta; ma come in altri campi – per esempio il welfare locale – bisogna trovare le soluzioni finanziarie sommando tanti elementi diversi: meglio se integrati in un nuovo modello di business complessivo, ma comunque obbligatoriamente compresenti, perché come diceva Totò “è la somma che fa il totale”.

L’urgenza è questa, crediamo. Non bisogna però farsi affascinare solo dall’aspetto dinamico e recente: si spera che buone deliberazioni future discendano da migliori conoscenze del mondo dell’imprenditoria sociale. Il Rapporto in questo è una base insostituibile, per suo merito e anche per carenza di fonti alternative; si pensi per esempio al ritardo con cui si farà il secondo censimento del mondo non profit, in cui peraltro il peso dei mondi associativo e “altro” rischiano di oscurare – soprattutto nelle statistiche per numero di organizzazioni – il mondo dell’imprenditoria sociale. Dobbiamo quindi tutti ringraziare Iris Network per il lavoro svolto, ampio e interdisciplinare, e usare l’informazione qui contenuta per sfatare miti, ragionare assieme e far fronte alla sfida con una risposta corale.

I contenuti del Rapporto: una geografia dell'impresa sociale

Carlo Borzaga

Introduzione: l'evoluzione dei modelli interpretativi e la disponibilità di dati

A più di trent'anni dalla comparsa delle prime esperienze, la disponibilità di dati e conoscenze sull'impresa sociale in Italia rappresenta un'importante opportunità non solo per analizzare nel dettaglio le caratteristiche e le peculiarità di queste imprese, ma anche per mettere alla prova i modelli teorico – interpretativi che ne spiegano l'esistenza e, con essi, le politiche che intendono sostenerne lo sviluppo. L'opportunità è legata al progressivo superamento dei limiti strutturali delle banche dati fin qui disponibili in termini di completezza e di aggiornamento e al fatto che i modelli teorico concettuali sull'impresa sociale si stanno affermando, seppur con una certa lentezza, nella produzione scientifica *mainstream*¹. Ma soprattutto va considerato che l'impresa sociale è un concetto ancora in espansione rispetto alle fenomenologie organizzative che possono entrare a far parte del suo alveo di significati.

In altri termini, nel campo della ricerca, della normativa e delle politiche si rileva una sorta di *trade off* tra l'evoluzione dell'impianto definitorio relativo a ciò che si intende per "impresa sociale" e l'ammontare e la qualità dei dati disponibili. Più le definizioni si strutturano e più aumenta il fabbisogno informativo; più i dati crescono in ampiezza e profondità e più i modelli interpretativi e regolativi vengono sollecitati.

La fase attuale si caratterizza per una probabile inversione della divaricazione appena rilevata. Negli anni scorsi, infatti, sono state proposte diverse definizioni che hanno fondato il concetto di impresa sociale non solo in ambito scientifico, ma anche presso importanti interlocutori istituzionali (governi nazionali ed europeo ad esempio) e soprattutto presso una vasta platea di "addetti ai lavori". Tali definizioni si sono alimentate grazie a un sistema informativo che si è progressivamente accumulato nel corso del tempo: dalle prime *case histories* e *database* di indagini esplorative, fino a veri e propri censimenti relativi alle popolazioni di impresa sociale maggiormente strutturate (le cooperative sociali) e *survey* tematiche su campioni stratificati. Il risultato di questo percorso di indagine è una definizione di impresa so-

ziale che fa riferimento a tutte quelle organizzazioni private svolgenti attività produttive secondo criteri imprenditoriali, ma che perseguono, a differenza delle imprese convenzionali, una esplicita finalità sociale che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di una intera comunità o di soggetti svantaggiati. L'impresa sociale non massimizza il profitto di coloro che apportano il capitale di rischio ed è piuttosto tesa alla ricerca dell'equilibrio tra una giusta remunerazione di almeno una parte dei fattori produttivi e le possibili ricadute a vantaggio di coloro che utilizzano i beni o i servizi prodotti. Un'impresa quindi che può coinvolgere nella proprietà e nella gestione più tipologie di *stakeholder* (dai volontari ai finanziatori), che mantiene forti legami con la comunità territoriale in cui opera e che trae le risorse di cui ha bisogno da soggetti pubblici e privati attraverso transazioni di mercato e apporti di carattere donativo².

Questa e altre definizioni simili verranno con tutta probabilità messe alla prova dal confronto con conoscenze empiriche relative a imprese sociali particolarmente innovative o a casi di imprese sociali "nascoste", che agiscono cioè in questa veste pur non avendo assunto alcuna qualifica formale in tal senso³. Potrà, inoltre, trattarsi di esperienze sviluppatasi attraverso approcci e financo denominazioni che riprendono solo in parte i dati teorici ed esperienziali consolidati⁴. In questo senso le sollecitazioni a guardare oltre le definizioni fin qui proposte hanno origine da almeno tre diversi ambiti. In primo luogo si può guardare alle forme emergenti di imprenditorialità sociale in contesti territoriali diversi dall'Italia e da altri paesi europei dell'area occidentale⁵. In secondo luogo emergono nuovi settori di attività – come la produzione culturale, le iniziative in campo ambientale, turistico ecc. – diversi dai tradizionali servizi socio assistenziali e soprattutto dalle attività economiche per l'inserimento al lavoro di persone svantaggiate; si tratta di una tendenza visibile trasversalmente sia nei territori di più recente affermazione, sia guardando alle forme giuridiche e ai contesti più maturi⁶. In terzo luogo, importanti sollecitazioni vengono da prospettive teoriche e, in senso lato, politico culturali diverse da quelle che per prime hanno iniziato ad occuparsi del fenomeno. Se è vero che l'impresa sociale nasce dall'ibridazione di esperienze legate all'economia sociale (la cooperazione) e al terzo settore (organizzazioni di volontariato), si assiste oggi all'emergere di posizioni che sostengono la necessità di un allargamento dell'esercizio sociale dell'attività d'impresa all'intero sistema economico nella convinzione che tutti i soggetti che vi operano sono chiamati a promuovere innovazione sociale attraverso la creazione di "valore condiviso"⁷.

La questione è tutt'altro che specialistica e confinata al solo dibattito accademico, perché investe in pieno gli esiti del lungo e delicato processo di

institution building dell'impresa sociale che è ormai giunto alla stretta finale. Da una parte vi è infatti il rischio di introdurre elementi confusivi che impediscono di identificare con chiarezza le diverse espressioni dell'imprenditoria sociale e, nella peggiore delle ipotesi, ciò potrebbe aprire alla colonizzazione di un campo di esperienze e significati sempre più visibile e, per motivi diversi, attrattivo. D'altro canto pare altrettanto necessario porre le basi per una crescita plurale del fenomeno intorno a un chiaro nucleo di significati condivisi, evitando un'involuzione all'interno di nicchie che minerebbe alla base la possibilità di riconoscere l'impresa sociale come una vera e propria innovazione nel panorama delle istituzioni economiche e sociali.

Questa seconda edizione del Rapporto sull'impresa sociale curata da Iris Network propone alcune piste di lavoro per migliorare la qualità e l'efficacia dei sistemi informativi e dei modelli interpretativi che sono stati costruiti nel corso del tempo allo scopo di cogliere sia le peculiarità delle imprese sociali per le quali esiste un chiaro riconoscimento in termini definitivi, sia il potenziale di crescita di questo stesso fenomeno riferendosi a modelli emergenti e ancora non formalmente riconosciuti.

L'impresa sociale in Italia: il quadro generale

La quantificazione dell'imprenditoria sociale in Italia per numero di imprese, addetti, giro d'affari, beneficiari dei servizi e altri parametri simili, rappresenta, alla luce delle considerazioni precedenti, un passaggio analitico rilevante perché consente di definire i fondamentali del fenomeno e insieme di cogliere le principali tendenze di sviluppo. Per realizzare questo tipo di analisi è necessario procedere attraverso approssimazioni successive e consultando diverse fonti: in primo luogo le banche dati relative a imprese sociali formalmente costituite ai sensi delle normative vigenti; in secondo luogo è necessario rivolgere l'attenzione ad alcuni "bacini" all'interno dei quali possono essere già attive, anche se non formalmente riconosciute, o possono svilupparsi nuove espressioni di questo stesso modello imprenditoriale.

Le imprese sociali formalmente riconosciute

Il risultato di questa rilevazione viene presentato nella tabella 1. Il nucleo centrale è costituito dalle imprese sociali che si sono adeguate alla recente normativa in materia (L. n. 118/05 e successivi decreti⁸). La legge non riconosce una nuova figura giuridica, ma introduce, in base a elementi definitivi

generali, alcune qualifiche applicabili a qualsiasi forma giuridica privata (non solo di origine non profit, ma anche di carattere commerciale). Tali qualifiche riguardano: le finalità dell'impresa che la legge identifica in obiettivi di "interesse generale"; i settori di intervento, per cui un'impresa sociale è tale in quanto produce beni di "utilità sociale" che, operativamente, corrispondono ad una gamma relativamente ampia di settori come la cultura, la formazione, il turismo sociale, ecc. che completa i classici servizi socio assistenziali ed educativi e le attività economiche per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate⁹; l'assetto di governance, prevedendo "forme di coinvolgimento" (diversamente modulate nei decreti applicativi¹⁰) per almeno due tipologie di portatori d'interesse: lavoratori e beneficiari delle attività; la distribuzione degli utili d'impresa che viene vietata, anche in forma indiretta; le modalità di rendicontazione dell'attività imprenditoriale attraverso l'obbligo di redarre non solo il bilancio economico ma anche quello sociale.

Il numero di organizzazioni che ha assunto la qualifica è ancora piuttosto limitato ed è pari a 365 imprese, un ammontare addirittura inferiore rispetto ad altre rilevazioni compiute in passato e pubblicate, tra l'altro, nella prima edizione del Rapporto Iris Network dove si quantificava il fenomeno in circa 700 unità¹¹. Questa diminuzione è imputabile alla lentezza delle procedure di attivazione dell'apposita "sezione L" dei registri camerali nella quale devono essere iscritte le imprese di questo tipo. Non a caso si riscontra un numero piuttosto significativo di organizzazioni – circa quattrocento unità – che nella ragione sociale riportano la dicitura "impresa sociale". Si può ipotizzare che molte di queste siano imprese sociali "della prima ora" costituite ai sensi della nuova normativa ma non ancora iscritte nella sezione L perché quest'ultima probabilmente non era ancora attiva e ancora oggi è in fase di aggiornamento continuo.

L'altra tipologia è rappresentata dalle cooperative sociali, ovvero dal modello giuridico-organizzativo di impresa sociale più diffuso e consolidato in Italia e in Europa¹², introdotto grazie all'approvazione, ormai vent'anni fa, della legge n. 381/91. Nonostante siano molto poche le cooperative sociali che hanno assunto la qualifica prevista dalla Legge n. 118/05 (43 sulle 365 iscritte alla sezione L, pari a poco più del 10%), si tratta della forma giuridica che ha tutte le caratteristiche richiamate dal legislatore nella norma più recente e quindi può essere considerata impresa sociale a tutti gli effetti¹³. La numerosità delle cooperative sociali – oltre 11mila unità¹⁴ – è tale da evidenziare un chiaro ruolo di leadership di questo modello sull'intero comparto che quindi appare fortemente connotato dalle sue caratteristiche costitutive ovvero: un chiaro

Tabella 1. - La geografia dell'impresa sociale in Italia.

	tipologia	numero	anno	fonte
<i>Imprese sociali</i>	Costituite ai sensi della legge n. 118/05 e iscritte alla sezione L	365	2011	Unioncamere - Infocamere
	Altre imprese con la dicitura "impresa sociale" nella ragione sociale	404	2011	Registro delle imprese - Infocamere
	Cooperative sociali costituite ai sensi della legge n. 381/91	11.808	2011	Unioncamere - Infocamere
<i>Potenziale di imprenditorialità sociale</i>	Organizzazioni non profit diverse dalle cooperative sociali	22.468	2011	Repertorio Economico e Ammin. (REA) - Infocamere
	Imprese for profit operative nei settori di attività previsti dalla legge n. 118/05	88.445	2009	Archivio Statistico Imprese Attive (ASIA) - Istat

(Elaborazioni Iris Network su fonti indicate)

orientamento a perseguire finalità che travalicano gli interessi dei proprietari dell'impresa per rivolgersi a una comunità territoriale e/o a particolari gruppi sociali, spesso in condizione di vulnerabilità; l'individuazione di settori di attività all'interno dei quali si producono beni e servizi di carattere meritorio; la presenza di vincoli alla distribuzione degli utili generati dall'attività economica e la loro destinazione a sostegno del progetto imprenditoriale; la possibilità di coinvolgere nella compagine sociale e, più in generale, nelle attività di produzione diversi portatori di interesse (lavoratori, volontari, utenti dei servizi)¹⁵.

Il potenziale di imprenditorialità sociale

Se si guarda oltre i confini normativi, quindi alle organizzazioni che si possono assimilare a imprese sociali, emerge un quadro inevitabilmente più frammentato e rispetto al quale è necessaria una certa cautela analitica. D'altro canto è indispensabile guardare anche a fenomenologie oggi latenti, in quanto in grado di generare elementi di innovazione che richiedono l'adeguamento del quadro teorico, normativo e di *policy*.

Un primo, importante bacino di imprenditoria sociale è dato dalle organizzazioni non profit diverse dalle cooperative sociali e dalle imprese sociali

che hanno assunto la qualifica di legge. Da una prima rilevazione compiuta sugli archivi camerali¹⁶ rispetto ai soggetti non profit iscritti e per i quali si può quindi ipotizzare, vista la natura della fonte, un orientamento di carattere produttivo con finalità sociale, emerge una popolazione pari a poco più di 22mila unità. Si tratta in gran parte di soggetti di tipo associativo (71%) e, a seguire, di enti morali, religiosi e fondazioni. Sono soprattutto queste ultime tipologie, enti e fondazioni, che sono state coinvolte, assieme alle cooperative sociali, nell'ambito del progetto Excelsior di Unioncamere volto a misurare le tendenze occupazionali e l'attività formativa delle imprese, anche di quelle a scopo sociale¹⁷. Si tratta di un insieme di circa 13mila unità che è stato utilizzato come base campionaria per realizzare una prima indagine ad ampio spettro sull'imprenditoria sociale in Italia i cui risultati sono presentati in anteprima nei successivi capitoli del Rapporto.

La misura del potenziale di imprenditorialità sociale non riguarda comunque il solo ambito non profit. Come ricordato in precedenza la legge riconosce la possibilità di assumere la qualifica di impresa sociale anche da parte di imprese con forme giuridiche di origine commerciale a patto che queste ultime assumano ben precise caratteristiche a livello di *mission*, settore di attività, assetto di governance e sistemi di *accountability*. In questo caso la variabile prescelta per definire un bacino di imprese commerciali potenzialmente orientate all'imprenditoria sociale è costituita dal fatto di operare nei settori identificati dalla normativa come ambiti dove è possibile produrre e scambiare beni e servizi di "utilità sociale" in vista di obiettivi di "interesse generale". Il risultato di questa rilevazione esplorativa compiuta su banche dati Istat è pari a poco più di 85mila unità¹⁸; una percentuale assai limitata, pari al 5,5%, rispetto al totale delle imprese della stessa tipologia operative in Italia nell'anno indicato¹⁹.

Crisi, cambiamento, innovazione. Il tempo dell'impresa sociale

La geografia dell'impresa sociale in Italia può essere completata proponendo alcune tendenze evolutive che emergono dai vari capitoli del Rapporto. Tali tendenze ruotano intorno a tre parole chiave strettamente correlate: la crisi che interessa il sistema socio economico nel suo complesso ma che investe anche le imprese sociali; i cambiamenti innescati da fattori di contesto – mercati, normative, politiche – ma soprattutto da azioni di *change management* realizzate dalle stesse imprese sociali; l'innovazione promossa intenzionalmente dalle imprese sociali allo scopo di cogliere le opportunità generate dal cambiamento, introducendo nuovi prodotti e servizi, nuovi assetti organizzativi e processi pro-

duttivi, nuove strutture distributive di tipo commerciale e non.

Per quanto riguarda gli elementi di criticità che caratterizzano la fase attuale, e probabilmente anche il futuro a breve, dell'imprenditoria sociale il Rapporto propone, in primo luogo, indicatori d'impatto che per la prima volta ridimensionano un trend di crescita che ha accompagnato lo sviluppo dell'imprenditoria sociale fin dal suo apparire. Il dato in contrazione che spicca più degli altri è quello relativo alla creazione di occupazione, uno dei principali "baluardi" dello sviluppo di questo modello d'impresa. In secondo luogo il Rapporto evidenzia alcune delle cause della crisi, tra le quali emerge l'impovertimento del sistema relazionale che connette le imprese sociali ad altri soggetti - pubblici, privati, istituzionali e informali - e che rappresenta una base di legittimazione e un serbatoio di risorse estremamente rilevante per imprese che perseguono finalità di "interesse generale"²⁰. Questo limite sembra essere legato a una ancora scarsa capacità di adattare il modello imprenditoriale alle esigenze dei diversi settori di attività, mercati e *stakeholders*. L'impresa sociale, che reclama una maggiore "biodiversità" dei modelli d'impresa, non sembra essere ancora riuscita a sviluppare una significativa differenziazione al suo interno, nonostante la normativa - non solo quella di settore - riconosca margini consistenti per operare in tal senso, ad esempio per dare spazio a categorie di portatori di interesse rilevanti, come i beneficiari delle attività, che oggi appaiono decisamente sottorappresentati.

Guardando ai cambiamenti, uno dei principali risultati dall'indagine realizzata da Iris Network e Unioncamere consiste nell'individuazione di un settore di attività - l'istruzione e la formazione - che, in quanto tale, rappresenta un primo importante fattore di mutamento interno al settore. Si tratta infatti di un ambito dove la cooperazione sociale - la forma più diffusa e studiata di impresa sociale - è ancora poco affermata nonostante la sua norma di riferimento (L. n. 381/91) consenta di operarvi. Le attività legate all'istruzione e alla formazione rappresentano non solo un caso di diversificazione della produzione, ma più in generale un contesto dove emergono modelli di imprenditoria sociale che presentano caratteristiche e tendenze diverse da quelle tradizionali delle cooperative sociali, in particolare per quanto riguarda gli assetti di governance e, più in generale, le modalità di coinvolgimento di *stakeholder* rilevanti come i lavoratori e gli utenti dei servizi. Se si considera inoltre la consistenza in termini numerici di questo stesso ambito, emerge che l'imprenditoria sociale ruota intorno non a una ma almeno a due grandi polarità di rilievo sociale: i servizi socio assistenziali e, appunto, le attività nel campo dell'istruzione e della formazione.

Un secondo elemento di cambiamento riguarda le trasformazioni del mercato del lavoro in cui agiscono le imprese sociali, guardando in particolare ai fabbisogni professionali e formativi. Nonostante l'atteso decremento dell'occupazione segnalato dai dati Excelsior, si rafforzano alcune tendenze che ormai si possono considerare strutturali. Le imprese sociali sono organizzazioni orientate alla formazione continua dei propri dipendenti e collaboratori, in maniera molto più significativa di quel che accade nelle altre imprese private. Questa tendenza si accompagna a una crescente richiesta di profili con competenze tecnico-specialistiche che evidentemente oggi le imprese sociali sono sempre più in grado di individuare e di attrarre nel mercato del lavoro grazie anche a mix retributivi dove i programmi di *lifelong learning* giocano probabilmente un ruolo rilevante²¹.

Un terzo e ultimo fattore di cambiamento riguarda la disponibilità di risorse – sia economiche che in forma di servizi reali (consulenza, formazione, ecc.) – per sostenere la fase di avvio e di primo consolidamento dei nuovi progetti di impresa sociale. I dati economico – finanziari lasciano infatti intravedere una certa difficoltà delle *start-up* a raggiungere nel breve periodo risultati rilevanti, soprattutto in una congiuntura problematica come quella attuale²². D'altro canto stanno emergendo nuovi attori, soprattutto privati, che dichiarano di volersi impegnare a sostegno dell'imprenditoria sociale soprattutto mettendo a disposizione risorse finanziarie e, seppur non con la stessa intensità, fornendo servizi consulenziali di accompagnamento allo sviluppo. Istituti di credito specializzati, fondazioni bancarie e d'impresa, società di consulenza e incubatori di vario tipo rappresentano un'interessante opportunità forse ancora non del tutto colta dalle imprese sociali italiane.

Infine l'innovazione che declinata al "sociale" costituisce una delle parole chiave attualmente più in voga non solo nel campo dei servizi sociali, ma considerando le politiche di sviluppo nel loro complesso. Secondo il *Bureau of European Policy Adviser* alla Commissione Europea, l'innovazione sociale può concretizzarsi sia in "nuove idee che incontrano nuovi bisogni" che in processi atti a "creare nuove relazioni sociali e nuove forme di collaborazione", i cui risultati "non sono solo buoni per la società, ma aiutano la stessa a sviluppare capacità di agire"²³. Così definita, l'innovazione sociale viene a includere tutte le iniziative e le istituzioni caratterizzate da alta capacità di inclusione, da elevato impatto sociale, da capacità di fornire nuove risposte ai bisogni sociali. In altri termini non si tratta altro che del progetto organizzativo e in senso lato culturale che ormai da qualche decennio è all'origine dell'esperienza dell'impresa sociale in Italia. Se dunque queste imprese, nelle

loro diverse espressioni e settori di attività, sono più che “accreditate” in veste di attori dell’innovazione sociale, è possibile approfondire quali ne sono gli oggetti e attraverso quali metodologie esse realizzano questa funzione. Il Rapporto propone una ricca collezione di dati che consente di identificare due macro percorsi di innovazione delle imprese sociali.

Il primo consiste nel miglioramento delle performance del loro sistema organizzativo. Ciò significa che le imprese sociali stanno proseguendo nell’opera di costruzione di uno specifico assetto gestionale e di governance frutto di sperimentazioni sul campo e di adattamento di moduli organizzativi elaborati in altri contesti (le imprese for profit e la pubblica amministrazione). Questo percorso, iniziato da qualche anno, è ulteriormente sostenuto da fattori esterni: la crisi, che ridisegna gli assetti di mercato e gli oggetti della produzione e l’emergere di altri soggetti privati e anche pubblici che dichiarano, a loro volta, di voler agire come innovatori sociali, adottando però modelli d’intervento diversi, ad esempio antepoendo la figura dell’imprenditore sociale “eroico” alla dimensione collettiva dell’organizzazione d’impresa²⁴.

Il secondo percorso è il frutto di una combinazione tra innovazione di prodotto e di processo. Le imprese sociali, infatti, sono sempre più impegnate nella produzione di nuovi beni e servizi – dalla sanità leggera alle energie alternative, all’agricoltura sociale, ecc. - cercando al contempo di assumere una posizione di leadership del processo produttivo, emancipandosi così dalle logiche di subfornitura (soprattutto per conto della pubblica amministrazione)²⁵. La volontà di appropriarsi del governo della produzione rappresenta certamente un’opzione rilevante per garantire lo sviluppo del progetto imprenditoriale nel medio lungo periodo, sia in termini di sostenibilità imprenditoriale in senso stretto che di efficacia sociale. D’altro canto questa stessa esigenza viene perseguita, soprattutto in epoca recente, attraverso modalità basate sulla crescita dimensionale e i modelli divisionali, mentre invece in una società sempre complessa come quella attuale la risposta migliore è quella derivante da un rinnovato approccio alle reti inter-organizzative. Una scelta oggi ritenuta innovativa dalle imprese in generale, soprattutto da quelle di piccole e medie dimensioni realizzata attraverso strumenti come il contratto di rete, e che le imprese sociali hanno già dimostrato di saper mettere in atto nel corso della loro storia pluridecennale²⁶.

Note

¹ C. BORZAGA, *Il progetto culturale di Euricse per lo sviluppo della ricerca sulle cooperative e le imprese sociali*, in «Areté», n. 3, 2009b, pp. 65-76.

² C. BORZAGA, *Impresa sociale*, L. BRUNI-S. ZAMAGNI (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma 2009, pp. 516-526

³ DELTA IFF RESEARCH, *Hidden Social Enterprises: Why we need to look again at the numbers*, London 2010.

⁴ M. YUNUS, *Si può fare! Come il business sociale può creare un capitalismo più umano*, Feltrinelli, Milano 2010.

⁵ C. BORZAGA-G. GALERA-R. NOGALES (a cura di), *Social enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation. An examination of the concept and practice in Europe and Commonwealth of Independent States*, UNDP Regional Bureau For Europe and the Commonwealth of Independent States, Bratislava 2008. Per ulteriori considerazioni sullo sviluppo dell'impresa sociale in nuovi contesti territoriali si rimanda al capitolo di Giulia Galera e Flaviano Zandonai in questo Rapporto.

⁶ C. BORZAGA-G. GALERA, *Social enterprise. An International overview of its conceptual evolution and legal implementation*, in «Social Enterprise Journal», vol. 5, n. 3, 2009, pp. 210-228. Per approfondimenti in merito alla capacità di innovazione delle esperienze consolidate di imprenditoria sociale si rimanda al capitolo di Luca Fazzi.

⁷ M.E. PORTER-M.R. KRAMER, *Creare valore condiviso*, in «Harvard Business Review Italia», n. 1/2, gennaio / febbraio, 2011, pp. 68-84.

⁸ Av.Av, *Dopo il decreto delegato sull'impresa sociale: criticità, prospettive, politiche*, numero monografico della rivista «Impresa Sociale», vol. 75, anno 16, 3, 2006. A. FICI-D. GALLETTI (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale (D.lgs. 24 marzo 2006, n. 155)*, Giappichelli, Torino 2007. In questo Rapporto si segnala inoltre il contributo di Pierpaolo Marano dedicato ai contenuti statutari delle nuove imprese sociali.

⁹ La scelta di indicare i settori di attività per identificare un'impresa sociale non è comunque generalizzata. Ad esempio nel caso della norma del Regno Unito sulle cosiddette "Community Interest Company" non esiste alcun vincolo in tal senso.

¹⁰ Ci si riferisce in particolare a quanto riportato nel D.lgs n. 155/06 dove a proposito delle forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività (art. 12) si fa riferimento a "qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la consultazione o la partecipazione". Per approfondimenti si rimanda ancora a A. FICI-D. GALLETTI (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale...* op. cit. e al capitolo di Pierpaolo Marano.

¹¹ C. BORZAGA-F. ZANDONAI (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni. Rapporto Iris Network*, Donzelli, Roma 2009.

¹² La cooperazione sociale è oggetto di numerosi approfondimenti in questo Rapporto. Si rimanda ai capitoli di Laura Bongiovanni e Paolo Venturi, Ericka Costa e Chiara Carini, Luca Fazzi e Sara Depedri.

¹³ Per approfondimenti in merito all'acquisizione della qualifica di impresa sociale da parte delle cooperative sociali si rimanda ai capitoli di Chiara Carini e Domenico Mauriello e di Paolo Venturi e Flaviano Zandonai.

¹⁴ La statistica proposta si basa sulle rilevazioni compiute nei database camerali. Altre fonti – sia istituzionali che derivanti da ricerche - segnalano cifre diverse e più consistenti. Per approfondimenti si rimanda al capitolo di Ericka Costa e Chiara Carini.

¹⁵ C. BORZAGA-F. PAINI, *Buon lavoro. Le cooperative sociali in Italia: storie, valori ed esperienze di imprese a misura di persona*, altreconomia edizioni, Milano 2011.

¹⁶ Si tratta in particolare dell'archivio REA.

¹⁷ UNIONCAMERE, *Imprese Sociali. Sistema informativo Excelsior. I fabbisogni professionali e formativi delle imprese sociali per il 2010*, Roma 2010. Ulteriori approfondimenti nel capitolo curato da Domenico Mauriello e dallo stesso Mauriello con Chiara Carini.

¹⁸ Sono ricomprese nel conteggio le società di persone, di capitali e le cooperative non sociali. Sono invece escluse le società individuali e le cooperative sociali.

¹⁹ OBI ONE (a cura di), *Primo rapporto nazionale sull'altra economia in Italia*, Roma 2009.

²⁰ Si rimanda ancora al capitolo di Laura Bongiovanni e Paolo Venturi per approfondimenti.

²¹ Il capitolo di Domenico Mauriello analizza nei dettagli la dinamica occupazionale e formativa delle imprese sociali.

²² Nel capitolo di Ericka Costa e Chiara Carini vengono presentati dati economico finanziari utili ad approfondire questo aspetto.

²³ A. HUBERT (a cura di), *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, Bruxelles, 2010.

²⁴ C. BORZAGA, *Il carattere collettivo dell'impresa e dell'imprenditore sociale. Position paper per la IX edizione del Workshop sull'impresa sociale*, settembre 2011 (www.irisnetwork.it).

²⁵ Per approfondimenti si rimanda ai capitoli di Francesco Maietta e di Michele Baldascino e Michele Mosca.

²⁶ C. BORZAGA-A. IANES, *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma 2006.

Prima parte

Dimensioni strutturali e contributo allo sviluppo

Il quadro d'insieme e le tendenze dell'evoluzione recente

Domenico Mauriello, Chiara Carini

*Il ruolo delle imprese sociali nel tessuto economico italiano:
i dati delle Camere di Commercio*

Le imprese sociali hanno evidenziato negli ultimi anni una notevole espansione, qualificandosi come un soggetto di rilievo nel tessuto economico del Paese. In termini di numerosità assoluta, le imprese sociali rappresentano una frazione ridotta dell'imprenditoria italiana, ma la relativa quota arriva a superare il 3% dell'economia privata extra-agricola in termini di occupati dipendenti, data la loro consistente dimensione media¹. Per avere un riferimento di contesto rispetto al complesso del settore non profit, si consideri che il Censimento 2001 segnalava in Italia la presenza di oltre 235.000 istituzioni private non lucrative (iscritte o meno al Registro Imprese delle Camere di commercio), con circa 490.000 dipendenti e oltre 100.000 collaboratori coordinati continuativi². Si tratta evidentemente di informazioni di rilievo ma ormai obsolete, per l'aggiornamento delle quali bisognerà attendere il secondo Censimento sulle istituzioni non profit, che, secondo l'attuale Programma statistico nazionale, si terrà nel corso del 2012.

Tra le imprese sociali, vale la pena accennare al forte sviluppo registrato in questi ultimi anni dalle cooperative sociali, ossia quelle imprese (regolate dalla Legge 381 dell'8 novembre 1991, che ha istituito i relativi Albi regionali, tenuti presso le Regioni e le Province autonome) impegnate nel perseguimento di finalità sociali attraverso l'erogazione di servizi socio-assistenziali e di integrazione di persone socialmente svantaggiate³. Tale sviluppo è stato favorito da una concomitanza di fattori economici e sociali⁴, oltre che da provvedimenti normativi che hanno previsto specifici contributi finanziari, nonché agevolazioni fiscali e previdenziali per questa particolare tipologia imprenditoriale, portando alla nascita di nuove imprese e alla "riconversione" in tale forma giuridica di organizzazioni non profit già esistenti ed operanti da tempo sul mercato del welfare.

Delle circa 13.000 imprese sociali con personale alle dipendenze presenti in Italia nel 2008⁵, circa l'83% era rappresentato da cooperative sociali. Alla fine di settembre 2011, questa forma giuridica contava uno stock di 11.808 imprese iscritte al Registro imprese, che tuttavia, dopo anni di crescita sostenuta,

ha fatto rilevare una lieve flessione rispetto allo stesso dato del 2010⁶.

Attraverso l'integrazione dei dati del Registro Imprese e del REA⁷ è stato possibile, nell'ambito delle attività previste dal Sistema Informativo Excelsior⁸, quantificare sia la numerosità complessiva delle imprese sociali – cooperative sociali ed altri soggetti non profit di natura produttiva - con almeno un dipendente (come accennato, pari a poco più di 13mila nel 2008), sia la relativa occupazione, stimandone l'evoluzione nel tempo.

Tabella 1. - Evoluzione recente delle cooperative sociali - stock, saldi e variazioni % al 30 settembre degli anni 2006-2011

Anni	Stock al 30 settembre di ogni anno	Saldo 12 mesi	Variazione % 12 mesi
2011	11.808	-31	-0,2
2010	11.830	98	0,8
2009	11.732	324	2,8
2008	11.408	1.352	13,4
2007	10.056	1.279	14,6
2006	8.777	1.288	17,2

(Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese)

Tra il 2003⁹ e il 2008, le imprese sociali si sono accresciute di oltre il 53 %, ossia circa 4.500 unità in più rispetto alle 8.500 stimate a inizio periodo. La crescita del numero di imprese sociali è stata più accentuata, sotto l'aspetto territoriale, nel Mezzogiorno (+66%), mentre l'aumento avvenuto nel Nord Ovest è stato più limitato ma pur sempre significativo (+40%). Occorre tuttavia tenere conto che una parte dell'incremento osservato è probabilmente dovuto all'iscrizione nel Registro Imprese di imprese sociali già in attività, ma in precedenza non iscritte.

Oltre il 92% delle imprese sociali stimate per il 2008 opera nei servizi, e in particolare nella sanità e assistenza sociale, dove si concentra la metà di questa tipologia di imprese. Dal punto di vista dimensionale, risultano costituite in larga maggioranza da piccole e medie realtà imprenditoriali (fino a 49 dipendenti) ma comprendono al loro interno circa 2.800 imprese che superano tale soglia. Quest'ultima classe detiene, come si vedrà anche più avanti, quasi il 70% del totale dei dipendenti.

Sotto l'aspetto occupazionale, si stima, sulla base delle indicazioni dell'indagine Excelsior, che nelle imprese sociali attive al 2008 fossero impiegati a fine 2010 circa 383.000 dipendenti, con un incremento medio annuo del

Tabella 2. - La struttura settoriale e territoriale delle imprese sociali con dipendenti: imprese sociali attive all'anno 2008 e stima del numero di occupati dipendenti al 2008 e al 2010*

	IMPRESE				DIPENDENTI				var. % media annua 2008/10
	2008		2008		2010		quote % sul tot. economia		
	v.a.**	%	v.a.**	%	v.a.**	%			
<i>Ripartizione territoriale</i>									
Nord Ovest	3.800	29,2	125.810	36,2	142.010	37,1	3,7	6,2	
Nord est	2.390	18,3	85.900	24,7	95.010	24,8	3,3	5,2	
Centro	2.510	19,3	65.770	18,9	70.890	18,5	2,9	3,8	
Sud ed isole	4.320	33,2	69.620	20,1	74.620	19,5	2,9	3,5	
<i>Settore di attività</i>									
Industria	1.020	7,8	14.080	4,1	14.950	3,9	0,3	3,0	
Servizi	12.010	92,2	333.010	95,9	367.570	96,1	5,5	5,1	
Commercio, alloggio, ristoraz. e turistici	650	5,0	8.400	2,4	10.100	2,6	0,4	9,7	
Trasporto, logistica e magazzinaggio	270	2,1	4.830	1,4	5.380	1,4	0,6	5,5	
Informatici e TLC; avanzati alle imprese	550	4,2	5.790	1,7	6.350	1,7	0,5	4,7	
Operativi di supporto alle imprese e persone	1.280	9,9	28.930	8,3	31.230	8,2	4,4	3,9	
Istruzione e servizi formativi privati	2.140	16,4	34.890	10,1	36.460	9,5	32,8	2,2	
Sanità, ass. sociale e s. sanitari privati	6.520	50,1	241.170	69,5	265.530	69,4	57,6	4,9	
Altri servizi alle persone	600	4,6	9.000	2,6	12.520	3,3	2,6	17,9	
Totale imprese sociali	13.020	100,0	347.090	100,0	382.530	100,0	3,3	5,0	

* Stime ottenute dai valori dichiarati dalle imprese in sede d'indagine Excelsior.

** Valori assoluti arrotondati alle decine.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011.

+5,0% rispetto al 2008, quando se ne contavano circa 347.000¹⁰. Decisamente preponderante è la quota operante nel campo dei servizi (il 96% del totale), a partire dai servizi sanitari e di assistenza sociale, che da soli concentrano il 69% dell'occupazione (quasi 266mila dipendenti, 24.360 in più rispetto al 2008). Altre attività di rilievo sono l'istruzione (36 mila dipendenti, 9,5% del totale), i servizi operativi alle imprese e alle persone (31mila, che comprendono soprattutto servizi di pulizia) e gli "altri servizi alle persone" (circa 12.500, operanti in attività sportive, ricreative e culturali, con l'incremento più elevato, +18% medio annuo, tra il 2008 e il 2010)¹¹.

Lo stock occupazionale stimato per il 2010 corrisponde, come si è già accennato, a una quota non trascurabile (3,3%) sul totale dell'occupazione dipendente a livello nazionale, escludendo l'agricoltura e il settore pubblico. Tale quota risulta più elevata nei servizi, dove i dipendenti delle imprese sociali rappresentano il 5,5% del totale di settore. La rilevanza delle imprese sociali risulta però particolarmente evidente con riferimento alle attività socio-sanitarie e dell'istruzione, nelle quali questo segmento detiene una quota pari rispettivamente al 58% e al 33% sul complesso dei dipendenti della sfera privata di questi due settori, dove affianca e integra l'iniziativa dell'operatore pubblico. I dati a disposizione attraverso il Sistema Informativo Excelsior mostrano altre due importanti caratteristiche delle imprese sociali. La prima è la maggiore concentrazione dell'occupazione nel Nord Italia (circa 62% del totale, con un incremento medio annuo del +5,8% tra il 2008 e il 2010); la seconda riguarda il contributo occupazionale delle imprese di maggiori dimensioni (con almeno 50 dipendenti), nelle quali si concentra il 69,4% di tutti gli occupati del settore.

Tabella 3. - La struttura dimensionale delle imprese sociali con dipendenti: imprese sociali attive all'anno 2008 e stima del numero di occupati dipendenti al 2010*

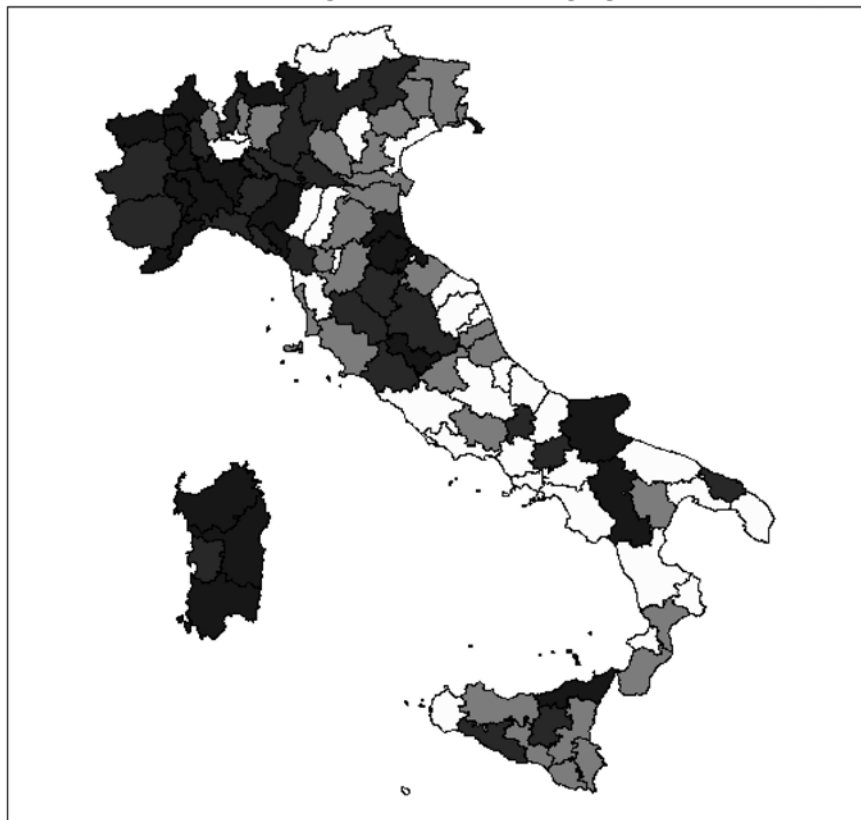
CLASSE DIMENSIONALE	IMPRESSE (2008)		DIPENDENTI (2010)		
	v.a. **	%	v.a.**	%	quote % su tot. economia
1 - 9 dipendenti	5.680	43,6	24.430	6,4	0,7
10 - 49 dipendenti	4.560	35	92.490	24,2	3,1
50 dipendenti ed oltre	2.790	21,4	265.610	69,4	4,9
Totale imprese sociali	13.020	100,0	382.530	100,0	3,3

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011

* Stime ottenute dai valori dichiarati dalle imprese in sede d'indagine Excelsior.

** Valori assoluti arrotondati alle decine.

Figura 1. - Quota % di dipendenti nelle imprese sociali sul totale dei dipendenti al 31/12/2010, per provincia



Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011

A un maggiore dettaglio territoriale, la cartina evidenzia come la quota delle imprese sociali sul totale degli occupati dipendenti a fine 2010 rivesta un ruolo più rilevante in Piemonte, Liguria, in parte della Lombardia, della provincia di Trento, dell'Emilia Romagna, Toscana, Umbria e Sardegna.

In termini di dimensione "assoluta" delle imprese sociali, rapportando cioè l'occupazione presente sul territorio alla popolazione residente (dipendenti in imprese sociali per 1.000 abitanti), emergono, con più di 10 dipendenti per migliaio di abitanti, ben 4 province dell'Emilia Romagna (Parma, Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini), e altre 6 province settentrionali: due piemontesi (Vercelli e Biella), due lombarde (Pavia e Sondrio), Aosta e Trieste.

In particolare, a Pavia e a Biella si contano oltre 13 dipendenti in questo settore ogni mille abitanti, e più di 12 a Forlì. Viceversa, le province con la minore presenza di dipendenti in imprese sociali in rapporto alla popolazione (meno di 2,5 dipendenti per 1000 abitanti) sono quelle campane di Napoli, Caserta e Salerno e quelle calabresi di Crotona, Cosenza e Vibo Valentia.

Spostando l'osservazione in un'ottica di più lungo periodo, la dinamica dell'occupazione dipendente nelle imprese sociali tra il 2003 e il 2010 ha mostrato un incremento di oltre il 70%, largamente superiore a quello di tutte le imprese italiane (+10% circa). Anche in questo caso, come già osservato per il numero delle imprese, una parte presumibilmente rilevante di questo incremento è dovuta alla crescita dimensionale soprattutto delle cooperative sociali e alla progressiva iscrizione nel Registro Imprese di imprese sociali – anche di grandi dimensioni – già esistenti prima del 2003 ma non ancora iscritte. A livello settoriale, si riscontra nel periodo considerato un trend ampiamente superiore alla media nella sanità e assistenza, che ha ulteriormente esteso la sua netta prevalenza, passando dal 64 al 69% del totale dei dipendenti del comparto. Dal punto di vista dimensionale, i maggiori incrementi occupazionali hanno interessato le realtà più grandi, vale a dire le imprese con almeno 50 dipendenti (+96% rispetto al 2003). Si registra poi un aumento più sostenuto nel Nord Ovest (+82%), nonostante la minore crescita numerica delle imprese.

Oltre ai dati ricavabili da attività e progetti in campo statistico, come nel caso del Sistema Informativo Excelsior, le Camere di commercio hanno la possibilità di rendere disponibili informazioni sul mondo delle imprese sociali anche attraverso fonti amministrative. In seguito al recepimento nel nostro ordinamento della figura dell'impresa sociale¹² (Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155), è stato infatti introdotto l'obbligo per tutte le diverse tipologie di enti (associazioni, fondazioni, enti ecclesiastici, società di mutuo soccorso, ecc., a condizioni che siano di carattere privato e non abbiano scopo di lucro) di depositare l'atto costitutivo entro trenta giorni, a cura del notaio o degli amministratori, presso l'ufficio del Registro delle Imprese della Camera di Commercio nella cui circoscrizione è stabilita la sede legale, per l'iscrizione in un'apposita sezione speciale¹³. Ai fini dell'iscrizione nell'apposita sezione speciale del Registro delle Imprese, l'organizzazione deve altresì adempiere a specifici obblighi imposti dalla normativa vigente: oltre all'atto costitutivo, occorre redigere lo statuto (cioè il documento che detta le regole generali per il funzionamento dell'impresa sociale e dei relativi organi) e, negli atti ufficiali, porre particolare attenzione alla denominazione, che deve contenere obbligatoriamente la dicitura "impresa sociale"¹⁴.

In seguito alla pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale¹⁵ della nuova modulistica e delle istruzioni alla compilazione delle domande, alcune delle imprese sociali sopra quantificate attraverso opportune metodologie statistiche hanno chiesto l'iscrizione nel Registro delle Imprese. Al 12 ottobre 2011, secondo gli archivi delle Camere di commercio, risultano così attive 365 imprese sociali, con una concentrazione particolarmente elevata nelle regioni meridionali (217 imprese, pari al 60% circa del totale), seguite a distanza da quelle centrali (60), nord-occidentali (55), e nord-orientali (33). Più nel dettaglio, è in Campania che risulta maggiore la presenza di imprese sociali attive all'interno del Registro

Tabella 4 - Imprese presenti nella sezione speciale del Registro Imprese dedicata alle "Imprese Sociali", per regione e principali forme giuridiche dati al 12 ottobre 2011

	Imprese sociali		- di cui cooperativa sociale (v.a.)	- di cui società cooperativa (v.a.)
	v.a.	%		
Piemonte	10	2,7	2	2
Lombardia	39	10,7	0	11
Trentino Alto Adige	5	1,4	1	2
Veneto	7	1,9	0	2
Friuli Venezia Giulia	8	2,2	1	5
Liguria	6	1,6	0	1
Emilia Romagna	13	3,6	2	5
Toscana	25	6,8	3	2
Umbria	4	1,1	0	0
Marche	8	2,2	0	5
Lazio	23	6,3	3	6
Abruzzo	7	1,9	1	0
Molise	10	2,7	3	3
Campania	139	38,1	17	14
Puglia	20	5,5	2	5
Basilicata	1	0,3	0	0
Calabria	6	1,6	0	3
Sicilia	18	4,9	6	6
Sardegna	16	4,4	2	4
Nord Ovest	55	15,1	2	14
Nord Est	33	9,0	4	14
Centro	60	16,4	6	13
Sud ed Isole	217	59,5	31	35
Italia	365	100,0	43	76

Fonte: Unioncamere – Infocamere, 2011.

delle Imprese (139, di cui 110 nella sola provincia di Napoli). Il dato sulle imprese sociali registrate negli archivi camerali risulta in diminuzione rispetto ad altre quantificazioni proposte negli anni scorsi¹⁶. Ciò è spiegabile considerando che diverse imprese sociali si sono iscritte in Camera di commercio quando la sezione speciale non era ancora stata implementata. Non è da escludere quindi che il numero di imprese sociali sia più elevato e che diverse organizzazioni possano essere progressivamente “regolarizzate”.

Tale distribuzione territoriale riflette peraltro la tipologia delle attività condotte dalle imprese sociali, tra le quali spiccano quelle operanti nel campo dell’istruzione e dei servizi formativi (132 in totale, pari al 36,2% circa), localizzate in quasi due terzi dei casi in Campania (85, pari al 64% di tutte le imprese sociali di questo settore e al 61% del totale regionale). La restante parte di queste strutture opera prevalentemente nel campo dei servizi alla persona, in primo luogo nei servizi socio-sanitari e assistenziali (96, il 26,3% del totale), nei servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone (22, in primo luogo servizi di pulizia), nei servizi avanzati alle imprese e alle persone (21 per l’informatica, il noleggino, e la ricerca) e negli altri servizi alle persone (16 nelle attività ricreative, culturali e sportive, ecc.).

Tabella 5. - Imprese presenti nella sezione speciale del Registro Imprese dedicata alle “Imprese Sociali”, per settore di attività economica e principali regioni* dati al 12 ottobre 2011

	Totale		- di cui (v.a.)			
	v.a.	%	Lombardia	Toscana	Lazio	Campania
Agricoltura e manifatturiero	18	4,9	5	0	2	0
Costruzioni	9	2,5	2	0	0	4
Servizi	301	82,5	28	25	12	122
Commercio, alloggio, ristoraz. e turistici	13	3,6	1	3	0	2
Trasporto, logistica e magazzinaggio	4	1,1	0	0	0	2
Informatici e TLC; avanzati alle imprese	21	5,8	5	1	2	0
Operativi di supporto alle imprese e persone	22	6,0	2	3	3	5
Istruzione e servizi formativi privati	132	36,2	10	2	2	85
Sanità, ass. sociale e s. sanitari privati	96	26,3	10	14	5	24
Altri servizi alle persone	13	3,6	0	2	0	4
Imprese non classificate	37	10,1	4	0	9	13
Totale	365	100,0	39	25	23	139

* Regioni con più di 20 imprese sociali presenti nel Registro Imprese.

Fonte: Unioncamere – Infocamere, 2011.

In questi ultimi tre anni, il perdurare della crisi e gli effetti combinati delle politiche pubbliche di risposta basate sul contenimento della spesa pubblica hanno probabilmente generato un impatto negativo anche sulla crescita delle imprese sociali, sia dal punto di vista dell'irrobustimento del tessuto produttivo (come visto, in particolare, nel caso delle cooperative sociali), sia dal punto di vista della capacità di creare valore, di sviluppare innovazione e di sostenere l'incremento occupazionale. Al fine di valutare la portata di tale impatto e di individuare le risposte - in termini di strategie organizzative e di mercato - delle imprese sociali rispetto ai cambiamenti dello scenario, Iris Network, in collaborazione con Unioncamere, ha promosso nei primi mesi del 2011 una specifica indagine campionaria su questo segmento dell'imprenditoria italiana, i cui risultati verranno diffusamente illustrati nei paragrafi seguenti.

L'indagine Iris Network - Unioncamere: obiettivi e metodologia

I dati presentati nel precedente paragrafo delineano un quadro generale delle imprese sociali attive in Italia, sia dal punto di vista della localizzazione geografica che delle attività svolte. Le informazioni disponibili negli archivi camerali non consentono tuttavia di analizzare nel dettaglio i settori di intervento delle imprese sociali e necessitano, nell'ottica di fornire un'analisi completa della condizione delle imprese sociali in Italia, l'integrazione di altri dati sia di natura sociale che economica.

A tal fine Iris Network, in collaborazione con Unioncamere, ha promosso nei primi mesi del 2011 la prima indagine sulle imprese sociali in Italia. L'indagine aveva la finalità principale di ottenere maggiori informazioni sulle imprese che operano in ambito non profit e che, sebbene non abbiano acquisito la qualifica legale di impresa sociale ai sensi del D.Lgs. 155/06, presentano le caratteristiche sostanziali per essere considerate a tutti gli effetti imprese sociali. Nel dettaglio l'indagine si è posta l'obiettivo di raccogliere informazioni sui servizi offerti, i destinatari, i finanziatori, i promotori delle attività e i risultati economici conseguiti.

Il campo di osservazione dell'indagine era costituito dall'universo delle imprese sociali presenti nel Sistema Informativo Excelsior con aggiornamento all'anno 2010, ossia dalle 12.027 imprese private che operano in ambito non profit con almeno un lavoratore dipendente al 31.12.2007¹⁷.

L'indagine ha fatto riferimento a un campione di imprese sociali stratificate rispetto alle variabili di seguito indicate:

- settore di attività economica: cinque settori definiti sulla base del co-

dice Ateco relativo all'attività principale esercitata dell'impresa (industria in senso stretto, educazione, sanità ed assistenza sociale, altri servizi ed altre attività);

- dipendenti: tre classi dimensionali basate sul numero di lavoratori dipendenti presenti nell'impresa al 31.12.2007 (1-49, 50-99, 100 e più dipendenti);

- ripartizione territoriale: suddivisione del territorio italiano in tre macro-aree geografiche (Nord, Centro, Sud ed isole).

La numerosità del campione è stata definita in funzione della numerosità della popolazione oggetto d'indagine tenendo conto sia di considerazioni legate all'efficienza delle stime che a considerazioni di tipo organizzativo.

La numerosità di ogni strato del campione è stata definita mediante allocazione proporzionale delle unità campionarie. Al fine di garantire una minima affidabilità delle stime si è proceduto poi ad un sovra-campionamento degli strati con un ridotto numero di unità allocate mediante il metodo proporzionale inferiore ad una soglia minima predefinita o atto a garantire una minima affidabilità delle stime per lo strato.

Le tabelle 6 e 7 riportano i dati relativi alla popolazione di riferimento e al campione inizialmente definito per settore di attività, ripartizione territoriale e classe dipendenti.

Definita la numerosità di ogni strato si è proceduto con l'estrazione casuale dei nominativi da intervistare mediante modalità CATI (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*) e delle relative riserve dall'elenco delle imprese sociali presenti nella banca dati Excelsior.

La tabella 8 riporta i dati relativi alle interviste effettivamente realizzate per settore di attività, ripartizione territoriale e classe dipendenti.

Nel complesso sono state realizzate 438 interviste, pari al 73% della numerosità campionaria originariamente prevista. L'obiettivo originale non è stato raggiunto per motivi legati principalmente alle difficoltà incontrate nella fase di contatto dell'impresa (numero telefonico errato o inesistente) e alla non disponibilità delle imprese a partecipare all'indagine.

È quindi opportuno sottolineare come il campione finale presenti una copertura nei singoli strati che si discosta leggermente rispetto a quella originariamente prevista, coprendo in modo maggiore le imprese delle regioni settentrionali e tra i diversi settori d'attività l'assistenza sociale e sanitaria.

Le maggiori difficoltà nella fase di raccolta dati si sono riscontrate nelle regioni centrali e meridionali, dove è andato a buon fine rispettivamente il 62% ed il 60,7% delle interviste originariamente previste contro l'87,6% raggiunto nelle regioni settentrionali. Tra i diversi settori d'attività il minore

Tabella 6. - Imprese sociali attive con almeno un dipendente per settore di attività, ripartizione territoriale e classe dipendenti

	Nord			Centro			Sud ed isole			Totale
	1 - 49	50 - 99	>= 100	1 - 49	50 - 99	>= 100	1 - 49	50 - 99	>= 100	
Ind. in senso stretto	345	20	9	114	5	1	178	2	3	677
Istruzione	1.021	56	19	323	21	4	466	20	8	1.938
Ass. socio-sanitaria	2.299	326	324	749	87	98	1.978	102	52	6.015
Altre attività	413	24	17	301	11	6	385	6	1	1.164
Altri servizi	850	80	41	502	28	14	698	14	6	2.233
Totale	4.928	506	410	1.989	152	123	3.705	144	70	12.027

Tabella 7. - Campione iniziale di imprese sociali attive con almeno un dipendente per settore di attività, ripartizione territoriale e classe dipendenti

	Nord			Centro			Sud ed isole			Totale
	1 - 49	50 - 99	>= 100	1 - 49	50 - 99	>= 100	1 - 49	50 - 99	>= 100	
Ind. in senso stretto	16	6	5	9	5	1	11	2	3	58
Istruzione	39	7	6	15	6	4	20	5	5	107
Ass. socio-sanitaria	80	16	15	29	8	8	69	8	7	240
Altre attività	18	6	6	15	5	5	17	5	1	78
Altri servizi	33	8	6	21	6	5	28	5	5	117
Totale	186	43	38	89	30	23	145	25	21	600

Tabella 8. - Imprese sociali che hanno partecipato all'indagine per settore di attività, ripartizione territoriale e classe dipendenti

	Nord			Centro			Sud ed isole			Totale
	1 - 49	50 - 99	>= 100	1 - 49	50 - 99	>= 100	1 - 49	50 - 99	>= 100	
Ind. in senso stretto	16	3	4	5	1	0	7	0	1	37
Istruzione	24	7	4	7	2	3	13	3	0	63
Ass. socio-sanitaria	75	20	15	25	7	8	50	7	6	213
Altre attività	14	6	3	8	2	0	14	1	0	48
Altri servizi	28	9	6	14	3	3	12	2	0	77
Totale	157	45	32	59	15	14	96	13	7	438

tasso di risposta si è registrato nei servizi educativi (58,9%) contro l'88,8% raggiunto nel settore dell'assistenza sociale e sanitaria.

Conclusa la fase della raccolta dei dati è stata svolta un'approfondita attività di controllo che ha permesso di individuare e correggere eventuali anomalie. Le stime presentate nei paragrafi successivi sono state ottenute con l'usuale procedura statistica di riporto all'universo, basata sull'applicazione dei pesi di strato (dati dal rapporto tra numerosità effettiva e campionaria di ogni strato).

Considerato il numero ridotto o nullo di interviste realizzate negli strati relativi alle imprese del Centro e Sud Italia con un numero di lavoratori dipendenti superiore a 49, per il calcolo dei pesi di strato si è deciso di accorpate per queste due regioni le due classi 50-99 e 100 e più dipendenti.

I risultati di seguito presentati sono riferiti all'intera popolazione delle imprese sociali definita su base camerale. Nella lettura dei dati si tenga tuttavia presente che i valori assoluti e percentuali riportati nelle tabelle sono stime affette da errore campionario e come tali vanno interpretate.

Ambiti d'attività e beneficiari dei servizi

La quasi totalità delle imprese sociali è risultata attiva al 31 dicembre 2010: delle 12.027 organizzazioni ben il 96,7% ha svolto un'attività economica con regolarità nel corso di tutto il 2010 e l'1,9% ha svolto un'attività stagionale per almeno tre mesi.

La classificazione Ateco, sviluppata dall'Istituto nazionale di statistica (Istat) come adattamento della classifica europea Nace¹⁸ alle specificità della struttura produttiva italiana e generalmente adottata per catalogare le attività economiche nelle rilevazioni statistiche ufficiali, non consente un'analisi puntuale dei settori in cui operano le imprese sociali.

Tale classificazione, ideata per distinguere attività di varia natura soprattutto in ambito for profit, siano esse agricole, industriali o di servizi non offre innanzitutto un dettaglio tale da poter esplorare in profondità il settore dei servizi dedicati alla persona, in cui si concentra l'attività di buona parte delle imprese sociali. Essa si basa inoltre su una classificazione puramente economica delle attività e non tiene conto delle finalità sociali delle stesse, dalle quali non si può prescindere nell'esplorare i servizi erogati dalle imprese sociali.

Per delineare un quadro più preciso degli ambiti di intervento delle imprese sociali è quindi opportuno ricorrere alla classificazione dei settori d'attività in cui si producono o si scambiano beni o servizi di utilità sociale proposta nell'articolo 2 del Decreto Legislativo 155/06.

La tabella 9 riporta i dati delle imprese che nel corso del 2010 hanno esercitato un'attività economica suddivise per tali settori d'attività¹⁹.

Dai dati emerge come il 75% delle imprese sociali concentri la propria attività principale nei settori che hanno visto nascere e svilupparsi il settore del "sociale", ossia il comparto dell'assistenza sanitaria e sociale (nel complesso 44,8%) e dell'educazione (30,2%).

La maggiore concentrazione di organizzazioni in questi due settori si registra nelle regioni meridionali dove circa un'impresa sociale su due si oc-

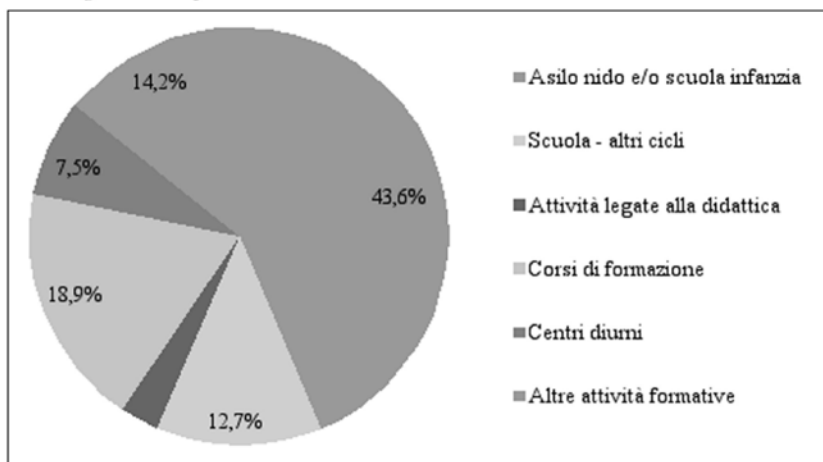
Tabella 9. - Imprese sociali per settore d'attività previsti dal D.Lgs 155/06

	v.a.	%
Assistenza sociale	3.082	25,9
Assistenza sanitaria	511	4,3
Assistenza socio-sanitaria	1.732	14,6
Educazione, istruzione e formazione	3.596	30,2
Tutela dell'ambiente e dell'ecosistema	306	2,6
Valorizzazione del patrimonio culturale	43	0,4
Turismo sociale	153	1,3
Formazione universitaria e post	43	0,4
Ricerca	139	1,2
Formazione extra-scolastica	143	1,2
Servizi strumentali alle imprese sociali	131	1,1
Altro	2.019	17,0
Totale	11.899	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

cupa di assistenza sanitaria o sociale (52,6%) ed una su tre (30,2%) offre servizi educativi. Tra le imprese sociali che offrono servizi educativi (figura 2) prevalgono le organizzazioni che gestiscono servizi rientranti a pieno titolo nei cicli di istruzione scolastica o pre-scolastica previsti dal sistema scolastico nazionale: il 43,6% delle organizzazioni attive nel settore gestisce asili nidi e scuole dell'infanzia, il 12,7% amministra scuole primarie o secondarie ed un ulteriore 3% offre servizi collegati allo svolgimento delle attività scolastiche,

Figura 2. - Imprese sociali attive nel settore dell'Educazione e dell'istruzione



Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

come servizi di animazione nelle scuole e laboratori didattici.

Al di fuori del sistema scolastico, le imprese offrono principalmente corsi di formazione²⁰ (18,9%) e servizi formativi ed educativi per giovani ed adolescenti come centri di aggregazione giovanili o centri diurni (7,5%).

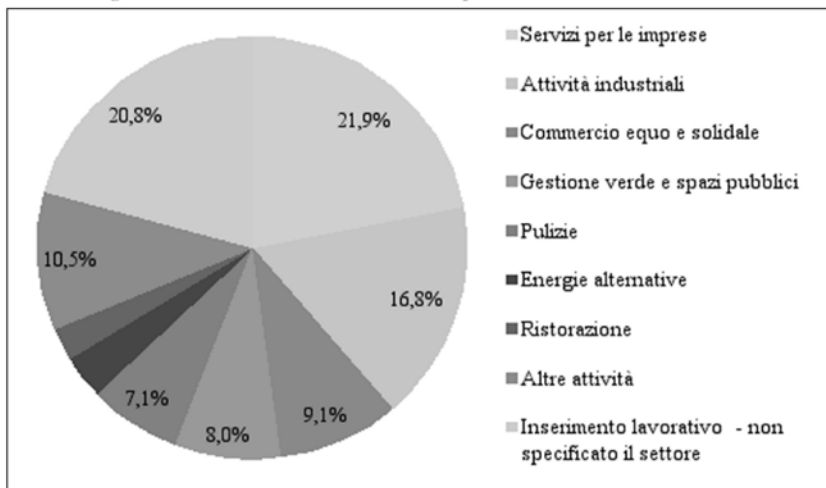
Tra i rimanenti settori di attività si evidenzia l'emergere dei settori del turismo sociale e della tutela dell'ambiente. Il 53,4% delle imprese che si occupano di tutela dell'ambiente si concentra nel Nord Italia, mentre nelle regioni centrali opera più del 70% delle imprese che offrono servizi turistici volti a favorire l'incontro e la socializzazione, ivi compresi quelli destinati a soggetti in situazione di svantaggio sociale.

Si rileva infine che il 16,8% delle imprese svolge attività - nei settori agricolo, industriale, commerciale o dei servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. È plausibile quindi supporre che in questo gruppo rientrino le cooperative sociali di tipo B, principali organizzazioni in termini numerici dedite a tale tipo di attività.

La molteplicità di attività svolte dalle organizzazioni che si occupano di inserimento lavorativo è evidenziata dal grafico riportato nella figura 3, la cui interpretazione è condizionata dal fatto che per il 21% delle organizzazioni attive nel settore non è stato possibile definire con precisione l'ambito d'intervento.

Nonostante ciò è possibile notare come le imprese che offrono servizi di inserimento lavorativo operino nei più svariati campi, tra i quali il settore dei

Figura 3. - Settori di intervento delle imprese attive nel settore "Altro"



Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

servizi alle imprese, delle attività industriali, della gestione degli spazi pubblici ed infine dei servizi di pulizia. Nel complesso si stima che circa cinque milioni di utenti abbiano usufruito nel 2010 dei servizi offerti dalle imprese sociali.

La tabella 10 evidenzia il maggior numero di utenti serviti dalle imprese delle regioni settentrionali (oltre due milioni di utenti, pari al 48% del totale utenti) rispetto a quelle delle regioni centrali (32,5%) e delle regioni meridionali ed insulari (19,5%).

È interessante notare il maggiore impatto sul territorio delle imprese sociali localizzate nel Centro Italia rispetto a quelle delle Sud e delle Isole: le prime, sebbene presenti in numero minore, hanno servito circa 700 mila utenti in più. Il 60,6% degli utenti ha usufruito di servizi socio-assistenziali e sanitari ed in particolare il 26,6% ha beneficiato di servizi di sola assistenza sanitaria, dato che, se rapportato al numero di imprese sociali attive nel settore, evidenzia la grande dimensione di tali organizzazioni.

Tra i rimanenti settori si evidenzia il peso del settore educativo (circa 780.000 beneficiari, 15,5% del totale) e del settore “Altro”, che come già illustrato, comprende i servizi destinati all’inserimento lavorativo di soggetti

Tabella 10. - Utenti finali delle imprese sociali
per ripartizione geografica e settore d'attività - stime anno 2010

	v.a.	%
<i>Ripartizione territoriale</i>		
Nord	2.398.373	48,0
Centro	1.624.517	32,5
Sud ed isole	971.508	19,5
<i>Settore di attività</i>		
Assistenza sociale	820.900	16,4
Assistenza sanitaria	1.330.102	26,6
Assistenza socio-sanitaria	878.026	17,6
Educazione, istruzione e formazione	776.580	15,5
Tutela dell'ambiente e dell'ecosistema	43.291	0,9
Valorizzazione del patrimonio culturale	63.810	1,3
Turismo sociale	97.896	2,0
Formazione universitaria e post	8.508	0,2
Ricerca	–	–
Formazione extra-scolastica	13.695	0,3
Servizi strumentali alle imprese sociali	5.311	0,1
Altro	956.280	19,1
Totale	4.994.398	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

svantaggiati (circa 956.000 utenti, 19,1%). Sebbene si attesti su numeri più ridotti, anche i dati sugli utenti evidenziano il ruolo emergente del turismo sociale (circa 98.000 beneficiari, 2%). Passando all'analisi delle tipologie di beneficiari si nota come a una molteplicità di beni e servizi prodotti corrisponda un'altrettanta varietà di destinatari.

Dalla tabella 11 emerge come tra le diverse categorie spicchino: i minori e gli adolescenti (beneficiari principali delle attività del 31,6% delle imprese), le famiglie (22,8%), i disabili fisici e psichici (19,2%) e gli anziani (13,2%).

Il peso delle imprese che offrono principalmente servizi destinati a carcerati ed immigrati risulta marginale: solo nell'1,9% dei casi questi soggetti risultano essere i beneficiari principali dei servizi erogati da imprese sociali.

Analizzando i dati per ripartizione territoriale emerge il maggiore peso nel Nord d'Italia delle attività destinate ai minori e adolescenti: il 30,3% delle organizzazioni eroga servizi in favore di minori contro il 23% dei servizi per i disabili, il 20,6% di quelli destinati a famiglie e persone ed il 12,8% riservato ad anziani. Nelle regioni centrali a quest'ultima categoria è rivolto il maggiore numero di servizi, contro il 25,8% destinati a minori ed adolescenti ed il 21,4% a disabili. Nelle regioni meridionali e insulari spicca il numero di attività destinate ai minori (36,8%) e per contro il peso contenuto delle attività destinate a disabili sia psichici che fisici (12,2%).

Osservando i beneficiari principali dei due settori d'attività più diffusi (educazione e assistenza sanitaria o sociale) risulta evidente come le attività educative siano volte prevalentemente alla formazione di minori ed adolescenti (73,9% dei casi) e solo in misura marginale agli adulti e famiglie (17%).

I disabili fisici e psichici e gli anziani sono i destinatari primari delle attività di assistenza sociale o sanitaria. Nel caso dell'assistenza sociale il 28,1%

Tabella 11. - Imprese sociali per tipologia principale degli utenti finali

	v.a.	%
Persone e famiglie	2.714	22,8
Anziani	1.566	13,2
Persone in situazioni di disagio rispetto al mercato del lavoro	425	3,6
Persone in situazioni di generico disagio sociale	330	2,8
Minori ed adolescenti	3.755	31,6
Disabili fisici o psichici	2.281	19,2
Tossicodipendenti o ex	606	5,1
Altre tipologie	223	1,9
Totale	11.899	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, *stime indagine imprese sociali*, 2011.

delle attività è destinato ai disabili ed il 22,5% agli anziani. Tali percentuali salgono rispettivamente al 40,8% e al 31,7% nel caso dell'assistenza socio-sanitaria. Prendendo in considerazione la sola assistenza sanitaria ai suddetti beneficiari si aggiungono le famiglie e le persone (36,9%).

Tra i restanti settori d'attività si rileva come le attività di inserimento lavorativo siano destinate principalmente alle persone e famiglie (38,3%), ai disabili sia fisici che psichici (20,1%) e, come è facile ipotizzare, alle persone in situazioni di disagio lavorativo (11,9%). Infine le iniziative di turismo sociale e tutela ambientale sono rivolte in prevalenza alle famiglie (rispettivamente il 76,6% ed il 57%) e ai disabili (20,1% e 21,9%).

Il ruolo dei volontari

In apertura del capitolo è stata presentata una panoramica sui lavoratori dipendenti nelle imprese sociali, argomento che sarà oggetto di approfondimento anche in altri capitoli del Rapporto.

In questo paragrafo si intende invece porre l'attenzione su un'altra tipologia di lavoratori che partecipano alle attività delle imprese sociali: i volontari.

Circa una impresa sociale su due (54,8%) ha registrato la presenza di volontari. Si tratta di un dato già rilevato nell'ambito di altre rilevazioni, seppur condotte sulle sole cooperative sociali, che dimostra una certa persistenza del volontariato nell'ambito dell'imprenditoria sociale italiana o di una parte consistente di essa. I dati per ripartizione territoriale evidenziano la maggiore presenza di volontari nelle organizzazioni delle regioni settentrionali (58,9% delle imprese) rispetto a quelle delle regioni meridionali e insulari (54,2%) e delle regioni del Centro Italia (45,4%).

La figura 4 evidenzia come in tutti i settori d'attività vi siano imprese sociali che registrano nel proprio organico dei volontari e ben in tre settori su quattro la quota di imprese con volontari supera il 60%. Tra tutti i settori spiccano il settore dell'assistenza socio-sanitaria in cui si tocca quota 66,2% e della tutela ambientale (65%), anche se è necessario ricordare il numero limitato di imprese in quest'ultimo ambito.

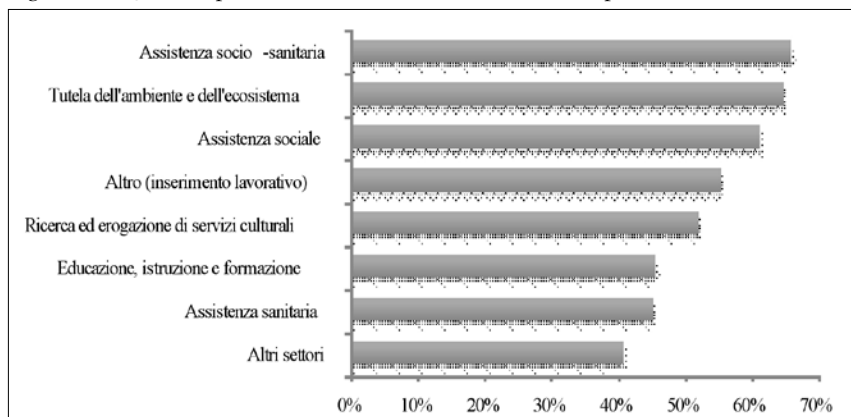
La loro distribuzione per area geografica (tabella 12) evidenzia il maggior numero di soggetti che offrono lavoro volontario alle imprese sociali delle regioni settentrionali (circa 39.500 volontari, 55,9% del totale) rispetto soprattutto alle regioni meridionali e insulari (circa 9.100, 12,9%).

Dall'analisi per settori d'attività emerge come la metà dei volontari (49%) offra il proprio tempo per attività nel settore dell'assistenza sociale e sanitaria, il

28,1% sia inserito in imprese che si occupano di inclusione attraverso il lavoro di soggetti svantaggiati ed un ulteriore 19,9% si dedichi ad attività educative.

Rapportando infine in ogni settore il numero di imprese che si avvale di lavoro volontario ed il numero stesso dei volontari emerge come le organizzazioni attive nell'assistenza sociale sono quelle che coinvolgono nelle proprie attività il maggior numero di volontari.

Figura 4. - Quota imprese sociali con volontari sul totale imprese nel settore d'attività



Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011

Tabella 12. - Lavoratori volontari delle imprese sociali per ripartizione geografica e settore d'attività – stime anno 2010

	v.a.	%
<i>Ripartizione territoriale</i>		
Nord	39.467	55,9
Centro	21.983	31,1
Sud ed isole	9.135	12,9
<i>Settore di attività</i>		
Assistenza sociale	22.867	32,4
Assistenza sanitaria	2.134	3,0
Assistenza socio-sanitaria	9.602	13,6
Educazione, istruzione e formazione	14.064	19,9
Tutela dell'ambiente e dell'ecosistema	829	1,2
Ricerca ed erogazione di servizi culturali	699	1
Altro (inserimento lavorativo)	19.813	28,1
Altri settori	577	0,8
Totale	70.585	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

Risultati economici

I dati sul valore della produzione riportati nella tabella 13 evidenziano la medio-piccola dimensione delle imprese sociali: ben il 53,4% delle organizzazioni, che nel corso del 2010 hanno svolto regolarmente un'attività economica, ha registrato un valore della produzione inferiore ai 250 mila euro. Tale percentuale raggiunge il 71,8% spostando la soglia a 500 mila euro e solo il 12,5% presenta un valore superiore al milione di euro.

L'analisi per ripartizione geografica, conferma quanto emerso dalla stima del numero di utenti finali ossia evidenzia come nelle regioni meridionali ed insulari si registri una maggiore incidenza delle imprese sociali piccole, in questo caso in termini economici, sul totale delle organizzazioni attive rispetto al resto d'Italia: il 66,3% delle imprese (contro il 55,1% del Centro ed il 44,2% del Nord d'Italia) ha prodotto un valore inferiore ai 250 mila euro e solo per il 7,9% (contro il 17,8% delle organizzazioni localizzate nelle regioni settentrionali) si registra un valore superiore al milione di euro. Si noti inoltre che tali dati siano in linea con i risultati dell'analisi di bilanci delle cooperative sociali presentati nei successivi capitoli.

Osservando i dati per settore di attività si rileva come siano soprattutto le imprese sociali attive nel settore dell'istruzione e dei servizi, esclusi educazione e assistenza socio-sanitaria, a registrare la maggiore percentuale di imprese piccole con un valore della produzione inferiore ai 250 mila euro (rispettivamente il 58,7% ed il 61,4% delle imprese attive nei due settori). Per contro nel settore della sanità e dell'assistenza sociale si registra la maggiore concentrazione di imprese con un valore prodotto superiore al milione di euro (15,1%).

Nel complesso la maggior parte delle imprese sociali ha chiuso l'esercizio con un risultato non negativo: una impresa su tre (34,2%) ha chiuso il 2010 in

Tabella 13. - Imprese sociali che nel corso del 2010 hanno svolto un'attività economica per valore della produzione – anno 2010

	v.a.	%
fino a 50 mila	2.991	25,1
da 50 a 250 mila	3.365	28,3
da 250 a 500 mila	2.188	18,4
da 500 mila a 1 milione	1.866	15,7
da 1 milione a 2,5 milioni	976	8,2
da 2,5 a 5 milioni	323	2,7
più di 5 milioni	190	1,6
Totale	11.899	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

pareggio mentre il 40,3% ha registrato un utile. Sono soprattutto le imprese sociali che operano nel settore dell'educazione a manifestare i principali problemi nel raggiungimento di un risultato d'esercizio positivo: solo il 28,6% delle organizzazioni ha maturato nel 2010 un utile contro il 37,7% che ha registrato un sostanziale pareggio ed il 33,8% che ha chiuso l'anno in perdita. Nel settore della sanità e dell'assistenza sociale invece solo il 22,9% ha chiuso negativamente l'anno mentre il 43,5% ha registrato un risultato d'esercizio positivo. Si rileva infine come le organizzazioni attive nel campo industriale, in cui operano principalmente imprese che si occupano di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, siano le imprese che nel corso del 2010 hanno registrato le migliori performance: ben il 59,8% presenta a fine anno un utile di esercizio a cui si aggiunge un ulteriore 12,1% in situazione di sostanziale pareggio.

Dai dati raccolti emerge inoltre un legame tra dimensione dell'impresa (in termini di valore della produzione) e il raggiungimento di un risultato economico positivo: si nota infatti come tra le imprese più piccole (con valore della produzione inferiore ai 500 mila euro) il 38,6% abbia registrato un sostanziale pareggio (contro il 23% delle imprese con un valore della produzione superiore ai 500 mila euro) ed il 29% una perdita d'esercizio (contro il 16,4%).

Il 72% delle imprese prevede che nel 2011 il valore della produzione si manterrà stabile sui livelli registrati nel 2010. Il 14,4% prefigura un aumento che nel 13% dei casi sarà al più pari al 15%.

Sono soprattutto le imprese sociali che hanno chiuso il 2010 in pareggio a prevedere una sostanziale stabilità per il 2011: l'85,5% contro il 67% delle organizzazioni che hanno registrato un utile nel 2010 ed il 62% di quelle che hanno chiuso l'anno in perdita.

Tra le rimanenti imprese con un risultato positivo nel 2010 il 20,7% ritiene di potersi migliorare ulteriormente nel 2011, mentre tra le imprese che hanno chiuso lo scorso esercizio con una perdita il 22,9% attende un ulteriore aggravio della propria situazione economica.

Dall'analisi delle previsioni dell'andamento del valore della produzione nel 2011 per ripartizione territoriale si nota come ben il 75,8% delle imprese delle regioni settentrionali (contro il 65,6% delle regioni centrali ed il 70% delle meridionali ed insulari) prevede per il 2011 una sostanziale stabilità del valore della produzione. Si nota inoltre come la maggiore percentuale relativa ad una diminuzione del valore della produzione si rilevi nel Sud d'Italia e nelle isole (17,9%), mentre il 18,1% delle imprese localizzate nel Centro d'Italia preveda un aumento.

Dalla figura 5 emerge come siano soprattutto le imprese che operano nel

settore industriale a prevedere un aumento del valore della produzione nel 2011: il 23,4% contro il 66,4% che prevede una stabilità rispetto all'anno precedente ed il 10,1% che attende una diminuzione.

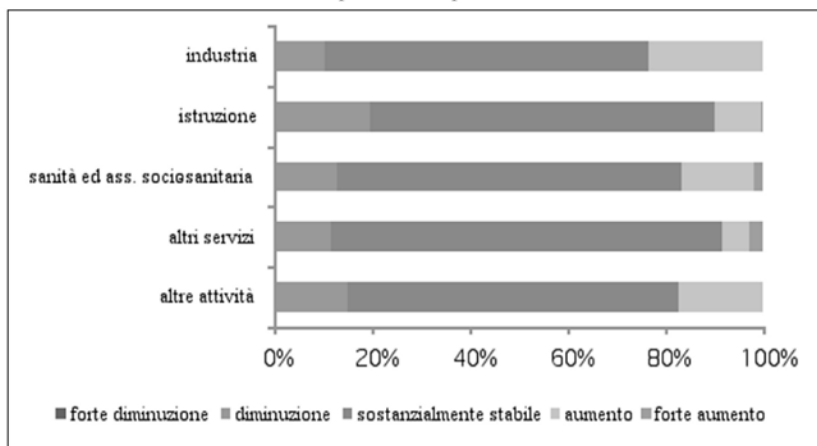
Nel settore dell'educazione si registra a contrario la maggiore percentuale di imprese che vede nel 2011 un peggioramento delle proprie performance aziendali: il 19,6% contro il 70,5% che si mantiene stabile e solo il 9,9% che prevede un aumento del valore della produzione.

Sono soprattutto le imprese sociali che nel 2010 hanno registrato un valore della produzione superiore ai 500 mila euro a prevedere un aumento nel 2011: il 22,6% contro l'11,2% delle imprese con un valore della produzione inferiore a tale soglia, tra le quali il 74,8% (contro il 65% delle prime) manterrà stabile nel 2011 il proprio valore della produzione.

La quasi totalità delle imprese sociali ritiene che il patrimonio dell'impresa nel 2010 sia risultato adeguato (83,6%) o più che adeguato (4,4%) per svolgere la propria attività ordinaria. Risulta quindi evidente che nelle imprese sociali di piccola-media dimensione in termini di valore della produzione il patrimonio è sufficiente per far fronte all'attività ordinaria dell'impresa.

Analizzando i dati per ripartizione territoriale si rilevano differenze tra Nord e Sud d'Italia: il 91,9% delle imprese localizzate nelle regioni settentrionali, contro l'82,8% delle regioni meridionali ed insulari, ritiene che nel 2010 il proprio patrimonio sia stato adeguato (e più che adeguato) per lo

Figura 5. - Imprese sociali per previsioni
andamento del valore della produzione per settore d'attività - anno 2011



Fonte: Iris Network - Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

svolgimento delle attività ordinarie. Ciò significa che il 17,2% delle imprese con sede nell'Italia meridionale (contro l'8,1% di quelle dell'Italia settentrionale) ritiene che il patrimonio del 2010 sia stato insufficiente.

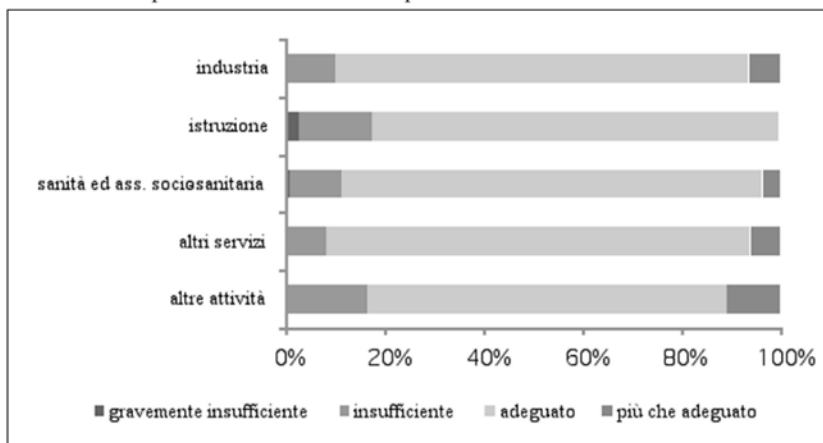
Dalla figura 6 emerge come siano soprattutto le imprese sociali che operano nel settore dell'educazione a presentare un patrimonio insufficiente (14,7%) o gravemente insufficiente (2,6%).

Se rapportato con le prospettive di crescita il patrimonio del 2010 risulta adeguato per l'82% delle imprese e più che adeguato per il 3,1%.

Si nota come il giudizio sull'adeguatezza del patrimonio rispetto alle prospettive di crescita sia largamente condizionata dalla sua adeguatezza rispetto alle attività ordinarie nel 2010. Dai dati raccolti emerge infatti come la maggior parte delle imprese che reputano adeguato il patrimonio rispetto alle attività ordinarie lo ritenga adeguato anche se rapportato alle prospettive di crescita (94,1%). Per contro chi ha dato un giudizio negativo sul patrimonio nel 2010 ritiene anche che esso sia insufficiente per far fronte alla crescita dell'impresa (80,5%).

Si evidenzia infine come il patrimonio dell'impresa risulti insufficiente rispetto alle prospettive di crescita soprattutto tra le imprese sociali delle regioni meridionali ed insulari (21,1% contro il 14,6% delle imprese nel Centro ed il 10,9% nel Nord d'Italia).

Figura 6. - Imprese sociali per entità del patrimonio rispetto alle attività ordinarie per settore d'attività - anno 2010



Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

Circa un'impresa sociale su due (45,4%) ha realizzato nel corso del 2010 investimenti in beni materiali o immateriali.

Incrociando il dato con il valore della produzione si rileva come all'aumentare di tale valore aumenti anche la percentuale di imprese che ha investito nel 2010: dal 28,5% per le organizzazioni di piccole dimensioni (con un valore della produzione inferiore ai 50 mila euro), si passa al 53,9% per quelle con un valore della produzione compreso tra 500 mila ed un milione di euro e al 66,2% delle imprese con più di un milione.

Dalla tabella 14 emerge come, tra le imprese che hanno realizzato investimenti nel corso del 2010, il 46,8% abbia investito al più dieci mila euro ed il 35,6% tra i 10 e i 50 mila euro. Distinguendo per ripartizione territoriale si nota come nelle regioni settentrionali il numero di organizzazioni che hanno realizzato un investimento sia leggermente superiore a quello osservato nelle rimanenti regioni italiane: il 48,5%, contro il 44,6% nelle regioni centrali ed il 41,5% in quelle meridionali ed insulari.

È interessante osservare come non solo sia superiore il numero di imprese che ha investito ma come anche l'importo degli investimenti sia leggermente maggiore rispetto alle somme investite dalle imprese del Centro e del Sud d'Italia: il 20,8% delle imprese localizzate nelle regioni settentrionali ha investito più di 50 mila euro, contro il 13,7% delle regioni centrali ed il 14,5% delle regioni meridionali ed insulari.

Dall'analisi per settore di attività emerge come il 65% delle imprese attive nel settore industriale abbia realizzato degli investimenti, che nel 76,4% dei casi non superano i 50 mila euro. Molto simili i dati per i settori della sanità e dell'assistenza sociale e dell'educazione in cui rispettivamente il 46,8% e il 44,2% delle imprese sociali ha investito in beni materiali o immateriali. Per circa un'impresa su due (rispettivamente il 48,8% ed il 47,3%) tali investimenti sono stati inferiori ai dieci mila euro.

Tabella 14. - Imprese sociali che hanno realizzato investimenti per il valore degli investimenti - anno 2010

	v.a.	%
fino a 10 mila	2.531	46,8
da 10 a 50 mila	1.927	35,6
da 50 a 100 mila	419	7,7
da 100 a 500 mila	442	8,2
da 500 a 1 milione	12	0,2
da 1 a 2,5 milioni	43	0,8
più di 2,5 milioni	37	0,7
Totale	5.411	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

Conclusioni

I dati presentati nel capitolo delineano un quadro preciso delle imprese sociali in Italia, sia in termini anagrafici, occupazionali che economico-finanziari, che verrà ulteriormente arricchito in altre parti del Rapporto.

Dai dati emerge innanzitutto come dal 2003 al 2008 si sia registrato un continuo aumento del numero sia di imprese impegnate nella produzione di beni e servizi di utilità sociale, sia dei lavoratori alle dipendenze di tali organizzazioni. Solo in epoca più recente, probabilmente per effetto della congiuntura economica negativa, si nota una leggera diminuzione del numero di cooperative sociali, ovvero della forma d'impresa sociale fin qui più diffusa e consolidata.

All'aumento del numero di tali organizzazioni si contrappone tuttavia un sostanziale stallo nel numero di imprese che hanno scelto di assumere la qualifica legale di impresa sociale. Negli ultimi anni diversi ricercatori hanno contribuito al dibattito sull'impresa sociale analizzando limiti e potenzialità della legge²¹. Anche Iris Network intende arricchire ulteriormente il dibattito sul parziale insuccesso della normativa proponendo, nel capitolo seguente, un'analisi delle motivazioni alla base della scelta delle imprese intervistate di non qualificarsi legalmente come imprese sociali.

Per quanto riguarda l'ambito di intervento delle imprese i dati confermano il ruolo centrale del settore sanitario e dell'assistenza sociale e dell'educazione. Come illustrato anche nel capitolo di Ericka Costa e Chiara Carini, sono questi i due settori dove trovano ampio spazio d'azione le cooperative sociali, non solo per una maggiore richiesta da parte della comunità di servizi assistenziali ed educativi, ma soprattutto per un maggior coinvolgimento di questa tipologia di organizzazione nell'erogazione di tali servizi.

Data la grande forza delle cooperative sociali in questi due settori d'attività e la scarsa propensione delle stesse ad assumere la qualifica legale di impresa sociale, gli sforzi del legislatore per rilanciare la legge sull'impresa sociale potrebbero concentrarsi sui settori della tutela ambientale e del turismo sociale, due ambiti, ad oggi, forse ancora poco diffusi (circa 450 imprese sociali) ma con un bacino di utenza già superiore ai 150.000 soggetti.

Dal punto di vista economico le imprese sociali si confermano imprese di medio-piccole dimensioni. La dimensione ridotta non costituisce tuttavia un ostacolo per il raggiungimento di un risultato d'esercizio non negativo e soprattutto per il soddisfacimento delle finalità per cui l'impresa si è costituita. Il dato conferma inoltre la capacità delle imprese sociali di fare business e di "fare investimenti" al fine di garantire la sopravvivenza economica dell'im-

presa. Anche in questo caso, verranno proposti ulteriori riferimenti in altre parti del Rapporto sui canali utilizzati per il finanziamento degli investimenti ed anche sulle caratteristiche dei promotori delle imprese sociali.

Note

¹ Da questo conteggio sono escluse le imprese sociali non tenute all'obbligo di iscrizione al Registro Imprese, anche se con personale dipendente. Ulteriori approfondimenti in UNIONCAMERE, *Imprese Sociali. Sistema informativo Excelsior. I fabbisogni professionali e formativi delle imprese sociali per il 2010*, Roma 2010.

² G.P. BARBETTA-N. ZAMARO (a cura di), *Le istituzioni non profit in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali*, Il Mulino, Bologna 2003. ISTAT, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria. Anno 1999*, Informazioni, Roma 1999.

³ C. BORZAGA-F. ZANDONAI (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni. Rapporto Iris Network*, Donzelli, Roma 2009.

⁴ C. BORZAGA-A. IANES, *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma 2006.

⁵ Questo è il riferimento temporale più recente per cui si dispone di dati sufficientemente affidabili relativi alla struttura economica e imprenditoriale di qualsiasi partizione del territorio italiano, sulla base dell'archivio "Registro Imprese-REA (Repertorio delle Informazioni Economiche e Amministrative) integrato".

⁶ Per ulteriori approfondimenti sulla quantificazione della cooperazione sociale in Italia si rimanda al capitolo *La consistenza della cooperazione sociale* curato da Ericka Costa e Chiara Carini in questo Rapporto.

⁷ L'archivio "RI-REA integrato" deriva da un processo di valorizzazione congiunta dei dati del Registro Imprese con quelli di altre anagrafi amministrative (INPS, INAIL, Anagrafe Tributaria) e dell'archivio statistico delle imprese attive ASIA. Esso è nato al fine di costruire quadri statistici costantemente aggiornati sulle imprese e l'occupazione in Italia, necessari per la realizzazione del Sistema informativo Excelsior.

⁸ Il Sistema Informativo Excelsior, realizzato da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro, si colloca dal 1997 tra le maggiori fonti disponibili in Italia sui temi del mercato del lavoro e della formazione. A partire dal 2006, come illustrato in un altro capitolo del presente Rapporto, oltre alle informazioni dettagliate sui fabbisogni professionali nei diversi settori di attività economica è stato altresì possibile quantificare lo stock occupazionale e i flussi in entrata e in uscita di personale dipendente previsti delle imprese sociali.

⁹ I confronti vengono svolti rispetto a tale anno perché per gli anni precedenti risulta più difficile individuare con precisione le imprese sociali all'interno del Registro Imprese. Il confronto viene svolto solo sul totale delle imprese in quanto, avendo adottato per i dati 2007 la nuova classificazione Ateco2007, che presenta forti elementi di discontinuità rispetto al passato, risulta difficoltoso effettuare confronti più disaggregati.

¹⁰ La dinamica dell'occupazione nelle imprese sociali verrà analizzata in dettaglio nel capitolo *Centralità del lavoro e sviluppo del capitale umano: una lettura delle tendenze di medio periodo attraverso i dati Excelsior* di Domenico Mauriello.

¹¹ Per agevolare i confronti, si è scelto di presentare i dati Registro Imprese-REA secondo la medesima struttura settoriale di esposizione dei dati Excelsior.

¹² A tal proposito, va ricordato che l'impresa sociale non è una nuova forma giuridica, ma una qualifica che viene attribuita a forme giuridiche già esistenti, siano esse organizzazioni di carattere

non imprenditoriale (associazioni, fondazioni, comitati) o organizzazioni di carattere imprenditoriale (società e consorzi). Di conseguenza, qualsiasi organizzazione, in possesso dei requisiti, che voglia assumere la qualifica di impresa sociale deve prima costituirsi attraverso una delle forme giuridiche sopra citate. Per approfondimenti: A. FICI-D. GALLETI (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale (D.lgs. 24 marzo 2006, n. 155)*, Giappichelli, Torino 2007 e ancora CAMERA DI COMMERCIO DI ROMA (a cura di), *L'utile senza gli utili. Guida alla creazione dell'impresa sociale*, Roma 2009.

La guida è disponibile sul sito <http://www.rm.camcom.it/impresasociale/>.

¹³ La pubblicità in oggetto è integrativa di quella già prevista per gli enti che sono obbligati al relativo deposito presso il Registro delle Imprese: pertanto, un'impresa potrà essere contemporaneamente iscritta in più sezioni, ovvero sia nella sezione ordinaria, sia nella sezione delle imprese sociali. Sono inoltre soggetti alla medesima pubblicità le modifiche degli elementi contenuti nell'atto costitutivo ed è, altresì, obbligatorio il deposito presso il Registro delle Imprese di un documento che rappresenti adeguatamente la situazione patrimoniale ed economica dell'impresa.

¹⁴ L'uso della dicitura "impresa sociale", ovvero di altre parole o locuzioni che possano trarre in inganno, è vietato a soggetti diversi dalle organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

¹⁵ Circolare n. 3628/c, in data 09/09/2009, del Ministero Sviluppo Economico ("Istruzioni per la compilazione della modulistica per l'iscrizione e il deposito nel registro delle imprese e per la denuncia al repertorio delle notizie economiche e amministrative realizzata secondo le specifiche tecniche approvate con decreto del Ministero dello sviluppo economico 14 agosto 2009").

¹⁶ C. BORZAGA-F. ZANDONAI (a cura di), *L'impresa sociale in Italia...* op. cit.

¹⁷ Per esigenze di rilevanza l'universo di riferimento è antecedente di un anno rispetto al dato riportato in apertura di capitolo.

¹⁸ Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne, adottata da Eurostat. Per maggiori informazioni: http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html

¹⁹ Nella lettura dei dati relativi al settore d'attività presentati nel capitolo si tenga presente che nel caso in cui l'impresa svolga più attività economiche il dato si riferisce all'attività principale che costituisce il core business dell'impresa stessa.

²⁰ Corsi di formazione che non includono i corsi finalizzati alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo compresi nel settore della formazione extra-scolastica.

²¹ G.ECCHIA- M. VIVIANI, *Responsabilità sociale e impresa sociale*, Working Paper AICCON, n. 34, 2006.

Consolidamento e trasformazioni del modello imprenditoriale

Paolo Venturi, Flaviano Zandonai

Introduzione

L'approfondimento sulle peculiarità e sull'evoluzione dell'impresa sociale può essere realizzato delineando il profilo imprenditoriale di questa forma organizzativa. L'obiettivo delle imprese che assumono un'esplicita qualifica "sociale", sia in termini formali che sostanziali, è di innovare l'offerta di prodotti e servizi attraverso modalità di gestione e di governance che prevedono il coinvolgimento attivo di una pluralità di portatori di interessi, allargando così la ragione economica alla dimensione sociale e ricongiungendo l'efficienza con l'efficacia. È questa la strada percorsa da imprese sociali ispirate da una prospettiva agita e non solo dichiarata di innovazione sociale, in quanto esse hanno compreso che il successo, sia in termini squisitamente imprenditoriali che di impatto sociale, dipende dalla capacità di definire la loro funzione-obiettivo grazie all'apporto di diversi attori che si riconoscono in una medesima prospettiva di senso. Per questo sono necessarie azioni imprenditoriali volte a realizzare un carattere autenticamente collettivo dell'impresa sociale, iniziando dai rapporti con gli interlocutori chiave: la comunità territoriale e quel capitale umano – lavoratori, volontari, *prosumer* – che più da vicino contribuisce ai processi produttivi, evidenziando le qualità distintive dei beni e dei servizi resi disponibili da queste imprese. Ciò consente di perseguire quelle finalità di "interesse generale" e "utilità sociale" che qualificano la missione normativa delle imprese sociali, marcando in termini sostanziali la loro identità rispetto alle forme imprenditoriali tradizionali, alla pubblica amministrazione e ad altri soggetti non profit che non hanno finalità produttive.

Il capitolo ha l'obiettivo di individuare e di analizzare in profondità le diverse componenti del profilo imprenditoriale delle imprese sociali verificando se si tratta di un vero e proprio modello, ovvero specifico, diffuso e consistente. Utilizzando questa particolare prospettiva verranno presi in esame i risultati dell'indagine realizzata sulla popolazione di queste imprese censite nei database delle Camere di commercio italiane e coinvolta nel progetto Excelsior. A tal fine sono stati identificati alcuni ambiti di osservazione:

- i promotori delle imprese sociali e le forme giuridiche adottate, allo scopo di verificare la presenza e la persistenza del carattere plurale del progetto imprenditoriale; in questo stesso ambito verrà approfondito l’impatto della nuova normativa in materia di impresa sociale¹, allo scopo di valutare la capacità di questo provvedimento, ormai a regime dopo una lunga e difficile fase di implementazione, di intercettare il potenziale di imprenditorialità sociale;
- il contributo dell’attività principale svolta dalle imprese sociali alla generazione di risorse economiche e, in questo stesso ambito, l’incidenza delle risorse derivanti da transazioni di mercato con clienti pubblici e privati;
- le modalità di coinvolgimento dei più rilevanti *stakeholder* – lavoratori e utenti dei servizi - nell’apportare risorse di varia natura e tipologia per il sostegno e lo sviluppo del progetto d’impresa e, su un altro fronte, la realizzazione di iniziative a favore della comunità realizzate anche attraverso scambi di natura non mercantile;
- infine verranno considerati gli investimenti effettuati per avviare azioni innovative riguardanti i prodotti e i servizi delle imprese sociali e i loro sistemi organizzativi e gestionali.

I promotori

Un primo, importante tratto distintivo del profilo imprenditoriale riguarda i promotori delle iniziative di impresa sociale. L’indagine intendeva verificare se e fino a che punto queste imprese si caratterizzano per essere avviate e gestite da soggetti collettivi, piuttosto che da imprenditori singoli. Trattandosi infatti di imprese che trovano il loro meccanismo generatore in un rapporto biunivoco con comunità territoriali delle quali leggono i bisogni e dalle quali traggono importanti risorse di legittimazione e a sostegno dell’attività economica², è necessario poter disporre di un gruppo promotore in grado di riprodurre – approssimandoli – i caratteri sostanziali dei tessuti comunitari. In altri termini la “*business idea*” di un’impresa sociale, per quanto ben definita e articolata secondo le indicazioni classiche del *project management*, da sola non basta se non viene condivisa da una pluralità di soggetti.

Tabella 1. - I promotori delle imprese sociali

	v.a.	%
Una singola persona	2.223	18,5
Un gruppo di persone con ideali comuni	8.192	68,1
Un gruppo di persone alla ricerca di lavoro	161	1,3
Un gruppo di utenti/consumatori bisognosi dei servizi offerti	150	1,2
Un'associazione	901	7,5
Una fondazione	218	1,8
Un consorzio o una federazione	91	0,8
Un ente pubblico	31	0,3
Una o più imprese for profit	61	0,5
Totale	12.027	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

La rilevazione sul database Excelsior conferma, come peraltro altre indagini³, una chiara prevalenza di soggetti promotori il cui carattere collettivo deriva dalla condivisione di ideali comuni. Si tratta di orientamenti dove, con tutta probabilità, il collante è rappresentato da motivazioni di natura intrinseca che inducono cioè ad agire indipendentemente da comandi o incentivi esterni (il salario ad esempio) perché è l'azione in sé che giustifica l'impegno, generando soddisfazione e influenzando positivamente l'impegno e il senso di partecipazione alla missione dell'impresa. Decisamente meno rilevante la quota di soggetti collettivi caratterizzati da un chiaro tratto di omogeneità interna – la ricerca di un lavoro, la condivisione di uno stato di bisogno – ad indicare che i gruppi promotori delle imprese sociali si caratterizzano fin dall'origine per un mix di diverse provenienze che comunque non ha impedito di elaborare una prospettiva valoriale e strategica comune all'interno della quale ha preso forma un progetto d'impresa che persegue, secondo modalità proprie, finalità di interesse generale. In questo senso il carattere collettivo delle imprese sociali si distingue anche da quello delle tradizionali cooperative mutualistiche, in quanto queste ultime si caratterizzano per una certa omogeneità dei portatori di interesse associati nella compagine sociale e che rappresentano il principale beneficiario delle risorse generate attraverso la gestione imprenditoriale dell'organizzazione.

La dimensione collettiva che caratterizza i promotori delle imprese sociali non sembra però derivare da un precedente assetto formale. Si tratta piuttosto di gruppi che si impegnano nello *start up* d'impresa attraverso modalità informali di azione comune, probabilmente facilitati da sistemi relazionali più flessibili che meglio favoriscono sia l'individuazione in senso operativo

di obiettivi di interesse generale, sia la generazione di innovazione. Con la parziale eccezione della forma giuridica associativa, infatti, gli altri soggetti pubblici e privati (imprese, fondazioni, consorzi, enti pubblici locali, ecc.) non sembrano giocare un ruolo rilevante nella veste di “incubatore” di imprenditorialità sociale. Si tratta di un risultato in parte inaspettato, alla luce di altre rilevazioni e di indicazioni strategiche che invece enfatizzavano il ruolo propulsivo esercitato, soprattutto negli ultimi anni, dalle reti di rappresentanza e supporto dell'imprenditoria sociale (consorzi, federazioni) e da altre agenzie di sviluppo⁴.

L'impresa sociale comunque non è solo il frutto di un processo di natura collettiva. Secondo i dati dell'indagine, infatti, sono poco meno del 20% le organizzazioni di impresa sociale costituite da imprenditori singoli. Un risultato tutt'altro che marginale e che quindi merita di essere approfondito, così come le altre tendenze appena descritte, incrociando la variabile sulla natura individuale e collettiva dei promotori con altre relative ai principali caratteri costitutivi di queste imprese. Prima di procedere all'approfondimento è comunque utile ricordare che la domanda sui promotori chiedeva di indicare il soggetto principale. Ciò non esclude, naturalmente, che il promotore, individuale o collettivo che sia, possa essere stato affiancato da altri soggetti o ne abbia ricercato la collaborazione. In ogni caso la variabile che più influisce sul *trade off* tra imprenditore sociale di natura individuale o collettiva è rappresentata dall'anno di costituzione dell'impresa. Al crescere dell'età dell'organizzazione cresce la quota di imprenditori sociali individuali: erano il 12% nelle imprese nate prima del 1990 e diventano il 23% nelle imprese costituite dal 2000 in avanti. Diversa invece l'influenza della variabile territoriale: la quota percentuale di imprenditori sociali individuali rimane sostanzialmente stabile tra Nord, Centro, Sud e Isole, mentre invece in quest'ultima macro area cresce in misura significativa (oltre il 72%) la tipologia del gruppo di persone accomunate da ideali comuni. Al Nord si registra invece un risultato più contenuto (64%) compensato però dalla rilevanza assunta dalle associazioni (10%) nel promuovere imprese sociali, evidenziando così un ruolo più spiccato di soggetti formalmente costituiti che evolvono in senso imprenditoriale. Infine, se si considerano i settori di attività è l'istruzione che segna i dati più in controtendenza: in questo ambito infatti gli imprenditori sociali individuali raggiungono una quota pari al 36%, mentre diminuiscono al 42% gli imprenditori sociali di natura collettiva caratterizzati dalla comunanza di ideali.

Forme giuridiche e assunzione della qualifica

Il profilo imprenditoriale dell'impresa sociale può essere analizzato guardando anche alla forma giuridica adottata e, in particolare, all'adesione al dettato normativo più recente in materia rappresentato dalla legge n. 118/05 e dai successivi decreti applicativi (il principale dei quali è il D.Lgs. n. 155/06). La normativa, infatti, consente di evidenziare i tratti distintivi di un'impresa a finalità sociale e, insieme, di sviluppare il progetto d'impresa a partire da diversi modelli giuridici⁷. Gli elementi comuni derivano dalla finalità di produrre "in via stabile e continuativa beni di utilità sociale in vista di obiettivi di interesse generale" e si traducono nella necessità di operare in determinati ambiti di intervento che approssimano il carattere di utilità sociale della produzione (oltre ai classici servizi sociali, anche attività in ambito culturale, ambientale, della ricerca, ecc.); nel divieto di distribuire – anche in forma indiretta – gli utili derivanti dall'attività di impresa; nella necessità di coinvolgere, attraverso modalità diverse, i lavoratori e i beneficiari delle attività; nell'obbligo di redazione, accanto a quello economico, anche del bilancio sociale. L'insieme di questi fattori comuni può essere sviluppato a partire da qualsiasi forma giuridica di tipo privatistico riconosciuta dal codice civile. Dunque non solo le figure di tipo non profit che paiono "naturalmente" orientate verso queste stesse finalità (associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato e soprattutto cooperative sociali stante lo status di impresa che caratterizza queste ultime), ma anche le forme giuridiche di origine commerciale, naturalmente a patto che queste ultime adottino le qualità appena descritte.

Il primo passaggio dell'analisi compiuta a questo livello consiste nel verificare quante, fra le imprese sociali censite nelle banche dati camerali del progetto Excelsior, hanno considerato l'opportunità di assumere la nuova qualifica di legge. Nonostante l'assenza di campagne promozionali e il disinteresse da parte sia del Governo che delle principali organizzazioni di rappresentanza del mondo cooperativo e del terzo settore, una quota non marginale pari al 20% delle imprese sociali potenzialmente interessate ha considerato l'ipotesi di aderire alla nuova normativa. Si tratta soprattutto di organizzazioni con sede nelle regioni meridionali (29%), nelle quali probabilmente si sconta una più difficile implementazione degli strumenti regolativi e promozionali collegati ad altri provvedimenti normativi in materia, come la legge sulla cooperazione sociale. Inoltre si tratta di organizzazioni di età "intermedia" visto che il 24% tra quelle costituite dal 1990 in poi ha preso in considerazione di aderire alla norma; un indicatore, seppur parziale, che l'eventuale scelta di adottare la nuova etichetta giuridica non coincide con

Tabella 2. - Il canale principale utilizzato per reperire le informazioni sulla qualifica

	v.a.	%
Consorzi a cui l'organizzazione aderisce	733	30,4
Camera di commercio	482	20,0
Partecipazione a dibattiti sul tema	206	8,5
Consulenza da parte di professionisti o agenzie	451	18,7
Comunicazione da parte di membri del CdA o dirigenti	134	5,6
Altro	408	16,9
Totale	2.414	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

la fase di avvio di una nuova organizzazione ma piuttosto con una fase più avanzata del ciclo di vita.

Trattandosi in un numero piuttosto significativo di unità (poco più di 2.400) può essere utile verificare attraverso quali canali le imprese sociali interessate abbiano raccolto informazioni rispetto ai contenuti della normativa e ai relativi adempimenti burocratici. Il dato più rilevante consiste nel ruolo tutto sommato residuale delle reti di rappresentanza e di coordinamento del settore, a dimostrazione di una scarsa disponibilità da parte di quest'ultime ad assumere una posizione di leadership nell'implementazione di un provvedimento normativo teso ad ampliare e diversificare la fenomenologia dell'imprenditorialità sociale. Meno di 1/3 delle imprese sociali rispondenti ha infatti raccolto informazioni sulla nuova legge presso organizzazioni consortili o di altro tipo. Si tratta quindi di un insieme di canali informativi di natura tecnico specialistica dove spicca il ruolo delle Camere di commercio⁶ – alcune delle quali hanno messo a disposizione materiali documentali e aperto sportelli – e dei professionisti in materia di gestione societaria (commercialisti soprattutto). È invece quasi del tutto assente il canale informativo derivante da una comunicazione ad ampio raggio attraverso giornali e riviste specializzate. Quest'ultima considerazione viene ulteriormente rafforzata dall'analisi della voce “altro” che appare piuttosto consistente (circa il 15% delle rispondenti) ma dove sostanzialmente vengono riproposte con riferimenti più specifici le modalità di raccolta informazioni appena descritte.

A fronte di una certa curiosità per la nuova normativa nonostante la scarsa informazione, corrisponde però una scelta drastica: nessuna delle imprese sociali che aveva raccolto informazioni a riguardo ha poi deciso di assumere il nuovo marchio giuridico. Si tratta di un risultato dall'andamento inequivocabile per cui è necessario approfondire le motivazioni di quello che può essere definito “il gran rifiuto”. Le risposte raccolte attraverso l'indagine si

Tabella 3. - Perché si è scelto di non assumere la qualifica

	v.a.	%
Assenza di incentivi fiscali ed economici	436	18,0
Restrizioni alla distribuzione degli utili	120	5,0
Maggiori obblighi contabili	131	5,4
Obbligo di coinvolgere lavoratori e utenti	136	5,6
Altro	1.591	65,9
Totale	2.414	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, *stime indagine imprese sociali*, 2011.

caratterizzano per un consistente ammontare della voce “altro”. È un ulteriore, importante risultato perché ridimensiona, almeno in parte, i risultati degli altri *items*, in particolare quello relativo all’assenza di incentivi fiscali ed economici che molti osservatori hanno additato a principale causa del fin qui scarso successo della legge⁷. Se è vero infatti che circa il 20% delle imprese sociali ha indicato proprio l’assenza di incentivi, è ancor più significativo notare che quasi i 2/3 ha preferito specificare altre ragioni. Se dunque non è del tutto vero che la legge viene rifiutata per questioni di vantaggio economico, quali sono le ragioni più profonde? L’analisi dei contenuti riportati della voce “altro” mette in luce, in modo piuttosto netto, un elemento di freno che caratterizza i soggetti non profit di natura imprenditoriale, ovvero il fatto che molti di essi dichiarano di operare già in campo sociale. La legge viene quindi letta non come un fattore di emersione della dimensione imprenditoriale utile a completare il profilo organizzativo, ma come un ulteriore adempimento, tutto sommato inutile, rispetto al carattere sociale dell’iniziativa che è già in qualche modo marcato dalla forma giuridica e da ulteriori attributi come quello di Onlus⁸. In altri termini, la legge sull’impresa sociale viene considerata una sovrapposizione e non un beneficio ulteriore in termini di immagine e di riconoscimento del proprio operato, quasi che l’aspetto imprenditoriale venga relegato sullo sfondo e non assuma una valenza strategica sia per l’organizzazione ma soprattutto per i suoi principali interlocutori (in primo luogo i beneficiari delle attività e la comunità di riferimento). Nell’interpretare questo dato va inoltre considerato che la gran parte delle imprese sociali inserite nel database camerale sono cooperative sociali (oltre l’80%)⁹ e dunque non è da escludere che anche presso organizzazioni mature il carattere imprenditoriale rappresenti un dato identitario già acquisito rispetto al quale la nuova legge appare, ancora una volta, ridondante. Tutto sommato le motivazioni scontano quindi un approccio imprenditoriale difensivo, in quando le organizzazioni

potenzialmente interessate non vedono la possibilità di assumere la qualifica come scelta strategica utile ad allargare il campo di intervento in nuovi settori di attività e attraverso nuovi schemi gestionali. In definitiva, allo stato attuale sembrano prevalere coloro che vedono più rischi che opportunità nella nuova normativa.

Il percorso di chi ha assunto la qualifica

Spostando l'attenzione dal bacino delle imprese sociali che potenzialmente poteva assumere la qualifica di legge ma fin qui non l'ha fatto, alle organizzazioni che invece si sono già dotate del nuovo riconoscimento giuridico è possibile delineare i caratteri di una popolazione ancora limitata in termini quantitativi, ma che assume una conformazione interna peculiare. Come indicato nel capitolo precedente, infatti, tra le "nuove" imprese sociali la quota percentuale delle cooperative sociali è decisamente più contenuta (43 su 365 pari all'11%) e anche considerando una buona presenza di cooperative non sociali¹⁰ (76, pari al 20%) sono le società di origine commerciale a prevalere (Srl in particolare che sono ben 122 pari a 1/3 del totale), indicando così l'emergere di un diverso modello di organizzazione dell'impresa sociale, in particolare per quanto riguarda la governance.

Nel corso della rilevazione sono state coinvolte alcune di queste nuove imprese sociali, ma il loro esiguo numero (52) non consente di proporre approfondimenti dettagliati rispetto alle scelte effettuate e alle difficoltà incontrate nell'acquisire il nuovo marchio giuridico. Considerato però l'interesse per questo fenomeno emergente, nei punti seguenti vengono proposte alcune tendenze da interpretare comunque in modo prudenziale:

- camere di commercio e professionisti hanno assunto un ruolo ancor più rilevante rispetto alle organizzazioni di rappresentanza nel fornire informazioni relative ai contenuti e alle modalità di applicazione della normativa;

- non gli incentivi economici ma la coerenza con gli obiettivi e gli ideali dell'organizzazione è all'origine della scelta di acquisire la qualifica di impresa sociale;

- prevalgono, ma non di molto, le organizzazioni che hanno assunto la qualifica di impresa sociale in fase di *start up* rispetto a quelle che invece hanno acquisito la qualifica in una fase più avanzata del loro ciclo di vita;

- non vengono segnalati particolari ostacoli burocratici, ma per la maggior parte l'adesione alla normativa non ha comportato l'ottenimento di un qualche vantaggio economico.

Core business, risorse di mercato e clienti paganti

L'affermazione dell'imprenditorialità sociale in Italia è fin qui saldamente legata ad alcuni settori di attività: assistenza sociale, sociosanitaria e attività in campo educativo, dell'istruzione e della formazione. La nuova normativa propone nuovi ambiti all'interno dei quali queste imprese possono operare, ma almeno per ora, come si è avuto modo di verificare nel paragrafo precedente, non sembra di assistere ad una sorta di "sdoganamento" dell'impresa sociale dai suoi tradizionali bacini di intervento. Al fine di definire con sempre maggiore dettaglio il profilo imprenditoriale di queste organizzazioni può essere utile considerare alcune variabili rilevate nel corso dell'indagine che misurano classici parametri come la presenza, anche in termini economici, di un *core business* e le caratteristiche dei principali clienti. Completa il quadro un ulteriore indicatore, più tipicamente centrato su attività d'impresa per fini sociali, che riguarda l'incidenza delle transazioni di mercato sul totale delle risorse raccolte. Va ricordato infatti che un'impresa sociale è in grado di attrarre risorse – economiche e non – anche attraverso relazioni di carattere donativo svincolate dalla sottoscrizione di un contratto per la fornitura di un certo ammontare e di una certa qualità di beni e di servizi¹¹.

Tabella 4. - Percentuale del valore della produzione derivante dall'attività principale

	v.a.	%
Fino al 25%	1.012	8,5
26-50%	704	5,9
51-70%	1.596	13,4
71-90%	2.040	17,1
91-99%	1.107	9,3
100%	5.440	45,7
Totale	11.899	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, *stime indagine imprese sociali*, 2011.

Guardando al peso relativo dell'attività principale sul valore della produzione emerge una chiara tendenza alla polarizzazione che evidentemente non riguarda solo i macro settori all'interno dei quali operano le imprese sociali, ma riguarda anche le risorse generate attraverso la produzione di beni e di servizi. Oltre la metà delle imprese sociali ricava più del 90% delle risorse economiche dall'attività principale, mentre, al contrario, poco meno del 15% ricava non più della metà delle risorse dal proprio settore principale. Si tratta quindi di imprese che nel corso del tempo hanno individuato precisi am-

biti di azione sui quali hanno “puntato”, investendo risorse e generando un *know how* distintivo che evidentemente ha rafforzato il loro posizionamento. D’altro canto, in una fase in cui si intravede più di un segnale di mutamento nella struttura dei contesti socio politici e dei mercati di riferimento e dove si palesano, in modo più o meno definito, nuovi ambiti di attività, viene da chiedersi se queste imprese saranno effettivamente in grado uscire dalle loro nicchie, diversificando risorse e settori di intervento.

L’andamento della variabile relativa alle risorse economiche generate dall’attività principale è comunque influenzato dal settore di appartenenza. Le imprese sociali che operano in ambito socio sanitario ed educativo (dunque la maggior parte) enfatizzano ulteriormente il peso relativo dell’attività principale. Ad esempio nel campo dell’istruzione la quota di imprese sociali che ricava oltre il 90% delle risorse dall’attività principale cresce fino al 63%. Al contrario nel comparto industriale la stessa percentuale diminuisce al 35%. Va ricordato, a tal proposito, che in quest’ultimo settore operano soprattutto cooperative sociali di inserimento lavorativo le quali, già da altre indagini, hanno manifestato una certa propensione alla diversificazione dell’attività produttiva che è stata spiegata con la necessità di favorire al massimo i percorsi di inclusione attraverso il lavoro a favore di persone svantaggiate¹². Altra variabile interveniente degna di nota riguarda l’età dell’organizzazione dove emerge, ancora una volta, il comportamento divergente delle imprese sociali di età intermedia (quelle costituite durante gli anni ’90): per esse infatti si nota una diminuzione della rilevanza economica dell’attività principale, in quanto solo per poco meno della metà viene generato oltre il 90% delle risorse. Se si considerano invece le imprese sociali pioniere (nate prima del ’90) e quelle più recenti (sorte dal 2000 in poi) la stessa percentuale si colloca rispettivamente tra il 60% e il 55%.

L’effetto di concentrazione delle imprese sociali in determinati ambiti di intervento che sviluppano una quota rilevante delle risorse economiche dovrebbe essere confermato anche guardando alla tipologia prevalente dei clienti paganti. Da più parti, infatti, si sottolinea che queste imprese sono decisamente concentrate nei mercati pubblici, soprattutto a livello locale¹³.

I dati raccolti attraverso la rilevazione confermano solo in parte questa impostazione. Se è vero, infatti, che circa la metà delle imprese sociali indica un ente pubblico come principale cliente pagante, si evidenzia una quota altrettanto consistente (poco meno del 40%) che ha come cliente principale singole persone e famiglie, anche se non è da escludere che questi soggetti siano finanziati da risorse pubbliche, ad esempio voucher sociali. Decisamente meno rilevante è invece la percentuale di imprese sociali che opera

Tabella 5. - Tipologia prevalente di clienti paganti

	v.a.	%
Persone e famiglie	4.613	38,8
Dettaglianti e catene di distribuzione	175	1,5
Grossisti	0	0,0
Altre imprese industriali	651	5,5
Enti pubblici	5.859	49,2
Altro	600	5,0
Totale	11.899	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, *stime indagine imprese sociali*, 2011.

avendo come clienti principali le catene di produzione e di distribuzione gestite da imprese for profit.

Il quadro del sistema cliente delle imprese sociali italiane è però estremamente mutevole se si considera l'influenza esercitata dai classici parametri della localizzazione territoriale, del settore d'intervento, della tipologia di utenza e dell'età dell'organizzazione. Le imprese sociali che operano nelle regioni meridionali sono molto più spostate su clienti pubblici (54%), mentre al Centro si nota una certa prevalenza di clienti persone e famiglie (43%); nelle regioni del Nord, invece, emerge, seppur in forma ancora ridotta, una certa componente di imprese sociali che indica come cliente principale un'impresa for profit (8%), probabilmente nell'ambito di attività di inserimento lavorativo¹⁴. Le imprese che hanno come beneficiari principali minori e persone disabili indicano come cliente principale un ente pubblico (rispettivamente nel 27% e nel 30% dei casi). Fra le imprese che invece offrono beni e servizi a persone e famiglie sono proprio queste ultime a rappresentare spesso il cliente principale (32%), dimostrando così che sempre più spesso le imprese sociali sanno sviluppare relazioni di mercato dirette con i beneficiari dei servizi anche per effetto di una ristrutturazione del welfare che finanzia la domanda piuttosto che l'offerta. Il settore dell'istruzione rappresenta, da questo punto di vista, il principale ambito all'interno del quale si realizza questo particolare assetto di mercato: ben il 75% delle imprese sociali che vi opera, infatti, dichiara di avere come cliente principale persone e famiglie. Se si considera invece l'altro importante settore di attività, ovvero i servizi sociali e socio assistenziali, si assiste ad un andamento quasi opposto: il 63% indica un ente pubblico come cliente principale. Anche l'anno di costituzione dell'impresa lascia intravedere una certa tendenza alla diversificazione del cliente principale. Le imprese sociali nate nel nuovo millennio indicano con maggiore prevalenza il cliente principale tra persone e famiglie (47%), mentre quelle nate durante gli anni Novanta – la “golden

Tabella 6. - Quota market

	v.a.	%
Fino al 25%	7.475	62,8
26-50%	1.507	12,7
51-70%	1.489	12,5
71-90%	487	4,1
91-99%	166	1,4
100%	775	6,5
Totale	11.899	100,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

age” del *contracting out* pubblico – sono decisamente più spostate su clienti della pubblica amministrazione (54%). Nel caso delle imprese sociali pioniere emerge un ruolo relativamente più significativo delle imprese for profit in veste di cliente principale (9%).

Infine la rilevazione sull’incidenza delle transazioni di mercato sul totale delle risorse economiche generate dalle imprese sociali ha riservato un risultato decisamente sorprendente. Per la gran parte delle imprese sociali inserite nella banca dati camerale l’orientamento *market* (sia verso clienti pubblici che privati) appare residuale: per i 3/4 non supera la metà delle risorse e addirittura per poco più del 60% non ne genera più di 1/4. La sorpresa per questo andamento deriva dal fatto che precedenti indagini¹⁵, seppur condotte sulle sole cooperative sociali, avevano messo in luce un andamento opposto, ovvero che la quasi totalità delle risorse derivava da corrispettivi per la vendita di beni e di servizi e solo una parte decisamente inferiore (circa il 5%) da scambi non mercantili (ad esempio donazioni). La tendenza messa in luce nel corso di questa indagine non segna peraltro significativi scostamenti considerando i parametri relativi alla collocazione geografica, al settore di attività, ai beneficiari, all’anzianità dell’organizzazione ed altre variabili indipendenti. Un così evidente divario di risultati può essere interpretato ipotizzando una formulazione non chiara della domanda del questionario che probabilmente ha indotto molte imprese sociali a considerare come *market* i soli contratti sottoscritti con soggetti privati (organizzazioni e singoli cittadini). Appare invece azzardata un’interpretazione dello stesso dato sostenendo una tendenza decisamente contraria rispetto al recente passato a privilegiare scambi economici di natura non mercantile da parte delle imprese sociali italiane.

Coinvolgimento degli stakeholders, rendicontazione e impatto sociale

Il coinvolgimento di più portatori di interesse rappresenta una delle connotazioni più tipiche del modello imprenditoriale delle imprese a finalità sociale. Questi soggetti, infatti, contribuiscono non solo a fondare e riprodurre la cultura organizzativa dell'impresa e i suoi valori di riferimento, ma possono essere resi partecipi, in forme e modalità diverse, nei sistemi decisionali e nei processi produttivi, determinando così la qualità dei prodotti e il successo dell'iniziativa imprenditoriale nel suo complesso. La rilevazione si è concentrata su due classi di *stakeholder*: i lavoratori retribuiti e i beneficiari dei beni e dei servizi. Si tratta di portatori di interesse primari anche dal punto di vista normativo. La legge sull'impresa sociale, infatti, li cita esplicitamente affinché vengano adeguatamente “coinvolti” attraverso modalità di “informazione, consultazione o partecipazione” all'attività d'impresa.

Tabella 7. - La partecipazione dei lavoratori

	v.a.	%
... alle decisioni strategiche dell'impresa sulla gestione dei servizi	5.735	47,7
... a comitati consultivi o incontri sulla gestione dei servizi	5.411	45,0
... alle decisioni strategiche riguardanti le risorse umane	4.395	36,5
... a comitati consultivi o incontri riguardanti le risorse umane	4.462	37,1
... agli organi amministrativi	4.764	39,6
... in qualità di soci	5.028	41,8

Fonte: Iris Network – Unioncamere, *stime indagine imprese sociali*, 2011.

Nel caso dei lavoratori si nota una certa diffusione delle diverse forme di coinvolgimento, anche se nessuna di esse supera la soglia di significatività rappresentata dalla metà e oltre delle imprese sociali. Inoltre una percentuale pari al 28% dichiara di non prevedere alcuna forma di coinvolgimento, nonostante si tratti di imprese *labour intensive* e che si definiscono “partecipative”. Le modalità di coinvolgimento dei lavoratori si concentrano soprattutto sul versante dei processi produttivi e riguardano in particolar modo l'orientamento strategico assunto in questo ambito dall'impresa, ad esempio per quanto riguarda aspetti quali la pianificazione, il monitoraggio e la valutazione dei processi produttivi. Meno diffuse le forme di partecipazione dei lavoratori su un tema che li coinvolge da vicino, ovvero la gestione delle risorse umane. In questo caso prevale un approccio centrato sull'operatività attraverso consultazioni, incontri, ecc. piuttosto che sull'adozione di linee guida strategiche. Si nota inoltre una diffusione della partecipazione formale dei lavoratori agli organi amministrativi e soprattutto in qualità di soci

dell'impresa esercitando su quest'ultima diritti di proprietà. Disaggregando i dati sulla partecipazione dei lavoratori per i macro settori si evidenzia un andamento peculiare per le imprese sociali che operano in campo educativo e dell'istruzione, in quanto tutte le forme di coinvolgimento tendono a diminuire, in particolare il classico indicatore dell'adesione in veste di soci segna una percentuale del 14% contro il 42% dell'intero universo. Diverso invece il caso dei servizi sociali e sanitari dove la percentuale dei lavoratori soci è indicata rispettivamente dal 45% e dal 48% delle imprese. E ancor più rilevante il caso delle imprese sociali operanti in ambito industriale dove la quota che dichiara di coinvolgere i lavoratori in veste di soci cresce fino al 60%.

Con tutta probabilità l'andamento del dato associativo dei lavoratori è legato alla natura giuridica dell'organizzazione che nei campi sociale e industriale vede prevalere imprese di tipo collettivo come le cooperative sociali (nel primo settore si tratta di cooperative sociali di tipo A e nel secondo di tipo B), mentre invece la presenza di queste stesse imprese negli ambiti educativo e dell'istruzione è più contenuta¹⁶. Un ulteriore variabile che influenza la diffusione delle varie forme di coinvolgimento riguarda l'età dell'organizzazione. Ancora una volta sono le imprese sociali costituite nel corso degli anni Novanta che realizzano i risultati più significativi: tutti gli *items* di partecipazione sono infatti al di sopra del dato complessivo, con una punta del 56% per quanto riguarda le organizzazioni che hanno coinvolto i lavoratori facendoli diventare soci. Se si considerano invece le imprese sociali più recenti si nota un andamento opposto, con tutti i risultati inferiori al dato complessivo. Una tendenza interpretabile in vari modi, sia ipotizzando un indebolimento delle forme di partecipazione, sia la necessità di adottare strategie di medio periodo per "mettere a regime" queste stesse modalità di coinvolgimento.

Nel caso dei beneficiari delle attività le forme di partecipazione messe in atto dalle imprese sociali sono decisamente meno diffuse, non superando mai la soglia del 10% e inoltre una quota decisamente rilevante pari al 85% dichiara non effettuare alcuna azione in tal senso. Per le organizzazioni che hanno investito nel rapporto con gli utenti si tratta soprattutto di legami riguardanti i processi produttivi piuttosto che la gestione delle risorse umane e in entrambe le situazioni l'approccio prescelto è quello incentrato sulla consultazione attraverso riunioni periodiche, piuttosto che il contributo alla definizione dell'orientamento strategico. Decisamente residuale infine il formale coinvolgimento negli organi amministrativi e nella compagine societaria, ad indicare una scarsa propensione delle imprese sociali a interagire con i propri utenti al di fuori della relazione di servizio. Trattandosi di una percentuale assai ridotta

è difficile osservare significativi scostamenti all'interno del comparto. Si nota comunque una maggiore propensione a coinvolgere gli utenti da parte delle imprese sociali che operano in campo industriale e dell'istruzione mentre invece il dato cala in modo significativo per quelle che agiscono in campo

Tabella 8. - La partecipazione degli utenti

	v.a.	%
... alle decisioni strategiche dell'impresa sulla gestione dei servizi	965	8,0
... a comitati consultivi o incontri sulla gestione dei servizi	1.043	8,7
... alle decisioni strategiche riguardanti le risorse umane	591	4,9
... a comitati consultivi o incontri riguardanti le risorse umane	754	6,3
... agli organi amministrativi	429	3,6
... in qualità di soci	389	3,2

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

sociale e sanitario. Sono inoltre più orientate al coinvolgimento dell'utenza le imprese sociali con sede nelle regioni del Nord Italia rispetto a quelle del Centro e del Sud e quelle costituite nel corso degli anni Novanta.

Un ulteriore approfondimento sul ruolo degli utenti riguarda le attività di valutazione delle performance da parte di questi ultimi. Si nota, da questo punto di vista, una certa diffusione di imprese sociali che si sono dotate dei classici strumenti per la misurazione della *customer satisfaction* (questionari), mentre appaiono meno diffuse le modalità più tradizionali degli incontri a intervalli regolari e con la dirigenza. La diffusione di strumenti standardizzati di valutazione mutuati dalle tecniche di marketing è particolarmente diffusa tra le imprese sociali che operano in campo sociale e sanitario (52% con punta del 63% per quelle con sede nelle regioni del Nord). Probabilmente si tratta dell'effetto derivante da vincoli amministrativi legati alle procedure di ac-

Tabella 9. - Gli utenti partecipano alla valutazione dei risultati?

	v.a.	%
Sì, attraverso questionari di soddisfazione	3.587	29,9
Sì, sono convocati dall'impresa con cadenza annuale	1.655	13,8
Sì, hanno incontri con la dirigenza dell'impresa	1.536	12,8
Sì, altro	444	3,7

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

creditamento e di certificazione della qualità dei servizi. Inoltre non è da escludere un ulteriore effetto innescato da una maggiore competizione tra fornitori di servizi di diversa natura e tipologia sia nei mercati pubblici che privati.

Tabella 10. - Modalità di diffusione del bilancio sociale

	v.a.	%
È stato distribuito tra i lavoratori	5.262	44,2
È stato distribuito tra gli utenti	716	6,0
È stato pubblicato sul sito internet dell'impresa	1.492	12,5
Altro	1.807	15,2

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagini imprese sociali, 2011.

Un ultimo aspetto rilevante del profilo imprenditoriale delle imprese sociali riguarda l'impatto in termini di efficacia delle loro attività e dunque dei benefici di natura collettiva generati a favore di gruppi sociali (spesso in situazioni di svantaggio) e delle comunità territoriali.

Il primo indicatore riguarda la diffusione fra le imprese sociali del bilancio sociale. La nuova normativa lo considera un elemento qualificante dell'operato di queste imprese tanto da renderlo obbligatorio. In questo caso, trattandosi di imprese sociali che per ragioni diverse non hanno assunto la qualifica di legge, il documento di bilancio sociale rappresenta un'opzione strategica al fine di comunicare ai diversi portatori di interesse indicatori di processo (ad esempio il loro grado di coinvolgimento) e di risultato sociale (numero e caratteristiche dei beneficiari, ecc.). Quasi i 3/4 delle imprese sociali (73%) realizza un bilancio sociale. Una percentuale rilevante che evidenzia l'investimento di queste imprese in strumenti e indicatori in grado di misurare l'impatto sociale anche senza dover sottostare a un obbligo normativo che peraltro rischia di appiattire la qualità dell'informazione sociale, omologandola a parametri standard. Sono soprattutto le imprese sociali con sede nelle regioni settentrionali a dotarsi di bilancio sociale (76,9%), così come quelle che operano nei settori dei servizi diversi da educazione e assistenza sociale e sanitaria (77,8%) e dell'istruzione (73%) e che sono state costituite tra il 1990 e il 1999 (78,3%). Nonostante lo sforzo produttivo i bilanci sociali delle imprese sociali circolano però "a corto raggio". La maggior parte di queste imprese, infatti, dichiara di distribuire il bilancio sociale ai lavoratori (44%), mentre molte meno lo hanno inviato o

Tabella 11. - Attività a favore degli utenti e della comunità

	v.a.	%
Offerta di servizi gratuiti ad alcuni utenti o con pagamento differenziato	5.427	45,1
Promozione di campagne di sensibilizzazione presso l'opinione pubblica	5.417	45,0
Realizzazione di attività formative e culturali per la comunità	5.651	47,0
Risposta ad esigenze della comunità non soddisfatte da altre imprese	3.512	29,2

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagini imprese sociali, 2011.

presentato agli utenti dei beni e dei servizi (6%) o lo hanno pubblicato sul loro sito internet (12%).

Oltre alla redazione di documenti di rendiconto, l'impatto sociale di imprese che si prefiggono obiettivi di "interesse generale" può essere analizzato considerando un secondo indicatore, ovvero la diffusione di attività che integrano e qualificano l'offerta di beni e di servizi standard regolata attraverso la stipula di contratti di fornitura con cittadini, imprese, enti pubblici. Si tratta di attività la cui rilevanza non dipende tanto dal valore generato in termini economici, ma piuttosto dalla propensione a perseguire una missione volta a migliorare il benessere della comunità di riferimento e in particolare a migliorare le condizioni di vita delle fasce della popolazione più deboli redistribuendo a tal fine risorse proprie. I dati della ricerca evidenziano che una percentuale significativa delle imprese sociali offre servizi gratuiti o a pagamento differenziato (45%), realizza attività formative per la comunità (47%) e promuove campagne di sensibilizzazione (45%). Sono inoltre relativamente poche (20%) le organizzazioni che non sono impegnate in alcuna delle attività elencate nella tabella. Questa tendenza a redistribuire valore¹⁷ è particolarmente visibile fra le organizzazioni che operano nel settore dell'istruzione dove, ad esempio, la percentuale di coloro che offrono servizi gratuiti o a prezzi differenziati raggiunge il 63%. Risulta invece più sfaccettato l'esercizio di questa stessa funzione redistributiva guardando ai diversi ambiti territoriali. Al Sud cresce oltre il 50% la quota di imprese sociali che agiscono sui prezzi dei servizi per favorire l'accessibilità, probabilmente per offrire "copertura" alle ampie fasce della popolazione che rimangono escluse dal sistema di welfare istituzionale. Nelle regioni del Nord invece cresce la percentuale di imprese sociali che svolge attività formative e culturali a favore delle proprie comunità (52%), probabilmente allo scopo di consolidare la propria reputazione sociale. Infine sono ancora le imprese sociali sorte nel decennio Novanta che segnano le performance migliori sia per l'offerta di servizi gratuiti e a costi differenziati (65%), sia considerando l'organizzazione di campagne di sensibilizzazione (66%) che le attività formative e culturali (67%). All'opposto le imprese sociali nate dal 2000 in poi sono quelle meno orientate nei confronti delle diverse attività di redistribuzione a favore delle comunità locali. Anche in questo caso rimane da capire fino a che punto si tratti di un limite proprio delle espressioni più recenti dell'imprenditoria sociale o se si tratti di attività inquadrabili in pratiche di management simbolico¹⁸ di organizzazioni mature chiamate a gestire un più articolato sistema di rapporti sia interni che con l'ambiente di riferimento.

Innovazione e finanziamento degli investimenti

Gli ultimi indicatori utilizzati per tracciare il profilo imprenditoriale delle imprese sociali italiane riguardano la propensione all'innovazione e le modalità più diffuse per finanziare gli investimenti. Si tratta di un insieme eterogeneo da cui comunque è possibile ricavare una misura generale della propensione alla gestione del cambiamento (*change management*¹⁹) da parte di imprese che attraversano una fase caratterizzata da considerevoli discontinuità, sia in termini di criticità che di opportunità, anche rispetto al passato recente²⁰.

Tabella 12. - Imprese sociali
che hanno introdotto elementi di innovazione nel corso del 2010

	v.a.	%
Di prodotto	1.216	10,1
Di processo	859	7,1
Organizzative, gestionali	2.358	19,6
Commerciali	575	4,8

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

Una quota pari al 31% delle imprese sociali ha dichiarato di aver introdotto una qualche innovazione durante l'anno 2010 e una percentuale decisamente inferiore (6%) ha introdotto più di un'innovazione. In generale l'investimento in innovazione più diffuso ha riguardato il sistema organizzativo e gestionale dell'impresa (poco meno del 20%) piuttosto che gli oggetti della produzione (10%). Scarsamente diffuse sono le innovazioni riguardanti gli aspetti commerciali della produzione. La maggior propensione a innovare è correlata soprattutto ai settori di attività, in particolare a quello industriale. Le imprese che operano in questo ambito infatti hanno introdotto per il 20% innovazioni di prodotto e per il 26% innovazioni organizzative e gestionali. Una stessa tendenza, invece, anche se meno spiccata, si nota nei servizi diversi da quelli sociali ed educativi, mentre in questi ultimi, che rappresentano il *core business* della maggior parte delle imprese sociali, i risultati in termini di innovazione non si discostano particolarmente dal dato complessivo, ed anzi nel caso dell'innovazione di prodotto sono inferiori seppur di qualche punto percentuale. L'innovazione inoltre è diffusa soprattutto tra le imprese sociali dell'area meridionale in particolare per quanto riguarda l'organizzazione e la gestione (22%), mentre quelle del Nord e del Centro presentano un risultato migliore sull'innovazione di prodotto (11%). Ancora, le imprese sociali con sede nelle regioni centrali sembrano poco propense a innovare organizzazione e gestione interna (12%), mentre l'orientamento a innovare è chiaramente correlato alla crescita dell'anzianità dell'impresa: le or-

ganizzazioni pioniere nate prima del 1990 fanno più innovazione di prodotto (13%), di processo (11%) e organizzativa (22%), mentre quelle nate nel nuovo millennio realizzano le performance peggiori (rispettivamente 7%, 4% e 15%).

Considerando invece gli investimenti effettuati dalle imprese sociali – il cui ammontare è stato analizzato nel capitolo precedente – è parso utile approfondire le modalità di finanziamento, guardando alla pluralità di canali

Tabella 13. - Canali per il finanziamento degli investimenti

	v.a.	%
Autofinanziamento	3.690	68,2
Prestiti di amici, parenti e conoscenti	282	5,2
Prestiti presso istituti di credito tradizionali	1.204	22,2
Prestiti presso Istituti di credito specializzati	151	2,8
Apporto di capitale sociale	383	7,1
Agevolazioni pubbliche/comunitarie	667	12,3
Prestiti intra gruppo	7	0,1
Finanza innovativa	31	0,6
Altro	381	7,0

Fonte: Iris Network – Unioncamere, stime indagine imprese sociali, 2011.

che queste imprese possono utilizzare. I risultati della rilevazione mettono in luce che a fronte di molteplici modalità potenzialmente utilizzabili le imprese sociali hanno compiuto scelte di finanziamento ben precise.

La domanda chiedeva di indicare i tre canali di finanziamento principali e le percentuali riportate in tabella indicano le imprese sociali che hanno utilizzato uno specifico canale sul numero totale di imprese che hanno effettuato investimenti e che, nel complesso, costituiscono una quota pari al 45% del totale. L'indicazione generale che emerge è di imprese che finanziano gli investimenti ricorrendo a modalità piuttosto tradizionali: in primo luogo l'autofinanziamento (indicato da quasi il 70% delle imprese che investono) e in secondo luogo, seppur in posizione più distaccata, i prestiti da istituti di credito tradizionali. Si tratta di un risultato piuttosto sorprendente considerata la fase di effervescenza che caratterizza l'offerta di finanziamento da parte di enti specializzati nel campo dell'imprenditoria sociale. Si tratta nella maggior parte dei casi di soggetti privati (istituti bancari e in misura decisamente minore *venture capitalist*), anche se non mancano interessanti iniziative di finanziamento degli investimenti gestite da enti pubblici locali (ad esempio fondi rotativi regionali). Inoltre l'offerta si caratterizza per la disponibilità, seppur in quota ridotta, di sostegni economici a fondo perduto (ad esempio da parte di fondazioni bancarie e ancora di enti pub-

blici) e di forme di finanziamento *equity* tarate sui fabbisogni e sulle caratteristiche strutturali delle imprese sociali. In altri termini la domanda di finanziamenti per sostenere investimenti da parte delle imprese sociali non appare ancora così strutturata, anche se l'indagine mette chiaramente in luce la necessità di operare a sostegno delle forme di autofinanziamento, ad esempio sostenendo la capacità di capitalizzazione dell'impresa sociale da parte dei soci²¹. Sono soprattutto le imprese con sede nel Nord Italia a finanziare i propri investimenti ricorrendo all'autofinanziamento (59%) e richiedendo prestiti presso istituti di credito tradizionali (19%). Inoltre tendono ad autofinanziare i propri investimenti le imprese sociali che operano in campo industriale (vi ricorre ben il 77%), mentre invece quelle che operano in campo sanitario ricorrono con maggior frequenza a crediti presso istituti di credito tradizionali (20%). Quest'ultima tendenza è peraltro rilevata presso le imprese di più recente costituzione, mentre invece quelle più anziane utilizzano in misura maggiore la leva dell'autofinanziamento.

Conclusioni

L'excurus sui dati emersi dalla rilevazione realizzata da Iris Network e Unioncamere sulle imprese sociali italiane ha contribuito a delineare con maggiore precisione il profilo imprenditoriale di questi soggetti organizzativi. Le imprese sociali, infatti, producono beni e servizi che soddisfano obiettivi di interesse collettivo, in particolare facendo riferimento ai bisogni di persone, comunità e famiglie che vivono situazioni di disuguaglianza e di marginalità sociale. Il tutto in un quadro di sostenibilità economico / finanziaria che genera i classici benefici, diretti e differiti, di un qualsiasi progetto imprenditoriale: sviluppo economico, crescita dell'occupazione, produzione di conoscenza, ecc. L'indagine conferma la presenza, con diversi gradi di rilevanza, di diverse componenti costitutive del modello, alcune delle quali sono comuni alle strategie e ai comportamenti delle imprese in generale, mentre altre rappresentano il "quid" delle imprese a finalità sociale. Tra le prime si possono ascrivere la specializzazione settoriale e la conseguente tendenza ad accumulare elementi di competenza (*know how*) distintivi e difficilmente imitabili. Allo stesso modo può essere considerata la scelta di operare con determinati clienti (ad esempio quelli pubblici), con i quali costruire un'offerta di servizi peculiare sia nei contenuti che nelle modalità di erogazione. Esistono poi componenti specifiche, che qualificano il modello dell'impresa a finalità sociale e che, in buona sostanza, riguardano la natura collettiva del progetto che è visibile sia guardando ai promotori, sia al coinvolgimento nei processi produttivi e gestionali (e non

solo a monte o a valle) di diverse categorie di *stakeholders*. Questi ultimi fattori vengono spesso trattati, non solo in sede analitica ma anche strategica, come dati acquisiti, insistendo invece su azioni di “efficientamento” che coinvolgono le componenti imprenditoriali standard: posizionamento nei mercati, aumento della redditività, ricerca di economie di scala, ecc. Si tratta certamente di iniziative che tendono a eliminare o almeno a ridurre aspetti di criticità che in effetti limitano lo sviluppo delle imprese sociali, molte delle quali – va ricordato – operano ormai da decenni. D’altro canto gli stessi dati dell’indagine mettono in luce ulteriori limiti che caratterizzano le componenti più peculiari di questo modello imprenditoriale, in particolare per quanto riguarda le modalità di *engagement* dei portatori di interesse primari come i lavoratori e soprattutto i beneficiari delle attività e le comunità locali.

L’indagine ha chiaramente dimostrato come nessuna di queste modalità possa essere generalizzata all’intero comparto dell’imprenditoria sociale ed anzi in alcuni casi risulti scarsamente strutturata. Intervenire per una maggiore efficienza delle imprese sociali richiede quindi di agire su questo ulteriore fronte, verificando peraltro che quanto fin qui realizzato attraverso l’adattamento di strumenti e procedure di carattere burocratico e aziendalistico – dalle certificazioni ai sistemi di controllo di gestione – non sia una delle cause del mancato consolidamento e sviluppo delle componenti più tipiche del modello delle imprese sociali. Ad esempio la soluzione al tema delle dimensioni aziendali che accompagna il dibattito sull’impresa sociale fin dalle sue origini recentemente sembra orientarsi verso la crescita delle singole unità imprenditoriali, grazie anche a indicazioni in tal senso che vengono da importanti clienti e finanziatori (i capitolati delle gare d’appalto pubbliche o le condizioni per l’accesso al credito). A questa tendenza sembra corrispondere un minor dinamismo delle reti che invece rappresentano la modalità più innovativa adottata dalle imprese sociali per affrontare il tema della crescita salvaguardando i vantaggi della piccola dimensione. I servizi reali – formazione, consulenza, ricerca e sviluppo – rappresentano da questo punto di vista uno snodo critico rilevante per il consolidamento del modello imprenditoriale delle imprese sociali, stante la tendenza ancora diffusa da parte di queste imprese “a fare da sé”; tendenza a cui corrisponde, inevitabilmente, lo sviluppo ancora limitato rispetto a quanto avviene in altri paesi, di un vero e proprio mercato di servizi specializzati.

Questa lettura generale va poi adattata alle conformazioni di un settore che è sempre più articolato al suo interno. Sono almeno due i sottoinsiemi che emergono in modo piuttosto netto dalla ricerca: il primo corrisponde a un settore di attività, mentre il secondo si articola intorno al profilo socio anagrafico.

Le imprese sociali che producono servizi educativi, di istruzione e formazione presentano andamenti di intensità e orientamento diversi rispetto alle tendenze fatte segnare dall'intero comparto ed in particolare rispetto alle imprese sociali che operano nel campo dei servizi sociali ed assistenziali. Un ambito, quest'ultimo, che negli ultimi decenni ha esercitato un ruolo di guida nel definire le componenti del modello imprenditoriale e rispetto al quale le organizzazioni in campo educativo e dell'istruzione tendono a divaricare perché assumono diversi assetti giuridico organizzativi (diversi da quello della cooperazione sociale che invece predomina in campo sociale e assistenziale) e inoltre perché provengono da differenti tradizioni culturali e ideologiche. Adottare strategie e iniziative volte a favorire una fertilizzazione incrociata tra i due macro settori potrebbe rappresentare un'occasione importante per innovare e insieme qualificare ulteriormente le peculiarità dell'imprenditoria sociale, attrezzandola per operare anche al di fuori di queste pur rilevanti nicchie.

Il secondo sottoinsieme riguarda invece le organizzazioni di età intermedia, costituite cioè durante gli anni Novanta del secolo scorso. Un periodo storico durante il quale si è realizzata la congiuntura socio economica e normativa più favorevole per l'impresa sociale in Italia. Nel corso degli anni Novanta infatti, grazie all'effetto congiunto di fattori endogeni ed esogeni - da provvedimenti normativi come la legge sulla cooperazione sociale, all'effetto traino esercitato dalla nascita delle principali reti di rappresentanza e di coordinamento - le imprese sociali sono riuscite ad "accreditarsi" presso interlocutori come le amministrazioni pubbliche che, seppure in maniera ambivalente, ne hanno riconosciuto il ruolo e sostenuto l'attività, potendo contare sulla disponibilità di risorse economiche mirate. Una situazione ben diversa, sia da quella dei decenni precedenti - durante i quali le imprese sociali pioniere erano impegnate in un'attività di *advocacy* che aveva per oggetto problematiche sociali emergenti e la loro stessa legittimità - sia da quella che caratterizzata il momento storico attuale, segnato da trasformazioni epocali dei mercati di riferimento e da un generalizzato e consistente decremento delle risorse. In questa fase saranno proprio le imprese sociali sorte negli anni Novanta a farsi carico di promuovere importanti iniziative di gestione del cambiamento, in quanto sembrano le meglio strutturate per farlo.

In conclusione, una "cultura dell'impresa sociale", relativamente strutturata e soprattutto condivisa da una varietà di espressioni organizzative, potrà essere meglio definita cercando di gestire alcune trasformazioni, e aprendosi a un più ampio e strutturato confronto con una pluralità di soggetti economici e sociali. Ciò richiede, come premessa di capitalizzare il *know how*, la cultura

e la reputazione di un'esperienza ormai pluridecennale ma che ancora oggi fatica a rappresentarsi nella sua unitarietà all'opinione pubblica e alle istituzioni²². Su questa rinnovata base identitaria, si potranno avviare nuove forme di relazione generatrici di cambiamento e di innovazione sociale. In primo luogo l'imprenditoria sociale italiana è chiamata a risintonizzarsi sulle forme emergenti di autorganizzazione e mutualismo che riguardano nuovi ambiti di attività e, più in generale, nuovi stili di vita rispetto ai quali queste imprese rischiano di essere marginalizzate o addirittura escluse in quanto rappresentate come meri fornitori *low cost* della pubblica amministrazione²³. In secondo luogo si potrà aprire un confronto, oggi ancora poco strutturato, con i soggetti imprenditoriali e finanziari non solo in un'ottica filantropica ma per realizzare iniziative di "business sociale" congiunte, assecondando una tendenza sempre più diffusa nel settore for profit ad operare nei contesti delle imprese sociali, sia per realizzare un proprio orientamento "sociale", sia perché riconosce un potenziale sviluppo di mercato fino ad oggi sottovalutato²⁴. In terzo luogo è necessario ristrutturare su nuove basi i rapporti con le articolazioni locali della pubblica amministrazione che saranno protagoniste del nuovo assetto federale dello Stato. Attraverso questa relazione passa infatti il recupero (quasi un salvataggio) di un sistema di welfare che alcuni osservatori indicano ormai alla fine del suo ciclo di vita, ma che in realtà contiene importanti risorse economiche, oltre che di conoscenza e innovazione che possono essere ulteriormente valorizzate. Va ricordato inoltre che, allo stato attuale, i modelli di protezione sociale alternativi – ad esempio il cosiddetto "secondo welfare" regolato attraverso le relazioni industriali - non sembrano in grado di garantire lo stesso livello di copertura e di efficacia rispetto ai bisogni.

La rilevanza delle trasformazioni in atto e le opportunità che scaturiscono da questo più ampio sistema relazionale consentirà di guardare sotto una nuova luce anche alla normativa sull'impresa sociale. I risultati della ricerca, infatti, evidenziano un fabbisogno normativo con capacità di regolare e promuovere un fenomeno variegato e complesso, definendone i caratteri costitutivi e consentendo al suo interno libertà di espressione. Considerata in quest'ottica, e non in quella riduttiva e contingente dell'assenza di incentivi economici, la normativa potrà rappresentare un'opportunità che purtroppo una cultura imprenditoriale ancora non del tutto compiuta ha fin qui impedito fin qui di cogliere appieno.

Note

¹ C. BORZAGA-F. ZANDONAI (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e Istituzioni dei beni comuni*, Donzelli editore, Roma 2009.

² C. BORZAGA-L. FAZZI L., *Le imprese sociali*, Carocci, Roma 2011.

³ Aa.Vv., *Quando le risorse umane fanno la differenza: il modello imprenditoriale delle cooperative sociali*, numero monografico della rivista «Impresa Sociale», vol. 75, anno 13, 3, 2007.

⁴ CENTRO STUDI CGM (a cura di), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 2005.

⁵ A. FICI-D.GALLETTI (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale (D.lgs 24 marzo 2006, n. 155)*, Giappichelli, Torino 2007.

⁶ Alcune Camere di Commercio – ad esempio Roma, Mantova, Torino, Lucca, ecc. – hanno svolto attività promozionali organizzando convegni, percorsi formativi e, in qualche caso, aprendo sportelli informativi. La Camera di Commercio di Roma inoltre ha realizzato in collaborazione con Retecamere una preziosa guida per la costituzione di imprese sociali ai sensi della nuova normativa. Per approfondimenti: CAMERA DI COMMERCIO DI ROMA (a cura di), *L'utile senza gli utili. Guida alla creazione dell'impresa sociale*, Roma 2009.

La guida è disponibile sul sito <http://www.rm.camcom.it/impresasociale/>.

⁷ Av.Av., *Dopo il decreto delegato sull'impresa sociale: criticità, prospettive, politiche*, numero monografico della rivista «Impresa Sociale», vol. 75, anno 16, 3, 2006.

⁸ Organizzazione non lucrativa di utilità sociale riconosciuta dal D.lgs n. 460/97.

⁹ Per approfondimenti sull'incidenza delle cooperative sociali nella banca dati camerali si rimanda al capitolo di Domenico Mauriello e Chiara Carini.

¹⁰ Non è da escludere peraltro che in questo sottoinsieme siano ricomprese altre cooperative sociali a causa di problemi, già peraltro verificatisi, di imputazione della denominazione sociale. Per ulteriori indicazioni si rimanda all'appendice metodologica del presente Rapporto.

¹¹ Cfr. C. BORZAGA-L. FAZZI, *Le imprese sociali...* op cit.

¹² C. BORZAGA, *Cooperazione sociale e inserimento lavorativo: il contributo dell'analisi economica in «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali»*, v. XXVIII, n. 109, 2006 pp. 101-129.

¹³ AUSER (a cura di), *La relazione tra enti locali e terzo settore. Quarto rapporto nazionale*, Roma 2011.

¹⁴ BORZAGA C.-MORI A., *Il settore non profit e la responsabilità sociale delle imprese: un'analisi per la Lombardia*, Working Paper Issan n. 3, Edizioni 31, Trento 2008.

¹⁵ ISTAT, *Le cooperative sociali in Italia*, Informazioni 4, Roma 2008.

¹⁶ F. ZANDONAI, *Le cooperative in campo educativo: dimensioni del fenomeno e ruolo della cooperazione sociale*, Working Paper Euricse, Trento 2011a (disponibile su www.euricse.eu).

¹⁷ E. TORTIA-C. BORZAGA, "Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione per la produzione di beni di interesse collettivo" in E. Mazzoli-S. Zamagni (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, Bologna 2005 pp. 225-268.

¹⁸ C. Zott-Q.N. Huy, *How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources*, in «Administrative Science Quarterly», n. 52, 2007 pp. 70-105.

¹⁹ A. Grandori, *Governo del cambiamento organizzativo e incertezza*, in «Studi Organizzativi», n. 1, 2007, pp. 51-60.

²⁰ Nei capitoli curati da Luca Fazzi e da Laura Bongiovanni e Paolo Venturi verranno ulteriormente approfondite tematiche relative a innovazione e propensione all'investimento da parte delle imprese sociali.

²¹ In questo ambito si può ricordare l'esperienza del progetto "Jeremie" della Regione Lombardia che attraverso la sua finanziaria Finlombarda ha messo a disposizione risorse economiche direttamente ai soci di cooperative sociali e di lavoro affinché apportassero capitale.

²² C. BORZAGA-F. PAINI, *Buon lavoro. Le cooperative sociali in Italia: storie, valori ed esperienze di imprese a misura di persona*, altreconomia edizioni, Milano 2011.

²³ R. CARLINI, *L'economia del noi. L'Italia che condivide*, Editori Laterza, Roma – Bari 2011.

²⁴ J. ELKINGTON-P. HARTIGAN, *Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo*, Etas, Milano 2008.

Centralità del lavoro e sviluppo del capitale umano nei dati Excelsior

Domenico Mauriello

Il ruolo dell'impresa sociale per la crescita del benessere e della coesione sociale

La crisi economica che sta attraversando l'Italia fin dalla metà del 2008 ha reso evidenti i limiti di uno sviluppo lontano dalla produzione di beni e servizi e da alcuni elementi "fondamentali", che pur avevano mosso lo sviluppo dal secondo dopoguerra: la centralità del lavoro e il ruolo dell'impresa come motore dello sviluppo (non solo dell'economia ma dei sistemi sociali e territoriali in cui è inserita), grazie alla sua abilità di organizzare competenze e conoscenze per produrre beni e servizi in un mercato concorrenziale, dominato da regole certe, trasparenti e condivise. Elementi verso i quali risulta invece oggi necessario riorientare la crescita, affinché trovi sempre più spazio un nuovo modello di sviluppo in grado di assicurare un maggiore equilibrio tra dimensione individuale e collettiva, libertà e sicurezza, diritti dei singoli e responsabilità sociale, maggiore relazionalità, senso di cittadinanza, e nel quale alla crescita economica si accompagni la tutela dei diritti e dei beni comuni, della qualità della vita, dell'ambiente e delle relazioni sociali.

In questo scenario, emerge il contributo dell'economia sociale (e, nello specifico, del modello dell'impresa sociale) nella valorizzazione – o, meglio, nella "produzione" – di una delle risorse più critiche della nuova catena del valore economico: il capitale sociale, con tutte le sue implicazioni in termini di potenzialità e qualità dello sviluppo. Un contributo peraltro sempre più rilevante, come conseguenza dei cambiamenti negli stili di vita delle famiglie, dell'evoluzione della demografia, dell'impatto delle trasformazioni tecnologiche sulla qualità della vita e, non da ultimi, dei nuovi orientamenti delle istituzioni nel campo del mercato del lavoro e del welfare.

Le informazioni e gli studi condotti in questi ultimi anni, anche all'interno del sistema delle Camere di Commercio, hanno evidenziato con chiarezza le tendenze evolutive seguite dall'impresa sociale, anche in termini economici, a partire (ma non certo limitandosi) da campi come l'istruzione o i servizi sanitari e socio-assistenziali, sostenute dalla modalità con cui la pubblica amministrazione applica il principio costituzionale della sussidiarietà. Nel suo operare, l'impresa sociale si è distinta per la sua capacità di creare valore continuo, sta-

bile e duraturo: per chi ne utilizza i servizi, per il contesto socio-economico nel quale è inserita e, non da ultimo, per i propri lavoratori, che ne rappresentano il vero fattore produttivo. E molte imprese sociali stanno dimostrando già oggi che è possibile fare efficienza creando al contempo lavoro, segnalando, pur in questa delicata fase congiunturale, una tenuta occupazionale decisamente migliore rispetto al resto dell'economia italiana.

I dati raccolti da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro attraverso il Sistema informativo Excelsior¹ fanno risaltare ancora di più la "diversità" sul versante occupazionale del segmento delle imprese sociali rispetto al resto dell'economia, diversità ben sintetizzata dal saldo previsto in questo particolare insieme (differenza tra entrate e uscite attese), che dopo essersi annullato nel 2009, negli ultimi due anni è tornato ad essere positivo.

Essere coscienti della rilevanza dell'impresa sociale significa però anche tener conto delle difficoltà che sta incontrando in questo particolare momento congiunturale, come dimostra un rallentamento della crescita occupazionale tra il 2010 e il 2011. Comprendere le cause alla base di tale tendenza e, ancor più, valutare le modificazioni organizzative alla base del mutamento dell'entità e della qualità dei fabbisogni professionali delle imprese sociali è l'obiettivo del presente approfondimento, effettuato proprio a partire dalle informazioni rese disponibili attraverso il Sistema Informativo Excelsior.

Il campo di osservazione dell'indagine Excelsior

L'indagine campionaria alla base del Sistema Informativo Excelsior si estende, per definizione, a tutti i soggetti operanti nei settori dell'industria e del commercio iscritti al Registro delle Imprese delle Camere di Commercio e che abbiano lavoratori dipendenti nella propria struttura. Tra questi figurano anche un certo numero di organizzazioni che hanno forme giuridiche diverse da quelle "tipiche" previste per le imprese: si tratta di fondazioni, enti morali, istituti religiosi, società di mutuo soccorso, ecc. La maggior parte di queste strutture, come visto in altre sezioni del presente Rapporto, opera nel campo dei servizi alla persona (servizi socio-sanitari e assistenziali, educazione), escludendo comunque dalle proprie finalità il perseguimento del lucro.

Data la specificità di questa tipologia di istituzioni, che si collocano nell'ambito del settore non profit, dal 2006 viene realizzata un'elaborazione ad hoc sulle informazioni raccolte attraverso l'indagine Excelsior per analizzare i fabbisogni professionali e formativi delle imprese sociali e per individuare alcune differenze, in termini di comportamenti aziendali e di *trend* di sviluppo, rispetto

al mondo del for profit. L'entrata in vigore della Legge 13 giugno 2005, n. 118 e del relativo decreto legislativo Dlgs 24 marzo 2006, n.155 (intitolato "Disciplina dell'impresa sociale") ha reso ancora più importante monitorare nel tempo gli andamenti e le diverse dimensioni di queste importanti tipologie di attività, delle quali ancora poche sono le informazioni significative disponibili.

Tra le imprese sociali considerate nell'indagine Excelsior sono inoltre comprese anche le cooperative sociali, regolate dalla Legge 381 dell'8 novembre 1991 ("Disciplina delle cooperative sociali") che ha istituito i relativi Albi regionali, tenuto presso le Regioni e le Province autonome².

Visto lo scenario economico di riferimento sopra brevemente tracciato, si proverà in questo capitolo del Rapporto ad evidenziare se e in quale misura l'attuale crisi – che sembrava fino a pochi mesi fa interessare solo marginalmente le imprese sociali – abbia portato a modificare le tendenze di tipo qualitativo di medio periodo della domanda di lavoro, confrontando le più recenti previsioni formulate dalle imprese (relative all'intero 2011) con quelle rilevate in occasione delle precedenti indagini. Pertanto, l'analisi che segue partirà con un breve esame dei risultati salienti dell'ultima indagine, interpretandoli successivamente alla luce di quanto emerge in un orizzonte di medio periodo circa le principali caratteristiche delle assunzioni previste dalle imprese sociali, vale a dire le tipologie contrattuali indicate per il personale in entrata, la difficoltà di reperimento, la richiesta di esperienza e le previsioni circa l'utilizzo di personale immigrato. Sempre nell'ottica di cogliere le tendenze qualitative, verrà poi svolto un approfondimento sul tema dei fabbisogni delle imprese con riferimento alle professioni e ai titoli di studio associati a tali figure in entrata nel sistema produttivo. Infine, verranno illustrate le principali variabili rese disponibili dall'indagine Excelsior con riferimento all'importante tema della formazione continua e delle sue relazioni con la domanda di lavoro.

L'evoluzione più recente della domanda di lavoro espressa dalle imprese sociali

Negli ultimi tre anni, anche le imprese sociali si sono trovate a dover fronteggiare uno scenario congiunturale non certo facile, con chiare conseguenze anche sul mercato del lavoro. Nel pieno della crisi del 2008-2009, esse sembravano esser state colpite in modo abbastanza marginale rispetto all'universo delle imprese for profit, dato che il loro principale campo di attività, ovvero i servizi sanitari e di assistenza, ha continuato a far registrare una domanda tendenzialmente crescente – anche per il progressivo invec-

chiamento della popolazione – e ben poco influenzata dalla congiuntura internazionale. Decisamente più importanti per le imprese sociali, e tali da incidere sulle dinamiche occupazionali, sono invece stati gli interventi susseguiti nel corso del 2010 e del 2011 volti a razionalizzare e a ridurre la spesa pubblica (dal settore sanitario a quello dell'istruzione), soprattutto a livello locale. Ciò potrebbe avere contribuito ad attenuare il saldo occupazionale atteso nel 2011, risultato ancora di segno positivo ma, contrariamente alla tendenza rilevato nel comparto for profit, leggermente inferiore rispetto al 2010.

Nel dettaglio, l'ultima edizione dell'indagine Excelsior ha evidenziato per il 2011, con riferimento all'universo delle imprese industriali e terziarie con dipendenti, una percentuale di aziende disponibili ad assumere pari a circa il 23% del totale e una previsione di domanda di lavoro dipendente da parte del settore privato non agricolo che, a livello nazionale, si attesta a 846.000 unità. Di queste, le assunzioni non stagionali ammontano a circa 595mila unità³. L'elaborazione dei risultati dell'indagine con riferimento alle sole imprese sociali mette invece in evidenza che ben il 54% delle stesse ha previsto di effettuare assunzioni, una quota quindi più che doppia rispetto alla corrispondente media nazionale di tutte le imprese. Questo notevole differenziale positivo risente tuttavia del fatto che tra le imprese sociali sono ampiamente rappresentate le imprese con oltre 50 dipendenti (ancorché, nella maggioranza dei casi, in forma di cooperativa), che presentano una propensione ad assumere in media molto più elevata della norma, anche solo per il *turn over* "fisiologico" di quei dipendenti che lasciano l'impresa per avere trovato un altro posto di lavoro o per pensionamento.

Si può inoltre rilevare che le imprese sociali con un incremento del fatturato nel 2010 e quelle che hanno dichiarato di avere realizzato innovazioni di prodotto e/o servizio nel corso dello stesso anno presentano una propensione ad assumere ancora più elevata. Infatti, la quota di imprese sociali che hanno programmato assunzioni tra quelle con aumento del fatturato nel 2010 raggiunge il 70% (a fronte del 42% circa delle altre), mentre tra quelle che hanno effettuato innovazioni arriva al 69% (contro il 52% di chi non ha innovato).

Per quanto riguarda i movimenti occupazionali e i relativi tassi, nelle imprese sociali si prevedono nel 2011 40.870 assunzioni (stagionali compresi) a fronte di 38.260 uscite, per un saldo che risulta positivo per 2.610 unità e al quale corrisponde un tasso di variazione previsto pari al +0,7%. Si tratta, quindi, di uno dei pochissimi aggregati del nostro tessuto economico che presenta un saldo positivo, anche se, come accennato in precedenza, segue una dinamica più contenuta rispetto al recente passato. Un'altra differenza sta nelle

performance rilevate nei diversi settori di attività: se mettono a segno saldi negativi alcuni degli “storici” settori di specializzazione delle imprese sociali (con particolare riferimento ai servizi operativi e all’istruzione, con valori nell’ordine del -1/-1,5%), quelle attive nei comparti industriali presentano invece un saldo positivo (+1%). Tra gli altri settori con saldi attesi positivi, i valori più elevati riguardano i trasporti (+2%) e le attività socio-assistenziali e sanitarie (+1,2%).

Le dinamiche appaiono poi ancora una volta differenziate dal punto di

Tabella 1. - Movimenti e tassi previsti dalle imprese sociali nel 2011, per settore di attività, ripartizione territoriale e classe dimensionale (valori assoluti e %)

	Movimenti previsti nel 2011* (val. ass.)			Tasso di variazione** (val. %)
	Entrate	Uscite	Saldo	
TOTALE	40.870	38.260	2.610	0,7
INDUSTRIA	1.530	1.360	170	1,1
SERVIZI	39.340	36.900	2.450	0,7
Commercio e serv. di alloggio, di ristorazione e turistici	1.150	1.100	50	0,5
Serv. di trasporto, logistica e magazzinaggio	670	570	110	2
Serv. informatici e delle TLC; servizi avanzati alle imprese	920	920	0	0
Serv. operativi di supporto alle imprese e alle persone	3.860	4.300	-440	-1,4
Istruzione e servizi formativi privati	2.960	3.390	-430	-1,2
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	27.220	24.090	3.130	1,2
Altri servizi alle persone	2.560	2.530	30	0,2
RIPARTIZIONE TERRITORIALE				
Nord Ovest	14.440	12.670	1.770	1,2
Nord Est	12.520	11.500	1.020	1,1
Centro	7.240	6.860	380	0,5
Sud e Isole	6.660	7.220	-560	-0,8
CLASSE DIMENSIONALE				
1-9 dipendenti	4.920	5.020	-90	-0,4
10-49 dipendenti	7.110	7.680	-570	-0,6
50 dipendenti e oltre	28.830	25.560	3.270	1,2
* Valori assoluti arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori. Dati comprensivi dei contratti a tempo determinato a carattere stagionale. - ** I tassi di variazione sono calcolati sulla base dei saldi occupazionali non arrotondati.				

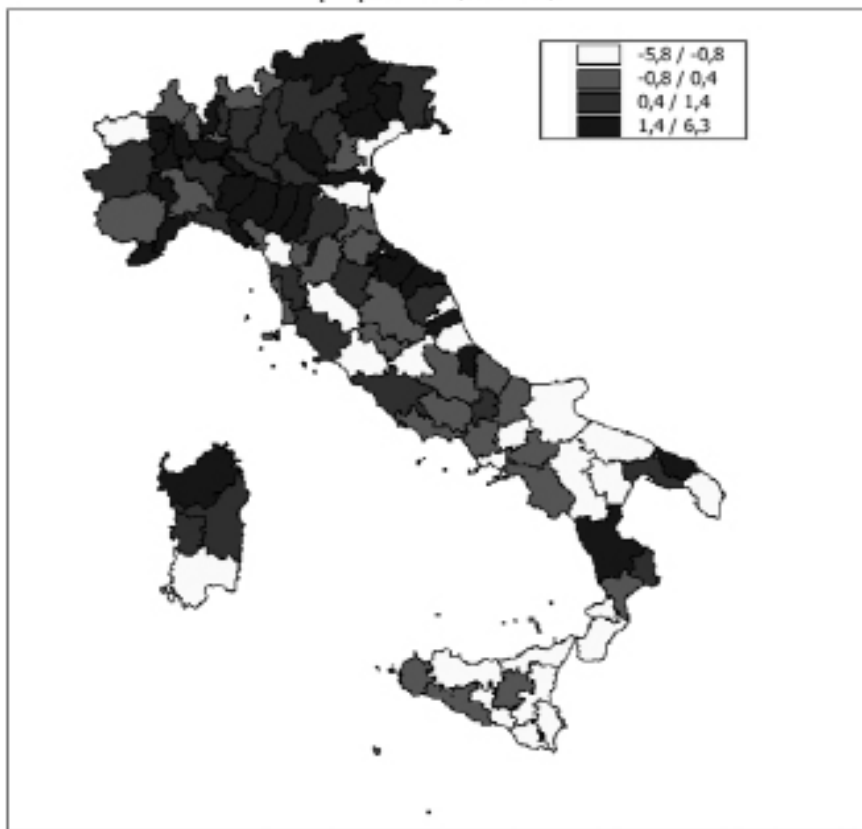
Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011.

vista delle classi dimensionali, dove le imprese con meno di 50 dipendenti prevedono un saldo negativo di circa mezzo punto percentuale. Il saldo raggiunge invece l’1,2% oltre i 50 dipendenti.

A livello territoriale, l’area maggiormente caratterizzata da saldi positivi

è il Nord, contro tassi di variazione in media negativi nel caso delle imprese sociali localizzate nelle regioni del Sud e delle Isole. Nel dettaglio, i saldi occupazionali attesi nel 2011 sono positivi in 59 province su 105, con un ampio *range* di valori, che vanno dal +6,3% di La Spezia al -5,8% di Messina. Tra le 59 province con variazione positiva emergono, oltre a La Spezia, Biella (+5,5%), Reggio Emilia (+5,4%) e Pesaro-Urbino (+5,3%), seguite da Pordenone e Novara con valori superiori al 4%. Una trentina di province evidenziano saldi nulli o molto vicini allo zero, mentre i valori maggiormente negativi (saldi uguali o superiori al -4%) si riscontrano a Venezia, Caltanissetta e Messina. I tassi di entrata risultano invece più elevati nel Nord Est

Figura 1. - Imprese sociali: tassi di variazione occupazionale previsti nel 2011, per provincia (valori %)



Fonte: Unionscavere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Escobis, 2011.

e nell'Italia Centrale. Sul territorio si passa da valori massimi superiori al 20% (Verona e Pordenone) a valori minimi inferiori al 5% (Bari, Catanzaro e Foggia).

Le modificazioni di medio termine nei fabbisogni professionali e formativi

In termini assoluti, nel complesso delle assunzioni programmate dalle imprese sociali nel 2011, quelle a carattere non stagionale ammontano a 32.440 unità, con una flessione del 4% rispetto al 2010. Ed è su questo aggregato che risulta opportuno svolgere un'analisi dei dati in serie storica, evidenziando innanzitutto le tipologie contrattuali indicate dalle imprese sociali per il personale in entrata.

A questo proposito, si osserva innanzitutto che anche nel 2011, come nel 2010, i contratti a tempo indeterminato si sono attestati al 41% del totale, mentre negli anni 2006-2009⁴ oscillavano tra il 46 e il 48% del totale. Al contempo, la quota di assunzioni a tempo determinato (al netto di quelle a carattere stagionale) si mantiene attorno al 56% del totale delle assunzioni non stagionali, mentre lo spazio lasciato all'apprendistato e agli altri contratti "minori" resta molto limitato, non superando il 3% circa (un'incidenza molto più contenuta rispetto a quella media nazionale, pari a quasi il 12%.) Si nota quindi, nel 2010 e 2011, un'esigenza di maggiore flessibilità nell'utilizzo delle risorse lavorative da parte delle imprese sociali, evidenziata dalla crescente preferenza per il contratto a tempo determinato.

Alla richiesta di flessibilità si accompagna, tuttavia, un evidente fabbisogno di competenze dal profilo qualitativo elevato, sia per quanto concerne quelle legate alla formazione scolastica e universitaria, sia per quelle acquisite per lo più attraverso specifiche esperienze lavorative. Su quest'ultimo aspetto, va evidenziato che la domanda di personale con esperienza si è fatta sempre più sostenuta nel tempo, passando dal 64 a quasi il 68% del totale tra il 2006 e il 2010 e restando su livelli analoghi anche nel 2011. Questa caratteristica, come la difficoltà di reperimento, presenta un'incidenza molto maggiore nelle imprese sociali rispetto al complesso delle imprese. Nonostante una certa attenuazione dei problemi incontrati in fase di reclutamento di nuovo personale, che si attesta nel 2011 al 24% del totale delle assunzioni previste dalle imprese sociali, il disallineamento quali-quantitativo tra domanda e offerta di lavoro risulta infatti attualmente superiore di circa 4 punti alla media nazionale, intendendo con tale termine (anche nel seguito della trattazione) la media di tutte le imprese italiane. Ciò riflette difficoltà di reperimento tuttora

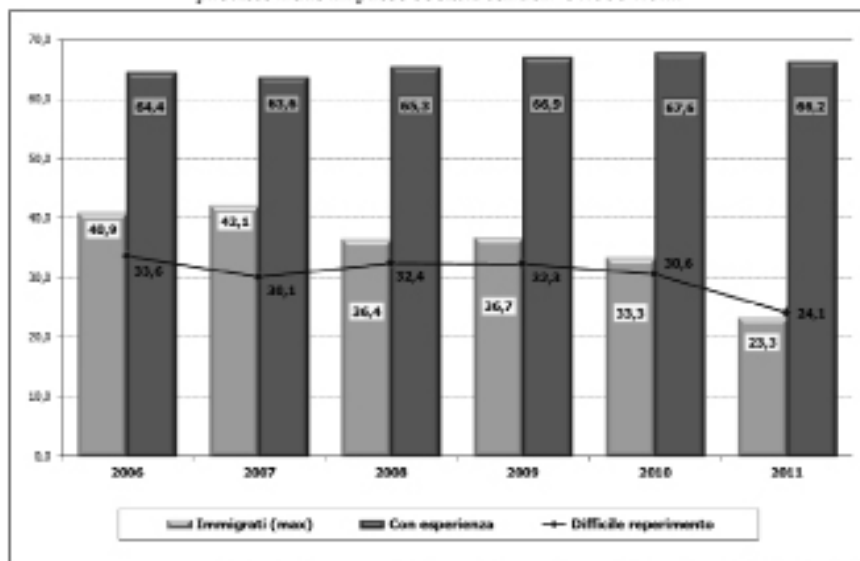
esistenti, benché attenuate rispetto al passato, relative a particolari figure di grande interesse per le imprese sociali, in particolare quelle a carattere socio-sanitario (gli infermieri, i chinesiterapisti e fisioterapisti, gli assistenti medici, le professioni qualificate nei servizi sanitari e gli addetti all'assistenza personale a domicilio). A livello territoriale, tali problemi appaiono nettamente più accentuati in tutto il Centro Nord (e non solo dove le imprese sociali sono maggiormente radicate) e, in particolare, nel Nord Est e in buona parte del Piemonte e della Toscana.

Risulta invece diminuire a ritmi molto sostenuti la quota massima di lavoratori immigrati sul totale delle assunzioni previste, in diminuzione di ben 18 punti nel periodo 2006-2011. Tuttavia, tale quota si attesta ancora nel 2011 al 23% del totale, mentre, con riferimento al complesso delle imprese, il corrispondente valore sulle previsioni di inserimento di lavoratori non italiani risulta pari al 14%. I problemi di reperimento segnalati dalle imprese sociali, con particolare riferimento a quelle operanti nella sanità e nei servizi socio-assistenziali, sono certamente uno dei motivi per cui la quota di assunzioni di personale immigrato sul totale delle assunzioni previste appare nettamente superiore al complesso delle imprese. Il fabbisogno di manodopera immigrata risulta decisamente diffuso tra le imprese sociali dei servizi operativi, ma appare abbastanza rilevante anche nella sanità e assistenza. Le ragioni per cui ci si orienta verso personale immigrato sono però diverse. Nel primo caso ci si rivolge verso questi lavoratori soprattutto a causa dell'indisponibilità da parte di molti italiani a svolgere alcune professioni giudicate faticose e/o di basso profilo, anche in contesti territoriali economicamente meno sviluppati. Nel caso della sanità e dell'assistenza, il motivo è invece riconducibile, come accennato, alla sostenuta domanda di figure quali infermieri, operatori sanitari e dell'assistenza (strettamente connessa anche al progressivo invecchiamento della popolazione), tutte caratterizzate da una maggiore possibilità di inserimento per personale straniero, la cui ridotta disponibilità genera però concorrenza tra le imprese.

I dati resi disponibili attraverso il Sistema Informativo Excelsior consentono inoltre di cogliere, attraverso un'analisi in serie storica, alcune modificazioni nella struttura organizzativa delle imprese sociali, evidenziabili dall'evoluzione della domanda di lavoro non stagionale per gruppi professionali.

Dal 2006 al 2011, emerge una significativa crescita nel tempo della domanda di figure tecniche, la cui quota sul totale delle assunzioni passa dal 24% al 31% guadagnando così oltre 7 punti percentuali. Si tratta, nello

Figura 2. - Le principali caratteristiche delle assunzioni non stagionali previste nelle imprese sociali: tendenze 2006-2011



Fonte: Unisocwelfare - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Evoluzione 2006-2011.

specifico, di insegnanti di sostegno e altri insegnanti in scuole speciali, di insegnanti in scuole materne ed elementari, di infermieri, chinesiaterapisti, fisioterapisti, riabilitatori, di assistenti sociali, e, sempre più, di figure tecniche addette alle fasi gestionali e commerciali (contabili, informatici, tecnici della distribuzione, ecc.). Al contempo, decresce invece notevolmente la quota del gruppo professionale maggioritario, quello delle professioni commerciali e dei servizi, che nel 2011 arriva a ridursi fino a meno del 42% del totale, mentre negli anni precedenti arrivava a superare il 50%. Tra le figure intermedie impiegate, commerciali e dei servizi, le più richieste sono le professioni qualificate nei servizi sanitari, gli addetti all'assistenza personale in istituzioni e a domicilio, nonché il personale di segreteria. Le variazioni relative agli altri gruppi professionali restano invece molto limitate e, comunque, inferiori al punto percentuale.

Questi dati potrebbero riflettere un mutamento della struttura settoriale delle assunzioni non stagionali verso un maggiore ruolo dei servizi più qualificati, che esprimono una maggiore richiesta di figure tecniche, a fronte di un minore peso di altri servizi, oppure più probabilmente una crescente richiesta di figure tecniche per la realizzazione dei servizi già in essere, in

sostituzione di figure intermedie (nella sanità, ad esempio, si riscontra una maggiore richiesta di infermieri professionali e di tecnici dei servizi sanitari in luogo di assistenti sanitari).

A tali tendenze della domanda di professioni corrisponde un peculiare orientamento delle imprese sociali circa il genere ritenuto più adatto a svolgere una certa professione: per la grande maggioranza delle assunzioni, i due generi sono ritenuti indifferenti e, quando si effettua una scelta, vengono largamente preferite le donne (30% circa nel 2011, a fronte del 18% rilevato per la totalità

Tabella 2. - L'evoluzione della struttura professionale delle assunzioni non stagionali previste nelle imprese sociali – 2006-2011⁽¹⁾

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variaz. quota 2006-11	Valore assoluto 2011
Totale assunz. previste di cui (quote % sul totale)	28.200	34.130	36.170	30.380	33.820	32.440	-	32.440
Prof. dirigenziali	0,1	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	0,1	70
Prof. specialistiche	2,7	2,4	2,4	2,6	2,2	3,4	0,7	1.110
Prof. tecniche	24,0	26,7	26,1	29,0	27,4	31,3	7,4	10.160
Prof. commerc. e serv.	50,8	47,4	51,1	51,1	51,7	41,5	-9,4	13.450
Operai specializzati	2,3	2,8	2,4	2,3	1,8	2,8	0,5	900
Condutt. di impianti	3,6	2,9	3,1	2,7	1,8	3,0	-0,6	970
Prof. non qualificate	11,9	14,2	11,0	8,7	11,4	12,4	0,4	4.020
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

(1) Sono evidenziate in grigio chiaro le professioni in crescita e in grigio scuro quelle in declino.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2006-2011.

delle imprese dell'industria e dei servizi) agli uomini (9%). La prevalente connotazione terziaria delle imprese sociali e l'ampia incidenza della sanità, dell'assistenza sociale e dell'istruzione ne fanno quindi certamente un ambito molto favorevole all'occupazione femminile, anche con riferimento ai profili professionali medio-alti.

La maggiore richiesta di figure tecniche si riflette, dal punto di vista dei livelli di istruzione, nella crescita della domanda di persone con laurea o diploma. Nel periodo di tempo in esame, i laureati accrescono infatti di circa 6 punti la quota relativa sul totale delle assunzioni programmate, raggiungendo nel 2011 il 24% del totale, quasi il doppio della media nazionale di tutte le imprese (pari al 12,5% nel 2011). Nella domanda di laureati, nel 2011 prevalgono l'indirizzo insegnamento e formazione e quello sanitario e paramedico, in piena coerenza rispetto ai profili professionali più richiesti. Si accresce di 4 punti percentuali anche la quota dei diplomati, che nel 2011 si attesta al 29%

del totale, restando però largamente al di sotto della media di tutte le imprese italiane (41%). Tra i diplomati, emerge nettamente l'indirizzo socio-sanitario, l'indirizzo amministrativo-commerciale e quello "generale", relativo ai licei. Sono poi come sempre piuttosto numerose, e pari a oltre un quarto di tutte le richieste di diplomati, le indicazioni di un diploma "generico", per le quali cioè non è stato specificato alcun indirizzo di studio, indicando probabilmente la necessità di persone con un buon livello di cultura generale cui affidare mansioni che non richiedono particolari competenze tecniche, ad esempio di vendita o informazione/assistenza alla clientela.

Dopo essere rimasta stabile fino al 2010, in quest'ultimo anno la quota delle assunzioni di personale in possesso di qualifica professionale da parte delle imprese sociali si riduce invece di 9 punti percentuali, portandosi attorno al 32% del totale, un livello peraltro ancora nettamente superiore a quello che si riscontra nella media di tutte le imprese (13,5%). Si attenua quindi la significativa preferenza da parte delle imprese sociali per questo livello di istruzione, in cui prevale largamente l'indirizzo socio-sanitario, che concentra nel 2011 il 90% di tutte le assunzioni previste con questo livello di istruzione. Si attesta, infine, al 16% circa la quota di assunzioni per la quali non viene richiesta alcuna formazione specifica, in aumento rispetto al 2010 ma in leggero calo rispetto al 2006.

Le imprese sociali continuano, dunque, a presentare una struttura della domanda di "formazione formale" del tutto peculiare e molto diversa da quella media di tutte le imprese italiane, con un orientamento decisamente più evidente verso l'assunzione di figure in possesso di istruzione di livello terziario.

Nell'analizzare l'evoluzione nella domanda di professioni, è certamente

Tabella 3. - L'evoluzione della struttura per livello di istruzione delle assunzioni non stagionali previste nelle imprese sociali - 2006-2011⁽¹⁾

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variaz. quota 2006-11	Valore assoluto 2011
Totale assunz. previste (di cui quote % sul totale)	28.200	34.130	36.170	30.380	33.820	32.440	-	32.440
Laurea	18,4	18,4	23,0	24,5	22,0	24,2	5,8	7.860
Diploma	24,6	25,2	26,3	26,7	24,1	28,8	4,2	9.330
Qualifica professionale	39,8	38,3	35,4	39,2	41,8	31,1	-8,7	10.080
Nessuna formaz. spec.	17,2	18,1	15,3	9,6	12,2	15,9	-1,3	5.160
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

(1) Sono evidenziate in grigio chiaro le professioni in crescita e in grigio scuro quelle in declino.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2006-2011.

utile fare un cenno anche alla richiesta di collaboratori, che, tra il 2005 e il 2008, le imprese sociali hanno utilizzato mediamente nella misura di circa 18.500 all'anno, con una punta di 21mila nel 2008, un numero sensibilmente più elevato di quello inizialmente previsto⁹⁰. E' interessante segnalare che le previsioni di utilizzo di collaboratori nel 2011 mostrano una marcata flessione (-19%) rispetto al 2010, flessione che segue la riduzione del 15% avvenuta nel 2010 rispetto al 2009 e che risulta decisamente più significativo rispetto alla riduzione delle previsioni sui dipendenti (-4% nel 2011). Anche sul versante dei collaboratori si riscontra, tra il 2006 e il 2011, un rilevante incremento della quota delle professioni tecniche. Al tempo stesso, si riduce notevolmente l'incidenza delle figure dirigenziali, di quelle specialistiche e delle professioni commerciali e dei servizi.

Tabella 4 - L'evoluzione della struttura professionale dei collaboratori previsti nelle imprese sociali - 2006-2011 *

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variaz. quota 2006-11	Valore assoluto 2011
Totale assunz. previste di cui (quote % sul totale)	28.200	34.130	36.170	30.380	33.820	32.440	-	32.440
Prof. dirigenziali	6,1	4,4	1,2	1,3	1,1	1,5	-4,7	130
Prof. specialistiche	20,6	11,9	12,1	15,9	15,7	16,2	-4,4	1.410
Prof. tecniche	42,4	51,7	48,7	50,6	50,4	57,3	149	5.010
Impiegati	5,6	4,7	6,4	5,6	4,7	5,0	-0,7	440
Prof. commerc. e serv.	23,0	24,8	29,3	23,0	25,1	18,2	-4,8	1.590
Operai specializzati	0,3	0,3	0,6	1,2	0,5	0,6	0,2	50
Condutt. di impianti	0,4	1,1	0,4	0,2	0,6	0,2	-0,2	20
Prof. non qualificate	1,4	1,2	1,4	2,2	2,0	1,1	-0,3	90
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

* Sono evidenziate in grigio chiaro le professioni in crescita e in grigio scuro quelle in declino.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2006-2011.

L'esame delle tendenze di medio periodo della domanda di lavoro da parte delle imprese sociali può chiudersi con un esercizio che ha lo scopo di approssimare la reale consistenza della domanda stessa, sommando le richieste di dipendenti (stagionali compresi) e di collaboratori. Ciò porta a circa 50mila unità la domanda complessiva di personale da parte del sistema delle imprese sociali nel 2011, tornando quindi ai livelli del 2009. La composizione della "domanda totale" evidenzia ulteriormente la maggiore presenza dei gruppi professionali più elevati, con le professioni *high skill* (dirigenti, specialisti e tecnici) che superano il 42% del totale, a fronte del 35% dei soli

dependenti. Anche le tendenze complessive confermano, quindi, un incremento della quota di professioni tecniche e una contestuale riduzione delle professioni commerciali e dei servizi.

Tabella 5. - L'evoluzione della struttura professionale delle entrate totali di dipendenti e di collaboratori previsti nelle imprese sociali - 2008-2011*

	2008	2009	2010	2011	Variaz. quota 2006-11	Valore assoluto 2011
Totale entrate previste di cui (quote % sul totale)	54.840	49.830	52.010	49.610		49.610
Professioni dirigenziali	0,3	0,4	0,4	0,4	0,1	210
Professioni specialistiche	4,6	6,5	6,1	6,0	1,4	2.980
Professioni tecniche	31,4	34,2	31,9	35,9	4,5	17.810
Impiegati	4,4	4,0	3,7	4,8	0,4	2.400
Professioni commerciali e dei servizi	43,2	41,5	43,4	35,2	-8,0	17.490
Operai specializzati	2,7	2,4	2,8	3,5	0,8	1.750
Conduttori di impianti	2,4	2,2	1,7	2,5	0,1	1.240
Professioni non qualificate	10,8	8,8	10,0	11,5	0,7	5.730
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0		

* Sono evidenziate in grigio chiaro le professioni in crescita e in grigio scuro quelle in declino.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro. Sistema Informativo Excelsior. 2006-2011.

L'indagine Excelsior non si limita a considerare la domanda di lavoro, cioè i flussi delle assunzioni previste nell'anno di riferimento, dettagliate secondo le varie modalità considerate in precedenza, ma si estende anche ad altri importanti aspetti, in particolare quello del legame tra lavoro e formazione. È chiaro che, al momento di avviare un'attività di ricerca di personale, le imprese non si aspettano dei lavoratori già perfettamente preparati e sono consapevoli che esiste comunque una fase di qualificazione al lavoro possibile solo dal momento in cui si inizia a lavorare. Tuttavia, richiedono che il sistema formativo introduca al lavoro in senso generale, fornendo una serie di conoscenze e un metodo di approccio all'attività lavorativa che possano rientrare all'interno di un progetto formativo integrato, una parte essenziale del quale è legato alla capacità di apprendimento all'interno del contesto aziendale. Le imprese, comprese le imprese sociali, non sono quindi solo "utilizzatrici" di formazione (secondo quanto visto a proposito dell'evoluzione della domanda di lavoro in base al livello di istruzione) ma anche "produttrici" di formazione permanente, svolgendo formazione in azienda e – fenomeno connesso alle politiche educative – ospitando studenti e neolaureati o neodiplomati per stages e tirocini.

Nello specifico, nel corso del 2010 il 65% delle imprese sociali ha effet-

tuato attività di formazione per i propri dipendenti, con un notevole scarto positivo rispetto alla media complessiva, dove le imprese (sociali e non) che hanno svolto attività di formazione continua raggiungono il 33,5%; anche in questo caso, come per la quota di imprese che assumono, la differenza è dovuta alle grandi imprese, molto rappresentate (anche se come cooperative) tra le imprese sociali, nelle quali la formazione dei dipendenti è pressoché generalizzata (più di quattro imprese su cinque con almeno 50 dipendenti hanno svolto formazione).

Un ulteriore segnale della presenza di attività formative è dato dal diffuso orientamento a ospitare in azienda persone per periodi di tirocinio formativo o per lo svolgimento di stage, anche con la finalità di valutare “sul campo” possibili candidati all’assunzione: nel corso del 2010, il 45% circa delle imprese sociali ha ospitato personale per tale finalità.

Un ultimo aspetto connesso al tema della formazione è la necessità di ulteriore formazione post-assunzione da effettuarsi attraverso corsi interni ed esterni o con altra modalità (compreso l’affiancamento a personale esperto), indicata dalle imprese per le figure in entrata. Le imprese sociali si caratterizzano per una necessità di “formazione *post entry*” che risulta largamente superiore alla media di tutte le imprese, interessando infatti 4 assunzioni su 5, contro una media complessiva del 72%. Questa risulta ancora più elevata per le professioni commerciali e dei servizi, per le quali si prevedono corsi di formazione per circa l’85% delle assunzioni programmate.

Conclusioni

La crisi economica che dal 2008 sta colpendo e trasformando profondamente le società dei Paesi occidentali pone anche in Italia l’impresa sociale davanti a sfide inedite: sfide manageriali e, probabilmente, sfide sempre più stringenti in termini di diversificazione nell’offerta di servizi e di prodotti. Si aprono, infatti, nuovi spazi per l’impresa sociale non solo nell’assistenza e nei servizi alla persona ma anche nella cultura, nel turismo, nella promozione del territorio e, non da ultima, nella produzione di beni “sostenibili” e rispettosi dei lavoratori e dei territori. In questi ambiti di più recente inserimento delle imprese sociali si sta già assistendo, come illustrato in questo capitolo, a una crescente domanda di lavoro, cui dovrà tuttavia corrispondere un innesto massiccio di nuove energie imprenditoriali, necessarie a trovare e sfruttare spazi di mercato fino a oggi sconosciuti. Un passaggio non solo importante ma necessario per collocarsi in uno scenario in cui si dovrà fare sempre meno

affidamento sulla dipendenza dal settore pubblico, le cui risorse saranno progressivamente decrescenti.

Su queste tendenze di più lungo periodo è necessario riflettere, specie alla luce delle difficoltà con le quali già oggi il settore deve fare i conti: in particolare nelle aree del Meridione, dove il mondo del non profit appare più frammentato dal punto di vista organizzativo, meno specializzato in attività a maggior valore aggiunto e, al contempo, più vincolato alle necessità di contenimento della spesa pubblica.

Certo è che in presenza di un'Italia a due velocità, l'impresa sociale potrebbe rappresentare una delle più valide risposte alla "questione sociale" e, soprattutto, "meridionale". Di fronte a prospettive di finanza pubblica sempre meno incoraggianti per lo sviluppo delle imprese sociali e a un federalismo che sembra non riuscirà appieno a perequare solidaristicamente le differenti condizioni socio-economiche all'interno del Paese, l'obiettivo della convergenza di benessere tra le varie aree rischia invece di allontanarsi in modo preoccupante.

Su questo, i dati resi disponibili attraverso il Sistema Informativo Excel-sior già forniscono una chiara indicazione: sia la capacità di assorbimento di nuova forza lavoro che, ancor più, quella di irrobustimento occupazionale e organizzativo risultano oggi al Sud sensibilmente più contenute rispetto al resto d'Italia, con un tasso di variazione dei lavoratori dipendenti che, in questo caso, continua a mostrarsi negativo.

Nel Mezzogiorno e, per esteso, in tutto il Paese, lo sviluppo della cultura manageriale e dell'imprenditorialità in campo sociale (anche all'interno di nuovi settori) aprirebbe, dunque, ampi spazi di crescita, con positivi effetti nel campo dell'occupazione e dell'inclusione sociale di soggetti che, come sopra illustrato, trovano maggiori opportunità di impiego proprio tra le imprese sociali (a partire dagli immigrati) e che qui trovano un primo antidoto alla disoccupazione, al sommerso, alla insicurezza. Questo consentirebbe peraltro di rispondere in maniera sempre più efficace ad esigenze sorte dal mutamento del concetto di "difficile occupabilità", che dalle tipologie di svantaggio più tradizionali (tossicodipendenza, alcolismo, ecc.) si estende ormai a nuove forme collegate alla disoccupazione in età più avanzata, alla condizione di monogenitore, e così via.

Di fronte ad una società sempre più complessa, dai bisogni crescenti, mobili, diversificati, le imprese sociali devono tuttavia anch'esse far fronte ad esigenze di maggiore flessibilità (che, per molti versi, riguardano sempre più anche il versante occupazionale) e mostrare nuove capacità di adattamento,

percorribili solo attraverso strategie di collaborazione esterna, preferendo logiche di “crescita in rete” a quelle incentrate su modelli interni all’impresa di multi-divisionalità o gerarchizzazione integrata. Tanto più nel caso delle piccole imprese, meno strutturate, e di territori a minor radicamento culturale del non profit, che attraverso politiche mirate alla costruzione e all’ispesimento di *network* riuscirebbero con più facilità ad acquisire nuova linfa per uscire dall’isolamento.

Mettere così in relazione più realtà (non solo operanti in un territorio “di prossimità”), anche dalla diversa forma giuridica e origine (si pensi a cooperative di tipo A con quelle di tipo B assieme alle fondazioni bancarie, piuttosto che con l’ausilio di affermate ONG), può portare alla messa in comune di più competenze complementari tra loro, che, entrando in contatto, permettono non solo di raggiungere migliori risultati in campo sociale ma anche di innalzare la capacità competitiva dei diversi soggetti imprenditoriali coinvolti, rappresentando al contempo anche un esempio e uno stimolo per la creazione di nuove iniziative.

Attraverso il rafforzamento delle capacità di connessione reticolare all’interno e fuori del settore non profit, sarà altresì possibile sostenere il fabbisogno, già peraltro più rilevante rispetto a quanto osservato nel for profit, di lavoratori dal profilo formativo elevato e la più diffusa offerta di formazione continua ai dipendenti, anche se con una differenza sostanziale rispetto a quanto avvenuto finora: alla necessità di competenze di tipo tecnico-operativo, oggi largamente prevalenti, si affiancherà un’esigenza sempre più diffusa di figure con capacità gestionali e dal profilo fortemente relazionale, in grado di favorire lo sviluppo di attività, progetti e conoscenze diffuse all’interno dei nuovi *network*.

La diffusione di nuove formule organizzative di rete potrà così contribuire al rafforzamento della capacità di gestire le risorse in termini di efficienza, produttività e qualità dei servizi e prodotti offerti, favorendo la condivisione delle analisi e la ricerca in comune di soluzioni innovative utili a far evolvere il modello fin qui prevalente di impresa sociale, affinché possa accrescere il suo ruolo all’interno dell’economia e sostenere così la piena affermazione di un mercato nel quale possano liberamente operare, in condizioni di pari opportunità, imprese che perseguono fini istituzionali diversi.

Note

¹ Attraverso il Sistema Informativo Excelsior – basato su un'indagine rivolta a un campione di circa 100mila imprese con almeno un addetto dipendente appartenenti ai settori privati – è possibile quantificare in modo puntuale il fabbisogno occupazionale per il breve e medio periodo anche a livello territoriale, distintamente per le 105 province italiane – comprese Fermo e Monza-Brianza – e disaggregato per classe dimensionale e per attività economica di impresa. Al tempo stesso, Excelsior fornisce alle diverse categorie di utenti una serie di informazioni di natura qualitativa, relative alle principali caratteristiche delle figure professionali richieste (età, livello di istruzione richiesto, esperienza, difficoltà di reperimento, necessità di formazione ecc.). Per ulteriori informazioni sulla metodologia di indagine e sui dati prodotti nell'ambito del Sistema Informativo Excelsior, si consulti il sito <http://excelsior.unioncamere.net>.

² In base a tale legge, le cooperative sociali si distinguono in quattro tipologie:

- cooperative di tipo A, se svolgono attività finalizzate all'offerta di servizi socio-sanitari ed educativi;
- cooperative di tipo B, se svolgono attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- cooperative ad oggetto misto, se svolgono sia attività relative all'offerta di servizi sociosanitari ed educativi, sia attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- consorzi sociali, cioè consorzi costituiti come società cooperative aventi la base sociale formata in misura non inferiore al settanta per cento da cooperative sociali.

Tutte le tipologie elencate sono presenti nel campione di indagine Excelsior, anche se non è possibile, per motivi legati alla significatività statistica del dato, esporre alcuna informazione riferibile alle sole cooperative sociali.

³ Occorre inoltre considerare che i dati Excelsior si riferiscono alle previsioni delle imprese già attive all'inizio dell'anno e che saranno ancora attive a fine anno. Non sono pertanto compresi i flussi occupazionali determinati dalle nuove imprese che iniziano l'attività o che cessano nel corso dell'anno.

⁴ Il 2006 è il primo anno per cui si dispone dei risultati dell'indagine Excelsior con riferimento all'insieme delle imprese sociali.

⁵ A partire dall'indagine 2010 non è più stato richiesto alle imprese di indicare il numero di collaboratori effettivamente utilizzato nell'anno precedente.

Gli assetti statutari delle imprese sociali in forma societaria

Pierpaolo Marano

Obiettivi dell'indagine sugli statuti sociali

La disciplina dell'impresa sociale non può certo definirsi un buon esempio di tecnica legislativa essendo contraddistinta da diverse "imprecisioni" suscettibili di ostacolare l'adozione (almeno) della forma societaria per l'esercizio di tale impresa¹. Ciò nonostante, è possibile constatare l'iscrizione di diverse società nel registro delle imprese che dichiarano la qualifica d'impresa sociale. Tale circostanza rende senz'altro opportuno un primo esame dei relativi statuti al fine di appurare come sono state soddisfatte le condizioni fissate dal D.Lgs. 24 marzo 2006, n. 155 (d'ora in avanti: decreto) per acquisire (e mantenere) la qualifica anzidetta², e se gli statuti contengono quelle prescrizioni che il decreto impone esservi declinate (v. artt. 8, 9 e 12).

Ai sensi dell'art. 16 decreto, infatti, il Ministero del lavoro, sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (v. art. 16, comma 5°), ha il compito di accertare la violazione «delle norme di cui agli articoli 1, 2, 3 e 4» o la «mancata ottemperanza alla intimazione di cui al comma 3», sanzionando entrambe con la perdita della qualifica d'impresa sociale. Compito che il Ministero assolve mediante l'accesso «anche in via telematica agli atti depositati presso l'ufficio del registro delle imprese» (v. art. 5, comma 3°)³, con l'auspicio che quest'Autorità incontri minori difficoltà rispetto a quelle registrate nell'accesso a questa fonte pubblica d'informazione⁴.

Come anticipato, l'esame degli statuti è diretto (soltanto) a verificare il rispetto delle disposizioni necessarie per l'iscrizione dell'impresa sociale nel registro delle imprese. A tal fine, alcune clausole statutarie possono limitarsi a riprodurre le prescrizioni contenute nel decreto (sull'oggetto sociale e il divieto di distribuire utili), sebbene occorra accertare l'esistenza di clausole che potrebbero vanificare tali previsioni (ad esempio in tema di finanziamenti dei soci e ristorni).

Altre clausole, invece, devono chiarire i principi affermati nel decreto, come per le forme di partecipazione dei lavoratori e dei destinatari dell'attività alle decisioni sociali o i requisiti per la nomina alle cariche sociali, sicché l'esame degli statuti dovrebbe rivelare (anche) il modo in cui i soci hanno

adattato il tipo societario da loro scelto alle peculiarità dell'impresa sociale che intendono esercitare. Le disposizioni anzidette ("formali" e "sostanziali"), inoltre, non appaiono necessariamente disgiunte tra loro. L'indicazione delle forme di partecipazione alle decisioni contenuta nello statuto – per esempio – non può essere separata dal settore di attività indicato nell'oggetto sociale essendo necessariamente influenzata dal tipo di attività svolta. In sostanza, i soci dovrebbero rifuggire dall'utilizzo di formule "astratte" per adottare regole pertinenti ai destinatari o agli utenti di *quei* beni o servizi forniti da *quell'*impresa sociale; mentre l'autorità di vigilanza dovrebbe indagare espressamente su quest'aspetto per evitare che le regole poste dal D.Lgs. n.155/2006 si risolvano in un simulacro dell'impresa sociale.

La composizione del campione attraverso la consultazione del registro delle imprese

Nel procedere con l'indagine delineata nel paragrafo precedente, un'indicazione preliminare attiene alla composizione del campione trovato consultando il registro delle imprese, che è composto di 84 società. Di queste, (a sorpresa) le più numerose sono le società di capitali che ammontano a 49, di cui 48 s.r.l. e una s.p.a. Seguono (anche qui una sorpresa) le società di persone che sono 22 e precisamente 18 s.a.s. e quattro s.n.c.; mentre (soltanto) 13 le società cooperative, di cui 8 sono cooperative sociali. Nell'ambito delle s.r.l., poi, sono presenti 6 s.r.l. a socio unico, di cui 2 assoggettate all'attività di direzione e coordinamento, rispettivamente, di una fondazione – impresa sociale e di un'associazione. Sebbene non rivestano la forma societaria, infine, si riscontrano anche 3 consorzi - di cui 2 tra cooperative sociali – che dichiarano di essere imprese sociali a differenza degli imprenditori consorziati.

Dal punto di vista della collocazione geografica, le imprese sociali censite nel campione sono diffuse in trenta province segnalando, tuttavia, come la sola provincia di Napoli registri ben trentatré società - oltre un terzo del campione – operanti tutte, salvo tre, nel settore dell'educazione e istruzione. A parte la peculiarità appena segnalata, 32 società sono registrate in province del Nord Italia⁵, 7 in quelle del Centro⁶ e 12 nel Sud⁷; mentre i 3 consorzi sono registrati a Bologna, Brescia e Ravenna.

Riguardo all'attività, il numero più consistente di società opera nel campo dell'educazione e dell'istruzione. Pure numerose sono le imprese sociali che intendono svolgere attività nel settore dell'assistenza sociale, sanitaria e socio-sanitaria, mentre è esiguo il novero di quelle volte all'inserimento lavorativo

di persone disabili o svantaggiate o operanti negli altri settori di cui all'art. 2 decreto; laddove l'unica s.p.a. censita ha per oggetto lo svolgimento, presso le associazioni sportive, di certificazione etica. Si segnala, ad ogni modo, la tendenza a riprodurre nell'oggetto sociale buona parte, e talvolta addirittura tutti, dei settori indicati dal predetto art. 2, sebbene alquanto eterogenei tra loro. È piuttosto ricorrente, altresì, l'inserimento di attività che esulano da quelle comprese nell'elenco dell'art. 2, sì da prevedere una frequente valutazione dell'autorità di vigilanza sulla ricorrenza dell'esercizio «in via stabile e principale» dell'impresa sociale (v. art. 1, comma 1°, decreto).

Non sono state incluse nel campione, infine, alcune società che pure risultavano dal registro come imprese sociali, perché nessuna indicazione in tal senso, formale o sostanziale, è emersa dalla lettura dei relativi statuti⁸. In un caso, tuttavia, la denominazione sociale (di una s.p.a.) contiene l'espressione «investimenti nell'impresa sociale» e lo statuto individua un oggetto sociale eterogeneo in cui la prima attività menzionata consiste nella «promozione della nascita di “nuove imprese sociali” e cioè iniziative imprenditoriali finalizzate all'erogazione di servizi di interesse collettivo e più in generale di servizi alla persona e alla famiglia». Le attività successivamente menzionate nell'oggetto sociale non rientrano tra quelle indicate dall'art.2 decreto, così escludendo che la definizione riferita in precedenza sia una mera “improprietà” nella definizione di bene o servizio di utilità sociale; tanto più considerata la mancanza di qualsivoglia esplicitazione del carattere sociale dell'impresa (anche) sotto il profilo dell'assenza dello scopo di lucro. Appare evidente, allora, come una siffatta denominazione sociale contenga una locuzione idonea a trarre in inganno e, dunque, vietata ai soggetti diversi dalle organizzazioni che esercitano un'impresa sociale (v. art. 7, comma 3°, decreto); dovendo rilevare il mancato controllo da parte del notaio rogante e l'assenza di un intervento repressivo del Ministero vigilante ai sensi dell'art. 16 decreto⁹. Più in generale, occorre richiamare l'attenzione sulla responsabilità del notaio rogante per la verifica della sussistenza dei requisiti necessari per la qualificazione della società come impresa sociale (ad esempio oggetto sociale), perché la loro mancanza preclude la costituzione di *società* dichiaratamente senza scopo di lucro¹⁰.

L'assenza dello scopo di lucro

Il riferimento compiuto nel paragrafo precedente all'assenza dello scopo di lucro introduce alla disamina delle clausole statutarie. Il profilo che mag-

giormente caratterizza la disciplina in esame, infatti, è costituito proprio dall'assenza dello scopo di lucro sancita dall'art. 3 decreto. La relativa previsione compare negli statuti delle società esaminate, ma non sempre trova corrispondenza nelle regole adottate dall'organismo privato che intende qualificarsi come impresa sociale. Il rilievo di tale previsione richiede una considerazione distinta delle cooperative rispetto alle altre società.

La maggior parte degli statuti delle cooperative (e dei consorzi) che dichiarano la qualifica d'impresa sociale – e, per le cooperative sociali, spesso anche di Onlus – dispone espressamente sulla ripartizione dei ristorni e sulla presenza e conseguente remunerazione dei soci sovventori. La conformità di queste clausole con il divieto stabilito dall'art. 3 decreto che consente la distribuzione indiretta di utili solo nei casi, ed entro i limiti, ivi previsti, deve essere valutata distintamente per le cooperative sociali e per le altre.

Rispetto alle cooperative sociali, infatti, l'art. 17, comma 3°, decreto, consente a queste società e ai loro consorzi di acquisire la qualifica d'impresa sociale rispettando soltanto le disposizioni sul bilancio sociale e sulla partecipazione dei lavoratori e dei destinatari dell'attività. Ciò può contribuire a spiegare la segnalata prevalenza di queste cooperative sulle altre¹¹. Non sono soggette, quindi, al divieto sancito dall'art. 3 decreto per gli utili (e i ristorni) distribuiti ai soci, sebbene debbano rispettare i limiti posti dall'art. 26 del D.Lgs. C.p.S. 14 dicembre 1947, n. 1577 (v. art. 3, L. 8 novembre 1991, n. 381) e ora dall'art. 2514 Cod. Civ.¹². In via generale, inoltre, si è propensi ad ammettere la presenza di soci sovventori in queste cooperative¹³, e di soci finanziatori nei loro consorzi¹⁴, la cui remunerazione non incontra i limiti del richiamato art. 3 decreto, attesa l'applicazione “selettiva” – voluta dal legislatore – della disciplina sull'impresa sociale rispetto a tali cooperative.

Conclusioni in parte differenti valgono per le società cooperative diverse da quelle sociali.

Riguardo ai ristorni, è noto che costituiscono una tecnica di remunerazione dello scambio mutualistico tra i soci e la cooperativa (v. art. 2545-sexies Cod. Civ.), che opera in modo differito rispetto allo scambio¹⁵. Nelle cooperative di lavoro, il differimento consiste nell'integrazione della retribuzione che - nell'impresa sociale – incontra il *limite* fissato dall'art. 3, comma 2°, lett. b), che vieta la corresponsione ai lavoratori subordinati o autonomi di retribuzioni o compensi superiori a quelli previsti dai contratti o accordi collettivi per le medesime qualifiche, salvo comprovate esigenze attinenti alla necessità di acquisire specifiche professionalità. Di talché clausole o decisioni degli organi sociali che violano tale limite sono contrarie al divieto di distri-

buzione (indiretta) di utili. Rispetto alle cooperative di consumo, invece, la tecnica in esame opera sotto forma di rimborso ai soci dello sconto che non hanno avuto al tempo dell'acquisto. Ove queste siano imprese sociali, si è alla presenza di una distribuzione indiretta di utili, seppur collegata alla quantità e qualità dello scambio mutualistico e non alla misura della partecipazione al capitale sociale, che non rientra tra quelle che derogano al divieto posto dall'art. 3 decreto, così da essere senz'altro *vietata*.

Con riferimento alla previsione sui soci sovventori e su quelli cosiddetti finanziatori ai sensi dell'art. 2526 cod. civ., riscontrabile negli statuti delle cooperative "non sociali", è necessario che queste, o le relative decisioni degli organi sociali, siano conformi alla deroga al divieto di distribuire utili fissata dall'art. 3, comma 2°, lett. c). Questa norma, infatti, consente una remunerazione degli strumenti finanziari diversi dalle azioni o quote, a soggetti diversi dalle banche e dagli intermediari finanziari autorizzati, nel *limite* di cinque punti percentuali al tasso ufficiale di riferimento. Pertanto, una remunerazione di tali soci è possibile ricorrendo i seguenti due presupposti: non superi il limite anzidetto; riguardi esclusivamente gli strumenti finanziari diversi dalle azioni (o quote) di cui sono titolari.

Muovendo dalle cooperative alle società di capitali, alcuni statuti di s.r.l. prevedono la possibilità di emettere titoli di debito secondo quanto stabilito dall'art. 2483 Cod. Civ. fissando condizioni, durata e modalità del rimborso. Questa norma riserva la sottoscrizione dei titoli in questione agli investitori istituzionali non escludendo, però, la successiva circolazione presso soggetti che non rivestono tale qualifica¹⁶. Di talché l'emissione dei titoli potrebbe essere funzionale al successivo collocamento presso i soci o le persone indicate all'art. 3, comma 2°, decreto, trasformandosi in uno strumento per aggirare il divieto di distribuzione indiretta di utili¹⁷. Conforme alla disciplina dell'impresa sociale, allora, è una clausola che vieta il collocamento dei titoli di debito ai soggetti anzidetti¹⁸, almeno se la loro remunerazione è superiore a quella prevista dall'art. 3, comma 2°, lett. c), vincolando in tal senso la deliberazione di emissione adottata dalla società ai sensi dell'art. 2483, comma 1°, Cod. Civ.¹⁹.

Abbastanza frequente, inoltre, è la previsione statutaria secondo cui la società (s.r.l. e s.a.s.) può acquisire dai soci finanziamenti e prestiti, a titolo gratuito o oneroso, «nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti, con particolare riferimento alle disposizioni che regolano la raccolta del risparmio tra il pubblico». L'esigenza dell'impresa di diversificare le (o di accedere a) fonti di finanziamento, cui risponde tale previsione, deve essere valutata sulla scorta del divieto

di distribuzione che connota l'impresa sociale costituendo, altresì, una di quelle regole il cui rispetto è – genericamente – postulato dalla clausola in esame. Una soluzione che pare contemperare le due esigenze e che, se condivisa, richiede di conformare ad essa le relative clausole e decisioni sociali potrebbe essere la seguente: assimilare i finanziamenti agli strumenti finanziari applicando il limite alla loro remunerazione previsto dall'art. 3, comma 2°, lett. c).

L'impresa sociale unipersonale e la responsabilità patrimoniale

Tra le società prese in esame, sono riscontrabili 6 s.r.l. a socio unico su 47 che risultano come imprese sociali. In due casi è riportato l'ente che esercita l'attività di direzione e coordinamento e, trattandosi di una fondazione – impresa sociale e di un'associazione, almeno formalmente è rispettata la prescrizione che vieta alle imprese private con finalità lucrative (e alle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2°, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni), di esercitare attività di direzione e detenere il controllo di un'impresa sociale. Analoga conclusione sembra formulabile rispetto ad altra s.r.l. il cui statuto dispone l'ammissibilità, come soci, esclusivamente di associazioni di volontariato (d'ispirazione cattolica), lasciando intendere che l'attuale socio unico abbia le medesime caratteristiche (non lucrative). Per le restanti 3 s.r.l., invece, non è possibile formulare un giudizio mancando ogni indicazione sul socio unico osservando soltanto che i relativi statuti rimettono la nomina delle cariche sociali alla decisione dei soci e non a soggetti esterni alla società. In ogni caso, si rimarca il rilievo dell'informazione sul socio unico, o su chi esercita l'attività di direzione e controllo²⁰, ai fini dell'esercizio dei poteri/doveri dell'autorità di vigilanza che è legittimata anche a impugnare la deliberazione assunta con il voto o l'influenza determinante dei soggetti ai quali è precluso l'esercizio dell'attività di direzione o di controllo dell'impresa sociale (v. art. 4, comma 4°, decreto).

Altra opportunità offerta dalla disciplina sull'impresa sociale e colta dagli operatori concerne il regime di limitazione della responsabilità di cui all'art.6 decreto. Diverse s.a.s., infatti, sono state costituite con il conferimento (anche) dell'azienda dell'imprenditore individuale divenuto socio accomandante, e l'atto costitutivo evidenzia che il patrimonio (: capitale sociale) della s.a.s. supera la soglia di 20.000 euro per effetto di tale conferimento. In tal modo, si ottiene il risultato d'immunizzare il patrimonio dell'imprenditore individuale conferente per le obbligazioni inerenti all'azienda conferita – che poi è quella che sarà utilizzata dalla società – almeno per quelle sorte dopo

l'iscrizione della s.a.s. nel registro delle imprese²¹. Un capitale sociale superiore a 20.000 euro è dichiarato pure da due delle quattro s.n.c. censite, ossia da società in cui sussisterebbe una responsabilità illimitata dei soci per le obbligazioni sociali che è "neutralizzata", invece, secondo la disciplina dell'impresa sociale in esame. Per le altre due, la limitazione della responsabilità opera solo per le obbligazioni sorte dopo che il patrimonio avrà raggiunto la predetta consistenza²², dove per "patrimonio" deve intendersi il capitale sociale²³.

I requisiti per l'accesso alle cariche sociali, l'ammissione e l'esclusione del socio e il principio di non discriminazione

In forza degli artt. 8 e 9 decreto, gli atti costitutivi devono prevedere, rispettivamente, specifici requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza per chi assume cariche sociali, e la facoltà dell'istante d'investire l'assemblea dei soci sui provvedimenti di diniego dell'ammissione o di esclusione. L'art. 9, poi, richiede che le modalità di ammissione ed esclusione dei soci, come la disciplina del rapporto sociale, siano regolate secondo il principio di non discriminazione, compatibilmente con la forma giuridica dell'ente.

Sui requisiti per l'accesso alle «cariche sociali», l'esame ha evidenziato che l'espressione è stata riferita dagli statuti agli amministratori e, quando previsti, a comitati etico - scientifici. Solo alcuni statuti, tuttavia, declinano (correttamente) l'onorabilità, la professionalità e l'indipendenza prevedendo che la carica di amministratore sia assunta da persone per le quali sia riscontrabile: l'assenza di procedimenti e carichi pendenti; l'esperienza nelle attività della società-impresa sociale; la mancanza dell'esercizio di altre attività in conflitto d'interesse con quella della società. Altri statuti, invece, si limitano alla mera ripetizione del disposto dell'art. 8 relativamente ad amministratori e (talvolta) sindaci, in luogo della richiesta individuazione di specifici requisiti. Inoltre, sono piuttosto numerosi gli statuti che non contengono alcuna clausola al riguardo disattendendo l'art. 8 anche sotto il profilo formale. Ancora una volta, quindi, si richiama l'attenzione del notaio rogante al rispetto dei requisiti di legge, del Ministero vigilante a esercitare il suo potere/dovere d'intervento e diffida verso queste società (v. art. 16, comma 3°, decreto)²⁴ e dei sindaci, ove nominati, nel monitoraggio delle finalità sociali loro richiesto²⁵.

Analoghe considerazioni sulla mancanza di controlli sono prospettabili rispetto alla previsione dell'art. 9, perché circa la metà soltanto degli statuti esaminati prevede espressamente la facoltà d'investire l'assemblea dei soci

sui provvedimenti di diniego dell'ammissione o di esclusione; laddove, negli statuti delle società di persone, è previsto che i soci decidano nei modi propri di queste società alle quali è estranea la tecnica assembleare. La norma in questione, tuttavia, potrebbe essere ritenuta applicabile anche in assenza di una corrispondente clausola statutaria (e v. l'art. 2528, comma 4°, Cod. Civ. sulle cooperative), riconoscendole il (limitato) fine di adattare la previsione di legge alle peculiarità del tipo societario, come per le società di persone, o di disciplinare il procedimento da seguire per sottoporre ai soci l'esame del provvedimento. In sostanza, la facoltà discende dall'art. 9, senza che la società (l'organo di amministrazione) possa eccipire al richiedente l'assenza (illegittima) di una norma statutaria che prescriva un siffatto esame.

Infine, il principio di non discriminazione che regola l'ammissione, l'esclusione del socio e il rapporto sociale, non è destinatario di specifiche disposizioni "in positivo" negli statuti esaminati che, al più, si limitano ad affermare l'esigenza di rispettarlo.

Il coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività

Questa disamina degli statuti societari termina prendendo in considerazione le forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività, idonee a consentire loro di influire sulle decisioni ai sensi dell'art. 12 decreto. Si tratta di un profilo qualificante l'impresa sociale, che richiede di essere declinato negli atti costitutivi o nei regolamenti aziendali, «ferma restando la normativa in vigore», secondo l'attività svolta, la sua natura e le sue dimensioni. La circostanza che molti degli statuti esaminati abbiano un oggetto sociale eterogeneo indicando attività distanti tra loro, magari non comprese nell'elenco di cui all'art. 2, ostacola la pratica individuazione delle forme di coinvolgimento richieste dall'art. 12.

È frequente la previsione statutaria che rimette l'individuazione di tali forme a un successivo regolamento redatto dagli amministratori e sottoposto all'approvazione dell'assemblea, di cui deve essere fatta menzione nel bilancio sociale, ma nulla è detto sul termine entro il quale deve essere redatto e/o approvato il regolamento. Quest'ultimo profilo, tuttavia, non può essere rimesso alla mera discrezionalità degli organi sociali, poiché il coinvolgimento prescritto dall'art. 12 è ritenuto qualificante dal legislatore per l'esercizio dell'impresa sociale. Emerge la duplice esigenza, allora, di evitare che il rinvio contenuto nello statuto ad una regolamentazione successiva sia operato *sine die* risolvendosi nella violazione dell'art. 12, e di fornire all'autorità di vigilanza e

al collegio sindacale elementi utili all'esercizio delle rispettive funzioni di controllo e di monitoraggio delle finalità sociali dell'impresa. A tal fine, è possibile individuare nello spirare del primo esercizio sociale il termine entro il quale il regolamento deve essere approvato. Ciò, in quanto la mancata adozione nel predetto termine renderebbe la società inadempiente *anche* rispetto all'obbligo di indicare le forme di coinvolgimento nel bilancio sociale²⁶ che deve essere obbligatoriamente redatto da tutte le imprese sociali (v. art. 10) e approvato dai soci²⁷.

Una sorta di variante rispetto al rinvio a successivi regolamenti è riscontrabile in diversi statuti di cooperative sociali, dove è previsto che la società «recepisce e adotta» il codice della qualità cooperativa, dei comportamenti imprenditoriali e della vita associativa di Federsolidarietà-Confcoperative ai sensi dell'art. 12 decreto. Tale riferimento, però, non soddisfa la prescrizione sulle forme di partecipazione perché le norme in esso contenute riguardano soltanto i soci²⁸ e non disciplinano la partecipazione dei lavoratori e dei destinatari dell'attività richiesta dall'art. 12²⁹.

Come evidenziato in precedenza, poi, il nucleo più consistente delle società che si qualificano come imprese sociali opera nel campo dell'istruzione. Diversi statuti attuano la previsione sul coinvolgimento dei destinatari dell'attività stabilendo che questa avviene con l'istituzione degli organi (ad esempio consigli di classe e d'istituto) previsti dalla norme che regolano quel settore di attività. Se queste ultime sono la «normativa in vigore» che rimane salva ai sensi dell'art. 12 decreto, la prescrizione sulle forme di coinvolgimento non aggiunge nulla a quanto previsto anche per gli altri soggetti operanti nel medesimo settore: le imprese sociali esercenti nel campo dell'istruzione prenderebbero in considerazione i destinatari della loro attività con gli stessi meccanismi degli altri operatori «non sociali».

Sembra più corretto, allora, ritenere che il riferimento alle norme in vigore costituisce un limite «in negativo» alla discrezionalità dei soci, nel senso che il suo esercizio non può configurare forme di coinvolgimento che intaccano quelle eventualmente già previste per un certo settore di attività; mentre, «in positivo», i soci devono incrementare le forme di coinvolgimento – in ipotesi – già presenti, specie sotto il profilo dell'influenza sulla qualità dei beni e servizi prodotti o scambiati.

La maggior parte delle società esaminate, ad ogni modo, si limita a richiami generici nello statuto al coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività, senza disciplinarne le procedure e gli effetti, né rinviare all'adozione di regolamenti. Appare evidente, anche in questo caso, l'insufficienza

dei controlli in fase di costituzione e di esercizio dell'impresa che si autodefinisce come "sociale".

In definitiva, sono pochissime le società che hanno declinato nello statuto le forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari dell'attività, peraltro in modi che suscitano qualche perplessità (anche) sull'effettiva realizzazione di quanto previsto. In alcune s.a.s. il coinvolgimento ricalca le previsioni inerenti ai soci non amministratori, sicché i lavoratori e i destinatari dell'attività hanno il diritto di chiedere informazioni ai soci amministratori sullo svolgimento dell'attività e consultare i documenti, anche contabili, della società, ma compatibilmente con l'organizzazione e con i tempi dell'attività sociale; hanno il diritto, altresì, a essere consultati dagli amministratori, quando le decisioni che questi ultimi devono adottare incidono direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei servizi erogati.

Nelle s.r.l., invece, il coinvolgimento consiste nel diritto di lavoratori e destinatari dell'attività di partecipare alle assemblee sociali e alle riunioni dell'organo amministrativo, senza diritto di voto e, talvolta, nel diritto di consultare i libri sociali. In una s.r.l. che svolge attività strumentali a quelli di una impresa sociale, inoltre, le forme di coinvolgimento consistono in incontri periodici consultivi e informativi e, limitatamente ai destinatari dell'attività, di verifica della qualità dei servizi prestati «attraverso la verifica del gradimento con facoltà di spunti propositivi».

Conclusioni

Dall'esame degli statuti si ricava l'impressione che questi non sempre riflettano scelte consapevoli delle peculiarità dell'impresa sociale e della conseguente necessità di esplorare tali specificità anche, e soprattutto, nello strumento costitutivo e regolatorio della vita societaria; o, se si preferisce, è possibile affermare che gli statuti spesso non rispecchiano valori e idealità che la scelta di esercitare una siffatta impresa lascerebbe supporre. Le regole del decreto sono molto spesso riprodotte meccanicamente, senza che l'autonomia negoziale si sforzi di adattarle alla concreta attività esercitata o alla particolare composizione di quella compagine sociale; laddove le forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari dell'attività paiono relegate – quando previste – a vuote formulazioni.

In definitiva, è opportuna una maggiore riflessione - anche sotto il profilo giuridico - sulle ragioni e i modi dell'impresa sociale, che permetta di sopperire alle carenze riscontrate offrendo modelli di riferimento per gli operatori e

individuando le modifiche legislative opportune per dissipare le “ombrosità” dell’attuale legislazione.

Un ruolo importante in tal senso poteva essere svolto dall’Agenzia per il terzo settore (ora soppressa), sulla scorta delle attribuzioni in tema di proposte, studi e ricerche contenute nel d.PCM 21 marzo 2011, n. 329; laddove il Ministero vigilante, se e quando eserciterà le sue funzioni di controllo, potrebbe fornire indicazioni utili agli operatori orientandone le scelte in modo più conforme (almeno) alle attuali regole.

Note

¹ Senza alcuna pretesa di completezza, con riferimento a diversi profili giuridici dell’impresa sociale in forma societaria, cfr.: G. SALATINO, *L’impresa sociale*, in «Contr. e impr.», 2011, p. 394 ss.; C.L. APPIO, *Brevi riflessioni in tema di nomina alle “cariche sociali” nell’impresa sociale*, in «Giur. comm.», 2011, I, p. 223 ss.; M. MACERONI, *L’iscrizione dell’impresa sociale nell’apposita sezione del registro delle imprese*, in «Giur. comm.», 2010, I, p. 282 ss.; V. DONATIVI, *Struttura proprietaria e disciplina dei gruppi di “imprese sociali”*, in «Riv. soc.», 2009, p. 1281 ss.; G. RACUGNO, *L’impresa sociale*, in «Riv. dir. comm.», 2009, p. 49 ss.; C. D’AMBROSIO, *L’impresa sociale insolvente*, in «Dir. fall.», 2009, p. 110 ss.; M.V. DE GIORGI, *Dalla “vuota socialità del codice” alla “vuota” impresa sociale*, in «Lavoro e diritto», 2008, p. 361 ss.; I. CAPPELLI, *I diversi modelli di impresa sociale dopo il d.lgs. 24 marzo 2006, n. 155*, in «Riv. dir. priv.», 2007, p. 753 ss.; E. GINEVRA, *L’impresa sociale: verso un’evoluzione del sistema?*, in «Riv. soc.», 2007, p. 1238 ss.; A. BLANDINI, *Dalla c.d. “impresa non lucrativa” all’“impresa sociale”: appunti per una riflessione*, in «Riv. dir. impr.», 2007, p. 479 ss.; E. MASCHIO, D. SEGA, *Impresa sociale: prime riflessioni del giuscommerzialista*, in «Non profit», 2007, p. 699 ss.; A. FUSARO, *L’impresa sociale e le operazioni straordinarie*, in «Vita notarile», 2007, p. 378 ss.; M.V. DE GIORGI (a cura di), *Commento al d.lg. 24 marzo 2006, n. 155*, in «Nuove leggi civ. comm.», 2007; A. FICI E D. GALLETTI (a cura di), *Commentario al decreto sull’impresa sociale*, Torino, Giappichelli, 2007; G. DI CECCO, *Le molte ambizioni (e gli altrettanti chiaroscuri) della nuova disciplina dell’impresa sociale: qualche spunto ricostruttivo*, in «Riv. dir. impr.», 2006, p. 67 ss.; V. BUONOCORE, *Può esistere un’impresa sociale?*, in «Giur.comm.», 2006, I, p. 833 ss.; V. CALANDRA BUONAURA, *Impresa sociale e responsabilità limitata*, *ivi*, 2006, I, p. 849 ss.; R. COSTI, *L’impresa sociale: prime annotazioni esegetiche*, *ivi*, 2006, I, p. 860 ss.; D. GALLETTI, *L’impresa sociale insolvente*, *ivi*, 2006, I, p. 871 ss.; G.C.M. RIVOLTA, *Profili giuridici dell’impresa sociale*, in «Giur.comm.», 2004, I, p. 1161 ss.

² La redazione dello statuto, ovviamente, non può risolvere tutte le incertezze scaturenti dalla disciplina sull’impresa sociale, che sono sottese all’uso, nel decreto, di formule come: «in quanto compatibili». Tuttavia, un sapiente utilizzo dello strumento statutario potrebbe almeno attenuare i costi derivanti da tali incertezze. La conoscenza delle soluzioni adottate nella pratica, in definitiva, potrebbe essere utile ai destinatari della disciplina sull’impresa sociale per imitarle o, al contrario, evitarle perché suscettibili addirittura di aumentare la segnalata incertezza.

³ L’art. 5, comma 2°, decreto dispone che gli atti costitutivi, le loro modificazioni e tutti i fatti relativi all’impresa definiti con decreto del Ministro delle attività produttive e del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, devono essere depositati entro trenta giorni a cura del notaio o degli amministratori presso l’ufficio del registro delle imprese nella cui circoscrizione e’ stabilita la sede legale, per l’iscrizione in apposita sezione.

⁴ Le difficoltà attengono alla presenza di codici non omogenei per individuare le imprese sociali, con il risultato che sono classificate tali anche delle società i cui statuti non operano alcun riferimento alle disposizioni del D.Lgs. n.155/2006; mentre è possibile che non risultino come imprese sociali delle società che abbiano dichiarato tale loro volontà.

⁵ Il Piemonte registra cinque società (due nella provincia di Torino, e una ciascuna in quelle di Biella, Cuneo e Vercelli), la Liguria una società, a Genova, la Lombardia sette società (tre a Milano, due Varese e una a Bergamo e Como), l'Emilia Romagna tre società (una ciascuna a Bologna, Modena e Ferrara), il Veneto otto società (tre a Verona e Venezia e due a Vicenza), il Friuli Venezia Giulia tre società, tutte nella provincia di Udine, e il Trentino Alto Adige cinque società, tutte nella provincia di Bolzano.

⁶ In Toscana sono registrate due società (a Firenze), come nel Lazio (una ciascuna a Roma e Viterbo) e nella Sardegna (a Cagliari), mentre una è presente in Abruzzo (a Pescara).

⁷ La Campania, oltre alle trentatré società a Napoli, registra altre quattro società a Caserta, mentre in Puglia risultano sei società (tre a Foggia e a Taranto), e in Calabria e Molise una ciascuna (rispettivamente, a Cosenza e Campobasso).

⁸ Deve ritenersi, quindi, che l'errore sia ascrivibile all'Ufficio del Registro delle Imprese rilevando, altresì, un comportamento non univoco tra i conservatori di tale Registro sul significato della espressione «iscrizione in apposita sezione» quando riferita alle società che esercitano l'impresa sociale (v. art. 5, comma 2°, decreto). Sui compiti di controllo dell'Ufficio e sulla questione concernente l'iscrizione delle società nella sezione ordinaria e in quella speciale o solo in quest'ultima, v. M. MACERONI, *L'iscrizione dell'impresa sociale nell'apposita sezione del registro delle imprese*, cit., rispettivamente, p. 304 ss. e p. 296 ss.

⁹ Cfr., sul punto, AR. FUSARO, *Denominazione*, in M.V. DE GIORGI (a cura di), *Commento al d.lg. 24 marzo 2006, n. 155*, cit., p. 419. È possibile affermare, altresì, il carente esercizio dei compiti spettanti all'Ufficio del Registro delle Imprese, perché la verifica della denominazione riservata rispetto al contenuto dello statuto non pare esulare dal controllo formale che tale Ufficio è richiesto di effettuare.

¹⁰ V. AN. FUSARO, *Costituzione*, in M.V. DE GIORGI (a cura di), *Commento al d.lg. 24 marzo 2006, n. 155*, cit., p. 398.

¹¹ Fermo restando che i soci volontari di tali cooperative prestano la loro attività gratuitamente e che il rimborso delle spese effettivamente sostenute e documentate, consentito dall'art. 2, comma 3°, l. n. 381/91, non può concretamente risolversi in una distribuzione indiretta di utili.

¹² V.G. PETRELLI, *Cooperative e legislazione speciale*, in Consiglio nazionale del Notariato, *Studi e materiali in tema di riforma delle società cooperative*, Milano 2005, p. 408.

¹³ Cfr. E. CUSA, *Il socio finanziatore nelle cooperative*, Giuffrè, Milano 2006, p. 58 ss.

¹⁴ E. CUSA, *Il socio finanziatore*, cit., p. 64 s..

¹⁵ Sul tema, v. N. DE LUCA, *Formazione e ripartizione dei ristorni*, in P. ABBADESSA-G.B. PORTALE (diretto da), «Il nuovo diritto delle società», IV, Torino, 2007, p. 1057 ss., cui si rinvia per ulteriori riferimenti bibliografici.

¹⁶ L'art. 2483, comma 2°, Cod. Civ., dispone che: «in caso di successiva circolazione dei titoli di debito, chi li trasferisce risponde della solvenza della società nei confronti degli acquirenti che non siano investitori professionali ovvero soci della società medesima».

¹⁷ In pratica, la società remunera i titoli a un tasso maggiore di quello previsto dall'art. 3, comma 2°, lett. c), perché sottoscritti da banche e intermediari finanziari che, successivamente, li collocano presso i soggetti che non potrebbe beneficiare *direttamente* di questo tasso.

¹⁸ In tal senso, v. R. COSTI, *L'impresa sociale*, cit., p. 866.

¹⁹ Può sostenersi, in senso contrario, che il *vulnus* al disposto dell'art. 3 decreto è realizzato solo nel momento in cui la deliberazione di emissione è adottata senza il vincolo anzidetto o, addirittura, quando i titoli sono effettivamente collocati presso i soggetti in questione. In entrambi i casi, però, la mancanza della limitazione statutaria rischia di minare il controllo dell'autorità di vigilanza perché la

decisione in questione – e a fortiori l'eventuale collocamento realizzato dagli investitori – non rientra tra gli atti che devono esserle comunicati (v. art. 13 decreto).

²⁰ Secondo V. DONATIVI, *Struttura proprietaria*, cit., p. 1288 l'indicazione è dovuta anche qualora l'impresa sociale sia soggetta al solo controllo, senza che vi sia un'attività qualificabile come esercizio effettivo di una direzione unitaria.

²¹ Su questi profili, cfr: V. CALANDRA BUONAURA, *Impresa sociale e responsabilità limitata*, cit., p.853 ss.

²² CALANDRA BUONAURA, *Impresa sociale*, cit., p.855.

²³ CALANDRA BUONAURA, *op.loc. cit.*; A. CETRA, *Responsabilità patrimoniale*, in M.V. DE GIORGI (a cura di), *Commento al d.lg. 24 marzo 2006, n. 155*, cit., p. 408 s.

²⁴ Sulla possibilità di una sollecitazione a intervenire fatta al Ministero vigilante da terzi, v. C. BORGHAZA-P. MARANO, *Commento all'art. 16*, in A. FICI-D. GALLETTI (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale*, cit., p. 231 s.

²⁵ Distinguono, correttamente, tra i compiti ispettivi del Ministero vigilante e le funzioni di monitoraggio affidate ai sindaci: G. MERUZZI, *Commento all'art. 11*, in A. FICI-D. GALLETTI (a cura di), *Commentario*, cit., p. 163; C.L. APPIO, *Brevi riflessioni in tema di nomina*, cit., p. 231, nt. 33.

²⁶ V. il D.M. Solidarietà sociale 24 gennaio 2008, recante le Linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale, in particolare il punto 1.2.4. sezione C, lett. e).

²⁷ V. il punto 2 del D.M. 24 gennaio 2008.

²⁸ In tema di gestione democratica e partecipata, si legge che: «Sono considerati incompatibili con l'appartenenza associativa regolamenti interni o impegni sottoscritti individualmente o da gruppi di soci, che riducano o limitino la partecipazione democratica, svuotino delle loro competenze gli organi sociali statutariamente ordinati, concentrando in maniera impropria responsabilità e poteri decisionali su singoli organi e soggetti»; sulla dimensione della cooperativa, si afferma che: «E' necessario che le cooperative si orientino alla ricerca di una dimensione compatibile con la possibilità di sviluppare tra i soci effettive e positive relazioni di conoscenza e di collaborazione. Tale sistema di rapporti, fondato sulla partecipazione attiva e democratica, è da considerarsi come elemento strutturale di qualità per imprese che per loro natura sono chiamate a produrre positive relazioni con persone ed ambiente e quindi debbono avere al proprio interno un tale contesto». Inoltre, è menzionato il principio di parità di condizioni tra soci, in forza del quale «Non sono ammissibili decisioni che prevedano, a fronte di avvio di nuove attività, un trattamento economico differenziato in riduzione per i soci lavoratori impiegati in tali attività. Le eventuali minori entrate, conseguenza di iniziative non sufficientemente remunerative, debbono riverberarsi in modo omogeneo su tutta la base sociale»; mentre, sulla trasparenza gestionale, si prevede che: «Le cooperative sono tenute ad adottare forme di rendiconto sociale. In particolare al fine di garantire la piena trasparenza delle modalità di distribuzione del valore prodotto debbono indicare nella relazione al bilancio, o nella nota integrativa, i compensi e gli eventuali benefit attribuiti ad amministratori, dirigenti e coordinatori».

²⁹ Sotto un profilo formale, l'espressione «recepisce e adotta» sembrerebbe non richiedere una successiva decisione dei soci, poiché questi hanno espresso una volontà in tal senso costituendo la società che adotta un siffatto statuto. In tal caso, sorge il dubbio che eventuali modifiche al codice siano direttamente vincolanti per la cooperativa, senza che questa debba recepirle modificando lo statuto. Mancando una diversa indicazione statutaria, infine, il codice in questione deve intendersi adottato in ogni sua parte ponendo l'esigenza di verificare la sua compatibilità (non contraddittorietà) con le disposizioni dello statuto sociale.

L'evoluzione in ambito internazionale: una lettura istituzionale

Giulia Galera e Flaviano Zandonai

Introduzione

Questo contributo si propone di tracciare le linee evolutive del fenomeno dell'impresa sociale nell'Europa "allargata", con riferimento ai Paesi membri dell'Unione Europea, ma anche ai Paesi associati e candidati, nonché ai Paesi un tempo appartenenti all'Unione Sovietica.

Il contributo prende le mosse da una concezione dell'impresa sociale quale organizzazione privata ed autonoma, che produce beni e servizi con l'obiettivo di perseguire un interesse generale, essendo la proprietà e la gestione affidate a gruppi di cittadini¹.

Nell'analisi che segue l'impresa sociale è descritta sia come una dinamica "globalizzata", che investe Paesi e località caratterizzate da diversi sistemi di welfare e vari livelli di sviluppo economico e democratico, sia come una tipologia istituzionale, che è fortemente influenzata dal contesto sociale (*creature of social context*).

È infatti sì un fenomeno strutturale, che tende a svilupparsi spontaneamente su iniziativa di gruppi di persone che si autorganizzano per far fronte a problemi sociali o economici di varia natura, ma al contempo è altresì una dinamica che assume caratteristiche molto diverse a seconda del contesto di riferimento, essendo fortemente connessa all'interazione di una molteplicità di fattori – politici, sociali, economici, antropologici – legati alle specificità del territorio e della comunità di appartenenza. Di qui la difficile replicabilità delle iniziative sviluppatasi in contesti diversi, ma anche l'importanza di analisi e studi comparati che aiutino ad individuare i fattori endogeni ed esogeni facilitandone così lo sviluppo.

Per questa ragione l'analisi delle dinamiche di istituzionalizzazione dell'impresa sociale assume una rilevanza cruciale, in quanto può fornire indicazioni utili per una vasta gamma di attori – imprenditori sociali, ricercatori, *policy maker*, finanziatori, ecc. – che intendono accompagnare e governare questo processo.

Nelle pagine seguenti verrà proposta una retrospettiva sull'evoluzione dell'impresa sociale in ambito europeo classificando i Paesi ricompresi in

quest'area all'interno di differenti stadi di istituzionalizzazione del fenomeno. Ciò consentirà di realizzare un duplice obiettivo. In primo luogo, tracciare una mappa aggiornata dell'imprenditoria sociale, evidenziando i tratti comuni e le peculiarità di un contesto come quello europeo che storicamente ha rappresentato e ancora oggi rappresenta un ambito privilegiato per la nascita e lo sviluppo di queste iniziative². In secondo luogo, lo stesso tipo di analisi consentirà di individuare le principali variabili che hanno fin qui determinato il percorso e gli esiti del processo di istituzionalizzazione del fenomeno. Questo approccio analitico e valutativo è particolarmente utile, in quanto l'impresa sociale può essere ritenuta un caso *ante litteram* di innovazione sociale sviluppatosi in un arco temporale medio lungo, in svariati contesti nazionali e locali oltre che in differenti settori di attività. Tutti aspetti rilevanti, considerando che le iniziative ricomprese nell'alveo dei significati e delle applicazioni della *social innovation* si caratterizzano proprio per la ricerca di inedite forme di integrazione tra dinamiche sociali generative di iniziative sul campo (*grassroot initiatives*) e forme istituzionali di origine sia pubblica che privata, così da introdurre cambiamenti su ampia scala nell'agenda economica, ambientale e sociale³. L'impresa sociale rappresenta quindi un punto di vista privilegiato per analizzare l'innovazione sociale come processo di *policy e institution building*. Esiste, inoltre, un ulteriore elemento di interesse che riguarda più da vicino il caso italiano. L'Italia rappresenta infatti un "contesto pilota" per quanto riguarda l'istituzionalizzazione dell'impresa sociale attraverso politiche pubbliche, tanto che altri Paesi europei hanno preso spunto, ad esempio, dalla normativa italiana per regolare e promuovere il fenomeno. D'altro canto, la consistenza e la crescente differenziazione interna dell'imprenditoria sociale italiana richiede una maggiore attenzione a ciò che accade in contesti diversi, sia per meglio comunicare la propria esperienza, sia per raccogliere suggestioni e proposte utili a gestire la fase di maturità del proprio sviluppo.

Le radici dell'impresa sociale

Le imprese a orientamento sociale affondano le proprie radici nel diciannovesimo secolo quando una pluralità di forme organizzative accomunate da una partecipazione diretta di produttori e/o beneficiari nella offerta di beni e servizi di interesse generale iniziarono a svilupparsi in diverse località⁴. Tra queste vanno annoverate le organizzazioni di volontariato legate alla chiesa, le cooperative nate dai movimenti dei lavoratori e le associazioni di mutuo-aiuto, che nacquero un po' ovunque, dai Balcani all'Europa conti-

mentale e mediterranea. Prescindendo dalle specificità delle singole iniziative a livello nazionale, emergono alcuni aspetti comuni. Per quanto concerne la forma cooperativa, nella sua prima fase di sviluppo, questa tipologia organizzativa venne intesa non semplicemente quale istituzione economica, ma quale istituzione sociale, in grado di rigenerare solidarietà e garantire il mutuo aiuto esteso a tutta la collettività. Riferimenti alla funzione sociale delle prime cooperative possono ritrovarsi nell'idea di *Raiffeisen* dell'azione cristiana; nell'idea di mutuo-aiuto di *Schulze-Delitsch*, finalizzata a rafforzare l'individuo; nella volontà dei Pionieri di *Rochdale* di emancipazione dei lavoratori⁵.

Mentre la forma cooperativa si sviluppò in alcuni settori economici particolarmente soggetti a fallimenti del mercato (ad esempio il settore del credito e quello agricolo ecc.), altre tipologie organizzative assunsero un ruolo importante nel settore sanitario e dei servizi sociali, fino a quando non furono rimpiazzate da sistemi di welfare pubblici⁶.

Nei Paesi europei queste forme auto-organizzate di risposta a diverse tipologie di rischi e bisogni della collettività furono infatti parzialmente sostituite dai sistemi di protezione sociale pubblici che – nelle diverse varianti – si affermarono nel XX secolo e relegarono queste organizzazioni a un ruolo secondario quando non marginale.

Nei regimi liberali, rappresentati in primo luogo dal Regno Unito, l'impatto della crescita dello stato sociale sul terzo settore fu alquanto contraddittorio. Se da un lato il sistema sanitario nazionale britannico, prendendo le mosse dai principi di universalità e di offerta non di mercato, rese via via marginale la presenza del terzo settore in ambito sanitario, dall'altro lato, i settori dei servizi sociali, educativo, culturale e ricreativo continuarono ad essere caratterizzati da una significativa presenza di organizzazioni non profit⁷.

Il modello di welfare state social-democratico, che prese piede nei Paesi scandinavi, da un lato era improntato alla promozione di un modello di cittadinanza sociale molto attento alle misure preventive; dall'altro lato, esso faceva affidamento su un'offerta pubblica dei servizi sociali. Essendo l'offerta dei servizi sociali percepita come una prerogativa esclusiva dell'ente pubblico, al terzo settore fu riconosciuto un ruolo marginale, relegato alle funzioni di mera *advocacy* e *lobby*.

Gran parte dell'Europa continentale, in particolare del Sud, si distinse per la sua forte tradizione corporativa, spesso legata a una sussidiarietà di matrice cattolica. In aggiunta a ciò, anche a seguito dell'edificazione dello stato sociale, alcuni Paesi europei continentali continuarono a delegare alle

famiglie considerevoli responsabilità di welfare. Pertanto, in particolar modo in Italia, Spagna e Portogallo, il ruolo produttivo del terzo settore rimase alquanto insignificante dal dopoguerra fino alla fine degli anni Settanta. Viceversa, la Francia e il Belgio riconobbero maggiormente i diversi ruoli ricoperti dal terzo settore, incluso quello produttivo, registrando conseguentemente una presenza più significativa delle organizzazioni produttrici di servizi

Per quanto concerne i Paesi dell'Europa Centrale e Orientale, al pari dei Paesi occidentali, le fondazioni, le associazioni e le cooperative vantano una lunga e ricca storia e non si possono considerare semplicemente uno dei "prodotti" del cambio di regime del 1989⁸. Prima del cambio di regime, tali istituzioni complementavano infatti l'azione dei governi nazionali, offrendo un'ampia gamma di servizi sociali, educativi, sanitari e abitativi alla comunità.

Le cooperative si svilupparono parallelamente alla storia delle cooperative nell'Europa Occidentale, essendo accomunate da simili origini e da un percorso di sviluppo comune che durò fino alla fine della Seconda Guerra Mondiale⁹. In particolare, le cooperative orientali furono influenzate fortemente dalle idee cooperative prevalenti nell'area germanofona. La trasformazione politica per effetto della rivoluzione bolscevica e degli sviluppi storici successivi, portò tali organizzazioni a diventare elementi significativi del programma economico generale, sebbene con differenze più o meno rilevanti tra i vari Paesi socialisti, mentre le fondazioni e le associazioni furono incorporate nelle infrastrutture pubbliche e fu loro consentito di operare esclusivamente in alcuni settori.

I principali trend evolutivi dell'impresa sociale a livello internazionale

Il recente riemergere di iniziative imprenditoriali per la produzione di beni e servizi di interesse generale va collocato sullo sfondo di un processo di profonde trasformazioni sociali, economiche e politico-istituzionali che hanno messo in discussione e travolto l'impianto istituzionale dominante e incentrato nel caso dei Paesi occidentali intorno ai due poli, stato e mercato, e nel caso dei Paesi ex-socialisti e comunisti intorno all'azione esclusiva dello stato. Se infatti le prime iniziative di impresa sociale in Europa si svilupparono verso la fine degli anni Settanta, quando il modello bipolare manifestò i primi sintomi di crisi¹⁰, nei Paesi in transizione è stato il cambio di regime a stimolare la rinascita e lo sviluppo di forme autonome di aggregazione di cittadini e l'emergere di nuovi modelli istituzionali, volti a risolvere specifici problemi socio-economici e a soddisfare bisogni inevasi¹¹.

Prescindendo dalle profonde differenze esistenti a livello nazionale, un elemento che accomuna le diverse iniziative di impresa sociale emerse negli ultimi trent'anni è la presa in carico da parte di gruppi di cittadini di responsabilità che fino a quel momento erano state ignorate o ritenute una prerogativa pubblica e in particolare la produzione diretta di beni e servizi di interesse generale per la comunità. Questa reazione dal basso ha coinvolto Paesi con sistemi di welfare molto diversi tra loro, contribuendo talvolta a modificarli.

Nella maggior parte dei Paesi contraddistinti da sistemi di welfare avanzati, il fenomeno ha assunto dimensioni rilevanti. In tutti i Paesi europei, i sistemi di welfare iniziarono a manifestare i primi chiari sintomi di debolezza negli anni Ottanta. Nonostante le ingenti risorse economiche investite, essi si dimostrarono sempre meno in grado di far fronte ai crescenti fenomeni di ineguaglianza e povertà, inducendo al contempo comportamenti passivi e opportunistici da parte dei beneficiari¹².

L'esclusione sociale divenne un fenomeno diffuso che aggravò la crisi fiscale dello stato sociale, alimentando altresì una crisi di legittimità. All'insostenibilità fiscale dello stato sociale andava ad aggiungersi infatti la sua incapacità di identificare e soddisfare una crescente domanda di servizi differenziati.

Pertanto, furono i limiti dei sistemi di *welfare state* tradizionali a stimolare una reazione da parte di gruppi di cittadini che contribuirono a far riemergere le organizzazioni non profit, quali organizzazioni attive non semplicemente attraverso la loro attività di *lobby*, ma anche in quanto produttrici dirette di servizi alla comunità¹³. Ciò grazie al loro specifico assetto istituzionale partecipato, che favorisce l'incontro tra domanda e offerta.

I percorsi evolutivi sono stati tuttavia molto diversi da paese a paese.

Nei Paesi con sistemi di welfare più deboli o in costruzione, quali i Paesi post comunisti e socialisti, il percorso di sviluppo di queste iniziative è iniziato con quindici anni circa di ritardo rispetto ai Paesi europei. Ciò è avvenuto a seguito delle drammatiche trasformazioni che hanno portato ai cambi dei regimi centralizzati e allo smantellamento – nella gran parte dei Paesi – dei sistemi di welfare esistenti ed ha visto la timida nascita di esperienze di impresa sociale, nonostante la presenza di forti condizionamenti culturali legati al loro passato storico e ad una transizione nella maggior parte dei casi problematica verso un'economia di mercato, che ha avuto ripercussioni drammatiche sulla coesione sociale.

In definitiva, il fenomeno dell'impresa sociale ha assunto caratteristiche

e dimensioni molto differenziate a livello continentale (ad esempio tra Europa comunitaria, Europa centrale, Comunità di Stati Indipendenti) e nazionale, con differenze marcate anche all'interno del medesimo paese, come nel caso del Sud e del Nord dell'Italia. Questo contributo si propone quindi di tracciare alcune linee evolutive, pur nella consapevolezza delle difficoltà connesse a una categorizzazione. Va considerato inoltre che a tutt'oggi non esiste una definizione comune di impresa sociale, né a livello nazionale nella maggior parte dei casi, né tanto meno a livello europeo. Il fenomeno è infatti lontano dall'essere riconosciuto politicamente nella maggior parte dei Paesi europei (Europa a 27 e a maggior ragione Paesi associati, candidati ed ex comunisti). Questo è il caso anche di alcuni Paesi di tradizione bismarckiana – Austria e Germania – dove il concetto non appare nell'agenda politica né tantomeno nelle discussioni scientifiche, se si eccettuano alcuni circoscritti circoli di esperti¹⁴ a dispetto di uno sviluppo – rispetto all'Italia - storicamente più marcato delle organizzazioni di terzo settore. Entrambi i Paesi sono stati storicamente contraddistinti da una forte presenza di corpi intermedi che svolgono un ruolo importante nella gestione delle assicurazioni sociali e nell'offerta di servizi sociali, essendo istituzionalizzati nelle politiche di welfare. Di qui l'opposizione culturale e la resistenza al cambiamento e all'imprenditorializzazione ad esempio di un'ampia componente del settore non profit tradizionale austriaco e la presenza di giovani imprese sociali non affiliate alle organizzazioni non profit tradizionali che operano per lo più in settori non di welfare, tra cui in primis l'ecologia e la tutela ambientale, dove i Paesi di quell'area vantano una tradizione e sensibilità molto più forti rispetto ai Paesi dell'Europa mediterranea¹⁵.

Si è scelto pertanto di considerare il livello di istituzionalizzazione quale criterio di misurazione della maturità del fenomeno dell'imprenditoria sociale. Nei Paesi che hanno regolamentato le imprese sociali, il riconoscimento ha consentito infatti di riconoscere la specificità istituzionale di queste forme organizzative, integrandole nelle politiche pubbliche. Inoltre ha permesso di sostenerne lo sviluppo nei settori in cui esse presentano vantaggi competitivi e di "misurarne" il peso economico, cosa impossibile laddove l'impresa sociale è rimasta un fenomeno spontaneo, per quanto in grado di contribuire in maniera importante a migliorare la qualità delle vite di intere comunità.

Lo sviluppo spontaneo ed embrionale dell'impresa sociale

Nella maggior parte dei Paesi considerati, il fenomeno si è sviluppato o

si sta sviluppando in maniera spontanea e non regolata, non esistendo una definizione riconosciuta di impresa sociale.

In questi casi, le forme giuridiche prescelte per svolgere attività di impresa sociale sono normalmente quelle della associazione o della cooperativa. Le imprese sociali sono prevalentemente costituite in forma associativa nei Paesi, come Belgio e Francia, in cui il modello associativo tollera un certo grado di libertà nella vendita di beni e servizi sul mercato. Nei Paesi in cui le associazioni sono più limitate nello svolgimento di attività economiche da incoerenze normative o da espliciti impedimenti, tende a prevalere talvolta la creazione di imprese commerciali sussidiarie – create da e di proprietà di associazioni e fondazioni – finalizzate ad accumulare redditi che sostengano le attività statutarie delle organizzazioni fondatrici. È questo attualmente il caso dell'Ucraina, della Bielorussia, Russia e di molti Paesi balcanici. In questi casi, le attività economiche condotte non sono sempre coerenti con le finalità sociali perseguite dalle organizzazioni madri e la tendenza a mantenere separata la sfera economica da quella sociale si traduce in evidenti costi aggiuntivi.

Nei Paesi in cui la funzione sociale della cooperazione è riconosciuta dall'ordinamento giuridico e alle associazioni è precluso lo svolgimento di attività economiche, le imprese sociali tendono spesso a svilupparsi utilizzando la forma cooperativa. È stato questo il caso dell'Italia e di alcuni Paesi del nord Europa ed altresì della Polonia, quando non esisteva una legge cooperativa specifica che regolamentasse le imprese sociali.

Rientrano a tutt'oggi in questa macro-categoria la maggior parte dei Paesi post comunisti che sono contraddistinti da sistemi di welfare fragili, arretrati e tuttora in fase di ristrutturazione. All'indomani della caduta dei regimi comunisti, la maggior parte dei Paesi della regione ha assistito ad una rinascita delle organizzazioni non profit con una prevalente vocazione di *advocacy*. L'aumento dimensionale è stato tanto più sostenuto, quanto più forte era livello di oppressione a cui le organizzazioni non profit erano state soggette fino a quel momento¹⁶. A fronte di un forte sostegno garantito alle nuove organizzazioni della società civile da parte dei donatori occidentali, le organizzazioni "quasi pubbliche" ereditate dal regime precedente sono state viceversa per lo più marginalizzate, sebbene in alcuni casi stessero avviando importanti processi di trasformazione. L'approccio dominante si è dimostrato pertanto insensibile ai singoli contesti sociali e culturali dei vari Paesi e ha altresì sottostimato i diversi ruoli che le organizzazioni di terzo settore possono ricoprire.

Le caratteristiche comuni riscontrabili nei Paesi post comunisti sono la nascita di iniziative di impresa sociale negli ambiti più diversificati, che vanno

dalla produzione di servizi di welfare fino ai servizi di trasporto pubblico in aree periferiche e alla produzione e distribuzione di energia e acqua potabile. In tutti i Paesi della regione risalta una forte presenza di organizzazioni preposte a inserire al lavoro persone affette da disabilità fisiche, nate negli anni Settanta in tutto il blocco sovietico per inserire al lavoro le persone svantaggiate che potevano essere considerate produttive – per lo più affette da disabilità fisiche, quali cecità e sordità. In alcuni casi si trattava di organizzazioni con un forte orientamento imprenditoriale, che sono riuscite a migliorare notevolmente le loro capacità produttive diventando imprese di successo; in altri casi continua a trattarsi di laboratori protetti, fortemente supportati dalle strutture pubbliche. In entrambi i casi, queste tipologie organizzative hanno una forte capacità di fare rete, grazie alla loro pluri-decennale esperienza. Tuttavia, tali imprese sociali sono spesso contraddistinte da un *management* scarsamente qualificato da un punto di vista imprenditoriale e gestionale e non godono, nella maggior parte dei casi, di una buona immagine pubblica, essendo spesso considerate alla stregua di “relitti del regime precedente”.

A fronte di un discreto sistema di tutela a favore delle persone disabili, principalmente fisiche, altre tipologie di svantaggio continuano ad essere ignorate dalle politiche pubbliche. Ad eccezione delle imprese che inseriscono disabili, prevale in generale una più o meno radicata avversione nei confronti delle attività economiche svolte dalle organizzazioni di terzo settore, indotta in larga misura dagli alti livelli di corruzione che hanno visto coinvolte alcune organizzazioni nella prima fase della transizione in aggiunta a un uso improprio della forma cooperativa per finalità di lucro personali.

Inoltre, ciò che spesso è di grave ostacolo allo sviluppo di queste iniziative è la totale assenza di reti, se si eccettuano le organizzazioni di tutela dei disabili che lavorano in stretta sinergia con le imprese sociali di inserimento lavorativo dei disabili stessi, trattandosi spesso di una loro emanazione.

Spiccano forti eredità negative del regime precedente e la mancanza totale di politiche pubbliche di supporto con la prevalenza di normative che al contrario precludono spesso lo svolgimento di attività economiche da parte delle organizzazioni non profit e talvolta penalizzano fortemente le imprese sociali rispetto a quelle che perseguono finalità di lucro. A ciò si aggiunge la bassa coesione sociale spesso connessa ai processi di impoverimento e degrado sociale che hanno caratterizzato le società post-comuniste e la forte stigmatizzazione di alcuni gruppi sociali, tra cui i malati psichiatrici, i tossico-dipendenti, i malati di HIV e i detenuti ed ex detenuti. In ogni caso, l'emergere di innovative esperienze di impresa sociale a livello locale nei settori più disparati di interesse per

la comunità dimostra le ampie potenzialità dei modelli istituzionali di impresa che riescono a canalizzare importanti risorse della comunità che non sarebbero altrimenti destinate al perseguimento di finalità sociali e di sviluppo, contribuendo a loro volta a ricostruire un tessuto sociale spesso impoverito da atteggiamenti apatici e passivi. Non a caso, alcune iniziative interessanti sono nate sulle spoglie di precedenti comunità rurali, entrate profondamente in crisi in seguito alla chiusura di *kolkchos*, o per l'incapacità delle agenzie pubbliche di garantire l'accesso a beni e servizi di base. Questo è il caso di alcune iniziative associative ad ampia partecipazione comunitaria che operano nel settore della gestione di servizi pubblici – acqua, energia, trasporti – in aree rurali depresse, nonché di cooperative agricole a forte vocazione sociale che si propongono di offrire altresì servizi di interesse generale, con l'obiettivo precipuo di rafforzare e generare nuova occupazione e, con essa, rafforzare il sistema economico e la dotazione di capitale sociale del territorio.

Per concludere, a dispetto delle difficoltà culturali, istituzionali-normative, economiche e sociali che ne hanno ad oggi ostacolato e continuano ad ostacolarne lo sviluppo, l'impresa sociale si sta diffondendo come dinamica in grado di sostenere processi di sviluppo virtuosi a livello locale, con una crescente attenzione da parte di donatori internazionali e *policy maker* nazionali alle imprese sociali quali paradigmi alternativi di sviluppo.

Il parziale riconoscimento dell'impresa sociale

In aggiunta ai Paesi in cui il fenomeno dell'impresa sociale pur essendo localmente rilevante è a tutt'oggi scarsamente visibile a livello nazionale, esiste un numero crescente di Paesi in cui questa forma d'impresa è sempre più al centro di dibattiti politici che si interrogano sul ruolo degli attori privati nelle politiche pubbliche ed in particolare nella produzione di servizi sociali e nel promuovere l'inserimento lavorativo di persone escluse dal mercato del lavoro tradizionale.

Rientrano in questa macro categoria numerosi nuovi Paesi membri dell'Unione Europea e Paesi candidati che, aiutati dai vincoli di convergenza a cui sono stati soggetti, sono riusciti a completare o stanno completando il processo di transizione sia a livello economico che politico, promuovendo in molti casi anche un processo di decentramento amministrativo e fiscale che ha delegato agli enti locali importanti competenze. Si può pertanto affermare che l'adesione e l'accesso all'Unione Europea congiuntamente alla distribuzione dei fondi strutturali hanno contribuito in modo rilevante al riconoscimento po-

litico e all'istituzionalizzazione del terzo settore e hanno svolto un ruolo molto importante nel favorire lo sviluppo dell'impresa sociale. In particolare, i fondi strutturali sono stati spesso uno stimolo a re-indirizzare le attività di molte organizzazioni di terzo settore verso modelli imprenditoriali, rafforzandone soprattutto il ruolo di veicolo di inclusione sociale.

Tra i Paesi candidati e potenziali candidati, in Serbia, Croazia e Bosnia-Erzegovina, sebbene qualche riferimento all'impresa sociale sia presente nei documenti di *policy* sulle strategie da adottare a livello nazionale per favorire l'inclusione sociale e ridurre la povertà, il concetto è a tutt'oggi solo argomento di discussione, anche grazie all'azione di alcuni donatori internazionali che continuano a svolgere un ruolo importante nel sostenere lo sviluppo del terzo settore. È il caso in particolare della Croazia e della Serbia dove dal 2009 è attivo un Forum sulla Imprenditorialità Sociale, finanziato da Unidea-Unicredit Foundation, che sta promuovendo iniziative e, più in generale, un dibattito molto vivace tra addetti ai lavori e *policy maker*.

Un aspetto interessante che contraddistingue i Paesi dell'area balcanica è lo sviluppo di queste iniziative spesso attraverso l'uso di forme giuridiche ereditate dal regime precedente – tra cui la forma associativa e cooperativa – che nella maggioranza dei casi hanno continuato ad essere regolate dalle leggi pre-transizione. Un altro aspetto peculiare è la forte attenzione assegnata alla capacità delle imprese sociali di favorire l'inserimento lavorativo e sociale di persone e gruppi svantaggiati, tra cui disabili, Rom e disoccupati di lunga durata rispetto alle spesso sottovalutate potenzialità di questo modello di impresa anche nella produzione di servizi di interesse generale per la comunità.

In Serbia, un riferimento esplicito al concetto di impresa sociale è presente nella legge sull'occupazione e la riabilitazione professionale delle persone affette da disabilità e in una serie di nuove leggi, proposte di legge e strategie di *policy* che rappresentano la base di supporto per lo sviluppo dell'impresa sociale, tra cui la nuova legge sulla protezione sociale, adottata nel marzo 2011. Quest'ultima legge, prevedendo l'offerta decentrata dei servizi sociali, crea le premesse per la definizione di un sistema di esternalizzazione nell'offerta dei servizi sociali a favore delle imprese sociali. Al contempo si sta assistendo all'emergere di una nuova forma cooperativa, la cooperativa sociale, per la quale esiste una proposta di legge finalizzata al suo riconoscimento.

Tra i Paesi che hanno avviato importanti riforme, creando le premesse per lo sviluppo di iniziative di impresa sociale, rientrano poi i nuovi Paesi membri dove è stato avviato recentemente o è in corso un processo di decentramento amministrativo-fiscale e di riforma dell'offerta dei servizi sociali che lascia

ampio spazio allo sviluppo di iniziative private nell'offerta di servizi di interesse generale alla comunità. Tra questi Paesi figurano la Slovacchia e la Bulgaria.

In Slovacchia, a seguito del completamento nel 2005 del processo di decentramento amministrativo e fiscale, si sta implementando un modello di welfare pluralista, in cui gli enti privati sono legittimati al pari degli enti pubblici a offrire servizi di interesse generale. In particolare, si sta discutendo in merito all'esternalizzazione dell'offerta dei servizi sociali che faccia perno su un sistema di *voucher* dando la possibilità all'utente di scegliere il servizio.

In Bulgaria, sebbene il concetto di impresa sociale non sia formalmente riconosciuto, l'esperienza nel concreto di associazioni e fondazioni attive nella produzione di servizi di interesse generale è sempre più importante. Lo sviluppo di iniziative di impresa sociale nella produzione di servizi sociali è promosso dalla legge sull'assistenza sociale del 2003, che crea le condizioni per la realizzazione di partenariati tra agenzie pubbliche, enti locali ed organizzazioni del terzo settore. In particolare è in corso una discussione in merito all'emendamento della legge del 2003 al fine di inserire un capitolo sull'impresa sociale. A questo riguardo, si propone una definizione di questa forma di impresa coerente con l'ordinamento bulgaro e si fa riferimento alle attività svolte, che devono essere rigorosamente di interesse generale (sia servizi alla comunità che iniziative di inclusione sociale). In contemporanea, è tuttora in corso il processo di decentralizzazione iniziato nel 2002, che va nella direzione di riconoscere alle municipalità locali maggiori competenze fiscali e libertà nella scelta dei produttori di servizi sociali, tra cui vanno annoverate le imprese sociali¹⁷.

In Romania, i fattori che stimolano lo sviluppo delle imprese sociali consistono principalmente l'adozione di politiche che incoraggiano fortemente la produzione privata di servizi di interesse generale e nell'esigenza di contrastare gli alti tassi di disoccupazione tra alcuni gruppi svantaggiati, tra cui i Rom. Grazie all'implementazione di un sistema decentrato di offerta dei servizi sociali e all'adozione di un sistema di accreditamento dei produttori di servizi sociali pubblici e privati, è stato possibile promuovere un modello di *welfare mix*, in cui gli enti privati sono parificati a quelli pubblici nella produzione di servizi sociali. Tuttavia, il processo di esternalizzazione è a tutt'oggi poco sviluppato a causa degli scarsi fondi pubblici allocati a questo scopo.

L'esperienza di questi Paesi richiama da vicino il percorso realizzatosi in Italia negli ultimi decenni, in particolare per quanto riguarda il decentramento di funzioni e di risorse relative al welfare a favore dei livelli locali della Pubblica Amministrazione. Nonostante si sia trattato di un processo lungo e complesso, rallentato dalla scarsa definizione di un quadro di riferimento nazionale e dagli

accentuati differenziali territoriali, la costruzione di un sistema di welfare locale ha rappresentato una variabile chiave per l'emergere dell'impresa sociale in Italia. Si tratta infatti di una forma organizzativa che nella maggioranza dei casi opera in contesti territoriali ristretti di cui legge i bisogni emergenti e intercetta le risorse disponibili. Il fatto di poter operare a stretto contatto con amministrazioni pubbliche locali dotate di risorse e accomunate dalla stessa missione di perseguire obiettivi di interesse generale, ha consentito di consolidare il modello imprenditoriale dell'impresa sociale, portando a regime le innovazioni di prodotto (ad esempio servizi domiciliari, attività di inserimento lavorativo) e rafforzando la struttura organizzativa e occupazionale. Tutto ciò anche senza disporre, almeno alle origini del percorso, di una legge che regolasse e promuovesse l'impresa sociale, a dimostrazione della rilevanza di un impianto "localizzato" del welfare. Va ricordato infatti che alla data di approvazione della legge sulla cooperazione sociale italiana (1991) erano già migliaia le organizzazioni che operavano, nei fatti, come imprese a finalità sociale¹⁸.

Allo stesso tempo il caso italiano ha messo bene in luce i limiti del modello di relazione tra amministrazioni pubbliche locali e imprese sociali. Il principale di questi consiste nell'adozione sistematica da parte degli enti pubblici di procedure contrattuali che non selezionano la qualità dell'offerta, puntando quasi esclusivamente sul risparmio economico. Ma al di là di questi casi limite, purtroppo diffusi, esiste un problema più generale, ovvero che nel tempo si è imposto un meccanismo di gestione amministrativa che assegna alle imprese sociali un ruolo subordinato alla pubblica amministrazione. Quest'ultima non agisce, infatti, a supporto di organizzazioni non profit in un'ottica di reale sussidiarietà, promuovendo il loro protagonismo e subentrando solo qualora non siano in grado di operare efficacemente per il perseguimento di obiettivi condivisi.

Il riconoscimento politico e giuridico dell'impresa sociale

Tra i Paesi che hanno istituzionalizzato l'impresa sociale sono ricompresi quelli in cui questa forma d'impresa è stata politicamente riconosciuta quale attore di welfare che interagisce in maniera strutturata con l'ente pubblico per rispondere a una domanda sociale sempre più diversificata e crescente. Vi rientrano – seppure con differenze importanti con riferimento ai modelli di welfare state, ai settori di intervento e al ruolo ricoperto dalle organizzazioni di settore – l'Italia in primo luogo, ma anche il Belgio, la Francia, L'Inghilterra, il Portogallo la Spagna, la Finlandia e recentemente anche la Polonia e la Slovenia.

L'evoluzione normativa che ha portato al riconoscimento dell'impresa sociale si è tradotta in due principali e distinti trend evolutivi, che hanno avuto effetti molto differenziati nei Paesi coinvolti. La prima dinamica evolutiva ha visto l'adozione di specifiche forme giuridiche attraverso un adattamento della formula cooperativa; la seconda dinamica si è contraddistinta per l'adozione di una qualificazione giuridica più generale, volta a riconoscere le responsabilità sociali assunte da determinate entità economiche. La prima linea evolutiva ha portato al riconoscimento di specifiche attività economiche (l'offerta di servizi sociali e l'inserimento lavorativo) i cui benefici ricadono non solo sui soci, ma sulla comunità in senso lato. Il superamento della finalità mutualistica ha chiaramente messo in discussione il modello tradizionale dell'impresa cooperativa, essendo questo incentrato su un sistema omogeneo di appartenenza sociale e sull'identificazione dei soci con i beneficiari¹⁹. Tale processo evolutivo si sviluppò in primo luogo in Italia nel 1991, quando la legge 381 sulle cooperative sociali fornì per la prima volta un quadro normativo volto a regolamentare un fenomeno già esistente, che è stato successivamente seguito da una intensa crescita dimensionale.

Nella mancanza di strutture giuridiche in grado di soddisfare i bisogni della comunità attraverso lo svolgimento di attività economiche in forma stabile e continuativa, altri Paesi, tra cui il Portogallo, la Spagna e più recentemente la Francia, la Polonia, l'Ungheria e la Grecia hanno imitato nel corso degli ultimi 15 anni la strada intrapresa dall'Italia attraverso il riconoscimento dell'attività di impresa sociale mediante la formula cooperativa.

Un'evoluzione parallela e più recente, registratasi in alcuni Paesi europei, ha visto l'introduzione di forme giuridiche più generali per le imprese sociali, sia rispetto alle attività svolte – nella maggioranza dei casi – che rispetto alle forme giuridiche ammesse. Tale *trend* evolutivo ha fatto la sua comparsa per la prima volta in Belgio, dove l'impresa a finalità sociale è stata introdotta nel 1995. Il legislatore belga non ha previsto una forma societaria specifica, ma ha optato viceversa per una procedura che può essere seguita da tutte le società commerciali. In base alla legge del 13 aprile 1995, le imprese commerciali possono adottare l'etichetta di “società a finalità sociale” se soddisfano alcune condizioni. I soci devono convenire di non perseguire finalità lucrative ovvero di ambire ad una distribuzione limitata dei profitti e devono definire la finalità sociale perseguita, che esclude la possibilità di procurare profitti indiretti ai soci. Tale status giuridico ha incontrato ad oggi un successo limitato, a causa dei considerevoli requisiti richiesti in aggiunta a quanto già previsto per le società tradizionali.

Più recentemente, in Italia, nel Regno Unito, in Finlandia²⁰ e in Slovenia, il legislatore ha optato per l'adozione di forme giuridiche più generali. Tale percorso evolutivo è parallelo all'espansione del raggio di attività svolte dalle imprese sociali, sempre più propense a produrre servizi di interesse generale non strettamente di welfare, tra cui servizi culturali, ricreativi, servizi ambientali e più in generale servizi volti a sostenere lo sviluppo economico di determinate comunità svantaggiate.

I prossimi paragrafi approfondiranno alcuni casi paese: Francia e Polonia che hanno visto un riconoscimento dell'impresa sociale attraverso l'adattamento della forma cooperativa e Inghilterra e Slovenia, che hanno recentemente introdotto forme giuridiche generali per l'impresa sociale.

Francia

In assenza di una definizione e di un riconoscimento giuridico dell'impresa sociale, la forma associativa ha storicamente ricoperto un ruolo di rilievo nell'offerta di servizi di pubblica utilità in Francia, in particolare modo nei settori sociale e socio – sanitario, mantenendo tuttavia immutate alcune sue caratteristiche, quali la mancata partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali e la bassa capitalizzazione. Al contempo, la forma cooperativa – nella tipologia della cooperativa operaia di produzione SCOP (*Société Coopérative Ouvrière de Production*) – come impresa di tipo *single-stakeholder*, si rivelava inadatta ad erogare una serie di servizi, specificamente quelli alla persona, a causa del limitato coinvolgimento degli utenti nei processi decisionali e dell'impossibilità di coinvolgere volontari. È pertanto su iniziativa del movimento cooperativo, con il sostegno di una parte del mondo associativo, che prende le mosse il progetto di introdurre nell'ordinamento francese uno strumento alternativo alla forma associativa che faccia proprie le caratteristiche del modello di impresa sociale.

La società cooperativa di interesse generale – *Société Coopérative d'Interet Collectif* (SCIC) – è stata introdotta nell'ordinamento francese nel giugno del 2001. Da un lato, l'obiettivo della nuova forma giuridica è quello di coinvolgere diversi portatori di interesse (lavoratori, beneficiari, volontari, donatori) attraverso un sistema di *governance* democratico e partecipato, che garantisca il perseguimento della finalità sociale dell'impresa. Dall'altro, la legittimazione di questa forma organizzativa va ricondotta alla volontà di beneficiare sia dei vantaggi connessi all'adozione del modello associativo (accesso ai fondi pubblici) che di quelli associati alla cooperativa di produzione (capacità di svolgere attività commerciali). Infatti, il rafforzamento della natura imprenditoriale da parte delle associazioni è riconosciuto dalla legge che regola le SCIC, pre-

vedendo essa stessa la trasformazione delle associazioni in società cooperative di interesse generale. Diversamente dalla legge italiana sulle cooperative sociali, la legge francese prevede tassativamente la presenza di minimo tre categorie di soci che devono essere contraddistinte da una diversa relazione con l'attività svolta dalla cooperativa. Tra essi, obbligatoriamente, devono rientrare lavoratori e beneficiari. L'apertura della base sociale a diverse categorie di soci dà vita ad una nuova logica di partenariato che deve stabilirsi tra beneficiari, volontari, lavoratori ed enti locali. Ciò garantisce un radicamento delle SCIC a livello territoriale e la promozione dell'interesse della comunità. Questa imposizione molto strutturata del sistema di *governance*, con l'obbligo di includere diverse categorie di portatori di interesse, sembra aver fin qui rallentato il processo di formazione di nuove SCIC. Le ultime rilevazioni infatti censiscono non più di 189 imprese costituite con questa forma giuridica. D'altro canto, pur essendo limitata nei numeri questa popolazione di imprese a finalità sociale si caratterizza per la presenza di molte realtà innovative, sia guardando ai beni e servizi prodotti (per lo più servizi alla comunità in settori non strettamente di welfare tra cui: agricoltura, cultura, ambiente, produzione di energia, ristorazione) che ai processi produttivi e all'organizzazione interna. Sembra quindi delinearsi un modello imprenditoriale che può generare consistenti elementi di innovazione nella misura in cui i promotori e il *management* sono effettivamente in grado di governare la complessità dei suoi elementi costitutivi.

Polonia

In Polonia, sebbene ci siano interessanti iniziative di impresa sociale sviluppatesi in diversi ambiti di interesse per la comunità che vanno dall'offerta di servizi educativi e scolastici in aree depresse fino alla produzione di servizi innovativi in ambito ambientale-culturale, il settore di intervento che è stato ad oggi regolamentato dal punto di vista legislativo è quello dell'inserimento lavorativo. L'impresa sociale è stata riconosciuta attraverso un adattamento della forma cooperativa e nello specifico attraverso l'introduzione di forma specifica di cooperativa di lavoro che opera al fine di favorire l'inclusione lavorativa di persone svantaggiate: la cooperativa sociale. Le restanti imprese sociali operano utilizzando la forma giuridica dell'associazione e della fondazione, oppure in qualità di imprese di inserimento per i disabili e centri di integrazione sociale. La nuova forma cooperativa è stata introdotta a seguito all'adozione di due leggi nel 2003: la legge sull'occupazione sociale e la legge sulla promozione dell'occupazione e delle istituzioni del mercato del lavoro. L'interesse per questo settore è certamente legato al grave aumento dei tassi di disoccupazione e

dei livelli di povertà registratisi durante la transizione, in particolare tra alcuni gruppi sociali tra cui le persone disabili, i giovani non qualificati, i detenuti, i malati psichiatrici, i senza fissa dimora, gli immigrati e le persone appartenenti a minoranze etniche²¹.

L'implementazione di progetti di inclusione sociale, tra cui la creazione di imprese specificamente finalizzate a facilitare l'inserimento lavorativo, è stata fortemente stimolata dalle raccomandazioni dell'Unione Europea, nonché dalle ingenti risorse messe a disposizione dai fondi strutturali²² e in particolare dal programma Equal 2004-2007, che prevedeva una misura specifica per sviluppare l'economia sociale.

La legge sulle cooperative sociali è stata approvata nel 2006 al fine di promuovere l'integrazione sociale e lavorativa di alcuni gruppi di soggetti svantaggiati. Si tratta per lo più di nuove forme di svantaggio a cui la nuova legge riconosce la possibilità di creare cooperative sociali. I settori di intervento sono diversi, tra cui la cura del verde, riparazioni, servizi di pulizia, ecc. Alla fine del 2006, si contavano 60 cooperative sociali in Polonia; a fine 2008 il numero di cooperative sociali operative era salito a 169²³. L'alta percentuale di lavoratori svantaggiati sul totale della forza lavoro impiegata, prescritta dalla legge, sembra aver compromesso l'integrazione delle iniziative di impresa sociale nel tessuto sociale circostante, contribuendo a qualificare le iniziative come laboratori protetti piuttosto che come imprese sociali. Tuttavia, un emendamento alla legge, introdotto nel 2008, ha consentito di ridurre la percentuale dall'80 al 50%. Sono state poi introdotte delle clausole sociali che prevedono dei meccanismi preferenziali per la partecipazione delle cooperative sociali alle gare d'appalto. Infine è prevista la possibilità di costituire una cooperativa sociale in forma di *partnership* tra enti locali e ONG (la cosiddetta "cooperativa sociale di persone giuridiche"), con il requisito di assunzione di cinque persone svantaggiate nei primi sei mesi di attività. La modifica della legge in queste direzioni ha dato un forte impulso alla nascita di nuove cooperative sociali, che però continuano ad essere assai limitate dal punto di vista delle risorse economiche che movimentano.

Nel 2007 è stata presentata in Parlamento una proposta di legge che prevede l'introduzione della qualifica di impresa sociale attribuibile a tutte quelle forme giuridiche che soddisfano determinati requisiti.

Gran Bretagna

Da un punto di vista quantitativo, il numero di imprese sociali nel Regno Unito è aumentato rapidamente negli ultimi anni. Rientrano in questa cate-

goria un ampio gruppo di organizzazioni, incluse le cooperative, le imprese di comunità, le unioni di creditori, i fondi di sviluppo, le *charities* che svolgono attività commerciale, le associazioni di *housing*, che possono assumere diverse forme giuridiche. Le imprese sociali possono infatti registrarsi come imprese a responsabilità limitata, *industrial and provident societies* o *community interest companies*²⁴. È interessante sottolineare che nel Regno Unito le imprese sociali non sono semplicemente una categoria concettuale, ma un vero e proprio strumento di *policy*²⁵.

Le *Community Interest Companies* (CICs) rappresentano la forma più recente e innovativa assunta dall'impresa sociale nel Regno Unito. Si tratta di società a responsabilità limitata, costituita in base alla legge sulle società commerciali, che può intraprendere qualsiasi attività commerciale posto che utilizzi profitti e attività per il bene comune. Le CICs sono state concepite per complementare l'offerta pubblica di servizi a livello di comunità in settori quali l'assistenza all'infanzia, l'*housing* sociale, il settore dei trasporti e quello ricreativo. La struttura giuridica della CIC è stata predisposta in primo luogo per le organizzazioni non profit produttive, ma può soddisfare altresì i bisogni di quelle organizzazioni che svolgono attività a beneficio della comunità, tra cui quelle che non possono o non vogliono diventare *charities*²⁶.

L'introduzione di un nuovo marchio giuridico per le imprese sociali risponde all'esigenza di colmare un vuoto esistente nelle offerte organizzative disponibili e ciò in risposta ad una domanda proveniente dalla comunità delle imprese sociali stesse. A differenza del caso italiano, non è prevista alcuna restrizione rispetto ai settori economici di attività, a condizione che la CIC superi il così detto "test di interesse comunitario" (*Community Interest Test*), che viene definito sul piano della ragionevole aspettativa; che i beni della società siano soggetti ad un vincolo di destinazione per lo più indelebile, anche in sede di liquidazione dell'ente; che la CIC invii annualmente un Rapporto sull'Interesse della Comunità (*Community Interest Report*)²⁷. La legge sulle CIC non prevede la concessione di vantaggi fiscali, limitandosi a fornire una struttura giuridica flessibile e una regolamentazione più soft rispetto a quella prevista per le *charities*. Vale la pena sottolineare che l'assenza di vantaggi fiscali è compensata dalla possibilità di distribuire parte dei profitti. Le CIC hanno infatti la capacità di emettere azioni, il che può contribuire a raccogliere finanziamenti aggiuntivi a sostegno di attività di interesse generale.

I dati ottenuti da un'indagine della *Social Enterprise Unit* forniscono un'immagine accurata del settore dell'impresa sociale in tutte le sue espres-

sioni giuridico-organizzative. Nel 2005, sono state censite 15 mila imprese sociali nel Regno Unito²⁸ registrate come società a responsabilità limitata (CLG, 88%) o società industriali (IPS, 12%), corrispondenti a circa l'1,2% delle imprese totali nel Paese. Generano un volume di affari di 22,3 miliardi di euro e contano 775 mila lavoratori, inclusi 300 mila volontari²⁹. La maggior parte del giro d'affari deriva dalle attività commerciali.

Slovenia

Se raffrontata agli altri Paesi della regione, la Slovenia ha intrapreso un percorso di transizione verso l'economia di mercato alquanto singolare che si riflette sulle caratteristiche peculiari che ha assunto l'impresa sociale in questo Paese. A tutt'oggi, lo stato continua a ricoprire un ruolo dominante nell'offerta di servizi sociali, non essendo stato riformato in maniera significativa né il sistema di protezione sociale, né quello dei servizi pubblici ereditati dal periodo socialista.

A differenza degli altri Paesi post-transizione, la Slovenia non ha sperimentato il così detto "*welfare gap*", che è stato causa di drammatici tagli della spesa pubblica. Il sistema di welfare è ancora fortemente incentrato sull'offerta pubblica di servizi sociali. Sebbene ci siano interessanti iniziative, sia ereditate dal regime precedente che più recenti, si tratta ancora di esperienze isolate, che non godono di ampia visibilità. Nonostante la marginalità del fenomeno rispetto ad altri Paesi, sorprende il forte interesse politico per l'impresa sociale che ha portato all'adozione di una legge sull'imprenditorialità sociale a marzo 2011. La legge si rifà fortemente alla legge italiana sull'impresa sociale, introducendo una qualificazione giuridica che può essere adottata da diverse forme giuridiche, tra cui le imprese cooperative, imprese di capitali; *zavods*, imprese per i disabili; associazioni e fondazioni. Tutto ciò a fronte di uno scarso coinvolgimento delle organizzazioni di terzo settore nel processo di elaborazione della legge sull'impresa sociale e di una scarsa coesione del settore nel suo complesso.

Conclusioni

L'analisi delle dinamiche evolutive dell'impresa sociale in Europa occidentale e orientale conferma che si tratta di un fenomeno strutturale; le imprese non sociali tendono infatti a riemergere non appena i fattori che ne avevano determinato l'indebolimento o la scomparsa vengono meno. La dimensione

strutturale è evidente quando si analizza il caso dei Paesi post-comunisti che hanno sperimentato uno sviluppo considerevole delle organizzazioni cooperative e non profit prima dell'avvento del comunismo, il loro soffocamento o incorporamento nelle strutture statali durante il regime comunista e infine la loro graduale rinascita dopo il collasso dell'Unione Sovietica. Sebbene permangano notevoli differenze tra paesi e località, in generale le potenzialità dell'impresa sociale quale veicolo di sviluppo socio-economico appaiono sottostimate, sia nei Paesi dell'Europa occidentale, che in quelli orientali. Alcuni fattori chiave, sia endogeni che esogeni, sembrano influenzarne positivamente o negativamente l'espansione nei settori di maggiore interesse per la comunità, sostenendone così la replicabilità o viceversa compromettendone uno sviluppo equilibrato. Infatti, mentre in alcuni Paesi le imprese sociali sono a tutt'oggi iniziative isolate, non classificabili giuridicamente, in altri il loro sviluppo è sostenuto dalle politiche pubbliche. Tra i fattori che contribuiscono all'istituzionalizzazione dell'impresa sociale, al suo sviluppo in particolari settori economici di interesse generale e alla sua replicabilità si possono annoverare: i) fattori sociali; ii) fattori storici, culturali e antropologici; iii) condizioni economiche; iv) aspetti politici; v) incentivi normativo-fiscali; vi) accesso ai finanziamenti.

i) *Aspetti sociali*: l'esistenza di un gruppo coeso di persone, interessato a condividere un progetto comune di impegno sociale è un aspetto imprescindibile che è alla base dello sviluppo delle iniziative di impresa sociale. La forte coesione interna che contraddistingue alcuni gruppi minoritari sembra essere un aspetto importante perché stimola lo sviluppo di iniziative imprenditoriali nell'interesse della comunità anche in condizioni normative e culturali sfavorevoli. È questo il caso di alcuni gruppi di minoranze, che sono stati soggetti a fenomeni repressivi nel passato. Un altro fattore chiave che condiziona lo sviluppo delle imprese sociali è indubbiamente il livello di coesione sociale che contraddistingue un determinato territorio, ovvero il rispetto e il grado di tolleranza che una società manifesta nei confronti di determinate categorie di persone vulnerabili. La stigmatizzazione di alcuni gruppi di persone, tra cui ad esempio i malati psichiatrici, i malati di HIV e gli ex detenuti, continua a rappresentare un forte ostacolo allo sviluppo di iniziative di impresa sociale volte a favorire l'inserimento lavorativo di queste categorie di persone. Se in Italia il movimento di de-istituzionalizzazione degli ospedali psichiatrici a cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta ha influenzato la riflessione generale sulla malattia mentale, nei Paesi post-comunisti il malato psichiatrico continua ad essere fortemente discriminato e così le organizzazioni che lavorano a favore di queste

persone, tanto che queste stesse organizzazioni per sopravvivere sono spesso costrette a celare le loro finalità sociali. Infine, la coesione inter-organizzativa può avere un ruolo importante nell'influenzare lo sviluppo dell'impresa sociale. In Italia, le organizzazioni di secondo livello, tra cui i consorzi di cooperative e federazioni hanno svolto un ruolo importante nel sostenere la nascita di nuove cooperative sociali e lo sviluppo di quelle esistenti, consentendo di accedere a capacità e competenze che le singole cooperative non possiedono e a realizzare, laddove possibile, economie di scala. Anche in altri Paesi, tra cui Francia, Inghilterra e Polonia, l'esistenza di organizzazioni di secondo livello e reti del terzo settore ha avuto un ruolo chiave nel promuovere lo sviluppo dell'impresa sociale. Si tratta spesso di esperienze innovative come le reti di marchio e di "franchising sociale" per la gestione di imprese di inserimento lavorativo nel settore del turismo sociale (e non solo) che sono state segnalate come buone prassi a livello europeo. Al contempo, esistono numerosi esempi negativi, di Paesi in cui la capacità di fare rete tra organizzazioni è molto scarsa e prevalgono rapporti conflittuali tra le diverse famiglie del terzo settore. È questo il caso di molti nuovi Paesi membri, tra cui Slovenia e Romania, e Paesi ex-comunisti.

II) *Fattori storici, culturali e antropologici*: l'esistenza di una forte tradizione cooperativa e di impegno volontario, che si è storicamente tradotta nello sviluppo significativo della cooperazione e delle organizzazioni di volontariato, rappresenta un aspetto importante che ha segnato lo sviluppo dell'impresa sociale nei Paesi europei; al contempo la storia delle cooperative all'interno dei regimi comunisti sembra a tutt'oggi influenzare negativamente l'espansione di questo modello istituzionale. L'immagine negativa della forma cooperativa, spesso percepita quale relitto del regime comunista, unita all'utilizzo improprio di questa forma di impresa nella prima fase della transizione verso l'economia di mercato, condizionano negativamente l'immagine pubblica di cui godono le cooperative e le organizzazioni non profit in generale. A questo va ad aggiungersi una generalizzata scarsa propensione all'imprenditorialità.

III) *Condizioni economiche*: il livello di sviluppo economico di un paese influenza fortemente il tipo di attività che le imprese sociali tendono a svolgere. Le imprese sociali operano in una varietà di settori connessi a diversi fallimenti di mercato e stato, tra cui i fallimenti del mercato del lavoro e l'incapacità dei governi nazionali e locali di affrontare una serie di questioni sociali e sfide indotte dalle recenti tendenze economiche prevalenti a livello globale e regionale. Esistono differenze significative tra i settori di attività

delle imprese sociali nelle economie avanzate e i settori di attività dei Paesi maggiormente impoveriti. Nei Paesi con un livello di reddito medio-alto, tradizionalmente, i due settori di attività che hanno visto un considerevole sviluppo delle imprese sociali sono l'inserimento lavorativo e la produzione di servizi, in particolare di welfare. Recentemente, si è assistito anche a un ampliamento dei settori di attività delle imprese sociali in nuovi ambiti di interesse per la comunità, come i settori educativo, culturale, e ambientale. Nei Paesi maggiormente impoveriti, le imprese sociali sembrano svilupparsi in un ampio raggio di settori di interesse per la comunità; oltre ai settori di welfare, anche i servizi economici di interesse generale, tra cui il trasporto pubblico, l'accesso all'acqua potabile e all'energia.

iv) *Fattori politici*: il livello di sviluppo democratico di un paese e riconoscimento dell'autonomia dei corpi intermedi sono condizioni imprescindibili che condizionano fortemente lo sviluppo delle iniziative di impresa sociale. Laddove la libertà di associazione non è pienamente riconosciuta, o è fortemente ostacolata, come è il caso di alcuni Paesi ex comunisti, lo sviluppo delle imprese sociali è fortemente ostacolato da vincoli burocratici dettati dall'esigenza di mantenere un controllo totale sulle attività svolte dagli attori non statali. Nella maggior parte delle repubbliche ex sovietiche emerge un maggior inasprimento dei controlli e difficoltà di registrazione a carico delle organizzazioni non profit rispetto a quelle for profit. Il livello di decentramento amministrativo, avviato da tutti i Paesi europei, ha consentito altresì di trasferire alle amministrazioni regionali e locali importanti responsabilità in merito all'offerta di servizi sociali, tra cui altresì la possibilità di delegare l'offerta di servizi sociali a produttori privati. Certamente, il forte accentramento amministrativo che contraddistingue molti Paesi candidati e repubbliche ex sovietiche è di grave ostacolo allo sviluppo dell'impresa sociale. Al contempo, il modello di sistema di welfare implementato ha un forte impatto sullo sviluppo di questa tipologia di impresa. Infatti, se in alcuni Paesi le imprese sociali sono giuridicamente e politicamente riconosciute quali attori di welfare importanti, in altri Paesi l'esistenza di attori diversi dallo stato nell'offerta di servizi di interesse generale non è contemplata.

v) *Fattori normativo-fiscali*: un sistema normativo che prende atto delle caratteristiche precipue delle imprese sociali, riconoscendone le responsabilità sociali che esse decidono di assumersi è in grado di garantire la replicabilità di queste iniziative su larga scala. Non tutte le leggi introdotte sembrano essere state efficaci allo stesso modo. Dall'analisi dell'evoluzione normativa

dell'impresa sociale a livello internazionale, si evince che le leggi di maggior successo riscontrano le seguenti caratteristiche: sono relativamente semplici e flessibili (l'eccessiva rigidità della legge francese sulle SCIC sembra aver rallentato lo sviluppo di queste imprese); sono state redatte attraverso una partecipazione delle organizzazioni interessate; prevedono un ampio raggio di attività di interesse generale che possano essere svolte dalle imprese sociali, consentendo così di individuare alcuni settori di particolare rilevanza per il loro sviluppo (ad esempio l'inserimento lavorativo) non ponendo troppi vincoli alla possibile espansione in nuovi ambiti (ad esempio i servizi pubblici di interesse generale).

VI) *Accesso ai finanziamenti*: la sostenibilità delle organizzazioni di impresa sociale è legata a un mix di risorse di varia provenienza e natura. Da questo punto di vista nei diversi contesti nazionali e locali emergono modelli decisamente differenziati. Le imprese sociali che operano nei sistemi di welfare maturi traggono le loro risorse soprattutto da scambi di natura mercantile con la Pubblica Amministrazione. In altri contesti o settori di attività prevalgono invece risorse di natura donativa o scambi di mercato con privati cittadini, imprese, altre organizzazioni non profit. All'interno di questo quadro operano poi diversi soggetti, sia pubblici che privati, che sostengono attraverso azioni mirate la nascita, il consolidamento e l'orientamento all'innovazione delle imprese sociali seguendo due tendenze di particolare rilievo. Guardando agli attori si registra un crescente interesse per l'imprenditoria sociale da parte di istituti bancari e *venture capitalist* che propongono forme di finanziamento dove si riconoscono, a vari livelli, le specificità di queste imprese e l'elevato impatto sociale delle attività che svolgono. Peraltro alcuni di questi operatori privati tendono ad agire sempre meno in veste di filantropi e sempre più come veri e propri investitori, definendosi essi stessi "imprenditori sociali"³⁰. Questa evoluzione si accompagna al progressivo consolidamento di tutte quelle iniziative finanziarie – banche etiche, mutue, ecc. – generate dalla stessa imprenditoria sociale, dal settore non profit e da quello cooperativo. Se si guarda invece alle modalità di finanziamento si rileva una sorta di inversione di tendenza tra finanziamenti *grant* ed *equity*. Se nella fase di *start up* del settore tendono a prevalere contributi economici a fondo perduto (erogati sia da soggetti privati che pubblici), nel corso del tempo è progressivamente cresciuta la quota di prestiti (a tasso agevolato o di mercato) necessari per sostenere progetti di medio periodo e di consistenza crescente. Va comunque rilevato che la quota *grant* assume ancora un certo

rilievo soprattutto grazie al ruolo di soggetti come le fondazioni erogative e istituzioni pubbliche che negli ultimi anni sono intervenute con linee di finanziamento specifiche a favore di imprese sociali e/o di loro settori di attività. In definitiva, si sta assistendo ad una progressiva infrastrutturazione di un mercato finanziario che già in questa fase può contribuire al processo di istituzionalizzazione dell'impresa sociale, a patto che sappia rilevare e valutare le qualità distintive di queste imprese, ad esempio definendo e utilizzando modelli di *rating* adeguati. La rilevanza del tema è tale da aver indotto la Commissione Europea ad approvare una comunicazione in che pone al centro dell'azione di *policy making* l'accesso a risorse di investimento per le imprese sociali³¹.

Note

¹ C. BORZAGA-G. GALERA, *Social enterprise. An International overview of its conceptual evolution and legal implementation*, in «Social Enterprise Journal», vol. 5, n. 3, 2009, pp. 210-228.

² J. DEFOURNY-M. NYSSSENS, *Social enterprise in Europe: recent trends and developments*, in «Social Enterprise Journal», Vol. 4, 3, 2008.

³ C. BORZAGA-R. BODINI, *What to make of social innovation? Towards a framework for policy development*, paper presentato alla International Social Innovation Research Conference, London South Bank University September 12-13, 2011.

⁴ A. EVERS- LAVILLE J.L., *The Third Sector in Europe*, Edward Elgar 2004.

⁵ T. TODEV-J. BRAZDA-R. SCHEDIWY, *Quo vadis Cooperative Movement in Eastern Europe, in Economic Changes in Eastern Europe: Quo vadis Cooperative Movement?*, Berliner Hefte zum internationalen Genossenschaftswesen 1, Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin, 1993, p. 44-45.

⁶ H.K. Anheier, *Nonprofit Organizations. Theory, Management, policy*, Routledge, London 2005.

⁷ R. SPEAR, *United Kingdom. A Wide Range of Social Enterprises*, in C. BORZAGA-J. DEFOURNY (eds) «The Emergence of Social Enterprise», Routledge, London & New York. (edizione italiana: «L'impresa sociale in prospettiva europea», Edizioni 31, Trento 2001).

⁸ E. LE-M. JELIAZKOVA, *The Social Economy in Central East and South East Europe*, in A. NOYA-E. CLARENCE, *The Social Economy. Building Inclusive Economies*, OECD Publications, Paris 2007.

⁹ T. TODEV-J. BRAZDA-R. SCHEDIWY, *Quo vadis Cooperative Movement...* op. cit.

¹⁰ C. BORZAGA-A. IANES, *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma 2006.

¹¹ J. JENEI-E. KUTI, *Duality in the Third Sector: The Hungarian Case*, in «Asian Journal of Public Administration», 25, 1, 2003 pp.133-157.

¹² A. GIDDENS, *L'Europa nell'Età Globale*, Laterza, Roma-Bari 2007.

¹³ A. ZIMMER-E. PRILLER, *Future of Civil Society*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004.

¹⁴ J. DEFOURNY-M. NYSSSENS, *Social enterprise in Europe...* op. cit.

¹⁵ O. LEHNER, *The Phenomenon of Social Enterprise in Austria: A Triangulated Descriptive Study*, in «Journal of Social Entrepreneurship», 2, 1, 2011, pp. 53-78.

¹⁶ A differenza di altri Paesi della regione, contraddistinti da regimi totalitari oppressivi, che hanno fortemente limitato la libertà di associazione, in Slovenia il numero di associazioni è aumentato in maniera sorprendente negli anni 80, registrando un aumento costante, ma meno marcato dopo il cambio di regime.

¹⁷ D. ZAIMOVA, *Introducing social enterprises in Bulgaria*, paper presentato al Colloquio scientifico di Iris Network, Milano, 20-21 Maggio 2011.

¹⁸ BORZAGA C.-IANES A., *L'economia della solidarietà...* op. cit.

¹⁹ Y. LEVI, *Community and Hybrid Multi-Stakeholder Cooperatives: A Comparison*. In «Review of International Co-operation», Vol 92, pp. 83-94, 1999.

²⁰ La Finlandia rappresenta un caso ibrido; la legge sulle imprese sociali che è stata adottata nel 2004, da un lato sancisce il pluralismo delle forme di impresa, consentendo a tutte le imprese, a prescindere dalla forma giuridica e struttura proprietaria sottesa di richiedere di diventare impresa sociale. Dall'altro, prevede un intervento settoriale, considerando come esclusivo settore di intervento l'inserimento lavorativo di persone affette da particolari disabilità, nonché disoccupati di lunga durata.

²¹ M. GUMKOWSKA-J. HERBST-K. WYGNANSKI, *Promoting the Role of Social Enterprises in Poland*, in C. BORZAGA, G. GALERA, R. NOGALES., «Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation», UNDP Regional Bureau For Europe and the Commonwealth of Independent States, Bratislava 2008.

²² E. LE, *The Third Sector in Post-transition Poland*, *Rivista del Terzo Settore*, n. 8, 2009.

²³ GUMKOWSKA (et al) M. GUMKOWSKA-J. HERBST-K. WYGNANSKI, *Promoting the Role of Social Enterprises...* op. cit.

²⁴ R. SPEAR-C. CORNFOTH-M. AIKEN, *The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 80, 2, 2009 pp. 247-273.

²⁵ HM TREASURY, *Enterprise and Social Exclusion*, Report of National Strategy for Neighborhood Renewal Policy Action Team 3, London 1999.

²⁶ REGULATOR OF COMMUNITY INTEREST COMPANIES, *Report to the Secretary of State for Trade and Industry*, London, March 2007.

²⁷ J. COURT, in *OECD Seminar on Emerging Models of Social Entrepreneurship: possible paths for social enterprise development in Central East and South East Europe*, Zagreb 2006.

²⁸ Prendendo in considerazione le strutture tipiche utilizzate dalle organizzazioni dell'economia sociale: società a responsabilità limitata e società industriali e di previdenza

²⁹ I volontari lavorano circa 2 ore per settimana; se consideriamo che gli altri lavoratori lavoro a tempo pieno, il dato approssimativo diventa 491 mila.

³⁰ M. BISHOP-M. GREEN, *Philanthrocapitalism: How Giving Can Save The World*, A&C Black Publisher, London 2008.

³¹ COMMISSIONE EUROPEA, *Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, SEC(2011)1278, Bruxelles 2011.

Seconda parte

Pluralità dei modelli e diversificazione dei settori

La consistenza della cooperazione sociale

Ericka Costa, Chiara Carini

*Introduzione*¹

Le cooperative sociali, introdotte nell'ordinamento italiano dalla Legge 381/91 costituiscono ad oggi la tipologia organizzativa che meglio rappresenta le caratteristiche richiamate dal legislatore nella Legge Delega 118/05 e può quindi essere considerata *impresa sociale* anche qualora non ne possessa la qualifica giuridica.

Il presente capitolo intende analizzare il ruolo della cooperazione sociale in Italia a livello regionale, quale forma di "impresa sociale di fatto", evidenziando differenze legate al settore di intervento e all'area in cui ha sede l'impresa cooperativa.

L'elaborato offre inoltre alcuni spunti di riflessione circa una prima, seppure semplificata, analisi economica di settore al fine di valutare l'efficienza e la capitalizzazione delle cooperative sociali italiane. Le considerazioni emerse non sono esaustive e quindi rappresentano un primo di livello di analisi dal quale partire per condurre più dettagliate elaborazioni future.

Da un punto di vista metodologico, l'insieme delle cooperative sociali analizzato è costituito dalle cooperative sociali attive² al 31 dicembre 2008 costituite come tali presso il Registro delle Imprese. In aggiunta, sono state comprese tutte le cooperative che, sebbene non risultino iscritte al Registro delle Imprese con tale forma giuridica, sono iscritte all'albo regionale delle cooperative sociali o presentano nella propria ragione sociale la dicitura "cooperativa sociale", "coop. sociale" o "coop. soc." che identifica la natura sostanzialmente sociale dell'impresa cooperativa.

La base iniziale utilizzata come riferimento per l'analisi è costituita dall'insieme delle cooperative presenti nella banca dati *AIDA-Bureau Van Dijk*, con aggiornamento al 30 settembre 2010. Al fine di verificarne l'attendibilità, i dati estratti dalla banca dati Aida sono stati sottoposti a controlli e verifiche mediante l'incrocio con altre banche dati quali il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio, l'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA) dell'Istat e gli Albi regionali delle cooperative.

Le cooperative sociali in Italia

Al 31 dicembre 2008 risultano attive 13.938 cooperative sociali, pari al 19,5% del totale delle imprese cooperative e allo 0,3% del totale delle imprese italiane. La Tabella 1 mostra la diffusione delle cooperative sociali a livello regionale³. La più alta concentrazione di tali organizzazioni si presenta nelle regioni settentrionali (35,8%), seguite da quelle meridionali (27,7%).

Tabella 1. - Cooperative sociali e dipendenti³ delle cooperative sociali per regione - Anno 2008

Ripartizione	Cooperative sociali		Dipendenti	
	v.a.	%	v.a.	%
Nord-ovest	3.092	22,2	107.402	33,8
Nord-est	1.901	13,6	80.698	25,4
Centro	2.920	20,9	63.556	20
Sud	3.856	27,7	37.644	11,9
Isole	2.169	15,6	28.039	8,8
Italia	13.938	100,0	317.339	100,0

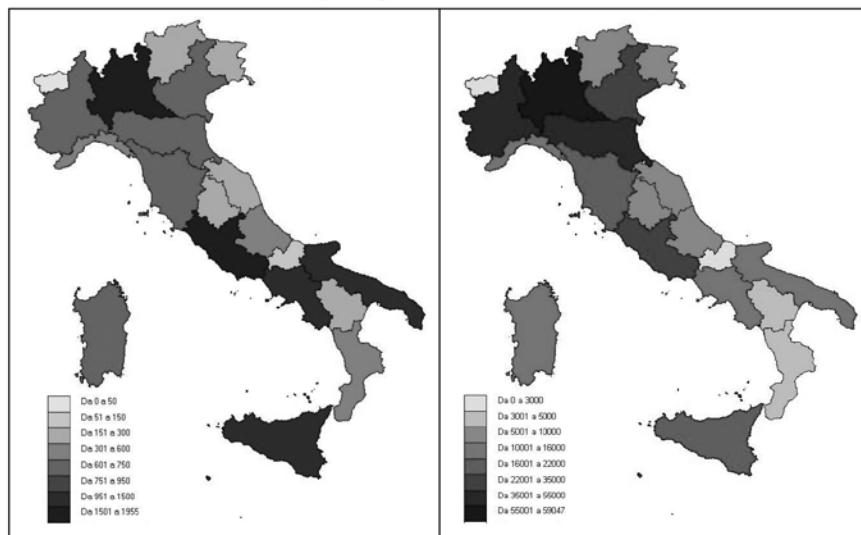
Fonte: Euricse

Le regioni più popolate d'Italia (Lombardia, Campania, Lazio e Sicilia) registrano anche il maggiore numero di cooperative sociali attive sul proprio territorio: complessivamente nelle quattro regioni ha sede il 47,7% delle organizzazioni prese in esame. Centrale è il ruolo giocato dai capoluoghi delle quattro regioni: Roma (1.117 cooperative sociali), Milano (627), Napoli (484) e Palermo (377). Oltre che nei suddetti capoluoghi di regione il numero di cooperative sociali ha superato quota 200 anche in alcune province, per lo più corrispondenti alle grandi aree metropolitane italiane, in cui si è verificato negli ultimi anni l'aumento della domanda di servizi socio-sanitari ed educativi nonché di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Tra queste si segnalano Torino e Brescia al nord, Frosinone e Latina al centro e Bari, Salerno, Catania e Cagliari nelle regioni meridionali ed insulari.

La Figura 1 rappresenta la distribuzione territoriale delle cooperative sociali e dei loro dipendenti nel 2008.

Nel complesso le cooperative sociali occupano 317.339 lavoratori dipendenti, il 59,2% dei quali sono impiegati in cooperative con sede nelle regioni settentrionali e in particolare in Lombardia (18,6%), in Emilia Romagna (12,9%) e in Piemonte (11,7%). Il dato rispetto alla popolazione conferma il maggior peso occupazionale delle cooperative del Nord d'Italia rispetto a quelle delle regioni meridionali: le regioni del Nord, sebbene registrino un

Figura 1. - Cooperative sociali e dipendenti delle cooperative sociali per regione - Anno 2008



Fonte Euricse

numero minore di cooperative ogni 100 mila abitanti, sono in grado di generare un numero maggiore di posti di lavoro nel territorio in cui operano.

Come indicato nella Tabella 2, nel complesso circa otto cooperative sociali su dieci operano nel settore dei servizi. Oltre al settore della sanità e assistenza sociale (44,4%) risultano rilevanti il settore dei servizi di supporto alle imprese (11,8%) e il settore dell'istruzione (5,9%). Il rimanente 10% si suddivide tra l'industria (5,8%), e in misura minore, tra agricoltura (2,6%) ed edilizia (3%).

Non disponendo dell'informazione relativa alle tipologie previste dalla legge 381/1991 è possibile ricostruire la consistenza delle cooperative che gestiscono servizi socio assistenziali, sanitari ed educativi (tipo A) e di quelle dedite all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (tipo B) utilizzando il settore di attività prevalente⁴. Tra le organizzazioni per le quali si dispone del codice di attività, il 54,4% opera nei settori assimilabili alle attività delle cooperative sociali di tipo A, quali sanità e assistenza sociale, istruzione e attività artistiche, sportive e di intrattenimento. Analizzando i dati per ripartizione territoriale emerge che le cooperative di tipo A si concentrano prevalentemente nelle regioni settentrionali, dove il 60,2% delle cooperative attive sul territorio offre servizi educativi o di assistenza sanitario-sociale.

Tabella 2. - Cooperative sociali per settore d'attività e ripartizione geografica - Anno 2008

Settore d'attività (tipologia cooperativa)	Italia		Nord		Centro		Sud ed Isole	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Servizi	11.141	79,9	4.217	84,5	2.360	80,8	4.564	75,8
Sanità ed assistenza sociale (A)	6.184	44,4	2.484	49,7	1.041	35,7	2.659	44,1
Istruzione (A)	819	5,9	301	6,0	143	4,9	375	6,2
Att. artist., sport., intratt. (A)	575	4,1	224	4,5	120	4,1	231	3,8
Supporto alle imprese (B)	1.651	11,8	554	11,1	470	16,1	627	10,4
Trasporto e magazzinaggio (B)	311	2,2	80	1,6	86	2,9	145	2,4
Alloggi e ristorazione (B)	303	2,2	91	1,8	92	3,2	120	2,0
Att. prof., scientif., tecniche (B)	324	2,3	133	2,7	86	2,9	105	1,7
Informaz. e comunicazione (B)	250	1,8	83	1,7	81	2,8	86	1,4
Commercio (B)	300	2,2	130	2,6	87	3,0	83	1,4
Attività immobiliari (B)	34	0,2	25	0,5	7	0,2	2	0,0
Att. finanziarie ed assicurat. (B)	7	0,1	3	0,1	1	0,0	3	0,0
Altri servizi (B)	383	2,7	109	2,2	146	5,0	128	2,1
Agricoltura (B)	368	2,6	156	3,1	87	3,0	125	2,1
Industria in senso stretto (B)	814	5,8	387	7,8	170	5,8	257	4,3
Costruzioni (B)	418	3,0	105	2,1	129	4,4	184	3,1
Dato mancante	1.197	8,6	128	2,6	174	6,0	895	14,9
Totale	13.938	100,0	4.993	100,0	2.920	100,0	6.025	100,0

Fonte: Eurisc

Come indicato nella Tabella 3, il settore dei servizi assorbe la quasi totalità dei lavoratori dipendenti (91,6%), relegando i rimanenti settori d'attività in posizione marginale.

Le cooperative che operano nei settori socio-sanitari ed educativi impiegano 229.632 lavoratori pari al 72,4% del totale, e tra questi fondamentale è l'apporto del settore della sanità e assistenza sociale in cui sono impiegati 210.373 lavoratori.

Tra le 6.184 cooperative attive nel 2008 nei servizi socio-sanitari il 91,6% eroga servizi di assistenza sociale, e in particolare il 76,1% offre servizi di tipo non residenziale. Solo l'8,4% opera nell'assistenza sanitaria.

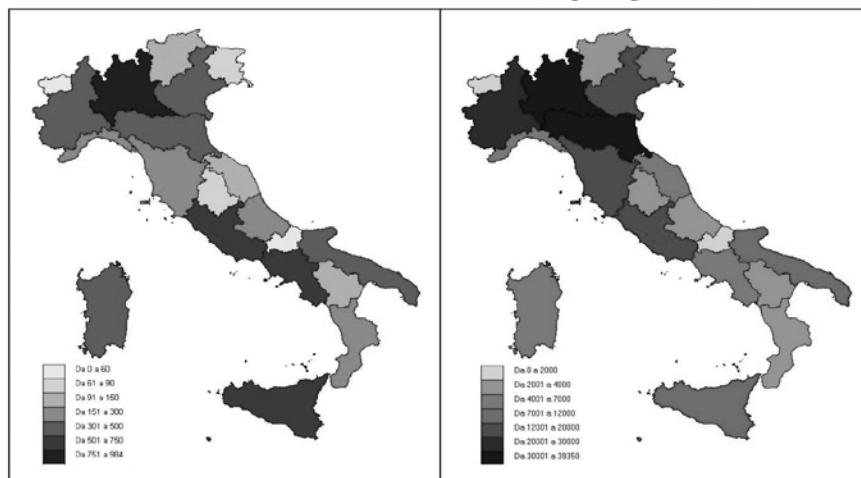
La Figura 2 rappresenta la distribuzione territoriale delle cooperative sociali e dei loro dipendenti attive nel settore della sanità e dei servizi socio-assistenziali nelle regioni italiane nel 2008. In generale il ruolo degli enti locali e delle organizzazioni *non profit* nella progettazione e nell'erogazione di servizi socio-assistenziali è cresciuto nel tempo anche a seguito del decen-

Tabella 3. - Dipendenti di cooperative sociali per settore d'attività e ripartizione geografica - Anno 2008

Settore d'attività (tipologia cooperativa)	Italia		Nord		Centro		Sud ed Isole	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Servizi	290.846	91,6	174.051	91,6	58.811	91,6	57.984	91,6
Sanità ed assist. soc. (A)	210.373	66,3	130.347	69,3	39.526	62,2	40.500	61,7
Istruzione (A)	11.580	3,6	5.330	2,8	2.871	4,5	3.379	5,1
Att. art., sport., intratt. (A)	7.679	2,4	4.834	2,6	1.349	2,1	1.496	2,3
Supporto alle imprese (B)	37.254	11,7	21.783	11,6	8.832	13,9	6.639	10,1
Trasp. e magazzinaggio (B)	6.018	1,9	2.389	1,3	1.622	2,6	2.007	3,1
Alloggi e ristorazione (B)	4.233	1,3	1.871	1,0	793	1,2	1.569	2,4
Att. prof., scient., tec. (B)	3.359	1,1	1.710	0,9	1.035	1,6	614	0,9
Informaz. e comunicaz. (B)	2.809	0,9	1.654	0,9	742	1,2	413	0,6
Commercio (B)	2.240	0,7	1.191	0,6	642	1,0	407	0,6
Attività immobiliari (B)	185	0,1	161	0,1	21	0,0	3	0,0
Att. finanz. ed assicur. (B)	40	0,0	9	0,0	1	0,0	30	0,0
Altri servizi (B)	5.076	1,6	2.772	1,5	1.377	2,2	927	1,4
Agricoltura (B)	4.123	1,3	2.466	1,3	847	1,3	810	1,2
Ind. in senso stretto (B)	13.020	4,1	8.736	4,6	1.797	2,8	2.487	3,8
Costruzioni (B)	4.051	1,3	1.680	0,9	1.309	2,1	1.062	1,6
Dato mancante	5.299	1,7	1.167	0,6	792	1,2	3.340	5,1
Totale	317.339	100,0	188.100	100,0	63.556	100,0	65.683	100,0

Fonte: Euricse

Figura 2. - Cooperative sociali e dipendenti in cooperative sociali nel settore della Sanità ed assistenza socio-sanitaria per regione - Anno 2008



Fonte: Euricse

tramento delle politiche di assistenza verificatosi a partire dagli anni Novanta e sancito dalla Legge 328 del 2000.

L'indagine censuaria sugli interventi e servizi sociali dei comuni condotta annualmente dall'Istat⁵, fornisce un quadro d'insieme della spesa sostenuta dai comuni per l'erogazione, in autonomia e/o in associazione con altre organizzazioni, di tali servizi.

Nel 2008 i comuni italiani hanno speso complessivamente 6,7 miliardi di euro per i servizi socio-assistenziali, con una spesa media pro-capite di 111,4 euro. Le regioni che registrano la spesa più elevata sono la Lombardia (1,2 miliardi di euro, pari al 17,4% della spesa totale), il Lazio (750,9 milioni di euro, 11,3%) e l'Emilia-Romagna (723,5 milioni di euro, 10,9%). Analizzando la spesa media pro-capite il primato spetta alla Provincia autonoma di Trento (280,50 euro), seguita dalla Valle d'Aosta (263 euro). Dall'analisi dei valori medi della spesa normalizzati rispetto alla popolazione per ripartizione territoriale emerge inoltre l'evidente disuguaglianza nell'offerta di servizi sociali tra le regioni settentrionali (con una spesa media pro-capite di 155,20 euro nel Nord-Est e di 128,90 nel Nord-Ovest) e le regioni meridionali (51,70 euro).

Gli anziani sono i primi beneficiari dei servizi di assistenza non residenziale: nel 2008 gli investimenti dei Comuni in servizi domiciliari per anziani hanno toccato quota 539,7 milioni di euro (66,8% della spesa nel settore), e a conferma di quanto detto sono Lombardia e Lazio a registrare gli investimenti maggiori. Altri utenti principali sono i disabili e le famiglie ed i minori con una spesa rispettivamente pari a 191,4 milioni di euro (23,7% del totale) e a 54,2 milioni (6,7%).

Nel settore dell'assistenza residenziale i Comuni italiani, nel 2008, hanno speso complessivamente 1,3 miliardi di euro. I servizi destinati ad anziani e a famiglie con minori assorbono il 76,3% (rispettivamente 445,5 e 484,9 milioni di euro). Nel complesso 118.225 anziani (con una spesa media per utente di 3.769 euro) e 35.128 famiglie (con una spesa media per utente pari a 13.805 euro) hanno usufruito dei servizi erogati da tali strutture.

Le cooperative sociali che erogano servizi socio-assistenziali operano principalmente nel settore dell'assistenza domiciliare (4.704 contro 963 cooperative nel settore dell'assistenza residenziale).

La distribuzione territoriale evidenzia la maggiore presenza di tali cooperative nelle regioni settentrionali (40,5%) e in quelle meridionali (27,8%). Le regioni con la maggiore spesa in termini assoluti per interventi in assistenza domiciliare registrano anche il maggior numero di cooperative attive sul proprio territorio. Il primato spetta alla Lombardia (753 organizzazioni; 87 milioni

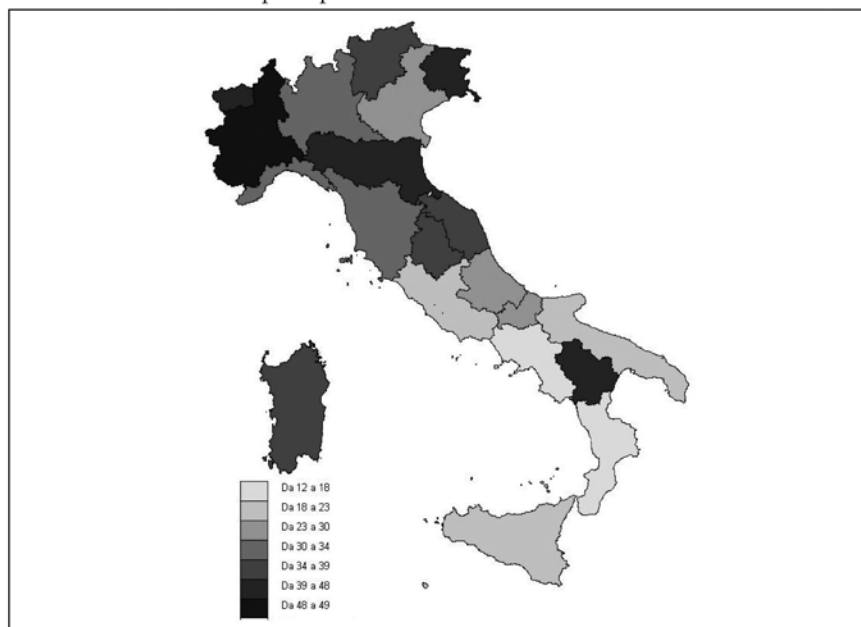
di euro in interventi di assistenza domiciliare socio-assistenziale), seguita dalla Campania (511; 33,6 milioni di euro) e dalla Sicilia (439; 40,1 milioni).

Nel complesso nel settore dei servizi assistenziali sono impiegati 195.574 lavoratori dipendenti, l'84,4% dei quali svolge la propria attività lavorativa nel settore dell'assistenza non residenziale. Dai dati emerge inoltre la maggiore concentrazione di lavoratori nel Nord d'Italia.

La dimensione più ampia in termini di lavoratori delle cooperative sociali delle regioni settentrionali risulta particolarmente evidente nel settore dell'assistenza sociale residenziale. La maggiore domanda di lavoratori nelle regioni settentrionali è coerente con il dato sugli utenti che hanno usufruito di servizi residenziali. Considerati gli anziani, i disabili, le famiglie e i minori, che nel complesso assorbono circa il 91% della spesa totale dei comuni in strutture residenziali, l'Istat registra infatti nel 2008 un numero di utenti pari a 116.250 nel Nord, 33.183 nel Centro, 24.317 nel Sud e nelle Isole.

Il maggiore impatto occupazionale delle cooperative sociali nelle regioni settentrionali trova riscontro anche nei dati sull'incidenza percentuale dei dipendenti delle cooperative sociali sul totale addetti del settore (Figura 3).

Figura 3. - Incidenza percentuale del numero dipendenti delle cooperative sociali sul totale addetti in imprese private nel settore Sanità ed assistenza socio-sanitaria



Fonte: Euricse

I dati Istat sul numero di addetti delle imprese private nel 2008 aggregati a livello regionale non consentono di analizzare l'apporto dei singoli sotto-settori d'attività (assistenza sanitaria, sociale residenziale e sociale non residenziale). Ci si limiterà quindi all'analisi del settore sanità ed assistenza sociale nel suo complesso.

In questo senso appare evidente la differenza tra il Nord e parte del Centro (Toscana, Umbria e Marche) e le rimanenti regioni d'Italia. Nel primo gruppo di regioni si registra un'incidenza almeno pari al 23% con punte oltre il 48% per il Piemonte. Al contrario nelle seconde, fatta salva la Basilicata, il peso dei dipendenti di cooperative sul totale addetti del settore è relativamente contenuto. I valori minimi si registrano in Campania e Calabria dove i dipendenti sono al più il 18% degli addetti totali.

L'analisi economico-finanziaria

La presente sezione intende fornire una breve panoramica sulle principali grandezze economiche della cooperazione sociale in termini di valore della produzione e di capitale investito.

Dopo una brevissima introduzione, verranno proposte alcune analisi preliminari attraverso la costruzione di indicatori economico-finanziari in grado di cogliere le dimensioni di efficienza e di capitalizzazione di queste realtà.

Il valore complessivamente prodotto dalle cooperative sociali nel 2008 è pari a 8,97 miliardi di euro a fronte del valore della produzione complessivo del settore cooperativo pari a 97,57 miliardi di euro: il 65% è investito al Nord (27% Nord-Est e 38% Nord-Ovest) e nel settore dei servizi (88%).

La Tabella 4 evidenzia come quasi il 60% delle cooperative sociali abbia un valore della produzione inferiore a 250.000 euro e solo il 15% abbia un valore superiore a 1 milione di euro.

Il capitale investito delle cooperative sociali italiane, inteso come l'ammontare complessivo degli investimenti netti realizzati in un esercizio, ammonta a 7,2 miliardi di euro nel 2008, di cui il 64% viene investito al Nord (rispettivamente 27% Nord-Est e 36% Nord-Ovest) nel settore dei servizi (84%).

Si evidenzia inoltre come le cooperative più piccole, sia in termini di valore della produzione che di capitale investito, siano tendenzialmente localizzate al Centro-Sud e nelle Isole, ed in particolare in Campania, Lazio, Puglia e Sicilia.

Tabella 4. - Cooperative sociali per valore della produzione e capitale investito
Anno 2008

migliaia	Valore della produzione		Capitale investito	
	v.a.	%	v.a.	%
fino a 50	3.690	26,5	4.223	30,3
da 50 a 250	3.570	25,6	3.919	28,1
da 250 a 500	1.824	13,1	1.613	11,6
da 500 a 1.000	1.435	10,3	1.203	8,6
da 1.000 a 2.500	1.244	8,9	951	6,8
da 2.500 a 5.000	398	2,9	322	2,3
oltre 5.000	273	2,0	203	1,5
dato mancante	1.504	10,8	1.504	10,8
Totale	13.938	100,0	13.938	100,0

Fonte: Euricse

Indici economico-finanziari

Indice 1 - Risultato d'esercizio/Valore della produzione

È un indice di autofinanziamento che evidenzia la parte di valore della produzione che residua come utile d'esercizio dopo che i costi di produzione sono stati coperti e gli interlocutori sono stati remunerati con la distribuzione di ricchezza. Assume valori positivi o negativi a seconda dell'entità (positiva o negativa) del risultato d'esercizio.

L'interpretazione di questo indicatore è legata al fine istituzionale delle cooperative sociali: un risultato d'esercizio positivo deve essere interpretato e contestualizzato. Se nel corso degli anni la cooperativa consegue profitti positivi e contemporaneamente evidenzia un capitale investito costantemente in crescita, allora è possibile ipotizzare che la gestione operativa abbia generato ricchezza per finanziare la crescita dell'azienda. Se invece una cooperativa sociale presenta continui utili di fine esercizio che vengono accantonati a riserva senza che l'adozione di un piano di crescita e di una politica degli investimenti, è necessario interrogarsi sulla capacità della cooperativa stessa di essere efficace e di creare servizi a favore della collettività.

L'analisi dei dati evidenzia una parziale difficoltà delle cooperative sociali nel coprire i costi di gestione, che inevitabilmente incidono sulla capacità di perseguire un risultato economico positivo (utile) che possa garantire la stabilità e la sopravvivenza nel tempo delle stesse senza il continuo ricorso a contributi e sovvenzioni.

Ogni cento euro di valore della produzione generato, il 45,9% delle cooperative sociali produce un consumo di ricchezza (perdita) che nel 25% dei casi ar-

Tabella 5. - Cooperative sociali per incidenza del risultato d'esercizio sul valore della produzione - Anno 2008

Risultato d'esercizio su valore della produzione	v.a.	%
fino a -0,06	2.816	20,2
da -0,06 a 0	2.359	16,9
da 0 a 0,06	4.262	30,6
maggiore di 0,06	1.840	13,2
dato mancante	2.661	19,1
Totale	13.938	100,0

Fonte: Euricse

riva fino a 6 euro. Accanto a questo scenario ci sono cooperative, sicuramente diverse dalle prime per storia, età e dimensione, le quali sono in grado di residuare fino al 6% del valore della produzione a utile dell'esercizio (37,8%) o anche più (16,3%).

L'analisi delle cooperative sociali più deboli, con perdite d'esercizio più frequenti, rileva che molto spesso queste realtà sono in fase di *start-up*. Il 57% delle cooperative neo-costituite evidenzia infatti un'incidenza tra risultato d'esercizio e valore della produzione inferiore a 0. Da un punto di vista territoriale sono le cooperative del Centro-Sud e delle Isole quelle con maggiori difficoltà, anche se esistono realtà in grado di conseguire un risultato d'esercizio superiore del 6% rispetto al valore della produzione. Significative differenze si riscontrano se si incrociano queste informazioni con l'età delle cooperative. Le meno strutturate sono dislocate nelle Isole (il 67% delle neo costituite ha un rapporto tra risultato d'esercizio e valore della produzione negativo), mentre le più stabili sono quelle del Nord-Ovest che già dopo il primo anno di attività sono in grado di residuare una quota di valore della produzione a risultato d'esercizio quasi nel 60% dei casi.

Indice 2 - Valore della Produzione/Costi della produzione

È l'indicatore che misura l'incidenza del valore della produzione sui costi della produzione. Questo indice cerca di misurare la distanza tra queste due grandezze economiche, al fine di valutare qual è la parte di valore eventualmente residuo.

Livelli di indicatore inferiore all'unità denotano una situazione non sostenibile nel medio-lungo periodo in quanto i costi che la cooperativa sostiene superano il valore complessivamente prodotto. Valori prossimi all'unità indicano che il valore generato è pari ai costi sostenuti pertanto: a) la coope-

rativa non è in grado di coprire altri costi di natura straordinaria e finanziaria; b) difficilmente sarà in grado di avanzare un surplus positivo da reinvestire nelle attività della cooperativa per la crescita della stessa.

Tabella 6. - Cooperative sociali per incidenza del valore della produzione sui costi della produzione - Anno 2008

Valore della produzione su costi della produzione	v.a.	%
fino a 1	6.000	43,0
da 1 a 1,2	5.336	38,3
da 1,2 a 1,4	484	3,5
oltre 1,4	411	2,9
dato mancante	1.707	12,2
Totale	13.938	100,0

Fonte: Euricse

La Tabella 6 evidenzia come quasi il 50% delle cooperative sociali presenti un rapporto tra valore della produzione e costi della produzione che raggiunge l'unità. Questo dato, interpretato alla luce delle considerazioni emerse dall'analisi dell'indicatore precedente, evidenzia ancora una volta la parziale difficoltà delle cooperative di coprire i costi della gestione operativa con il valore della produzione. Pertanto il risultato intermedio dato dalla differenza di questi due valori contabili risulta spesso negativo, incidendo così sulla gestione economica e reddituale. Accanto a cooperative sociali in parziale difficoltà esiste un 43,6% delle realtà analizzate che riesce ad avere un valore della produzione di poco superiore ai costi della produzione (fino a 1,2). L'analisi geografica suggerisce come la scarsa capacità di far fronte ai costi della produzione si registra soprattutto nell'Italia meridionale e insulare.

Quasi il 70% delle cooperative neo-costituite e quindi in fase di avvio presenti un risultato della gestione caratteristica negativo. Si osserva inoltre come le realtà nelle quali è più probabile che i costi di gestione superino il valore prodotto in una fase iniziale dell'attività siano quelle delle Isole (79%), del Meridione (73%) e del Centro Italia (70%).

Indice 3 - Mezzi Propri/Capitale Investito

L'analisi del rapporto tra mezzi propri (intesi in senso lato come patrimonio netto) e capitale investito suggerisce alcune riflessioni circa il grado di capitalizzazione delle cooperative sociali.

Tabella 7. - Cooperative sociali per incidenza
dei mezzi propri sul capitale investito - Anno 2008

mezzi propri su capitale investito	v.a.	%
fino a 0	2.152	15,4
da 0 a 0,15	3.641	26,1
da 0,15 a 0,35	2.642	19
maggiore di 0,35	3.566	25,6
dato mancante	1.937	13,9
Totale	13.938	100,0

Fonte: Euricse

Questo indice rappresenta in via indiretta il rapporto di indebitamento della cooperativa sociale e ne misura il grado di capitalizzazione. Per differenza è possibile ricavare la percentuale di capitale di terzi a cui la cooperativa si è rivolta per coprire i propri investimenti. In altri termini, questo indicatore cerca di verificare l'esistenza di un equilibrio tra mezzi propri e debiti nella copertura degli impieghi.

Il 17,9% delle cooperative sociali ha un patrimonio netto negativo. Tale situazione si verifica soprattutto nelle situazioni nelle quali perdite d'esercizio costanti nel tempo erodono il capitale conferito dai soci. L'altra coda della distribuzione è costituita dal 29,7% delle cooperative che dimostra una capacità di finanziare il capitale investito con più del 35% di mezzi propri.

Tali considerazioni non possono essere isolate ma devono essere poste in relazione all'indice che misura la rigidità degli impieghi, ossia l'incidenza dell'attivo fisso sul capitale investito (Tabella 8).

Una corretta gestione del patrimonio prevede infatti un equilibrio temporale tra fonti e impieghi, pertanto a fronte di una bassa incidenza del pa-

Tabella 8. - Cooperative sociali per incidenza
dell'attivo fisso sul capitale investito - Anno 2008

Attivo fisso su capitale investito	v.a.	%
fino a 0,06	3.831	27,5
da 0,06 a 0,2	3.042	21,8
da 0,2 a 0,45	2.866	20,6
maggiore di 0,45	2.672	19,2
dato mancante	1527	11,0
Totale	13.938	100,0

Fonte: Euricse

trimonio netto sul capitale investito potrebbe verificarsi una scarsa incidenza dell'attivo fisso.

L'analisi geografica sembra dividere l'Italia in due realtà dominanti: al Nord (est e ovest) l'indice di capitalizzazione risulta più elevato (oscilla tra il 20% e il 25% delle realtà oggetto d'analisi), mentre al Centro-Sud e Isole le cooperative con bassa incidenza dei mezzi propri sono più numerose (al Sud quasi il 25% delle cooperative ha un rapporto tra mezzi propri e capitale complessivamente investito inferiore a 0).

Infine i dati dimostrano come tra le cooperative in fase di *start-up*, siano quelle del Nord-Est ad avere scarsi mezzi propri (30%), anche se cooperative più anziane, sempre in quella zona, non presentano un'incidenza dei mezzi propri sul capitale investito negativa. Per contro, nelle realtà del Sud Italia neo-costituite, il 21% presenta problemi di capitalizzazione e tale percentuale rimane sostanzialmente invariata nelle cooperative più strutturate (22% in quelle che operano da più di 10 anni).

Indice 4 - Attivo Fisso/Capitale Investito

Tale indicatore misura la rigidità del capitale investito mettendo in evidenza quanta parte di esso ritornerà in forma liquida nel lungo periodo (considerato per convenzione quell'arco di tempo che supera i dodici mesi). Questo tipo di informazione, va correlata e interpretata in relazione alle considerazioni emerse in precedenza, tenuto conto che la "rigidità dell'attivo" dipende soprattutto dal tipo di attività. Tipicamente si distinguono due tipi di attività: *labour intensive*, ovvero le cooperative sociali più snelle nelle quali il servizio richiede molto personale e poco materiale strutturale (più riconducibile alle cooperative di tipo A) e *capital intensive*, quelle che necessitano di strumenti e macchinari che appesantiscono il ritorno temporale del capitale investito (tipicamente cooperative sociali di tipo B). L'incidenza dell'attivo fisso sul capitale investito evidenzia come il 27,5% delle cooperative sociali abbia investimenti in immobilizzazioni e/o altre attività esigibili oltre l'esercizio che complessivamente non superano il 6% del capitale investito. Il 55,4% delle cooperative sociali presenta un indice di rigidità dell'attivo inferiore al 20%: i livelli di capitalizzazione evidenziati dalla Tabella 8 possono dirsi soddisfacenti per una corretta ed equilibrata gestione patrimoniale.

Le cooperative delle regioni nord-orientali hanno un maggiore livello di rigidità dell'attivo: circa il 30% ha investimenti in immobilizzazioni a lungo termine inferiori al 6% del capitale investito. Le cooperative in fase di *start-up* presentano una struttura più pesante: gli investimenti iniziali sono

tendenzialmente a lungo termine e pertanto rendono la struttura del capitale investito più rigida. Risulta interessante investigare il ruolo del settore di attività. In linea con le aspettative, infatti, il settore dei servizi è quello che presenta una maggior elasticità dell'attivo: il 58% delle cooperative sociali operanti in questo settore presenta un'incidenza dell'attivo fisso sul capitale investito totale che è inferiore al 20%; di queste il 33% ha un'incidenza inferiore al 6%. Più rigidi invece il settore agricolo e industriale, nei quali rispettivamente il 64% e 53% delle cooperative sociali presenta un'incidenza dell'attivo fisso sul capitale investito totale superiore al 20%.

Conclusioni

I risultati dell'analisi condotta delineano un quadro piuttosto preciso dello stato della cooperazione sociale in Italia, in termini anagrafici, economico-finanziari e occupazionali.

I dati segnalano innanzitutto un significativo incremento rispetto al 2005 del numero di cooperative attive sul territorio nazionale, sintomo non solo di una maggiore richiesta da parte della comunità di servizi di assistenza socio-sanitaria e di inserimento lavorativo, ma soprattutto di un maggior coinvolgimento delle organizzazioni non profit nell'erogazione di tali servizi.

A tal proposito si rileva il maggior peso, in termini sia occupazionali sia di risultati economico-finanziari raggiunti, delle cooperative di tipo A rispetto a quelle di tipo B in tutte le regioni, ma soprattutto in quelle del Nord Italia. In quest'area si concentra il maggior numero di cooperative sociali con valore della produzione superiore a 2,5 milioni di euro e il loro impatto occupazionale, in particolare nel settore della sanità e dell'assistenza socio-sanitaria, raggiunge livelli significativi.

Sono confermate le ben note disuguaglianze tra Nord e Sud e tra settori d'attività, la dimensione prevalentemente piccolo-media di queste organizzazioni e le difficoltà delle nuove cooperative in fase di *start-up* a raggiungere nel breve periodo risultati rilevanti.

In conclusione, l'analisi proposta evidenzia il ruolo non marginale delle cooperative sociali nel sistema economico nazionale, con particolare riferimento al sistema di erogazione dei servizi alla persona e alla comunità. Lo studio della realtà economica di un territorio non può quindi limitarsi all'analisi dei servizi offerti dalla pubblica amministrazione e dalle imprese for-profit ma deve includere, al fine di offrire un'immagine completa, anche le organizzazioni non profit e in particolare le cooperative sociali.

Note

¹ Il presente lavoro rientra all'interno di un'area di ricerca promossa da Euricse - European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises con l'obiettivo di monitorare l'intero sistema cooperativo a livello italiano ed europeo. Le autrici sono grate al gruppo di lavoro e in particolare ai professori Carlo Borzaga, Michele Andreas e Maurizio Carpita. Nonostante il presente elaborato sia il risultato di un lavoro congiunto, è possibile attribuire a Ericka Costa i paragrafi 3 e 4 e a Chiara Carini il paragrafo 2. I paragrafi 1 e 4 sono attribuibili ad entrambe le autrici.

² È considerata attiva una cooperativa sociale iscritta al Registro Imprese che esercita un'attività economica e che, alla data di riferimento, non risulta avere procedure concorsuali in atto. Dal campo di osservazione sono escluse le cooperative sociali cessate, ossia cancellate dal Registro delle Imprese a seguito di comunicazione di cessazione di qualsiasi attività e le inattive che, sebbene iscritte al Registro delle Imprese al momento non esercitano alcuna attività economica. Sono inoltre esclusi dall'analisi i consorzi di cooperative sociali.

³ Nel caso in cui il numero dei dipendenti non è disponibile (19,9% delle cooperative) si è proceduto alla sua stima secondo una procedura statistica predisposta da Euricse, che prevede un'imputazione casuale per gruppi di cooperative omogenee rispetto a costo del personale, ripartizione geografica e tipologia di cooperativa. La nota metodologica in cui è illustrata nel dettaglio la procedura di stima è disponibile a richiesta.

⁴ Disponendo del solo codice dell'attività primaria esercitata dalla cooperativa non è possibile individuare le cooperative sociali di tipo misto che svolgono congiuntamente attività di tipo A e B. Comunque, dall'analisi degli albi regionali delle cooperative sociali attualmente a disposizione e dall'analisi dei dati storici del fenomeno (nel 2005 le cooperative di tipo misto erano solo il 4,3%) è plausibile supporre che il numero di tali cooperative sia ancora esiguo.

⁵ ISTAT, *Gli interventi e i servizi sociali dei Comuni singoli e associati. Statistiche in breve*, Roma 2011.

I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali

Luca Fazzi

Introduzione

In letteratura il termine innovazione assume per le imprese connotazioni molto diversificate, ma può essere ricondotto fondamentalmente a due principali significati: quello di “novità”, ossia di un qualcosa che prima non esisteva¹ o quello di rinnovamento ossia di un qualcosa che innova ciò che era precedentemente stato sperimentato². Le organizzazioni di terzo settore sono considerate tradizionalmente istituzioni orientate verso i bisogni e portate a individuare soluzioni innovative alle problematiche sociali³. Lester Salomon⁴, uno dei pionieri nello studio delle organizzazioni di terzo settore, ha paragonato la capacità di innovazione delle stesse nell’ambito dei servizi di welfare a quella delle piccole imprese nel settore commerciale.

In forza di tale capacità, il terzo settore è reputato ancora oggi da parte dei suoi estimatori un motore di sviluppo del welfare e un protagonista dei processi di cambiamento e riorganizzazione della spesa sociale che stanno caratterizzando i sistemi di protezione sociale dei paesi europei. Vi è chiaro accenno a questo modo di intendere il terzo settore nel “Libro Bianco del welfare” che riconosce esplicitamente a questo settore la capacità di leggere i bisogni sociali e di prendersene carico attraverso l’implementazione di soluzioni innovative che prendono forma come effetto di un’intrinseca capacità di produrre “relazioni con la comunità”.

Questa attitudine è secondo molti osservatori ancora più marcata per le cosiddette imprese sociali ossia quelle organizzazioni che operano per la produzione continuativa e professionalizzata di beni e servizi di pubblico interesse reinvestendo l’utile (o parte dello stesso) per il perseguimento di questo stesso obiettivo⁵.

Quanto realmente le organizzazioni di terzo settore e le imprese sociali siano oggi innovative rimane, tuttavia, un argomento di discussione suffragato da scarse basi empiriche⁶.

Questo deficit di informazioni crea alcuni problemi che rischiano di impattare direttamente sullo sviluppo di tali organizzazioni. Il primo è che l’attribuzione alle imprese sociali e alle organizzazioni di terzo settore di una capacità

innovativa autonoma sgrava di responsabilità il legislatore dal porre in essere azioni a sostegno delle funzioni innovative di tali organizzazioni. Il secondo problema è che la scelta di valorizzare o meno l'iniziativa delle imprese sociali e del terzo settore in generale rimane dipendente da convinzioni meramente ideologiche che non permettono di disegnare adeguati percorsi di promozione e regolazione. Il terzo problema infine è che l'enfaticizzazione della capacità innovativa delle organizzazioni di terzo settore limita l'analisi e la riflessione su quelle che sono le condizioni istituzionali e interne che favoriscono l'orientamento all'innovazione e la capacità di gestione delle attività innovative.

Queste ragioni portano ad analizzare il fenomeno dell'innovazione per il terzo settore e l'impresa sociale attraverso un approccio più orientato all'evidenza empirica. Il presente capitolo si propone di approfondire il tema, riportando i risultati della più estesa ricerca empirica realizzata fino ad oggi in Italia sull'innovazione delle imprese sociali. L'indagine è stata svolta su un campione statisticamente significativo di 400 cooperative sociali operanti sull'intero territorio nazionale. Gli interrogativi che la ricerca si è posta sono i seguenti: in che misura le organizzazioni di terzo settore che producono beni e servizi in via continuativa e professionalizzata, sono nell'attuale fase di trasformazione del welfare, innovative? Quale contributo possono dare agli attuali processi di cambiamento? Quali sono i fattori istituzionali e organizzativi che favoriscono l'innovazione all'interno delle imprese sociali?

Innovazione e impresa sociale

Il concetto di impresa sociale, forse ancora più di quello di terzo settore, è direttamente associato a quello di innovazione. Già l'idea stessa di impresa sociale rappresenta un modo innovativo di concepire la tradizionale organizzazione caritativa di terzo settore. L'attenzione nei confronti della dimensione economica e gestionale che caratterizza l'agire delle imprese sociali costituisce un elemento di rottura e insieme di novità rispetto al modello tradizionale di azione delle organizzazioni di terzo settore, improntato sul volontarismo e sulla organizzazione prevalentemente informale degli interventi. Hulgard⁷ ha parlato esplicitamente dell'impresa sociale come di un nuovo modo di intendere la produzione di beni e servizi di pubblico interesse che va oltre la mera dimensione dell'attenzione alla generazione di valore economico e sociale per la comunità e fa intimamente propria l'attenzione all'innovazione e l'accettazione del rischio imprenditoriale.

Il concetto di innovazione è molto discusso, ma generalmente si fa rife-

rimento alla formulazione di Schumpeter⁸ che descrive l'innovazione come la creazione e la realizzazione di nuove combinazioni di strategie, prodotti, servizi, mercati, sistemi produttivi e di forniture di beni e servizi. L'innovazione così descritta si riferisce a un diverso modo di raffigurare i problemi e a un diverso modo di fornire a essi risposta.

Questa concezione di innovazione applicata al settore dei servizi di welfare è diventata da diversi anni di grande attualità a causa della crisi del welfare state e della trasformazione della domanda sociale. I modelli burocratico-amministrativi e assistenziali pubblici e parapubblici di fornitura dei servizi richiedono di essere innovati per due principali ragioni: la prima è la loro rigidità e un approccio che non riesce a superare una rappresentazione formale dei bisogni sociali. La seconda e più attuale è data invece dal ripiegamento verso una concezione assistenziale del welfare che non riesce a pensare la spesa sociale come un investimento da far fruttare nel tempo attraverso l'attivazione di nuove risorse umane o materiali, ma rimane intrappolata in una prospettiva che assorbe l'intera responsabilità del benessere sociale nella spesa pubblica.

Questi deficit del modello di welfare tradizionale impongono la ricerca di soluzioni innovative sia nell'analisi dei bisogni e della domanda che nella fornitura di servizi e nell'individuazione di soluzioni realmente adatte a risolvere i problemi sociali in una prospettiva promozionale e attiva.

In forza della loro natura privata e del loro fine sociale, le imprese sociali sono considerate, in questo quadro, soggetti particolarmente adatti a svolgere le funzioni di innovazione del sistema dei servizi, perché esse incorporano quasi per definizione un'attenzione ai bisogni. Inoltre la dimensione economica del loro agire spinge a porre grande attenzione all'uso delle risorse economiche, mentre il coinvolgimento della società civile permette di fare emergere nuove risorse aggiuntive rispetto a quelle del finanziamento pubblico in forma di donazioni, gratuità o pagamento di servizi da parte dei cittadini che vedono meglio soddisfatti i propri bisogni sociali.

Uno dei principali nodi da sciogliere quando si parla di innovazione per le imprese sociali consiste nel definire su quali basi effettive tali imprese possono essere considerate organizzazioni che producono innovazione.

In Italia la forma più diffusa di impresa sociale è la cooperativa sociale⁹. Nella fase pionieristica di sviluppo durante gli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta, le nascenti cooperative sociali hanno svolto una funzione di fondamentale innovazione nel settore delle politiche sociali in Italia. La grande parte dei servizi sociali territoriali sono stati implementati da cooperative prima di solidarietà sociale e poi sociali e da associazioni, ossia da gruppi

di cittadini che in quel periodo storico animato da profondi cambiamenti sociali e culturali vedevano i vecchi modi di affrontare problematiche sociali come la disabilità o la malattia mentale inappropriati e così promuovevano una moderna idea di dignità umana¹⁰. Lo spirito emancipatorio e libertario diffuso soprattutto nelle aree urbane e tra i ceti sociali più istruiti incentivava a focalizzare l'attenzione verso soluzioni innovative di intervento che prendevano la forma, di volta in volta, della deistituzionalizzazione dagli istituti per i disabili, l'apertura di servizi territoriali per i malati psichiatrici o l'istituzione delle prime comunità per i minori internati prima negli orfanotrofi. Questa grande spinta innovativa è stata considerata spesso come un tratto tipico delle cooperative sociali italiane e meno una condizione influenzata da fattori particolari come la cultura sociale e il contesto istituzionale. In questo modo si è persa nel tempo la capacità di analisi dell'evoluzione del fenomeno delle cooperative sociali che è andato a caratterizzarsi per un'eterogeneità di motivazioni e modelli organizzativi e anche per una varietà di modelli di erogazione dei servizi. In parte l'attenzione ai bisogni è rimasta invariata. Una quota crescente di cooperative sociali si è invece progressivamente adattata a gestire servizi su domanda degli enti pubblici attraverso la partecipazione a bandi di gara e all'adeguamento dei servizi alle richieste dei nascenti sistemi di accreditamento regionali.

La spinta ideale di molte di queste imprese è stata affiancata da legittime richieste e aspirazioni di tipo occupazionale e di stabilizzazione professionale. Questa trasformazione è stata particolarmente evidente dalla metà degli anni Novanta, quando le cooperative sociali sono diventate il principale bacino occupazionale di professioni quali gli educatori e gli operatori assistenziali. Da questa fase di istituzionalizzazione crescente il motore dello sviluppo di molte cooperative sociali è da individuarsi esplicitamente nei processi di *contracting-out* attraverso i quali le pubbliche amministrazioni e in particolare gli enti locali hanno esternalizzato i servizi sociali. L'apertura di nuovi servizi o l'avvio di nuovi progetti sempre più spesso ha avuto origine dalla pubblicazione di un bando pubblico e meno dalla libera iniziativa di imprese che dal basso si facevano promotrici e, al contempo, gestori delle singole iniziative. Una parte dei bandi pubblici continuano a nascondere l'esistenza di accordi taciti tra le pubbliche amministrazioni e le diverse cooperative sociali che si realizzano in virtù di conoscenze informali, relazioni di fiducia pregresse o negoziati politici. La pubblicazione dei bandi è ancora oggi, dunque, anche l'esito di iniziative e pressioni delle cooperative sociali e delle loro aggregazioni territoriali che continuano a mantenere integra una capacità autonoma di interpretare i bisogni

e di progettare soluzioni innovative. Con l'inasprirsi della crisi della finanza locale, tuttavia, la pressione verso la razionalizzazione dei costi e la diffusione di meccanismi di affidamento dei servizi basati su una concorrenza non solo virtuale sono aumentate in modo molto consistente¹¹. Questo cambiamento ha portato linfa alle tesi di chi considera il terzo settore nelle sue diverse componenti (e quindi anche quella delle imprese sociali) come fundamentalmente dipendente dal *driver* pubblico e con una capacità di innovazione limitata ad attività residuali nell'ambito delle politiche sociali.

L'inasprimento delle condizioni economiche dei contratti e i tagli dei finanziamenti pubblici hanno in molti casi messo in luce la forte dipendenza delle cooperative sociali dalle decisioni pubbliche con chiusure di servizi, ricorso a cassa integrazione, assorbimento di rami d'azienda in difficoltà da parte di cooperative di grandi dimensioni. Inoltre è innegabile che negli ultimi quindici anni si sia verificato un processo di marcato adattamento dell'offerta delle cooperative sociali italiane rispetto alla domanda pubblica.

Nonostante il *trend* verso un progressivo adattamento dell'offerta alle richieste pubbliche e l'accentuata dipendenza dai finanziamenti pubblici, una parte di cooperative sociali italiane continua a operare in modo innovativo. Negli ultimi anni molte organizzazioni hanno sperimentato percorsi nuovi di erogazione di servizi ad esempio nel settore della sanità leggera oppure dell'agricoltura sociale o dell'inserimento lavorativo in settori economici innovativi come quello delle energie rinnovabili¹².

Se alcune organizzazioni sono finite sui giornali nazionali per motivi di crisi o inadempienze nei pagamenti dei lavoratori (famoso è diventato lo sciopero della fame di alcuni cooperatori campani per protesta contro il ritardo dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni), altre sono salite alla ribalta dei media per l'innovatività delle loro iniziative sia a livello nazionale che internazionale (il caso più recente è quello dello storico Consorzio "Le Mat" che ha trovato spazio sulle pagine del prestigioso quotidiano inglese «The Guardian»).

Il panorama si presenta dunque estremamente frammentato e di difficile lettura unitaria. Soprattutto ciò che appare evidente è che la capacità innovativa delle cooperative sociali non è più nell'attuale fase storica un elemento connaturato a questa forma di organizzazione, ma una condizione mutevole nel tempo e nello spazio

Per approfondire dunque il tema dell'innovazione per le cooperative sociali in questo nuovo scenario di trasformazione diventa dirimente cercare di rispondere a alcuni interrogativi: quali sono i fattori associati alla capacità innovativa di tali imprese? Perché alcune di esse sono orientate all'innova-

zione e altre manifestano maggiori difficoltà a intraprendere un percorso di cambiamento? In che misura oggi l'innovazione è un tratto caratteristico delle cooperative sociali? In che ambiti si stanno diffondendo le innovazioni e quali prospettive aprono per il futuro sviluppo delle cooperative sociali in Italia?

La ricerca

Per rispondere a queste domande è stata realizzata nella primavera-estate 2011 una prima indagine nazionale realizzata nell'ambito delle attività di Euricse (*European Research Institute on Cooperative and Social Enterprise*) con la collaborazione di Federsolidarietà nazionale.

La ricerca si divideva in due parti. Una prima fase prevedeva la somministrazione di un questionario a un campione statisticamente significativo di 400 cooperative sociali distinte in tre sotto campioni territoriali: le cooperative settentrionali, dell'Italia centrale e del meridione. Il campione nazionale è stato estratto dalla banca dati di Unioncamere.

Nella seconda fase di tipo qualitativo sono state effettuate 80 interviste in profondità ai dirigenti di un sotto-campione delle cooperative analizzate allo scopo di approfondire tematiche emerse come rilevanti dall'analisi statistica dei questionari.

Quale innovazione promuovono oggi le cooperative sociali italiane?

Nella letteratura sul terzo settore, lo studio più importante sul tema dell'innovazione rimane quello di Osborne e colleghi¹³ che ha indagato 250 organizzazioni di volontariato inglesi all'inizio dello scorso decennio con metodi di ricerca di tipo longitudinale. Osborne individua quattro tipologie di innovazione:

a) l'innovazione incrementale che riguarda il miglioramento continuo di prassi e modelli di lavoro e produzione di servizi consolidati (ad esempio l'introduzione del Piano assistenziale individualizzato nell'erogazione di servizi di assistenza domiciliare oppure l'acquisto di macchinari per l'assemblaggio più moderni per una cooperativa di inserimento di disabili);

b) l'innovazione espansiva si riferisce all'estensione di un servizio o un'attività già svolta a nuovi ambiti territoriali o gruppi di utenti con le medesime caratteristiche di quelli già serviti (è questo il caso di una cooperativa che gesti-

sce un Centro di aggregazione giovanile in un certo comune e vince un bando di gara per la gestione di un analogo servizio in un comune limitrofo);

c) l'innovazione evolutiva riguarda, invece, attività realizzate negli ambiti e con le tipologie di beneficiari/utenti consolidate ma che apportano elementi di novità sia nel prodotto che nel modo di organizzare i servizi (come ad esempio nel caso di una cooperativa che fornisce servizi occupazionali ed educativi per disabili e decide di confrontarsi con il tema del "dopo di noi");

d) l'ultima tipologia di innovazione considerata da Osborne è definita totale. L'innovazione totale, a differenza delle altre tipologie, implica la sperimentazione di nuovi modi di lavorare e organizzare i servizi fornendo risposte a bisogni prima non considerati (esempi di questa forma di innovazione applicati al campo di intervento delle cooperative sociali possono essere molteplici: l'estensione di attività di inserimento lavorativo in nuovi settori di intervento con destinatari disoccupati di lunga durata per cooperative che in precedenza si occupavano solamente di malati psichici o casi sociali in settori consolidati come la manutenzione del verde o l'assemblaggio).

La tipologia di Osborne e colleghi è molto utile per analizzare il fenomeno dell'innovazione nelle cooperative sociali perché distingue tra forme di innovazione che si collocano in modo diverso nell'ambito degli attuali processi di riforma del welfare. L'innovazione incrementale si basa sul principio del miglioramento continuo di attività consolidate; se tali attività come sono in grande parte quelle svolte dalle cooperative sociali italiane sono orientate alla fornitura di servizi standard per fasce istituzionalizzate di bisogno (si pensi ad esempio alla domanda di assistenza domiciliare di base) l'innovazione continuerà a collocarsi nell'ambito delle coordinate tradizionali del welfare assistenziale. Il risultato di questa forma di innovazione può dunque essere valutato soprattutto sul piano dell'aumento dell'efficienza produttiva o del miglioramento della qualità di prestazioni già erogate.

L'innovazione espansiva a sua volta rientra in larga parte nell'alveo delle attività consolidate in trent'anni di progressiva integrazione dell'azione delle cooperative sociali nell'ambito delle politiche sociali pubbliche. L'elemento di novità in questo caso è dato dall'estensione delle attività che può portare per le singole cooperative a un aumento di fatturato e di occupazione e per il sistema delle politiche sociali a poter contare su organizzazioni in grado di operare con economie di scala maggiori (e quindi con maggiore efficienza) e con dimensioni e strutture più consolidate.

Le forme di innovazione che possono impattare maggiormente sulla dinamica e la riorganizzazione del welfare non sono tuttavia quella espansiva o

quella incrementale ma l'innovazione evolutiva e l'innovazione totale.

L'innovazione evolutiva è quel tipo di innovazione che ha accompagnato fino ad oggi lo sviluppo delle cooperative sociali italiane attraverso una costante sperimentazione di nuovi servizi che hanno ampliato e diversificato nel tempo l'offerta a favore delle categorie svantaggiate. L'innovazione evolutiva è particolarmente importante perché pur rimanendo incardinata a una rappresentazione categoriale abbastanza tradizionale degli utenti del welfare permette di adattare progressivamente la domanda all'emergere e ai processi di differenziazione dei bisogni sociali. Attraverso una tensione verso l'innovazione evolutiva, ad esempio, sono stati aperti i centri diurni per anziani quando prima esisteva solo l'assistenza domiciliare, e successivamente i reparti per le persone con malattie cronico degenerative come il morbo di Alzheimer nelle Residenze sanitarie assistenziali.

L'evoluzione stessa dei bisogni nel tempo e in questa fase storica particolarmente veloce e complessa richiede un costante sguardo sul cambiamento delle problematiche sociali. In questo senso la funzione innovativa delle cooperative sociali non si esaurisce in un miglioramento di efficienza e qualità dei servizi ma soddisfa anche l'esigenza di un sistema di politica sociale di ottenere continue sollecitazioni sull'evoluzione dei bisogni e suggerimenti sulle soluzioni da adottare per rispondere agli stessi.

L'innovazione totale estende ulteriormente la funzione innovativa delle cooperative sociali nell'ambito delle attuali politiche sociali, perché rimanda nella sua forma più completa a una rilettura del focus attraverso cui le cooperative sociali hanno interpretato storicamente i bisogni sociali. L'innovazione totale implica per la cooperazione sociale un allargamento degli interventi verso quelle categorie di individui che non rientrano nel welfare categoriale tradizionale degli utenti dei servizi sociali o delle tipologie di soggetti svantaggiati previsti dall'art. 4 comma 1 della Legge 381/91, ma si collocano all'interno di una platea più ampia e variegata di beneficiari accumulata dalla condivisione di quelli che vengono definiti i "nuovi rischi sociali". Questi individui sono principalmente coloro che Bonoli¹⁴ fa convergere nei gruppi sociali interessati dalle conseguenze dei cambiamenti nel mercato del lavoro e nei rischi connessi con la precarietà dell'occupazione e con la dinamica dei salari da un lato e in coloro che vivono le modificazioni della struttura della famiglia (quali ad esempio le donne sole con figli, i genitori separati, eccetera) e l'invecchiamento della popolazione dall'altro. Sono essi a diventare in questa prospettiva destinatari di pari grado dei servizi delle cooperative sociali che prendono atto attraverso questo ribaltamento degli schemi di lettura tradizionali della nuova fase storica

della società italiana. In tale fase le vecchie sicurezze che tutelavano la larga maggioranza della popolazione vengono progressivamente meno e il welfare stesso deve essere ripensato anche in funzione dei nuovi bisogni che vanno affrontati in una prospettiva non solo assistenziale, ma anche e soprattutto promozionale. Facendosi portatrici di questo tipo di innovazione le cooperative sociali si ricollocano in una posizione di avanguardia dei processi di cambiamento del welfare. Diventano per utilizzare la metafora di McLaughlin¹⁵ non più “destinatari della modernizzazione”, forzati dalla pubblica amministrazione ad assumere configurazioni più efficienti per rispondere ai bisogni standardizzati del welfare tradizionale, bensì “agenti della modernizzazione”, capaci di promuovere il cambiamento delle politiche per il miglioramento della società.

Di quali innovazioni sono portatrici le cooperative sociali italiane?

Innovatori e non innovatori

La fotografia del campione di cooperative sociali evidenzia innanzitutto due elementi cruciali per interpretare l'urgenza dei processi innovativi per il mondo delle cooperative sociali. Il primo è dato dalla focalizzazione della grande maggioranza delle cooperative sociali rispetto ai temi standard del welfare, i cosiddetti rischi tradizionali come le dipendenze, la malattia mentale o la disabilità. La cooperazione sociale si configura da questo punto di vista come un fenomeno fortemente integrato all'interno delle politiche pubbliche e che ha seguito traiettorie di sviluppo coerenti con la configurazione del sistema di welfare nazionale. Questo è in parte spiegabile come un naturale effetto di istituzionalizzazione delle esperienze pionieristiche degli anni Settanta e Ottanta. D'altro lato, il focus sui rischi tradizionali può generare un allentamento dell'attenzione verso i nuovi bisogni sociali e l'indebolimento non solo operativo ma anche strategico della capacità della cooperazione sociale di essere motore di innovazione sociale come in passato.

In secondo luogo, i dati rivelano un'interruzione netta dell'onda lunga della crescita storica della cooperazione sociale. Il 55,5% delle cooperative sociali ha continuato a crescere nel corso degli ultimi tre anni (il riferimento è al dato di bilancio 2010) ma spesso con ritmi molto ridotti.

Il 27,6% è rimasto invece stabile e il 16,9% si trova in condizioni di crisi o forte ridimensionamento. Il che significa che quasi due cooperative su dieci vivono una condizione quasi sconosciuta alla storia della cooperazione sociale nazionale caratterizzata da una crescita costante e continua sia del numero di cooperative sociali che delle loro dimensioni e attività. Molti in-

tervistati indicano inoltre che il 2011 ha aggravato le difficoltà per un numero crescente di cooperative lasciando intravedere come l'interruzione dei ritmi di crescita del passato non sia un fatto occasionale ma un elemento di un *trend* che si profila di medio lungo periodo.

Questi due elementi messi insieme – da un lato l'appiattimento sui rischi standard e dall'altro la brusca frenata della crescita – evidenziano l'assoluta urgenza di riattivare processi innovativi in grado di fornire risposte alle dinamiche travolgenti dei nuovi bisogni e al contempo di garantire la sostenibilità dello sviluppo economico delle imprese cooperative.

Anche per il mondo delle cooperative sociali italiane sembra essere diventata valida la massima coniata all'inizio degli anni Ottanta da Christopher Freeman¹⁶ secondo cui “non innovare è come morire”.

La successiva analisi dell'innovazione nelle cooperative sociali italiane si divide in tre parti. La prima trattata in questo paragrafo riguarda le caratteristiche generali delle cooperative innovative e delle cooperative che non innovano. La seconda fornisce uno sguardo di dettaglio sulle diverse tipologie di innovazione realizzate e la terza cerca di trarre alcune indicazioni di prospettiva rispetto al futuro della cooperazione sociale.

Quante sono e quali caratteristiche hanno le cooperative sociali che innovano?

Il dato generale indica che il 66,6% delle cooperative sociali italiane ha realizzato nel corso degli ultimi tre anni attività innovative. Rispettivamente il 23,5% e il 32,3% delle cooperative (ossia il 55,8%) ha realizzato innovazioni con ricadute importanti o abbastanza importanti sullo sviluppo imprendito-

Tabella 1. - Le principali caratteristiche delle cooperative sociali che hanno realizzato e non hanno realizzato innovazione nel corso dell'ultimo triennio

Caratteristiche	Cooperative innovative	Cooperative non innovative
1. Dimensioni	> 25 addetti	< 10 addetti
2. Indice di collaborazione	Elevato e medio elevato	Basso
3. Condizione economica	Positiva	Meno positiva
4. Natura delle risorse	Solo pubbliche	Miste
5. Condizione evolutiva	Crescita	> Stasi e crisi
6. Indice di qualificaz. professionale	Medio elevato	Medio basso
7. Dislocazione territoriale	Centro nord	Sud e isole
8. Culture organizzative	Imprenditoriali	Para-pubbliche
9. Accountability	Invest. medio elevato	Invest. medio basso
10. Capitale sociale	Medio elevato	Medio basso

riali, mentre per l'11,2% le ricadute sono state minimali. Rispetto ai risultati conseguiti da Osborne nella sua indagine sulle charities inglesi, la percentuale di organizzazioni interessate da attività innovative è dunque decisamente superiore. Questo molto probabilmente è una conseguenza della diversa natura delle imprese sociali rispetto alle organizzazioni di volontariato che enfatizzando la natura economica e occupazionale dell'agire organizzativo forniscono maggiori incentivazioni a introdurre modifiche e cambiamenti in condizioni di più elevata incertezza ambientale.

La tabella 1 sintetizza le principali caratteristiche delle cooperative sociali che hanno realizzato una qualche forma di innovazione e quelle che invece non hanno innovato.

In primo luogo, in questa fase storica sembrano trovarsi spesso in affanno sul fronte dell'innovazione anche le cooperative sociali di piccolissime dimensioni con un numero di addetti non superiore a dieci. Questo dato è molto interessante perché una parte importante della cooperazione sociale italiana ha storicamente enfatizzato la dimensione del "piccolo è bello", dove per piccolo si intendeva l'esperienza delle prime cooperative sociali sorte per rispondere a problemi molto localizzati sulla spinta di gruppi ristretti di volontari e operatori. In realtà, in questa fase storica più che essere un equivalente di bello, piccolo o per meglio dire molto piccolo rischia di essere anche sinonimo di fragile perché la grande parte delle condizioni che avevano consentito l'innovazione in passato sono profondamente mutate e l'acquisizione delle risorse necessarie alla sperimentazione di nuove attività o servizi passa attraverso un livello minimo di strutturazione organizzativa e finanziaria. Questo vale in particolare per le piccole cooperative che operano al di fuori di reti interorganizzative strutturate e che offrono servizi in campi di intervento più standardizzati.

In secondo luogo, l'innovazione si registra con una frequenza molto più elevata tra le cooperative che operano all'interno di *networks* collaborativi. Gli studi di impresa hanno ampiamente approfondito il rapporto esistente tra innovazione e legami di rete identificando tra i vantaggi del *networking* l'incentivazione all'assunzione di rischio data dalla condivisione dei possibili esiti negativi dell'innovazione; lo scambio di conoscenze, la condivisione di competenze complementari, la maggiore possibilità di ottenere accesso a nuovi mercati; la messa in comune di risorse per l'avvio di nuove attività e il confronto tra modi diversi di rappresentare i problemi¹⁷. L'evidenza che emerge dalla ricerca è che anche le cooperative sociali che non cooperano con altri soggetti e che formalmente o informalmente non scambiano conoscenza

e mettono in comune risorse limitano la propria capacità di fare innovazione. Nell'attuale periodo storico, le reti diventano a maggior ragione decisive in particolare per evitare “*il pericolo di perdere il treno per chi sta da solo*”, rischio che diventa altissimo per le cooperative di piccole o piccolissime dimensioni che non dispongono di risorse per sostenere il cambiamento.

Un terzo elemento distintivo delle cooperative innovative è rappresentato dalla loro condizione economica. Le cooperative che innovano presentano in genere utili di bilancio e si trovano in una condizione di crescita. Tra le poche cooperative con passivi di bilancio la maggior parte ha comunque effettuato investimenti economici spesso per sostenere le attività innovative. Le cooperative che innovano sono in media anche quelle che riescono ad avere con maggiore facilità di accesso alle risorse economiche. Le cooperative sociali sono piccole imprese e come tali sono particolarmente dipendenti dalle risorse esterne (non solo materiali ma anche immateriali e umane) per innovare. Le risorse economiche costituiscono sempre più spesso una chiave cruciale dei processi innovativi. Come ha evidenziato il presidente di una cooperativa bergamasca impegnata nell'avvio di un progetto di *housing* sociale comunitario “*per innovare oggi servono grandi quantità di risorse, le cooperative da sole non ce la possono fare e questo rimanda al problema di ripensare le funzioni dei consorzi, ma anche di costruire nuove alleanze con soggetti che hanno le risorse, come i costruttori, che però sono estranei alla nostra cultura d'impresa*”.

Un ulteriore elemento di distinzione tra cooperative innovative e non innovative è dato dal livello di differenziazione dei flussi di risorse. Il più elevato fabbisogno di risorse va di pari passo con la crescente difficoltà di accesso ai finanziamenti pubblici. La finanza pubblica che in passato è stata la principale leva per lo sviluppo della cooperazione sociale sembra essere diventata in questa fase un “*cappio che ti toglie il respiro*” e “*non ti permette di pensare a altro che alla gestione sempre più difficile del quotidiano*”. Chi è in grado di integrare le risorse pubbliche con fonti complementari (ad esempio la vendita di servizi ai privati, la raccolta fondi, o il finanziamento da parte di fondazioni o enti filantropici) o di differenziare le fonti del finanziamento pubblico ha dunque maggiori probabilità di non essere compreso nella spirale dei tagli di bilancio e del ridimensionamento organizzativo e di dedicare ancora tempo e attenzione alla elaborazione di nuove idee e alla sperimentazione di nuovi progetti.

L'innovazione è collegata anche alla qualità delle risorse umane e dei processi di qualificazione e formazione adottati dalle singole cooperative. Le cooperative che presentano le maggiori difficoltà sono ad esempio quelle con il capitale umano meno scolarizzato e meno coinvolto in processi di forma-

zione e aggiornamento. Al contrario le cooperative più innovative effettuano investimenti costanti in formazione del personale e della dirigenza e dispongono di una percentuale mediamente maggiore di laureati.

La ricerca evidenzia come l'orientamento delle cooperative sociali verso l'innovazione sia anche strettamente collegato alla cultura delle singole organizzazioni. Le cooperative sociali innovative presentano un orientamento culturale tipicamente imprenditoriale privilegiando risposte che indicano una propensione più forte all'investimento degli utili oppure una vocazione alla ricerca imprenditoriale delle risorse necessarie al funzionamento dell'impresa. Tra le cooperative non innovative prevale la vocazione parapubblica che considera il finanziamento delle attività come un diritto dato dalla funzione pubblica svolta da tali imprese.

Da evidenziare, e come si vedrà in seguito con una certa enfasi per alcune forme di innovazione in particolare, è anche il tipo di legame con interessi plurali che sono in grado di mobilitare le cooperative sociali. Le cooperative innovative sono spesso caratterizzate dalla presenza al proprio interno di volontari, soci o membri dei consigli di amministrazione diversi dai soci lavoratori. Il legame con i bisogni sociali tende ad essere dunque più diretto perché la presenza e le relazioni di più portatori di interesse promuovono il focus sui bisogni e facilitano il contatto con la realtà sociale¹⁸. Le cooperative innovative inoltre sono maggiormente orientate a ricercare forme di comunicazione e *accountability* nei confronti dei diversi portatori di interesse, evidenziando in tal modo una volontà di porre attenzione nei confronti dell'esterno più ampia e articolata rispetto a quella delle cooperative che svolgono servizi solo su richiesta del soggetto pubblico.

Un ruolo importante nel tracciare la linea di demarcazione tra cooperative sociali innovative e non innovative è esercitato, infine, dalla dislocazione territoriale. Nelle regioni del Meridione l'innovazione appare palesemente più difficile e i tassi di interruzione delle nuove attività sono molto superiori rispetto al resto del paese. Questo accade per diversi motivi riportabili in primis alla minore disponibilità di risorse pubbliche, ma anche alla scarsa disponibilità storica di molti territori verso forme associative spontanee di raggio maggiore della famiglia che rende spesso difficile per le cooperative alimentarsi di risorse informali e fiduciarie di stampo diverso da quello politico clientelare. È indicativo dunque che l'innovazione nelle cooperative del Meridione passi spesso attraverso la costruzione di *network* lunghi con altre realtà territoriali più forti. Emblematico è il caso delle cooperative di Libera Terra siciliane che devono il loro successo imprenditoriale al collegamento con un sistema di commercializ-

zazione dei prodotti etici su scala nazionale incentrato sulla rete Coop e le Botteghe del commercio equo e solidale che ha permesso di sollecitare la domanda di un consumo etico molto più forte al Centro nord che non al Sud.

Da questo quadro generale emerge che l'innovazione è qualcosa di molto diverso da una naturale vocazione delle imprese sociali a rispondere ai bisogni sociali. Essa si configura, piuttosto, come l'esito di processi articolati di sviluppo imprenditoriale che sono influenzati da condizioni di contesto specifiche. Variabili interne ed esterne costituiscono le condizioni dell'innovazione rispetto alle quali si collocano i percorsi di sviluppo delle imprese sociali e non è possibile pensare a tale sviluppo in modo indipendente da tali fattori. Come ha evidenziato Chell¹⁹, è importante dunque che la teoria delle imprese sociali (e aggiungiamo delle cooperative sociali) inizi a ricercare anche maggiori punti di contatto con la teoria dell'impresa tradizionale, rinunciando a caricare di eccessiva ideologia un'azione organizzativa che deve confrontarsi continuamente con condizioni di contesto e interne storicamente e localmente definite.

Le forme dell'innovazione

Per cogliere il significato dell'innovazione non è sufficiente parlare del concetto in modo generico, distinguendo le cooperative sociali innovative da quelle non innovative, ma bisogna scendere nel dettaglio e analizzare le diverse forme di innovazione realizzate. La tipologia di innovazione più diffusa è quella incrementale realizzata dal 43,7% delle cooperative intervistate. L'innovazione evolutiva e espansiva sono diffuse rispettivamente tra il 26,5% e il 23,3% delle cooperative del campione, mentre l'innovazione totale appare, invece, quella più difficile da realizzare con una percentuale di poco superiore al 18,9%. La tabella 2 sintetizza i fattori correlati alle diverse tipologie di innovazione delle cooperative sociali indagate.

L'innovazione incrementale

L'innovazione incrementale è tra le forme di innovazione quella più sperimentata per diverse ragioni. Da un lato è l'innovazione che si realizza maggiormente in linea di continuità con le pratiche consolidate. Essa quindi non implica rotture o cambiamenti sia cognitivi che strutturali tali da dovere mettere in discussione l'intero assetto della cooperativa. È significativo che tra tutte le forme di innovazione, quella incrementale si realizzi anche nei

Tabella 2. - Le caratteristiche delle cooperative sociali per tipologia di innovazione

Tipo di innovazione	Incrementale	Espansiva	Evolutiva	Totale
Tipologia beneficiari	Tradizionale	Tradizionale	> Nuove categorie	Prevalent. tradizionale
Ambito di intervento	Prevalentemente locale	Extra locale	Prevalentemente locale	Prevalentemente locale
Dimensioni	Prevalentemente medio grandi e grandi	Medie e medio grandi	Medie	Prevalentemente medie
Fase di vita	Ciclo maturo	Prevalent. ciclo maturo	Prevalent. ciclo maturo ma anche fase di crescita	ma anche piccole
Dinamismo evolutivo	Prevalentemente ridotto	Medio	Medio	Fase di crescita e cooperative giovani
Condizione evolutiva	Crescita moderata	Crescita	Crescita	Medio elevato
Leadership	Accentrato diffuso	Prevalent. accentrato	Accentrato diffuso	Prevalent. diffuso
Struttur. organizzativa	Medio elevato	Medio elevato	Medio e medio elevato	Medio
Ambiente organizzativo	Misto	Competitivo	Misto	Prevalent. collaborativo
Competenze	Prevalentemente sociali	Prevalentemente sociali	Prevalentemente sociali	Sociali e imprenditoriali
Fonti di finanziamento	Prevalent. pubbliche	Prevalent. pubbliche	Prevalent. pubbliche	Pubbliche e miste
Management	Meccanico e organico	Prevalent. meccanico	Meccanico e organico	Prevalent. organico
Governance	Singl stakeholder e multistakeholder	> single stakeholder	Singl stakeholder e multistakeholder	> multistakeholder
Schemi affidamento servizi	Collaborativi competitivi	Competitivi	Prevalentemente collaborativi e competitivi	Collaborativi
Reti di capitale sociale	Medie ma anche ridotte	Prevalent. ridotte	Medie	Medie e elevate
Cultura organizzativa	Prevalentemente sociale	Preval. sociale ma anche imprenditoriale	Prevalent. sociale	Prevalentemente imprenditoriale
Competenze interne	Prevalentemente sociali	Prevalent. sociali e tecnico gestionali nel management	Prevalent. sociali	Sociali e specialistiche
Autonomia progettuale	Media	Media	Media	Prevalentemente elevata
Network	Prevalentemente omogenei e locali	Omogenei locali e anche extra locali	Omogenei e plurali e prevalentemente locali	Plurali prevalent. locali ma anche extra locali
Bilancio di esercizio	Prevalent. in utile	in utile	Prevalent. in utile	Prevalent. in utile
Margini di redditività	Medio-bassi	Prevalentemente medio	Medio bassi	Medi
Le leve finanziarie dell'innovazione	Prevalentemente pubbliche	Prevalentemente pubbliche	Prevalentemente pubbliche	Prevalentemente miste

settori di attività tradizionali, come l'assistenza domiciliare per gli anziani o i servizi residenziali per i minori per le cooperative di tipo A e l'assemblaggio o la manutenzione del verde per le cooperative di inserimento lavorativo e sia rivolta alle categorie di beneficiari standard del welfare.

Dall'altro, si tratta di un tipo di innovazione fortemente richiesto dai processi di razionalizzazione e modernizzazione dei rapporti tra enti pubblici e terzo settore, ad esempio attraverso la forma dell'accreditamento ad operare che in molte Regioni ha comportato per le cooperative sociali un impegno particolarmente pesante per adattare i servizi ai nuovi requisiti previsti dalle norme regionali. Come ha evidenziato il presidente di una storica cooperativa veneta *“con l'introduzione degli accreditamenti negli ultimi tre anni quasi tutte le cooperative hanno dovuto riorganizzare le proprie attività; è stato un periodo di grande fatica perché non tutti erano in regola con i requisiti e una buona parte dell'attenzione al cambiamento è stata assorbita da questa partita.”*

Le cooperative sociali che realizzano forme di innovazione incrementale e in particolare le cooperative di tipo A sono spesso fortemente dipendenti dal finanziamento degli enti pubblici e il soggetto pubblico svolge un ruolo determinante anche nel finanziamento dell'innovazione (ad esempio riconoscendo i costi di particolari figure o processi produttivi all'interno dei bandi di gara per l'affidamento di servizi tradizionali).

L'età delle cooperative che effettuano forme di innovazione incrementale è mediamente superiore ai dieci anni: l'innovazione incrementale del resto implica in genere una continuità con un'attività consolidata.

L'innovazione incrementale è anche maggiormente associata alla presenza di strutture organizzative più formalizzate sia in termini di numero di unità organizzative che di *management* specializzato.

L'inserimento all'interno di reti inter-organizzative è abbastanza marcato con circa la metà delle cooperative coinvolte in relazioni stabili o abbastanza stabili con altri soggetti.

I modelli di governance di queste cooperative non sono chiaramente definiti; la presenza di modelli *multistakeholder* è leggermente prevalente ma diffuse sono anche le cooperative con modelli di governance *multistakeholder*. Il modello prevalente della cooperativa *multistakeholder* è quello con consigli di amministrazione composti da soci lavoratori e soci volontari con i primi in maggioranza rispetto ai secondi. Meno diffuse sono le cooperative con consigli di amministrazione con familiari, o utenti, membri o rappresentanti di altre organizzazioni di terzo settore e consiglieri non soci.

Alla domanda se e quanto paga l'innovazione incrementale in termini di

benefici economici per le cooperative, gli intervistati hanno risposto in maggioranza riconoscendo un certo valore economico a questo tipo di innovazione anche se spesso relativo.

Questo dato è influenzato dalle risposte fornite dalle cooperative che hanno introdotto innovazioni per adattare i propri modelli organizzativi alle richieste di accreditamento o di formalizzazione delle pubbliche amministrazioni. Come ha evidenziato il direttore di un consorzio veneto: *“la gran parte delle cooperative che si sono dovute accreditare per ricevere i finanziamenti della Regione speravano di ottenere un riconoscimento economico per lo sforzo fatto che in molti casi ti assicuro è stato molto faticoso, ma le tariffe sono rimaste quasi le stesse e anzi ci sono anche situazioni di cooperative che hanno ricevuto l’accreditamento e adesso le Ausl hanno deciso di mettere i servizi in gara”*.

Nonostante le difficoltà incontrate da molte cooperative sociali nei processi di adattamento alla domanda pubblica, l’innovazione incrementale è collegata esplicitamente a processi di crescita imprenditoriale, anche se lenta. La grande maggioranza delle cooperative che realizzano questo tipo di innovazione dichiara di trovarsi in una situazione di crescita, circa un terzo in stasi e solo una esigua minoranza in crisi.

L’innovazione espansiva

L’innovazione espansiva ha come focus prevalente le categorie tradizionali di beneficiari del welfare: anziani, disabili e minori per le cooperative di tipo A e svantaggiati ai sensi dell’art. 4 della L. 381/91 per le cooperative di tipo B. Anche i settori in cui operano le cooperative impegnate in innovazioni di tipo espansivo sono quelle più standard come l’assistenza domiciliare, l’assistenza extrascolastica, la gestione di servizi residenziali per minori o disabili e la manutenzione del verde.

Si tratta in larga parte di settori in cui il successo imprenditoriale si basa sul principio delle economie di scala e questo elemento spiega il perché della diffusione della media e medio-grande dimensione e di età superiore ai dieci anni. Tra le cooperative che dichiarano di avere realizzato innovazioni di tipo espansivo sono da annoverare tutte le imprese con più di 500 lavoratori retribuiti e con fatturati superiori ai 10 milioni di euro. La condizione evolutiva è di crescita anche come effetto dell’acquisizione di nuovi mercati/clienti connaturata all’azione di espansione delle singole imprese.

L’innovazione espansiva è realizzata prevalentemente da cooperative che operano in campi competitivi caratterizzati dalla presenza di più imprese

concorrenti e da una quota di finanziamento pubblico proveniente da gare più alta della media. Un motore fondamentale dell'innovazione espansiva è rappresentato dalla pubblicazione di bandi di gara da parte delle amministrazioni pubbliche. Le cooperative che perseguono tale forma di innovazione non a caso sono anche quelle che hanno maggiormente sviluppato gli uffici o le unità organizzative dedicate ai contratti e al settore commerciale. In alcune delle imprese di maggiori dimensioni l'ufficio contratti non si occupa soltanto della elaborazione delle offerte da presentare agli enti pubblici appaltanti, ma anche della ricerca attiva di nuovi bandi che diventano i fattori che orientano in via predominante le attività di sviluppo della cooperativa.

L'ambito di attività delle cooperative che hanno realizzato forme di innovazione espansiva è il più ampio tra tutti quelli rilevati. La più grande cooperativa impegnata in questo tipo di innovazione è presente con i propri servizi in 16 Regioni italiane e in 46 Province.

Le cooperative che realizzano forme di innovazione espansiva sono prevalentemente imprese di soci lavoratori con una presenza ridotta di cooperative con anche soci volontari o altri *stakeholder*. L'innovazione espansiva si distingue in modo netto dalle altre forme di innovazione (in particolare l'evolutive e la totale) che invece valorizzano in modo importante la leva della rappresentanza plurima degli interessi, del capitale sociale e del *networking* con la comunità locale.

Il livello di strutturazione e formalizzazione di queste cooperative è mediamente molto elevato: esse dispongono di un *management* che non ricopre anche ruoli nel consiglio di amministrazione, più di un ufficio/settore di attività e con livelli gerarchici formalizzati.

Le cooperative che hanno realizzato innovazione espansiva sono anche quelle con il più elevato livello di qualificazione tecnico gestionale dei dirigenti. Tra le cooperative di servizio queste imprese sono anche quelle che hanno la percentuale più elevata di uffici contratti. Le fonti di finanziamento sono in prevalenza pubbliche per le cooperative A. Anche le cooperative B che realizzano forme di innovazione espansiva presentano una dipendenza mediamente più elevata dalle fonti pubbliche rispetto al totale delle cooperative di inserimento lavorativo.

Il legame con il territorio da parte di queste imprese è mediamente più ridotto rispetto a quello delle cooperative che sperimentano altre forme di innovazione: il numero dei volontari è molto più contenuto e le relazioni con altre organizzazioni di terzo settore e con gruppi di volontariato e altre organizzazioni della società civile sono più rarefatte e occasionali. Anche

quando comporta la sostituzione di un servizio gestito precedentemente da altre cooperative sociali lo sviluppo espansivo non è percepito come un fatto riprovevole. Come si è espressa la direttrice di una grande cooperativa sociale di servizi del Nord Italia: “*noi lavoriamo su un migliore rapporto prezzo qualità. Se vinciamo un servizio garantiamo che sia fornito al meglio dai nostri operatori (...). Non credo che la concorrenza sia un male per il mondo delle cooperative sociali anzi è vero il contrario: si fa in modo di migliorare i servizi e se questo significa far perdere un contratto a una cooperativa che funziona male non è sicuramente un male per gli utenti e nemmeno per la cooperazione nel suo insieme*”.

Coerentemente con tale filosofia, la struttura delle reti appare caratterizzata da rapporti più frequenti con cooperative che svolgono attività simili a quelle che rappresentano il *core business* di tali imprese sia a livello locale che extra locale, con imprese coinvolte in associazioni temporanee di impresa e consorzi di scopo.

La forma di governance prevalente è nettamente quella *single-stakeholder* di soli soci lavoratori a livello di consigli di amministrazione di assemblea dei soci.

Per quanto riguarda la cultura organizzativa, infine, le cooperative che realizzano forme di innovazione espansiva sono caratterizzate maggiormente da un marcato orientamento alla mutualità interna. Le cooperative sociali sono spesso considerate strumenti da utilizzare prevalentemente a beneficio dei soci lavoratori e anche negli statuti di diverse cooperative che perseguono strategie espansive viene posto al centro in modo esplicito l'interesse del socio lavoratore.

L'innovazione espansiva è quella che produce i maggiori vantaggi economici per le cooperative, anche se nell'attuale fase storica la riduzione dei margini di redditività delle gare colpisce in modo diretto anche questo gruppo di imprese.

L'innovazione evolutiva

Le tipologie di beneficiari a cui si rivolgono le cooperative sociali che realizzano forme di innovazione evolutiva rimangono ancora in larga parte quelle tradizionali del welfare come i disabili, i malati psichici o gli anziani, ma pur se in parte minoritaria sono anche individui interessati ai nuovi rischi come i giovani disoccupati, chi ha perso il posto di lavoro a seguito della crisi economica, le nuove famiglie. Inoltre l'innovazione incrementale è realizzata

anche attraverso la sperimentazione di nuove attività come il turismo sociale, la sanità leggera e le proposte di collocazione e orientamento lavorativo di disoccupati extra art. 4 della Legge 381/91.

Rispetto alle due prime forme di innovazione, l'innovazione evolutiva prende più spesso il via a seguito di processi di *partnership* tra le singole cooperative e altri soggetti, in primis amministrazioni pubbliche, ma anche altre organizzazioni di terzo settore, altre cooperative sociali, consorzi e in particolare per le cooperative di inserimento lavorativo, imprese commerciali.

L'innovazione evolutiva è collegata abbastanza frequentemente all'innovazione incrementale. Questo binomio si spiega per il fatto che l'innovazione evolutiva è per definizione un tipo di innovazione che si realizza per specializzazione. Le cooperative che hanno sperimentato forme di innovazione evolutiva sono di conseguenza quelle che operano da più anni in uno o più settori di attività all'interno dei quali hanno maturato competenze specifiche attraverso processi di consolidamento e miglioramento tipici dell'innovazione incrementale.

Come ha raccontato la responsabile di una cooperativa di assistenza socio sanitaria per anziani *“la nostra esperienza è nella gestione di case per anziani. (...) diversamente da altri abbiamo sempre investito molto in formazione e selezione del personale e adesso raccogliamo anche i frutti (...). Per l'avvio del nuovo progetto Alzheimer avevamo già il personale formato ed è andata un po' da sé che il Comune si è rivolto a noi per chiederci la gestione”*.

Rispetto alle cooperative che realizzano innovazione di tipo espansivo, questa terza famiglia di imprese innovative tende a operare mediamente in ambienti caratterizzati da un minore livello di competizione e con dimensioni inferiori. Anche le cooperative che realizzano forme di innovazione di tipo evolutivo sono strutturate in termini di ruoli, competenze e organizzazione.

La differenza sostanziale con le cooperative che innovano solo attraverso l'espansione delle proprie attività, è che l'innovazione ha prevalentemente base locale: comunale, intercomunale o al massimo provinciale. Le cooperative che operano su basi più estese in genere affiancano all'innovazione evolutiva anche forme di innovazione espansiva.

Per molte cooperative impegnate in innovazioni evolutive, la dimensione del radicamento territoriale e del legame con il territorio è ritenuta particolarmente importante. Un caso esemplificativo è quello di una cooperativa specializzata in gestione e consulenza di servizi per giovani, chiamata da diverse amministrazioni pubbliche a gestire attività al di fuori del territorio in cui è storicamente è radicata. *“È una scelta con cui ci siamo dovuti confrontare anche*

di recente - ha sintetizzato il presidente – un Comune di un'altra Regione ci ha chiamato per fornire consulenza per la gestione di alcuni centri giovanili. La richiesta esplicita è stata anche quella di gestire direttamente i servizi, ma anche se sono pagati bene la decisione è stata di non andare a fare concorrenza dove lavorano altre cooperative. Piuttosto preferiamo fornire consulenza e collaborare per migliorare la qualità dei servizi, ma non ha nessun senso fare la guerra a qualcuno a casa sua. Dopo ci troveremmo a lavorare nel deserto perché le relazioni con il territorio non le abbiamo e verremmo boicottati nel cercare di costruirle a discapito dei ragazzi e delle attese del committente”.

Le cooperative sociali che innovano attraverso l'evoluzione dei propri servizi o attività sono inserite all'interno di reti mediamente più articolate ed eterogenee rispetto alle cooperative che innovano solo attraverso espansione. Anche le reti di capitale sociale sono più ricche con una percentuale più elevata di cooperative con volontari e relazioni con altre organizzazioni di terzo settore e di volontariato.

Le fonti di finanziamento permangono sbilanciate nei confronti degli enti pubblici, ma il peso percentuale delle gare sulla base del prezzo è nettamente inferiore, mentre risulta mediamente superiore al 50% del fatturato il peso dei finanziamenti extra gara. Inoltre la quota di risorse private (da domanda pagante, donazioni e gratuità o finanziamenti da parte di enti senza fine di lucro) è più elevata rispetto a quella delle cooperative impegnate solo in attività di innovazione incrementale o espansiva.

I modelli di governance non sono chiaramente definiti: le cooperative con consigli di amministrazione *multistakeholder* sono tuttavia mediamente più diffuse rispetto a quelle con consigli *singlestakeholder*. All'interno delle basi sociali invece la presenza di portatori di interesse anche diversi dai lavoratori è più elevata. Anche la maggior parte delle cooperative sociali che realizzano forme di innovazione evolutiva è mediamente in una situazione di crescita anche se questo tipo di innovazione produce vantaggi economici che nella maggior parte dei casi vengono giudicati limitati.

L'innovazione totale

L'innovazione totale è quella tra tutte maggiormente orientata a rispondere ai nuovi rischi sociali, come i giovani disoccupati, i disoccupati di lunga durata, i giovani senza lavoro, i residenti in aree svantaggiate, le famiglie, le persone in condizione di vulnerabilità sociale. Tra le attività svolte quelle maggiormente citate sono l'agricoltura sociale, le attività di inserimento la-

vorativo rivolte a disoccupati di lunga durata o lavoratori che hanno perso l'occupazione a seguito della crisi economica, la sanità leggera, i servizi di sostegno alle famiglie, la riqualificazione urbana e territoriale, il turismo sociale e le attività finalizzate allo sviluppo locale.

La configurazione delle cooperative che realizzano forme di innovazione totale è la più particolare tra quelle emerse dall'indagine.

Le cooperative che realizzano forme di innovazione totale presentano mediamente le caratteristiche tipiche delle cosiddette *learning organizations*²⁰. Le *learning organizations* sono imprese che evolvono attraverso trasformazioni continue e che dispongono di meccanismi e modelli organizzativi che promuovono l'apprendimento.

Si tratta in genere di cooperative multiservizio che si confrontano quindi storicamente con una certa flessibilità organizzativa e produttiva e sono meno dipendenti da un'unica specializzazione.

L'età di queste imprese è inferiore alla media anche se si tratta comunque di imprese strutturate e con un livello di professionalizzazione elevato. Solo in una minoranza di casi sono cooperative allo stato nascente e questo elemento è particolarmente importante da evidenziare perché sta a indicare che per realizzare oggi innovazioni significative nel settore del welfare è necessario disporre di strutture e competenze specifiche essendo i problemi da affrontare mediamente più complessi rispetto al passato.

Lo stile di *management* è di tipo organico con un coinvolgimento mediamente elevato dei lavoratori e dei soci sia nelle decisioni organizzative che in quelle strategiche. In letteratura questa condizione è quella che favorisce maggiormente le cosiddette "strategie emergenti" che costituiscono uno dei motori più importanti dell'innovazione in ambienti a elevato tasso di incertezza²¹.

Le cooperative che realizzano forme di innovazione totale sono anche quelle che massimizzano all'interno dei processi decisionali quelle che gli studiosi di imprenditorialità definiscono "differenze cognitive", ossia modi differenziati di rappresentare la realtà e le opportunità di sviluppo dell'impresa²⁰. Questa condizione di più elevato pluralismo cognitivo si verifica preliminarmente attraverso una più elevata differenziazione dei portatori di interesse all'interno sia dei consigli di amministrazione che delle assemblee. All'interno di tali organismi è presente il maggiore numero di rappresentanti di altre cooperative sociali, di volontari, di organizzazioni di terzo settore, di familiari degli utenti e di consiglieri non soci.

Queste cooperative sono inoltre caratterizzate da una forte apertura della rete interorganizzativa. Tra di esse si registra la percentuale più alta di rela-

zioni interorganizzative locali, extra locali, con realtà del terzo settore, gruppi di volontariato e anche imprese commerciali. Il *network* tipico è dunque più ricco e articolato di quello tradizionale dei consorzi territoriali e si alimenta di elementi di forte eterogeneità sia in termini di interessi che di obiettivi.

Questa connotazione intersettoriale e pluralistica delle reti delle cooperative più innovative è congruente con i risultati della ricerca empirica sull'innovazione nelle organizzazioni di terzo settore che ha messo in luce come l'innovazione più radicale richieda che le imprese operino a cavallo tra più settori piuttosto che all'interno di un settore omogeneo e come l'inserimento degli amministratori, dei managers e anche dei lavoratori di livello operativo in reti intersettoriali sia fondamentale per promuovere lo sviluppo dell'innovazione²³.

Un ulteriore elemento di caratterizzazione delle cooperative sociali che realizzano forme di innovazione totale è dato dal più elevato livello di professionalizzazione e orientamento imprenditoriale del gruppo dirigente e delle figure tecniche apicali della cooperativa con il maggiore numero di laureati, di persone con competenze non solo sociali e provenienti da esperienze di gestione di impresa.

Anche per il fatto che i settori in cui tali cooperative operano sono spesso nuovi nella tradizione del welfare, il livello di dipendenza nei confronti dei finanziamenti pubblici è mediamente il più basso tra quello delle cooperative innovative. Le fonti di finanziamento sono più differenziate e la quota di proventi da vendita di beni e servizi e contributi o finanziamenti da istituzioni diverse da enti pubblici è superiore alla media.

L'innovazione totale è tra tutte quella che presenta il più elevato tasso di interruzione delle nuove attività (circa un quarto del totale). In particolare le cooperative più piccole e quelle ubicate nelle regioni del sud evidenziano difficoltà nel portare a regime questa forma di innovazione e le ragioni sono spesso legate all'esaurimento dei fondi utilizzati per le sperimentazioni. Al contempo le innovazioni totali sono mediamente caratterizzate da un ritorno economico positivo per le cooperative.

Un quadro d'insieme

Quali sono le considerazioni che si possono trarre da una lettura di insieme del fenomeno dell'innovazione nelle cooperative sociali italiane sulla base dei risultati della ricerca?

Una prima osservazione è che i processi innovativi delle imprese sociali si

scontrano attualmente in modo anche plateale con la crisi della finanza pubblica. Molte cooperative sociali sono in una fase di crisi e ridimensionamento a causa del restringimento dei criteri di accesso ai mercati pubblici e all'incremento della concorrenza con le grandi cooperative che operano su base extraterritoriale e con le imprese commerciali. La crisi mette molte imprese in ginocchio sotto il profilo economico e questo vale in particolare per le cooperative di più recente costituzione che non sono riuscite ad accumulare capitali per investire in nuove attività, per le cooperative più piccole e posizionate al di fuori delle reti intercooperative che sono messe fuori mercato dai competitori di più grandi dimensioni e per le cooperative delle regioni con minore spesa pubblica pro capite per il welfare. Il paradosso è che in una fase storica in cui è stato approvato un Libro Bianco che pone al centro dei nuovi scenari del welfare l'impresa sociale e le organizzazioni della società civile, il principale ostacolo all'innovazione è da identificare nell'assenza di politiche pubbliche di promozione dell'impresa sociale.

Il panorama che per molti versi rischia di delinarsi è quello, non di una *Big Society* che prende le redini dei processi di modernizzazione, bensì di una *Weak Society* su cui si stanno scaricando i processi di contenimento della finanza pubblica attraverso il ricorso a processi di esternalizzazione che si pongono come obiettivo il taglio della spesa e non l'investimento in processi di modernizzazione e crescita di medio periodo.

A seguito dell'interruzione dell'onda espansiva del welfare, molte cooperative sociali hanno imboccato tuttavia la strada della riorganizzazione e della sperimentazione di nuove strade di sviluppo. Molte nuove forme di innovazione si realizzano in continuità con le attività consolidate spesso su richiesta di ammodernamento da parte degli enti pubblici (ad esempio attraverso la formula degli accreditamenti o delle certificazioni di qualità per partecipare agli appalti), oppure sulla spinta della diffusione di bandi di gara che incentivano l'espansione territoriale delle cooperative più grandi e consolidate. Queste innovazioni possono essere considerate come assestamenti interni a un regime imprenditoriale ancora fortemente integrato all'interno delle politiche pubbliche di welfare tradizionali.

Ma a fianco di queste forme di innovazione standard, si sta realizzando anche un tipo di innovazione che porta, da un lato, a innovare per via evolutiva i vecchi servizi e dall'altro a sperimentarne di nuovi rivolti a diverse tipologie di utenza e con nuove modalità di finanziamento e governo delle risorse.

L'innovazione evolutiva si colloca a cavallo tra le forme di innovazioni più tradizionali – incrementale e espansiva – e quella totale. Essa porta spesso alla

realizzazione di nuovi servizi che rispondono all'evoluzione di problematiche classiche. L'innovazione totale invece è fortemente spostata verso la risposta ai nuovi rischi sociali attraverso modalità di intervento in larga parte inedite nella tradizione della cooperazione sociale italiana. Essa inoltre è finanziata non più da risorse prevalentemente pubbliche ma da mix di risorse provenienti dal settore pubblico, dal mercato e dai soggetti della comunità con un orientamento spesso esplicito verso le tematiche dello sviluppo locale.

Il fatto che sia solo una parte minoritaria di cooperative sociali a seguire questi nuovi percorsi non deve ingannare, perché la cooperazione ha operato fino ad ora all'interno di regimi imprenditoriali di tipo routinario e la grande parte delle innovazioni deve confrontarsi con i problemi della continuità e della stabilizzazione imprenditoriale. I processi di innovazione totale in atto sembrano rivelare però anche una capacità di fondo della cooperazione sociale di rinnovarsi in profondità e di andare oltre le traiettorie sperimentate. In ciò le cooperative sociali sembrano avere raggiunto la maturità tipica di una qualsiasi altra forma d'impresa che di fronte alle difficoltà e alle opportunità di crescita reagisce innovando ed esplorando territori inediti.

Quello che emerge in modo chiaro dalla ricerca è la centralità del tema delle "capacità" come requisito per l'innovazione. Nel dibattito sull'innovazione, il termine capacità si riferisce all'abilità di un'impresa di riconoscere e utilizzare opportunità presenti nel mercato²⁴. Tale abilità è collegata alle "lenti" attraverso le quali l'impresa (e l'imprenditore) sa leggere e interpretare i mercati, la domanda e le opportunità di sviluppo in modo da vedere quello che "gli altri non sanno cogliere". Coerentemente con questo assunto le cooperative sociali che realizzano l'innovazione più radicale in termini di modelli di organizzazione del lavoro, tipologie di destinatari, mix di risorse e campi di attività sono quelle che dispongono di capacità più variegata ed eterogenea di leggere e interpretare le opportunità di azione e sviluppo. Sono cooperative con vocabolari nuovi rispetto a quelli più omologati della fase storica della professionalizzazione sociale del terzo settore italiano.

Queste cooperative sono anche quelle che si collocano più frequentemente all'interno di reti intersettoriali e presentano i più elevati indici di collaborazione con i soggetti esterni non pubblici. Inoltre, al loro interno è più frequente ritrovare competenze specialistiche diverse da quelle delle professioni sociali tradizionali.

L'innovazione più avanzata sembra segnare anche il passo ai processi di "professionalizzazione sociale" della cooperazione sociale. Negli anni Novanta, le cooperative sono state ampiamente colonizzate da figure come

educatori, operatori socio assistenziali e psicologi che hanno in larga parte sostituito la prima generazione di operatori provenienti dalla società civile. La cultura delle professioni sociali con il suo orientamento specialistico e le sue competenze relazionali è diventata dominante rispetto alla visione “politica” dei primi operatori che avevano bene chiare le finalità di cambiamento sociale della cooperazione sociale. Questo si è verificato anche per il fatto che dalla metà degli anni Novanta la garanzia dell’ombrello pubblico e i processi di integrazione nell’ambito delle politiche sociali hanno assicurato a molte cooperative una stabilità produttiva e occupazionale che ha permesso di allentare l’attenzione rispetto a problemi tipicamente imprenditoriali quali le strategie per il recupero delle risorse o l’identificazione di nuovi mercati di sviluppo. Nell’attuale fase storica questa cultura rischia di essere tuttavia imprigionata all’interno delle maglie sempre più strette della finanza pubblica. Non stupisce dunque la nuova cultura dell’innovazione prenda forma spesso sulla spinta di una nuova generazione di operatori, portatori di competenze e percorsi professionali più eterogenei e variegati, che sa affiancare alle conoscenze di professionisti sociali quelle di tecnici ambientali, ingegneri, giovani laureati in economia, architetti, piccoli imprenditori e lavoratori autonomi che incrociano le cooperative sociali come lavoratori, soci volontari, genitori di utenti, o attraverso percorsi di reintegro nel mercato del lavoro a seguito delle espulsioni causate dalla crisi economica.

L’innovazione totale porta dunque alla luce, pur se in modo erratico e ancora in larga parte da esplorare, una nuova generazione di cooperative sociali meno legate alla cultura tradizionale del welfare e più portate a pensare le problematiche dell’inclusione sociale e della qualità della vita in modo nuovo.

La sfida centrale per promuovere e sostenere la spinta riformatrice delle nuove cooperative sociali è da collocarsi in pieno all’interno delle politiche pubbliche. Le politiche pubbliche di sostegno all’innovazione non vanno intese secondo un’abitudine, purtroppo molto italiana, come semplice trasferimento di risorse economiche alle cooperative per l’erogazione di specifici servizi, bensì soprattutto come costruzione di condizioni di contesto tali da favorire lo sviluppo e la diffusione dell’innovazione.

Come ha evidenziato Everett Rogers, il precursore degli studi sulla diffusione dell’innovazione, uno dei requisiti fondamentali del processo diffusivo è rappresentato dal livello di riconoscimento che il contesto sociale e istituzionale attribuisce all’innovazione²⁵. La Legge 381/91 costituisce un esempio esplicito del ruolo che il riconoscimento istituzionale assume per la diffusione dell’innovazione.

Allo stesso modo il riconoscimento istituzionale appare oggi un fattore decisivo per la diffusione delle nuove forme di innovazione realizzate dalle cooperative sociali nazionali. Le maggiori innovazioni nel settore dell'agricoltura sociale, ad esempio, sono avvenute nelle regioni che avevano approvato piani di sviluppo rurale in cui erano previsti specifici aiuti allo *start-up* delle imprese agricole con fini sociali²⁶. I progetti di energie rinnovabili che vedono impegnate le cooperative sociali più innovative si basano su accordi con le *utilities* comunali per la vendita delle energie rinnovabili. Nel settore dell'auto-costruzione, decisivi sono i comuni che favoriscono all'interno dei piani urbanistici l'edificazione di alloggi in autocostruzione da parte di cooperative sociali.

Diversamente dai finanziamenti diretti attraverso bandi di gara e che richiedono forme di accreditamento specifiche, che pur è necessario continuo a esistere anche in forme innovative rispetto alle gare (ad esempio attraverso forme di co-progettazione o accordi di programma territoriali), queste forme di sostegno all'innovazione non costringono i percorsi di cambiamento verso direttrici decise da soggetti esterni alle cooperative sociali, ma rappresentano piuttosto dei "contenitori" all'interno dei quali le idee e le risorse che le cooperative riescono ad attivare sono riconosciuti e valorizzati come beni comuni da parte di altri soggetti del territorio siano essi cittadini, utenti che associazioni, imprese commerciali ed enti pubblici.

Come dimostra la distribuzione territoriale dell'innovazione, dove le politiche di sostegno sono presenti l'innovazione si diffonde; dove invece scarseggiano o sono assenti le cooperative incontrano grandi difficoltà a promuovere processi di innovazione imprenditoriale sostenibili.

Se si vuole davvero promuovere lo sviluppo delle cooperative e delle imprese sociali in Italia ne consegue che è cruciale non limitarsi a sbandierare la retorica della sussidiarietà e della valorizzazione della *Big Society*, ma occorre un impegno diretto dei legislatori e dei *policy makers* nel favorire la costruzione delle condizioni di contesto dell'innovazione. Rispetto a questo obiettivo la strada da fare è ancora molto lunga.

Note

¹ K. SMITH, *Measuring innovation*, in J. FAGERBERG.-D.C. MOWERY-R.R. NELSON (a cura di), «The Oxford handbook of innovation», Oxford University Press, Oxford 2005.

² A. LORENTZEN, *Strategies of learning in the process of transformation*, in «European Planning Studies», vol. 13, 7, 2005 pp. 1013-1033.

³ P.C. LIGHT, *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations That Innovate Naturally*, Jossey-Bass, San Francisco 1998.

⁴ L.M. SALAMON-L.C. HEMS-K. CHINNOCK, *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 2000.

⁵ J. DEFOURNY-M. NYSENS, *Social enterprise in Europe: recent trends and developments*, in «Social Enterprise Journal», vol. 4, 3, 2008.

⁶ V. PESTOFF-T. BRANDSEN, *Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation?*, in S. OSBORNE, (a cura di), «The New Public Governance? New Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance», Routledge, London & New York 2009.

⁷ L. HULGÅRD, *Discourses of social entrepreneurship. Variations of the same theme?*, in Working Paper Emes, n. 1, 2010.

⁸ J.A. SCHUMPETER, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge 1934.

⁹ C. BORZAGA, *Le lezioni della cooperazione sociale*, in C. BORZAGA-F. ZANDONAI (a cura di), «L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni. Rapporto Iris Network», Donzelli, Roma, 2009, pp. 19-36.

¹⁰ BORZAGA C-DEFOURNY J. (a cura di), *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento 2001.

¹¹ G. BERTIN-L. FAZZI, *La governance delle politiche sociali in Italia*, Carocci, Roma, 2010.

¹² C. BORZAGA-L. FAZZI, *Processes of institutionalization and differentiation in the Italian third sector*, in «Voluntas», 3, 2011.

¹³ S. OSBORNE-C. CHEW-K. MCLAUGHLIN, *The innovative capacity of voluntary organizations and the provision of public services: A longitudinal approach*, in «Public Management Review», (Special Issue on Innovation in Public Services), 10, 1, 2008, pp. 51-70.

¹⁴ G. BONOLI, *The politics of the new social policies: providing coverage against new social risks in mature welfare states*, in «Policy & Politics», 33, 3, 2005, pp. 431-449.

¹⁵ K. MC.LAUGHLIN, *Toward "modernized" voluntary and community sector*, in «Public Management Review» 6-4, 2004 pp. 555-562.

¹⁶ C. FREEMAN, *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter, London 1982.

¹⁷ A. GRANDORI, *Organizzazione e Comportamento Economico*, Il Mulino, Bologna 1999.

¹⁸ L. FAZZI, *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Carocci, Roma 2007.

¹⁹ E. CHELL, *Social Enterprise and Entrepreneurship: towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process*, in «International Small Business Journal», 25, 1, 2007, pp. 3-19.

²⁰ M. EASERBERY-SMITH-M. CROSSAN-D.NICOLINI, *Organisational learning: debates past, present and future*, in «Journal of Management Studies», 37, 6, 2000, pp. 783-796.

²¹ H. MINTZBERG, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, Torino 1996.

²² D.A. GRÉGOIRE-A.C. CORBETT-J.S. MCMULLEN, *The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research*, in «Journal of Management Studies special Issue: Revitalizing Entrepreneurship», vol. 48, 6, 2011.

²³ L. BOCCACIN, *Terzo settore e partnership sociali: buone pratiche di welfare sussidiario*, Vita e Pensiero, Milano 2009.

²⁴ N.J. FOSS, *Networks, capabilities, and competitive advantage*, in «Scandinavian Journal of Management», vol. 15, 1999, pp. 1-15.

²⁵ E. ROGERS, *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, 2003 (Fifth Edition).

²⁶ C. Borzaga-L. Fazzi, *Le imprese sociali*, Carocci, Roma 2011.

La capacità relazionale come fattore di crescita

Laura Bongiovanni, Paolo Venturi

Caratteristiche dell'Osservatorio Isnet

In attesa che si formi una popolazione statistica ufficiale l'Osservatorio Isnet privilegia la forma della cooperativa sociale che, di fatto, costituisce il modello più affermato di impresa sociale in Italia. La cooperativa sociale rappresenta infatti, un elemento costitutivo importante del tessuto economico imprenditoriale del Paese¹. Riconosciuta con la Legge 381/91 come modalità privata, non profit e *multistakeholder* di perseguimento dell'interesse generale della comunità, si presenta attraverso due principali forme organizzative: le cooperative sociali di tipo A e quelle di tipo B. Le prime sono impegnate nei servizi socio-sanitari ed educativi, rivolti prevalentemente a minori, anziani e disabili; gestiscono residenze protette, centri diurni, asili nido, comunità residenziali o prestano assistenza domiciliare ad utenti in situazione di disagio. Le cooperative sociali di tipo B si occupano di inserimento lavorativo di persone svantaggiate e, a tal fine, possono svolgere qualsiasi tipo di attività imprenditoriale (in campo agricolo, industriale, artigianale, commerciale e di servizi), purchè riservino una parte dei posti di lavoro (almeno il 30%) a soggetti svantaggiati². Tra le attività prevalenti si rilevano i servizi di manutenzione del verde, le lavorazioni conto terzi, il trasporto merci, i servizi alle imprese (*call center*, tipografie).

Queste attività non hanno caratteristiche sostitutive dell'intervento pubblico; fin dal loro esordio, le cooperative sociali hanno contribuito a colmare i vuoti lasciati dal welfare pubblico. Spesso la domanda sociale rimane inavasa, perché marginale, scarsamente significativa, di basso valore in termini di consenso politico, oppure perché non profittevole; in questi casi, non è raro imbattersi nell'azione di una delle tante cooperative sociali.

Scelte metodologiche

Il *panel* Isnet è stato costituito nel marzo 2007 ed è composto da 400 cooperative sociali rappresentative della popolazione statistica nazionale, stratificate per distribuzione territoriale e per tipologia (cooperative di tipo A, B, A+B e Consorzi di cooperative sociali). L'Osservatorio Isnet sull'impresa sociale adotta la formula dell'indagine continuativa o indagine *panel*. In termini statistici i *panel* rappresentano un gruppo stabile di unità campionarie, a partire

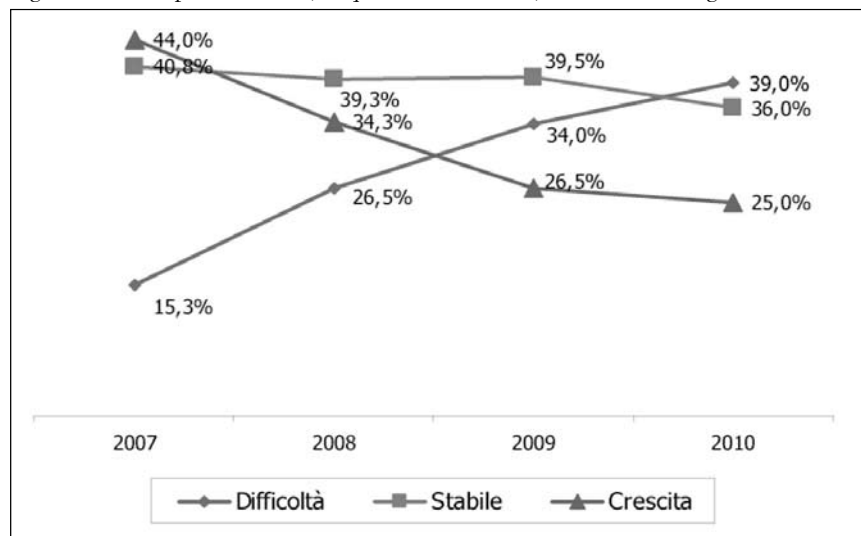
dalle quali vengono condotte ricerche periodiche riferite alle stesse variabili. Una parte del *panel* viene rinnovata a ogni rilevazione (rotazione parziale dal 10 al 30%). La somministrazione dei questionari strutturati avviene con sistema CATI (*Computer Aided Telephone Interview*). In dettaglio, l'Osservatorio Isnet 2011 ha considerato i seguenti *items*: variazione delle relazioni con gli *stakeholders*; soddisfazione per le dinamiche relazionali; andamento complessivo dell'organizzazione e *sentiment*; cambiamenti recenti in termini di innovazione; orientamento alla disciplina dell'impresa sociale; composizione delle iniziative svolte in collaborazione con la pubblica amministrazione (sussidiarietà); tipologie di categorie di svantaggio inserite (previste ed extra Legge 381/91); proposte per favorire l'applicazione della Legge 68/99 sul diritto al lavoro per le persone disabili. Per impostazione metodologica e finalità perseguite, i temi e gli argomenti prescelti sono tendenzialmente stabili, anche se ogni edizione comprende dei focus e degli approfondimenti: ad esempio il tema della categoria di svantaggio è stato inserito in quest'ultima edizione con l'obiettivo di monitorare le ricadute della crisi anche sul versante delle categorie di svantaggio inserite e probabilmente non verrà ripetuto nell'edizione 2012.

L'impatto della crisi sull'impresa sociale

La quinta edizione dell'Osservatorio Isnet fotografa una situazione di sostanziale crisi economica delle imprese sociali, dettata principalmente dal ritardo dei pagamenti da parte degli enti pubblici, calo della domanda, minore progettualità di *partnership* da parte delle aziende for profit. Se a ciò si aggiunge il taglio della spesa pubblica sancito dalla nuova manovra finanziaria e dagli ultimi provvedimenti in materia di regime fiscale per le cooperative³, si può facilmente comprendere il clima di sfiducia e il *sentiment* negativo delle imprese sociali guardando al prossimo futuro. Entrando nel dettaglio (figura 1), i dati sull'andamento economico mettono in evidenza che dal 2007 – data della prima rilevazione dell'Osservatorio Isnet – ad oggi, le organizzazioni che lamentano uno stato di difficoltà sono aumentate del 23,7% (15,3% contro 39%), mentre le organizzazioni che dichiarano un andamento in crescita sono diminuite di 19 punti percentuali (dal 44% al 25%).

Relativamente all'impatto della crisi, le organizzazioni "in difficoltà" sono anche quelle che più temono un aggravamento (tabella 1): delle organizzazioni che hanno dichiarato una condizione di difficoltà nel 2010, ben il 55,1% afferma che nel 2011 la situazione peggiorerà. Complessivamente il 39,8% prevede un 2011 in difficoltà.

Figura 1. - “Complessivamente, in questo ultimo anno, lei vede la sua organizzazione ...”



Fonte: Osservatorio Isnet - V edizione, anno 2011.

In questo quadro, tuttavia, un'impresa sociale su quattro ha avuto risultati economici positivi nel 2010 e di queste, due su cinque (41%) si aspetta un miglioramento per il 2011. Questi casi rappresentano sicuramente delle eccellenze, che si auspica possano innescare processi imitativi e trasferimento di buone pratiche. In questa direzione, la dinamicità relazionale – come evidenziato di seguito – rappresenta un fattore discriminante per l'avvio di processi di innovazione funzionali alla tenuta dell'impresa.

Tabella 1. - “Ritiene che per il 2011 la prospettiva sarà...”

Situazione 2010	Previsioni 2011 (%)			
	In difficoltà	Stabile	In crescita	Totale
Organizzazioni in difficoltà	55,1	21,8	23,1	100,0
Organizzazioni stabili	39,6	37,5	22,9	100,0
Organizzazioni in crescita	16,0	43,0	41,0	100,0
Tutte le organizzazioni	39,8	32,8	27,5	100,0

Fonte: Osservatorio Isnet - V edizione, anno 2011.

La correlazione fra performance economica e dinamicità relazionale

La dinamicità relazionale delle imprese sociali viene considerata in rapporto a tutte le principali categorie di *stakeholder* (enti locali, enti pubblici, aziende private, altre organizzazioni non profit, organizzazioni di rappresentanza e coordinamento, media). Il concetto di relazione viene analizzato alla luce dell'andamento generale delle organizzazioni, al *sentiment* di sviluppo, all'orientamento all'innovazione.

La dinamicità relazionale delle imprese sociali ha sicuramente a che fare con lo sviluppo economico, anche se non in forma strumentale e univoca. Per le imprese sociali, la rete di relazioni è un elemento costitutivo dell'identità, che affonda le sue radici in gruppi informali e si sviluppa attraverso la contaminazione con altri attori e organizzazioni. Tra l'altro, è proprio questa natura a rendere l'impresa sociale non assimilabile a un ibrido tra Stato e mercato, ma piuttosto come entità indipendente, in grado di assumere posizioni terze e alternative, in grado quindi di affrontare ciò che per altre istituzioni appare come insolito, marginale, poco rilevante, emergente.

È a questo livello che si riconosce il carattere innovativo delle imprese sociali, che si traduce in esperienze di agricoltura e turismo sociale, in progetti di commercio sostenibile con la valorizzazione delle filiere corte, o in accordi per la gestione degli asili nido o delle problematiche legate ai flussi migratori in intere aree industrializzate.

Tutte queste espressioni si basano sulla costruzione e gestione di *network* e reti di tipo orizzontale, che permettono di intervenire sui bisogni sociali con un approccio innovativo. La vocazione delle imprese sociali alla relazione in forme non necessariamente strumentali allo sviluppo e alla crescita dipende da molti elementi:

- sono nate “dal basso” a partire dall'iniziativa di soggetti della società civile;
- devono far dialogare più dimensioni, quella economica con quella sociale e partecipativa;
- sono orientate alla valorizzazione della persona;
- sostengono la libera iniziativa dei cittadini;
- promuovono il coinvolgimento di vari portatori di interesse per il radicamento sui territori;
- sviluppano reti di attori e organizzazioni che non fanno parte della base sociale.

Tutti questi elementi distintivi possono essere sintetizzati in un concetto: le imprese sociali sono organizzazioni *multistakeholder*, dove gli stessi portatori di

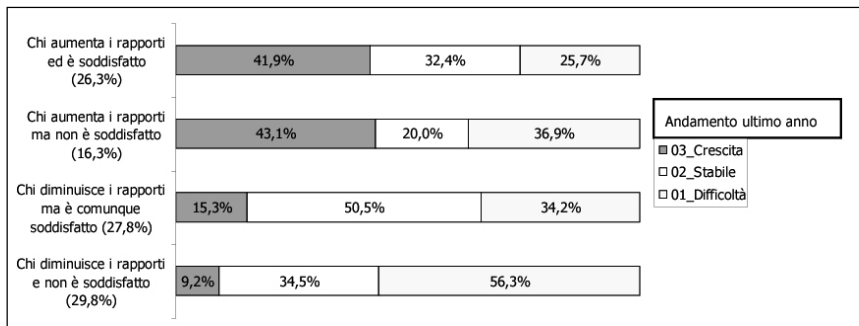
interesse (altre organizzazioni, soci, dipendenti, utenti, familiari, clienti, enti pubblici e privati, fornitori, media, ecc.) hanno pari dignità e rilevanza. La capacità di trovare soluzioni innovative, quindi sembra naturalmente originata dal patrimonio di relazioni disponibili e dalla capacità di gestirle secondo principi di rete.

Ciò premesso, indubbiamente la dinamicità relazionale ha delle implicazioni con i concetti di crescita e sviluppo. L'Osservatorio conferma per il quinto anno consecutivo, l'esistenza di una correlazione positiva tra andamento complessivo dell'organizzazione (compreso l'orientamento al nuovo) e la dinamicità relazionale.

Come evidenziato nella figura 2, sono stati creati quattro cluster di imprese sociali: imprese che hanno una crescita media dei rapporti con gli *stakeholder* e sono soddisfatte (26,3%); imprese con relazioni mediamente in crescita ma insoddisfatte (16,3%); imprese che mediamente hanno una diminuzione dei rapporti ma che mantengono un buon livello di soddisfazione (27,8%); imprese con relazioni in diminuzione e insoddisfatte (29,8%).

Come per le precedenti edizioni dell'Osservatorio, si osserva l'esistenza di una correlazione diretta tra performance economica e dinamicità relazionale: il 41,9% delle organizzazioni che hanno aumentato in modo soddisfacente le proprie relazioni ha registrato un andamento economico in crescita, contro il 9,2% delle organizzazioni che ha diminuito i rapporti.

Figura 2. - Correlazione capacità relazionale e performance economica



Fonte: Osservatorio Isnet - V edizione, anno 2011.

Rapporto tra innovazione e dinamicità relazionale

La crisi in corso ha evidenziato come l'innovazione, più che un requisito strategico, rappresenti un vero e proprio motore per lo sviluppo.

L'innovazione trae origine dalla creatività e la creatività nasce da stimoli,

informazioni, confronti; in altre parole, nasce da aperture e relazioni. Naturalmente oltre alla creatività, l'innovazione richiede risorse, organizzazione e capacità di valorizzazione; elementi spesso connessi al sistema di relazioni.

Per comprendere questo rapporto sono state identificate quattro tipologie di azione innovativa: sviluppo nuovi prodotti/servizi (azione intesa come creazione di nuovo valore); identificazione di nuove categorie di clienti (azione intesa come offerta di un valore esistente a segmenti di clientela diversi); identificazione di nuove aree geografiche (azione intesa come offerta di un valore esistente ad aree di mercato giudicate sprovviste); miglioramento dei processi e dell'organizzazione interna (azione intesa come miglioramento del valore esistente).

Il *panel* è stato interrogato sulla recente adozione di queste linee operative e i risultati segnano una diminuzione degli indici di innovazione. Il calo, già registrato la scorsa edizione rispetto all'anno precedente, si ripropone. È evidente l'impossibilità di mantenere alta in modo continuativo la creazione di valore. Gli indici erano elevati a inizio crisi (2008) ma sono andati gradualmente a diminuire negli ultimi anni.

Tabella 2. - Iniziative intraprese nel 2010

	2009		2010	
	sì	no	sì	no
Sviluppato nuovi prodotti/servizi	48,0%	52,0%	37,3%	62,8%
Individuato nuove categorie di clienti	40,3%	59,8%	27,8%	72,3%
Individuato nuove aree geograf. nelle quali operare	26,3%	73,8%	19,5%	80,5%
Migliorato processi interni e organizzazione	79,8%	20,3%	60,3%	39,8%

Fonte: Osservatorio Isnet - V edizione, anno 2011.

L'area a maggior interesse (tabella 2) resta quella relativa alle iniziative di miglioramento organizzativo e ottimizzazione dei processi. Sono queste infatti che permettono meglio di ridurre i costi, quindi ristabilire l'equilibrio rispetto ai minori ricavi provocati dalla crisi economica in atto.

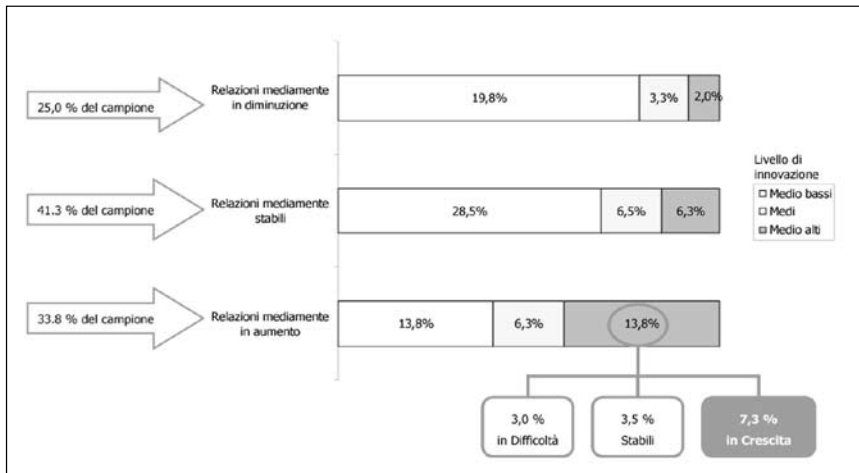
Le quattro tipologie di intervento (nuovi prodotti-servizi, nuovi clienti, nuove aree geografiche, nuovi processi), sono state considerate anche per la creazione di indici di capacità innovativa. Sono le imprese sociali di recente costituzione e localizzate al Centro Italia a presentare i migliori indici, rispettivamente con valori pari a 1,69 e 1,64, superiori al valore dell'indice medio pari a 1,45.

Anche l'innovazione è correlata positivamente all'andamento e al *sentiment* economico: a fronte di un valore dell'indice medio pari a 1,45, le organizzazioni in crescita hanno indici superiori al valore medio (2,06 contro

1,45) e sono anche quelle con un *sentiment* positivo (1,81 contro 1,45).

A un ulteriore livello di dettaglio (figura 3) si evince che tra le organizzazioni con indici medio alti di innovazione che dichiarano relazioni con gli *stakeholder* in aumento, le cooperative sociali “in crescita” sono maggiormente rappresentate. Delle cooperative sociali che hanno relazioni mediamente in aumento (33,8% del campione) oltre un terzo presenta indici di innovazione più alti (13,8%). Di queste, oltre la metà dichiara di aver avuto un 2010 in crescita (7,3%).

Figura 3. - Dinamicità relazionale, indici di innovazione e andamento generale



Fonte: Osservatorio Isnet - V edizione, anno 2011.

Impatto della disciplina sull' impresa sociale

Fin dalla prima edizione, l'Osservatorio ha posto attenzione sulla disciplina dell'impresa sociale, allo scopo di monitorare atteggiamenti e giudizi. Con la normativa sull'impresa sociale (Legge 118/05, D. Lgs 155/06, e successivi decreti attuativi) viene riconosciuto giuridicamente l'agire sociale delle imprese. Per effetto della normativa, lo status di impresa sociale può essere associato a qualsiasi organizzazione che produce “beni e servizi di utilità sociale” finalizzati a obiettivi di “interesse generale”⁴. La legge non disciplina una figura giuridica nuova rispetto a quelle previste dal Codice Civile, ma sancisce una “qualifica” che possono acquisire “tutte le organizzazioni private, compresi gli enti di cui al libro V del Codice Civile”.

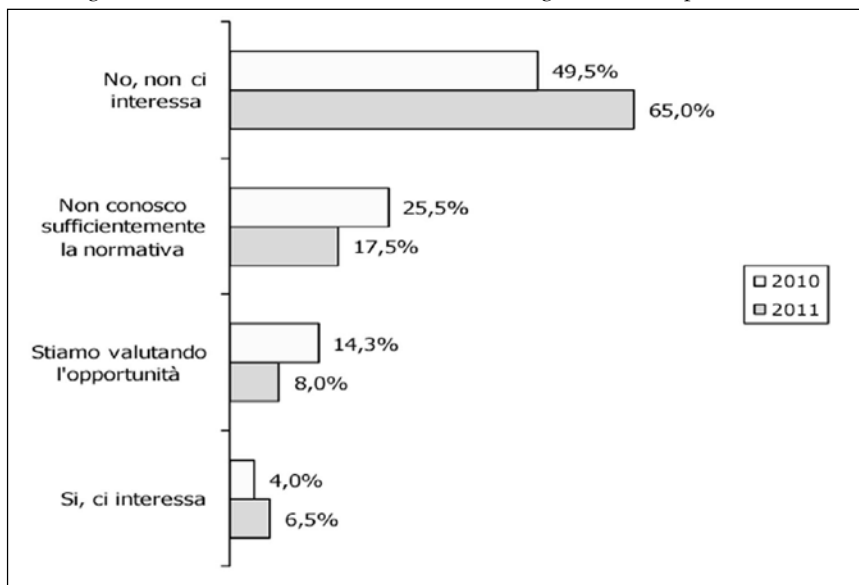
La qualifica di impresa sociale, come anticipato, viene riconosciuta conseguentemente a un determinato agire. Le organizzazioni interessate ad accompagnare alla propria natura giuridica la qualifica di impresa sociale devono realizzare un'utilità sociale e perseguire finalità di interesse generale. Tra gli ambiti di "utilità sociale" rientrano l'assistenza sociale e sanitaria, l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, le attività in campo ambientale, culturale e formativo⁵.

Ma la realizzazione dell'utilità sociale non è la sola condizione per diventare impresa sociale. La qualifica può essere richiesta solo dopo aver assunto determinati obblighi: l'informazione e il coinvolgimento dei diversi portatori di interesse dell'organizzazione (i lavoratori e i beneficiari dei beni e dei servizi); il divieto di redistribuzione degli utili; la redazione annuale di un rendiconto economico e sociale delle attività.

A queste condizioni, tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla forma giuridica, possono assumere la qualifica di impresa sociale.

In questo senso, la legge rappresenta – almeno – un'opportunità per consolidare e ampliare il numero delle organizzazioni impegnate socialmente. Ancor più, essa rappresenta un ulteriore passo verso un cambiamento di prospettiva che riconosce piena legittimità alle imprese capaci di stare "nel mercato" senza essere "del mercato".

Figura 4. - Gli orientamenti in merito alla forma giuridica di impresa sociale



Nell'ultima rilevazione dell'Osservatorio Isnet diminuisce rispetto all'anno precedente la percentuale di coloro che dichiarano di non conoscere la normativa (-8%), ma aumenta contemporaneamente la quota dei non interessati (+15,5%). Anche le organizzazioni che stanno valutando l'opportunità sono in netta diminuzione (-12,8% rispetto all'edizione precedente dell'Osservatorio).

La bassa conoscenza dell'impianto normativo e soprattutto l'assenza di meccanismi di incentivazione a supporto rappresentano i principali limiti. In altri termini, la qualifica di impresa sociale non sembra rappresenti un'opportunità per i potenziali destinatari: nessun vantaggio fiscale, contributivo e nessuna misura specifica di agevolazione⁶. Per quanto sia importante evitare che le motivazioni di natura strumentale prevalgano su quelle a carattere strategico, è altresì importante sostenere un processo di sensibilizzazione attraverso strumenti immediatamente interpretabili e concrete opportunità.

Per fare imprenditoria sociale non sono sufficienti incentivi e agevolazioni, ma è necessario cambiare logica del fare impresa. Fare impresa sociale non significa aggiungere socialità all'economia, né fare economia nel contesto sociale; significa adottare una "terza via" che non è la somma delle preesistenti, significa cambiare il modello di impresa, procurare una consapevolezza e una presa di coscienza, a partire dalle esperienze concrete già realizzate. Tuttavia, per generare disponibilità a questo nuovo approccio, specifiche misure di sostegno possono essere di notevole aiuto.

Collaborazioni con gli enti pubblici

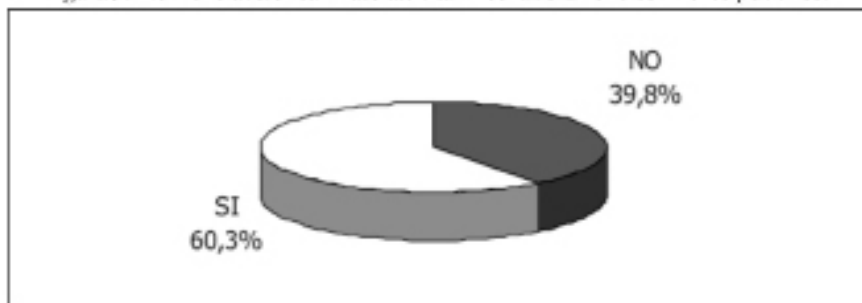
Con la crisi economica e del welfare, il tema della sussidiarietà ha assunto sempre più vigore e centralità nel dibattito sul futuro delle politiche pubbliche. L'auspicio è che gli strumenti della sussidiarietà vengano utilizzati in misura maggiore: i sistemi di gestione dei beni comuni, delle infrastrutture, delle reti di distribuzione, dei servizi sociali del territorio, devono trovare un equilibrio e una sintesi che non può risolversi nel "solo pubblico" o "solo privato e libera concorrenza". È urgente l'affermazione di un principio di sussidiarietà circolare in cui tre soggetti – pubblica amministrazione, privato sociale e imprese – integrino la loro azione, sia a livello di gestione che di progettazione.

Il dibattito in corso rimanda da un lato al riconoscimento del valore aggiunto sociale proprio delle imprese sociali, capace di produrre occupazione e al contempo di sostenere i costi sociali legati all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, e d'altro canto alla necessità che l'impresa sociale si attezzi sempre più nel padroneggiare gli strumenti caratteristici dell'impresa (dalla

formazione al *management*, alla capacità di assumere rischi, al rapporto con il sistema creditizio, e così via), senza per questo snaturare identità e *mission*.

L'Osservatorio Isnet, a partire dalla quarta edizione, ha introdotto un approfondimento su questi temi, per monitorare i rapporti di collaborazione tra impresa sociale e pubblica amministrazione.

Figura 5. Nel 2010 avete realizzato attività in collaborazione con l'ente pubblico?



Fonte: Osservatorio Isnet - V edizione, anno 2011.

Nel 2010, il 60,3% delle organizzazioni intervistate ha realizzato iniziative in collaborazione con enti pubblici (figura 5). Rispetto allo scorso anno, i progetti di collaborazione con tali enti sono diminuiti di ben 9 punti percentuali.

Per quanto riguarda le modalità di collaborazione si distinguono cinque categorie pensate secondo un livello di autonomia crescente del privato sociale rispetto al settore pubblico: appalti per servizi (esternalizzazione con parametri stringenti); inviti per la presentazione di progetti (esternalizzazione di un'attività richiedendo proposte di esecuzione con obiettivi prefissati); riconoscimenti attraverso finanziamenti, sponsorizzazioni, patrocinio (riconoscimento degli obiettivi e delle iniziative del terzo settore offrendo contributi); contributi e finanziamenti da leggi regionali (sostegno del terzo settore attraverso agevolazioni che possano favorirne l'esistenza); sistemi di finanziamento gestiti direttamente dall'utente (si agevolano i beneficiari dei servizi offerti dal terzo settore).

Nell'ultimo anno, la modalità prevalente di collaborazione ha riguardato incarichi su appalti oppure inviti a candidature di progetti. Il 6,5% delle iniziative è stata realizzata con sistemi di finanziamento gestiti direttamente dagli utenti; lo scorso anno erano il 6,4% (tabella 3).

Tabella 3. - Composizione delle tipologie di attività in collaborazione con l'ente pubblico

Tipologia di collaborazione	Tutte %*
Appalti per servizi	45,2
Inviti per la presentazione di progetti	23,2
Riconoscimenti attraverso finanziamenti/sponsorizzazioni/patrocini	12,7
Contributi e finanziamenti da leggi regionali	12,6
Sistemi di finanziamento gestiti direttamente dall'utente (ad es. voucher)	6,4
Totale	100,0

* Composizione percentuale media sul numero di collaborazioni

Fonte: Osservatorio Isnet - V edizione, anno 2011.

Alcune ipotesi di lavoro

Come nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio Isnet, è confermata l'esistenza di una correlazione diretta tra andamento dell'organizzazione, sua propositività e dinamicità.

Va detto però che il prolungarsi della crisi sta mettendo a dura prova anche le organizzazioni con alta capacità relazionale, quelle che hanno fatto sempre registrare le migliori performance (le organizzazioni in difficoltà sono in leggero aumento anche tra quelle con gli indici relazionali più alti).

Anche gli indici di innovazione sono notevolmente diminuiti rispetto ai primi anni di crisi, segno della difficoltà a creare nuovo valore.

L'ente pubblico è un interlocutore per un numero sempre minore di organizzazioni e la normativa sull'impresa sociale non rappresenta un'opportunità per affrontare la crisi.

In questo scenario generale, i dati dell'Osservatorio suggeriscono alcune ipotesi di lavoro per il futuro.

A fronte di una contrazione dei rapporti con enti pubblici aumentano le relazioni con le aziende for profit e le altre organizzazioni di terzo settore. Le relazioni con le aziende crescono di 3 punti percentuali; le relazioni con le altre organizzazioni non profit rappresentano il dato percentuale di crescita più alto (28,5%) nel raffronto con le altre tipologie.

Sempre su queste due categorie si concentrano i valori più alti anche in relazione al livello di soddisfazione per le relazioni (tabella 4).

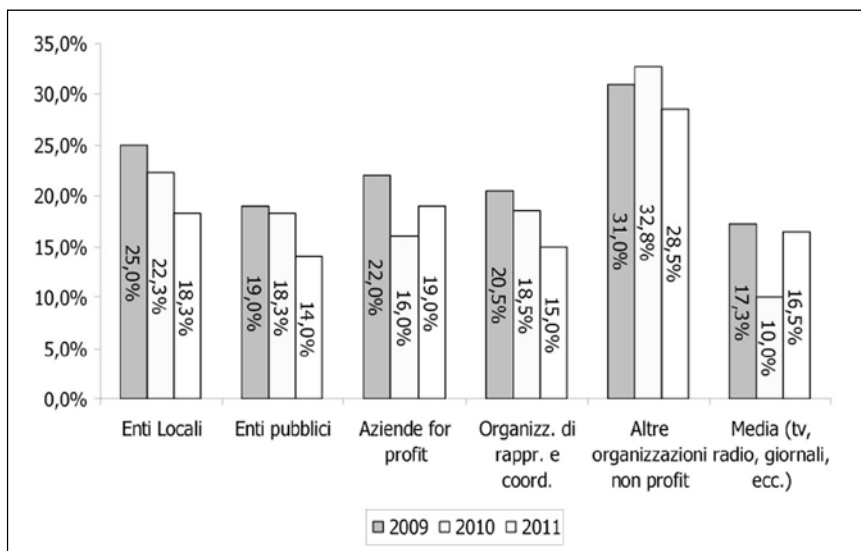
Evidentemente, anche a fronte della crisi, la possibilità di fare rete con soggetti del terzo settore e di costruire *partnership* con le aziende for profit rappresenta una concreta opportunità per l'identificazione di nuove strategie di sviluppo.

Tanto più lo Stato arretra nel presidio dei bisogni sociali, tanto più la coo-

perazione sociale mostra vitalità nel ridisegnare e aggiornare le reti di welfare per anziani, bambini, famiglie, persone svantaggiate, costruendo nuove alleanze con il settore privato e con le altre organizzazioni di terzo settore.

Affinché questi processi possano crescere per efficacia e numerosità è necessario investire sulla conoscenza reciproca tra organizzazioni di terzo settore, tra imprese sociali e aziende e imprese sociali e cittadini.

Figura 6. - Imprese sociali con relazioni in aumento in rapporto ai diversi stakeholders



Fonte: Osservatorio Isnet - V edizione, anno 2011.

Si tratta di ambiti ancora in gran parte inesplorati: la maggior parte delle aziende o non conosce la cooperazione sociale o giudica queste organizzazioni attraverso stereotipi in cui prevale la dimensione di “profitto sociale” (viene enfatizzato solo l’obiettivo sociale dell’organizzazione) o di “vantaggio” (vengono rimarcati i vantaggi fiscali e una minor competitività dei prodotti/servizi)⁷. Viceversa, la creazione di occasioni di conoscenza reciproca e l’avvio di *partnership*, potrebbe portare la capacità di fare rete della cooperativa sociale dentro l’azienda, e la capacità di gestione e programmazione dell’azienda dentro la cooperativa sociale.

Analogamente, anche la cosiddetta domanda privata pagante⁸, rappresenta un ambito ancora in gran parte inesplorato, che necessita di adeguati investimenti in termini di conoscenza e maggiore visibilità. Al di là della

Tabella 4. - Imprese sociali soddisfatte
per le relazioni con i diversi stakeholders – ultimo anno

	Soddisfatti %
Enti Locali	43,7
Enti pubblici	43,5
Aziende for profit	55,0
Organizzazioni di rappresentanza e coordinamento	63,7
Altre organizzazioni non profit	75,0
Media (tv, radio, giornali, ecc.)	48,5

Fonte: Osservatorio Isnet - V edizione, anno 2011.

bassa notorietà, l'immagine che i cittadini hanno della cooperazione sociale, ad esempio, è fortemente legata a convinzioni e stereotipi, per cui le cooperative sociali di tipo A si occupano di assistenza agli anziani e le cooperative di tipo B svolgono servizi di manutenzione del verde. Le maggiori aperture, ovvero le cooperative sociali come realtà in grado di offrire molto di più, provengono da chi ne ha una maggiore conoscenza oppure da chi ha assunto comportamenti socialmente impegnati.

Maggiori investimenti sulla conoscenza possono favorire un incremento della domanda pagante, ovvero cittadini che acquistano direttamente prodotti e servizi dalle imprese sociali e maggiori accordi con le aziende, nella prospettiva del cosiddetto "welfare aziendale" che prevede l'erogazione di servizi anche attraverso la valorizzazione dell'esperienza.

Conclusioni

Anche le imprese sociali risentono della crisi economica e le previsioni per il 2011 sono tutt'altro che promettenti (aumento del 16,5% delle organizzazioni pessimiste, ossia di coloro che si attendono un 2011 "in difficoltà").

Come nelle precedenti edizioni, è confermata l'esistenza di una correlazione diretta tra andamento dell'organizzazione e dinamicità relazionale, seppur anche questi segmenti di impresa sociale particolarmente attivi e propositivi nelle relazioni, comincino a risentire del perdurare della crisi. Sul versante della capacità relazionale, diminuiscono i rapporti con enti pubblici, ma aumentano quelli con altre organizzazioni del terzo settore e aziende for profit e la relativa soddisfazione. Evidentemente a fronte della contrazione delle risorse pubbliche, le organizzazioni identificano nella costruzione di reti e nell'avvio di *partnership* con l'impresa for profit, nuove strategie per lo sviluppo.

La crisi economica sta rendendo sempre più evidente l'inadeguatezza

di soluzioni parziali per far fronte alle emergenze sociali. Le proposte del sistema pubblico e di quello economico imprenditoriale presentano limiti, anche quando tra i due sistemi si instaurano forme di dialogo e confronto: il pubblico con sempre meno risorse a disposizione e il mercato incapace di cogliere bisogni privi di valore economico. È qui che l'impresa sociale mostra la sua peculiarità, perché capace di indicare percorsi che non sono la semplice somma di approcci collaudati o il frutto di dialoghi acerbi. Una peculiarità capace di sovvertire le logiche dominanti con l'introduzione di elementi di originalità e innovatività, magari non offrendo ricette risolutive, ma creando novità di pensiero e di azione.

Note

¹ Per approfondimenti sulla cooperazione sociale si rimanda al capitolo di Ericka Costa e Chiara Carini.

² L'articolo 4 della Legge considera persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione. Dopo 20 anni dalla sua emanazione, la cooperazione sociale ha mostrato flessibilità e capacità di risposta anche verso nuove forme di disagio, ad esempio, verso le persone che a seguito della perdita di una precedente occupazione si trovano escluse dal mercato del lavoro. Il progetto di legge C.3056, attualmente in dibattito alla Camera dei deputati, propone una modifica delle categorie di svantaggio previste dalla Legge 381 ed il riconoscimento delle nuove tipologie.

³ Il riferimento è al Decreto legge del 13 agosto 2011, n. 138: "Ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo", che modifica il regime fiscale delle cooperative comprese le cooperative sociali: cade per loro l'esenzione totale dall'imponibile degli utili portati a riserva legale. Il 10% di questi utili concorreranno alla formazione dell'imponibile.

⁴ Ai sensi della Legge 13 giugno 2005, i soggetti che possono conseguire il titolo di impresa sociale sono tutte le "organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e prioritaria un'attività economica di produzione o di scambio di beni e servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale".

⁵ Nel dettaglio questi i settori di attività individuati dalla legge come "utilità sociale": 1. Assistenza sociale; 2. Assistenza sanitaria; 3. Assistenza sociosanitaria; 4. Educazione, istruzione e formazione; 5. Tutela dell'ambiente e dell'ecosistema (a esclusione delle attività di raccolta, smaltimento e riciclo dei rifiuti); 6. Valorizzazione del patrimonio culturale; 7. Formazione universitaria e post-universitaria; 8. Ricerca ed erogazione di servizi culturali; 9. Formazione extra-scolastica, a sostegno del successo scolastico e formativo e a prevenzione della dispersione scolastica; 10. Servizi alle imprese sociali resi da loro associazioni; 11. Organizzazioni per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati o diversamente abili.

⁶ Fa eccezione il Decreto Ministeriale del 21 maggio 2007: "Definizione dei criteri e parametri per l'assegnazione dei contributi alle scuole paritarie per l'anno scolastico 2007/2008" attraverso il quale sono stati stanziati contributi pubblici agli organismi di formazione e istruzione non aventi scopo di lucro. Il Decreto indicava espressamente l'impresa sociale (come definita dal D.Lgs 155/2006) quale soggetto ammissibile.

⁷ Sono questi alcuni degli aspetti emersi a seguito di un approfondimento condotto dall'Osservatorio Isnet in Regione Toscana nell'ambito dell'Osservatorio regionale sulla cooperazione, attraverso colloqui in profondità condotti nel mese di marzo 2011 con 20 testimoni privilegiati, identificati tra responsabili di imprese e organizzazioni di categoria.

⁸ Il riferimento è all'indagine condotta dall'Osservatorio Isnet in Regione Toscana nel mese di marzo 2011, attraverso interviste telefoniche ad un campione rappresentativo di 400 cittadini stratificato per età e genere, dalla quale emerge che il 39,7% dei cittadini conosce entrambe le tipologie di cooperative sociali (A e B). Naturalmente la conoscenza ha diverse sfumature: si va da una conoscenza diretta a un sentito dire. Considerando una conoscenza non superficiale, ovvero una conoscenza diretta o acquisita per testimonianza (da amici, parenti, conoscenti), le percentuali si assottigliano: 22,4% del campione per le cooperative A ed il 13,7 per le cooperative B.

I benefici della cooperazione sociale di inserimento lavorativo: metodi e indicatori di valutazione

Sara Depedri

Introduzione

Parlare di difficoltà occupazionali in termini di accesso al mercato del lavoro e di investimento da parte delle imprese in una adeguata e crescente formazione per i lavoratori con bassa produttività significa oggi considerare tipologie di lavoratori sempre più differenziate. Non più soltanto soggetti con disabilità e svantaggi psichico-fisici tali da compromettere la loro abilità al lavoro, ma anche soggetti discriminati a causa dei costi di formazione, come accade per gli ex-carcerati, gli ex-tossicodipendenti e soggetti razionati dal mercato del lavoro ordinario a causa della loro bassa produttività ed esposti alla disoccupazione di lungo periodo, come nel caso dei lavoratori over-cinquanta o dei giovani con bassa formazione. Si è quindi passati da un problema sociale, oltre che occupazionale, che coinvolgeva inizialmente i disabili a un problema allargato ai soggetti marginalizzati e ai nuovi svantaggiati sul mercato del lavoro. A queste tipologie di soggetti sono state progressivamente rivolte politiche occupazionali pubbliche, che hanno tuttavia dimostrato crescenti limiti e difficoltà.

Le cooperative sociali di inserimento lavorativo rappresentano da più di vent'anni, e con peso crescente, una risposta al problema della formazione e dell'inserimento/reinserimento dei soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro. Queste organizzazioni sono venute a caratterizzarsi per tratti peculiari che le hanno distinte anche dagli altri paesi e che sembrano generare effetti positivi sui risultati raggiungibili, anche in analisi comparata con le altre politiche di inserimento lavorativo. Proprio per riconoscere il ruolo attivo di queste organizzazioni sia nelle politiche del lavoro che in quelle di welfare, lo Stato le ha riconosciute prima giuridicamente e concedendo loro vantaggi fiscali e poi spesso attraverso partenariati e politiche territoriali a sostegno dell'inserimento di particolari categorie di soggetti.

A seguito della crisi e delle restrizioni economiche che anche le pubbliche amministrazioni stanno subendo, due domande si aprono e alimentano il dibattito. In primo luogo, quanto è economicamente efficiente erogare benefici a sostegno di queste organizzazioni e di questi soggetti svantaggiati anziché

in politiche di welfare alternative e quanto lo è in generale per i sistemi economici? Si tratta di uno spreco di risorse e di una politica con effetti soltanto sociali o l'inserimento in cooperativa sociale può avere delle componenti di efficienza? In secondo luogo, si tratta di un'azione con importanti ricadute ed efficace, anche se diretta a categorie di soggetti con gravi svantaggi, o di per sé le ricadute sono contenute a tal punto da dover pensare a politiche di integrazione e formazione per sole categorie di soggetti con svantaggi ridotti? Rispondere a queste domande permette di capire la rilevanza, per il contesto italiano, della cooperazione sociale di inserimento lavorativo e il suo impatto nei sistemi socio-economici. Le stesse risposte richiedono tuttavia un'analisi puntuale, teorica ed empirica, condotta tenendo presente tutti gli attori coinvolti nei processi di integrazione al lavoro e tutte le possibili ripercussioni della loro azione soprattutto sugli aspetti economici.

Ad oggi esistono ricerche frammentate che hanno cercato di valutare l'impatto della cooperazione sociale di inserimento lavorativo e di individuare in particolare costi e benefici della sua azione. Obiettivo del presente capitolo è quello di proporre una struttura e una metodologia di analisi, riflettendo prima sulle specificità del modello come risposta all'incompletezza delle politiche pubbliche e poi sulle differenti determinanti di un modello che sia al contempo efficiente ed efficace.

Le politiche pubbliche: dai limiti degli interventi passati ai vantaggi delle partnership con la cooperazione sociale

La presenza di soggetti svantaggiati difficilmente inseribili sul mercato del lavoro è stata comunemente considerata un problema di natura sociale cui le pubbliche amministrazioni hanno cercato di rispondere innanzitutto in maniera diretta. Sono venuti così susseguendosi nel tempo strumenti di politica del lavoro che hanno cercato, talvolta, di adattare gli strumenti esistenti di accesso al mercato del lavoro, talvolta di promuovere nuove modalità di regolamentazione o di intervento nel settore.

Quale primo passo, le politiche regolamentative si propongono di influenzare i comportamenti dei datori di lavoro nei confronti degli svantaggiati attraverso l'imposizione alle imprese di obblighi, divieti e vincoli. L'intervento di tipo legislativo più utilizzato a livello nazionale, ma applicato in generale dai legislatori dell'Europa occidentale, è l'imposizione di quote obbligatorie, ovvero l'obbligo per le imprese (salvo le più piccole) di occupare una certa percentuale di soggetti svantaggiati. Politica che ovviamente ha generato

scontenti tra gli imprenditori e pratiche elusive dell'obbligo. Le politiche compensative (o migliorative) si propongono, appunto, di compensare la minore produttività (reale o presunta) dei lavoratori svantaggiati attraverso due modalità: o realizzando per i soggetti percorsi di formazione e orientamento professionale pre-lavoro tali da aumentarne le capacità a costo zero per l'impresa, o erogando incentivi economici alle assunzioni, che mirano a stimolare i datori di lavoro ad assumere lavoratori svantaggiati, compensandoli con sussidi per la bassa produttività iniziale e per i costi di formazione sostenuti. Anche tali interventi presentano problemi di comportamenti opportunistici da parte delle imprese, che possono essere incentivate ad assumere solo per fini di beneficio economico, ed efficacia limitata, soprattutto a causa della prevalenza di una formazione professionale del soggetto svantaggiato molto generica e poco qualificante. Le politiche sostitutive hanno dato origine alla promozione diretta da parte dello Stato di laboratori protetti (*sheltered employment*) che hanno creato un mercato parallelo o un settore lavorativo "out-of-the-market" per i soggetti con disabilità. Per questa ragione, le politiche sostitutive sono incapaci di favorire una reale integrazione sociale e professionale degli svantaggiati, non offrendo concrete possibilità di accesso al mercato del lavoro ordinario.

Limiti ulteriori generali delle politiche descritte consistono, da una parte, nell'aver determinato una crescita significativa dei costi a carico delle amministrazioni locali e, dall'altro, di essersi scontrate con la crescente selettività della domanda di lavoro. Queste ragioni hanno contribuito a rendere sempre meno efficaci e quindi insufficienti le politiche occupazionali pubbliche e hanno giustificato il progressivo ricorso anche a politiche alternative.

A queste tre principali modalità di intervento pubblico si sono così affiancati, in tempi successivi, nuovi tipi di intervento quali i servizi all'impiego personalizzati, il collocamento mirato, e le varie forme di "inserimento assistito" (*supported employment*). Queste nuove politiche tendono a garantire all'impresa che il lavoro venga svolto dal soggetto svantaggiato con l'aiuto di un assistente di sostegno e seguendo un piano individualizzato, secondo modalità che determinano un livello di produttività normale e un apprendimento più efficiente.

È tuttavia il sostegno alla cooperazione sociale la politica innovativa che segue l'approccio generale dell'esternalizzazione o della delega a privati della realizzazione di interventi a carattere sociale. Secondo quanto previsto dalla Legge 381/91 sulle cooperative sociali, particolari agevolazioni sono concesse a quelle organizzazioni: che impieghino nel proprio organico il 30% almeno

di lavoratori svantaggiati (definiti all'art. 5 della stessa legge) con una sufficiente predisposizione al lavoro; che presentino nel proprio organico lavoratori ordinari e figure tali da assicurare lo svolgimento dell'attività; che siano gestite tenendo presente un progetto complessivo di formazione e programmi personalizzati. Nel dettaglio, le agevolazioni concesse alle cooperative sociali di tipo B riguardano da un lato il rapporto con gli enti pubblici, che in deroga alla disciplina in materia di contratti della Pubblica Amministrazione possono stipulare convenzioni con le stesse per la fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi, e dall'altro agevolazioni economiche, poiché le aliquote complessive della contribuzione per l'assicurazione obbligatoria previdenziale e assistenziale dovute proporzionatamente alla retribuzione corrisposta alle persone svantaggiate sono nelle cooperative sociali ridotte a zero.

A rafforzare le politiche di agevolazione alle cooperative sociali, la Legge 68/99 sul diritto al lavoro dei disabili prevede in maniera esplicita la fiscalizzazione (totale o parziale a seconda del grado di disabilità) dei contributi previdenziali e assistenziali relativi a ogni lavoratore disabile assunto per periodi da 5 a 8 anni. Particolare sensibilità è posta poi sui giovani nel titolo I del Decreto 185/00, che offre incentivi a favore dell'auto-imprenditorialità e sostiene quindi la gestione e gli investimenti delle cooperative che si occupano di inserimento lavorativo e che sono costituite da giovani tra i 18 e i 35 anni o nei territori agevolati.

A livello locale, infine, sono spesso previste forme di contribuzione aggiuntiva erogate da enti pubblici per l'inserimento e la realizzazione di progetti per specifiche categorie di soggetti svantaggiati. Queste modalità di contribuzione sono state prevalentemente gestite in contesti di *partnership* pubblico-privata, tra enti invianti e cooperative sociali, e con l'obiettivo di ricercare opportunità concrete di inserimento nel mercato del lavoro per soggetti assistiti dai servizi sociali o per soggetti inattivi registrati presso le agenzie del lavoro territoriali. Nella provincia di Trento, ad esempio, l'Agenzia del lavoro è da quasi vent'anni attiva nella promozione di misure di *workfare* attivo (che prevedono una reale retribuzione per i lavoratori svantaggiati) realizzate secondo diverse azioni, tra cui l'Azione 9, che consiste in forme di finanziamento al costo del lavoro e sostegni all'avvio di cooperative sociali di tipo B, alla formazione al lavoro e sul lavoro dei soggetti in inserimento, alla creazione di figure professionali di affiancamento o *tutor*.

Trattasi, a ben guardare, di leggi e politiche che in ogni caso hanno riconosciuto un fenomeno esistente e un ruolo sociale sussidiario a quello dello Stato. Riconoscimento che ha inoltre aperto un dibattito su quanto sia

corretto supportare fiscalmente ed economicamente le cooperative sociali in modo anche rilevante, come nel caso delle politiche territoriali descritte. Per dare una risposta a questo interrogativo sembra opportuno, da un lato, capire quali sono le specificità del modello italiano di inserimento lavorativo e dall'altro valutarne l'impatto socio-economico. Mentre sul primo aspetto si riflette brevemente nel paragrafo seguente, nelle sezioni successive verranno proposti alcuni modelli di analisi relativi al contributo e al costo della cooperazione sociale sotto due profili: quello qualitativo o di efficacia dell'azione e dei risultati raggiunti e quello quantitativo o di calcolo dell'efficienza del sistema e dei risparmi generati dall'inserimento in cooperativa sociale rispetto alle politiche alternative.

Il modello italiano della cooperazione sociale di inserimento lavorativo

Si può considerare la cooperazione sociale come un modello peculiare di inserimento lavorativo e si può effettivamente sostenere che le politiche italiane che agevolano l'inserimento in cooperativa hanno un senso per l'efficienza del modello proposto e per il superamento di limiti e fallimenti di politiche alternative? Da un punto di vista teorico, a queste domande si può rispondere attraverso l'analisi dettagliata delle caratteristiche delle cooperative sociali italiane. Caratteristiche che ne hanno fatto un modello spesso studiato e imitato anche a livello internazionale poiché non solo nato in Italia, ma anche resosi sempre più innovativo nei processi, coerente nell'allineamento tra obiettivi e strumentazione e integrato nelle dinamiche formativo-occupazionali.

Il modello italiano di inserimento lavorativo si contraddistingue innanzitutto per la natura privata delle imprese, che dà loro la possibilità di adottare forme di gestione e modalità contrattuali di tipo privatistico e di operare su qualsiasi mercato, prevedendo in tal caso la netta separazione dalla produzione di servizi sociali. Vi è quindi una chiara distinzione tra inserimento lavorativo e laboratorio protetto e non solo per le mansioni svolte, ma anche perché alle cooperative sociali è imposta una quota di svantaggiati significativa, ma non così elevata da impedirne una gestione economicamente sostenibile e prevedendo che i lavoratori inseriti debbano essere, salvo particolari eccezioni, non solo remunerati secondo contratto, ma anche soci della stessa cooperativa.

Anche l'individuazione dei beneficiari dell'azione delle cooperative (e con la legge del 2006 delle imprese) sociali è in Italia più sensibile che in altri Paesi e più aperta e moderna rispetto alle leggi sul collocamento obbligatorio e mi-

rato. Essa ha anticipato di molti anni la definizione europea, includendo tra gli svantaggiati non soltanto i disabili fisici e psichici, ma anche soggetti svantaggiati da un punto di vista sociale allargato (come ex-tossicodipendenti ed alcolisti, carcerati, assistiti dai servizi sociali) e sul mercato del lavoro.

Infine, le modalità di inserimento al lavoro previste sia legislativamente che dalle *mission* organizzative non precludono né alla definitiva assunzione nella cooperativa né alla transattività dell'intervento, ma spesso rendendo le due modalità alternative a seconda delle caratteristiche dei singoli lavoratori.

Al perfezionamento del modello descritto ha lavorato intensamente la stessa cooperazione sociale negli anni successivi all'approvazione della legge, dotandosi di funzioni, strumenti e figure professionali specifiche. Si è rafforzato, di conseguenza, un vero e proprio strumento innovativo di inserimento al lavoro, capace di conciliare obiettivi sociali ed imprenditoriali, di rispondere a obiettivi di politiche del lavoro e di politiche di welfare, di generare efficienza ed efficacia. Gli stessi elementi organizzativi sin qui descritti sono indici di un miglioramento nei sistemi e nella gestione del problema dell'inserimento al lavoro e forniscono prime idee su elementi che devono essere valutati per comprendere l'efficacia e l'efficienza del settore della cooperazione sociale.

Verso un sistema di indicatori per la valutazione dell'inserimento lavorativo

Per valutare il contributo della cooperazione sociale di inserimento lavorativo alla generazione di maggior benessere sociale – nell'accezione economica di utilità o surplus economico – è necessario tenere in considerazione tutte le diverse componenti che impattano sugli equilibri socio-economici e sui risultati finali. È quindi necessario includere nella valutazione: tutti i soggetti coinvolti, per calcolare benefici e costi del loro coinvolgimento; tutte le tipologie di *outcome* generato, allargando la valutazione dalle sole variabili economiche a quelle anche sociali; i diversi periodi di riferimento, facendo analisi sia di breve periodo per vedere i risultati nell'immediato che di lungo periodo per vedere le conseguenze in maniera prospettica.

Rispetto all'analisi dei soggetti coinvolti, è essenziale osservare innanzitutto che il benessere sociale è generato dalla sommatoria del benessere di ciascun attore economico coinvolto sul mercato di un determinato bene o prodotto. Partendo da questa definizione, ne deriva che il benessere generato dall'inserimento lavorativo deve essere calcolato come la sommatoria del surplus generato per l'impresa sociale, per la pubblica amministrazione che con essa interagisce nella fase di offerta di posti di lavoro e copertura del costo

del lavoro, ma anche per i lavoratori svantaggiati inseriti.

Rispetto alle variabili da considerare, la principale componente del benessere sociale è quella economica, espressa dall'efficienza dell'azione e dall'ottimizzazione e valorizzazione delle risorse a disposizione. Questa componente va studiata prendendo a riferimento indicatori economici e suddividendoli tra indicatori macro, o di sistema, e indicatori micro, a livello di singolo attore. Accanto alle componenti economiche, sarebbe tuttavia necessario sviluppare anche una serie di analisi sulle componenti sociali legate alle conseguenze dell'attività di inserimento sull'equità dei sistemi e sulla riduzione dell'emarginazione sociale. Inoltre, per i soggetti beneficiari dell'intervento i risultati dovrebbero essere monitorati anche in termini di benessere psicologico, componente soggettiva e qualitativa espressa dalle percezioni dei soggetti sul loro stato.

Rispetto infine alla temporalità della valutazione, si possono assumere valutazioni di breve o lungo periodo, a seconda che si vogliano individuare gli effetti prodotti in un determinato anno e i costi e benefici per il periodo dell'inserimento, ovvero si vogliano considerare i processi di inserimento e recupero al lavoro anche nelle conseguenze successive in termini, ad esempio, di posizionamento sul mercato del lavoro e redditi erogati nel tempo.

Sulla base di queste considerazioni, una valutazione completa dell'impatto della cooperazione sociale di inserimento lavorativo dovrebbe essere realizzata nelle tre fasi di seguito illustrate e per le quali si riportano brevi riferimenti alla letteratura e a modalità di valutazione realizzate in passato.

La valutazione dell'impatto sul sistema socioeconomico

Quale primo passo di una valutazione dell'impatto della cooperazione sociale di inserimento lavorativo è opportuno creare indicatori o raccogliere dati sul sistema nel suo complesso per valutare la componente di efficienza socio-economica a livello macro. Ciò significa trovare indicatori generali del benessere prodotto da queste organizzazioni e stimare le conseguenze sugli equilibri del mercato del prodotto e del lavoro. La prima componente di efficienza di sistema è data quindi dalle dimensioni che il fenomeno assume proprio su questi due mercati.

I dati nazionali, quali quelli emersi dal censimento Istat sulla cooperazione sociale, sono i primi indicatori da considerare. Così, nel 2005 l'Italia vantava la presenza di circa 2.500 cooperative sociali di tipo b), che fornivano occupazione a oltre 30.000 soggetti svantaggiati (per una media di 12 a cooperativa) e più di 54.000 lavoratori ordinari. La consistenza del fenomeno

è ancora maggiore considerando che la situazione rilevata dal censimento indica un incremento quinquennale del 30% nel numero sia di cooperative che di soggetti inseriti; e le rilevazioni dell'Osservatorio Euricse su dati delle Camere di Commercio al 2008 riportano un fenomeno in continua espansione, con oltre 4.500 cooperative sociali di tipo b) stimate e un simile incremento nel numero di soggetti inseriti. L'impatto a livello regionale è significativamente diverso, con organizzazioni più diffuse e di dimensioni maggiori al Nord-Est e un numero inferiore di organizzazioni, in prevalenza piccole, al Sud.

L'impatto settoriale è ovviamente assai limitato, da un lato per la prevalenza delle cooperative sociali in alcuni settori tradizionali quali quello del verde (in cui sono attive il 50% delle cooperative sociali di tipo b) e dei servizi a domicilio (per il 38%) rispetto ad una scarsa presenza in settori a medio-alta specializzazione (solo il 15% è attivo nel settore dell'ITC), ma dall'altra anche dal fatturato comunque non molto elevato (per il 38% delle cooperative sociali il valore della produzione è compreso tra 600mila e 1,5milioni di euro).

Ma per una completa valutazione dell'impatto di sistema, gli indicatori, ad oggi sottovalutati dalle stime economiche, dovrebbero includere anche altre componenti di benessere economico e sociale prodotto: la funzione redistributiva realizzata e l'equità ottenuta dall'azione, il benessere sociale prodotto in termini di ricadute generali sulla collettività o di *welfare effects*, le esternalità prodotte in termini sociali e di capitale sociale. Riflettendo dal punto di vista teorico su questi tre elementi, è possibile affermare che, in generale, le cooperative sociali, grazie alla loro diversa organizzazione interna, sono in grado di aumentare l'offerta di beni pubblici e relazionali, quando altre tipologie organizzative, sia pubbliche che private, non sono in grado di intervenire.

Il miglioramento del sistema avviene quindi, in una visione efficientistica, poiché il loro intervento non è a somma zero, bensì esse permettono di creare ricchezza aggiuntiva soprattutto in termini di beni sociali e di servizi di welfare, individuabili per le cooperative sociali di tipo b) nella formazione e nell'inserimento di classi marginalizzate di lavoratori. L'occupazione creata è, inoltre, focalizzata sulla produzione in settori e sulla formazione di ruoli richiesti dal mercato; essa viene quindi a soddisfare una specifica domanda, e ciò è garantito anche dalla capacità di *partnership* con imprese esterne. Va ricordato, infatti, che la metà delle cooperative sociali che ha come obiettivo anche l'eventuale posizionamento degli inseriti sul mercato esterno del la-

voro, formando i propri lavoratori in base all'analisi della domanda di mercato o alle necessità delle imprese locali.

Infine, l'aumento dell'occupazione in favore di soggetti svantaggiati può indurre una riduzione della povertà, della marginalità e delle esternalità negative derivanti dalla disoccupazione di soggetti svantaggiati e di altre fasce sociali tradizionalmente deboli come le donne (il 70% dei lavoratori impiegati dalle cooperative sociali sono donne) e i giovani (soprattutto dei giovani in cerca di prima occupazione).

La valutazione dell'impatto si sposta quindi da dinamiche esclusivamente economico-efficientistiche a componenti di efficacia dell'azione. Tra queste, ricopre un ruolo determinante la funzione distributiva realizzata dalle cooperative sociali. In generale, le imprese sociali hanno spesso la funzione di allocare i beni/servizi prodotti anche a favore di soggetti che non possono pagarli (del tutto o in parte); l'inserimento al lavoro e la formazione sono servizi rivolti ai soggetti svantaggiati e soddisfano quindi la domanda specifica di soggetti marginalizzati sul mercato del lavoro. Esse hanno quindi una esplicita funzione redistributiva, se finanziate da prelievo fiscale o tariffe differenziate che vanno a coprire i salari dei soggetti inseriti, o distributiva se i costi dell'inserimento sono coperti da risorse alternative che le cooperative sociali ottengono grazie ai loro rapporti fiduciosi con il territorio, come il lavoro volontario, le donazioni e l'accettazione di salari inferiori all'impegno erogato da parte dei lavoratori ordinari.

Accanto a una maggiore equità reddituale e sociale garantita ai soggetti beneficiari dell'azione attraverso la funzione distributiva, emergono poi benefici generati per l'intera comunità da esternalità e sviluppo di capitale sociale. In termini di esternalità, l'aumento dell'occupazione di soggetti svantaggiati produce una riduzione di costi sociali. Tali costi e benefici sono in parte molto difficili da indicizzare e monitorare (come nel caso delle esternalità prodotte dalla maggior istruzione dei soggetti, dal risparmio di spese sanitarie e non strettamente relative alla patologia del soggetto inserito, ecc.); altri richiedono analisi qualitative e interviste sia con i soggetti svantaggiati inseriti che con la comunità e gli *stakeholder* diversamente coinvolti nell'azione (come nel caso della valutazione del capitale sociale prodotto, esplicitato nelle sue componenti di fiducia, relazioni, ecc.); altri infine sono eccessivamente aleatori, esposti ad elevata discrezionalità di trattamento da parte dei ricercatori e di difficile valutazione se i campioni di soggetti studiati è ridotto (è il caso della valutazione dell'impatto dell'inserimento sui livelli di occupazione globale, sulla riduzione della criminalità, ecc.). Forse il più

importante degli indicatori è il risparmio sociale che l'inserimento induce in termini di riduzione del tasso di criminalità tra i soggetti non titolari di reddito e provenienti da situazioni di svantaggio particolari (dipendenze e carcere soprattutto). Tale indicatore è stato finora poco considerato nelle analisi poiché può essere valutato soltanto o attraverso modelli di *counterfactual analysis*, che verificano le ipotesi che portano a certi comportamenti o non li inducono in certi soggetti rispetto ad altri, o attraverso interviste ai soggetti inseriti nelle quali si prevedano domande esplicite sul rischio passato e presente di ricorrere a metodi illeciti per vivere. Infine, vi è da considerare come una voce importante a livello socio-economico sia data dagli indicatori di capitale sociale: la diffusione della fiducia, l'aumento delle relazioni, lo sviluppo di conoscenza. Elementi che, grazie all'integrazione, tendono a svilupparsi non solo nei soggetti inseriti, ma anche nella comunità con cui gli stessi vengono ad interagire, che beneficerà di maggiore sensibilità sociale, informazione, capacità relazionale.

Pur non esistendo ricerche esaustive su questi temi ed analisi empiriche complete, passi avanti sono stati compiuti a livello nazionale¹ ed è crescente l'interesse sia da parte degli studiosi che dei *policy maker*.

La valutazione dei costi-benefici

Secondo *step* di un'analisi economica dell'efficienza dell'inserimento lavorativo è la valutazione dell'impatto sui costi sostenuti e sui benefici generati per le pubbliche amministrazioni, quali attori delle politiche del lavoro e di welfare responsabili del benessere dei cittadini svantaggiati. Le metodologie applicabili a questa analisi possono essere più o meno approfondite e più o meno estese a livello temporale. La valutazione più completa è quella che analizza l'evoluzione dello stato del soggetto inserito sulla base di dati reali; essa richiede quindi di realizzare analisi *panel* o longitudinali, in cui ogni anno, cominciando dagli anni precedenti all'inserimento, il soggetto viene monitorato negli aspetti economici, lavorativi, e di riduzione della patologia al fine di quantificarne l'evoluzione e i reali risparmi indotti o costi sostenuti dalla pubblica amministrazione. Una simile analisi dovrebbe perciò essere condotta direttamente dagli attori dell'inserimento lavorativo (enti pubblici o servizi invianti, assistenti sociali e cooperative sociali) e con collaborazioni in *network*, ma dati i costi e la complessità, si tratta di analisi non ancora realizzate.

La procedura ad oggi proposta per valutare i costi-benefici dell'azione è quella, delegata agli studiosi del settore, di ricorrere a processi di indicizza-

zione², di approssimazione³ e di attualizzazione⁴ dei costi e benefici prodotti e alla raccolta dati presso le cooperative sociali che hanno realizzato gli inserimenti. In tal caso, una stima completa dei costi e benefici netti generati deve includere:

- tra i costi per la pubblica amministrazione legati alla cooperativa sociale e alla sua attività, i contributi erogati (ad esempio per la formazione e i *tutor*) e le esenzioni IRAP (mentre quelle IRES possono essere considerate come benefici non specifici dell’inserimento lavorativo, anche se presenti), e tra i benefici a livello aziendale l’IVA prodotta dal lavoro dei soggetti svantaggiati inseriti;

- tra i costi legati alla singola posizione lavorativa dei soggetti svantaggiati inseriti, le mancate entrate dovute all’esenzione dal pagamento degli oneri contributivi (nello specifico INPS e SCAU) e gli eventuali contributi versati dalla pubblica amministrazione per singolo lavoratore inserito, e tra i benefici per la pubblica amministrazione l’IRPEF versata dalla cooperativa sociale per singolo lavoratore, i risparmi di costo di cui la pubblica amministrazione beneficia qualora il reddito del lavoratore sia sufficiente a far rientrare il diritto alla pensione di invalidità o a contributi alla famiglia e ai congiunti, le mancate uscite qualora al soggetto spetti un reddito minimo di garanzia;

- tra i costi e benefici indiretti prodotti dall’inserimento, l’evoluzione nei costi di erogazione di servizi socio-assistenziali e sanitari erogati per i soggetti inseriti, considerando che l’inserimento può portare alla riduzione delle patologie e comunque ad un minor utilizzo di strutture pubbliche esterne (carceri, strutture residenziali o diurne per soggetti con problemi psichiatrici, ecc.);

- tra gli altri elementi di costo monitorabili, sarebbero da tenere presenti i risparmi per la pubblica amministrazione generati dai costi sociali, tra cui la riduzione delle uscite per garantire un’abitazione e quindi per la concessione di appartamenti a canone gratuito o ridotto soprattutto per i soggetti che hanno superato una certa età e non vivono con altri familiari, ovvero l’erogazione di contributi all’edilizia sociale per soggetti anziani o titolari di invalidità, o ancora con redditi minimi.

Simili procedure, anche se inclusive di solo alcuni dei costi e benefici a livello aziendale e individuale sopra illustrati, sono state proposte più di dieci anni fa da Marocchi⁵, il quale aveva indagato i costi e benefici generati nell’ambito di progetti regionali (Azione 9 della provincia di Trento) applicando modelli prospettici e quindi attualizzando tutti i costi e benefici presunti per la vita lavorativa potenziale dei soggetti inseriti. L’analisi aveva portato a stimare un beneficio netto per la pubblica amministrazione pari a circa 12.000 euro per soggetto inserito.

Stime più recenti⁶, realizzate in assenza di progetti di inserimento e contributi specifici erogati (analisi sulla provincia di Brescia al 2009) e senza l'applicazione di forme di attualizzazione di benefici futuri, hanno valutato il risparmio netto per la pubblica amministrazione in 7.700 euro annui in media per ogni soggetto inserito in cooperativa sociale, il che porta ovviamente a risultati di lungo periodo molto superiori a quanto stimato nelle precedenti ricerche.

Procedure ancora più complete di monitoraggio dei costi reali sostenuti dalla pubblica amministrazione come riportate in un recente lavoro realizzato per valutare l'impatto delle azioni di inserimento promosse a livello territoriale⁷ confermano risultati positivi per la pubblica amministrazione anche in presenza di elevate forme di contribuzione.

Un impatto, in conclusione, sempre positivo per i budget pubblici, che illustra come le politiche di inserimento in cooperativa sociale siano efficienti anche da un punto di vista strettamente economico. Ma che nascondono ancora una valutazione assolutamente parziale degli effetti positivi della cooperazione sociale: è infatti da tenere presente come i sopra illustrati modelli facciano riferimento al solo impatto generato dai soggetti svantaggiati appartenenti alle categorie definite all'art. 5 della Legge 381/91 inseriti in cooperativa, ma tali costi e benefici crescono esponenzialmente quando si considera che le cooperative sociali provvedono all'inserimento anche di altre categorie di soggetti svantaggiati e che tra gli stessi lavoratori ordinari impiegati da queste organizzazioni più di un terzo proviene da situazioni di impossibilità o di elevata difficoltà di accesso al mercato del lavoro e beneficia quindi dell'inserimento occupazionale anche se non formalizzato come tale.

La valutazione dei benefici non economici e l'efficacia dell'azione

Quando si parla di benefici prodotti dall'inserimento in cooperativa sociale di soggetti svantaggiati non è possibile prescindere da una valutazione dell'efficacia dell'inserimento e quindi del benessere indotto nei beneficiari dell'azione, che descrive quindi la prospettiva micro o individuale dell'impatto dell'azione.

Questo elemento rappresenta di per sé il vero obiettivo dell'inserimento, nonché della *mission* delle cooperative sociali, ma esso è stato da un lato posto in secondo piano dagli economisti, più concentrati sulla valutazione dell'efficienza dei sistemi, e dall'altro considerato spesso di difficile quantificazione e valutazione oggettiva. Effettivamente, le pratiche quantitative che permettono di valutare i miglioramenti dei soggetti inseriti fanno

tipicamente riferimento agli aumenti di *skill* e di produttività dei lavoratori, ma in tal modo tralasciano aspetti essenziali del loro miglioramento psico-fisico e soprattutto socio-relazionale. Perciò, una valutazione completa deve fare affidamento sulla raccolta di dati presso i soggetti svantaggiati inseriti e sull'adozione prevalentemente di costrutti psicologici (e quindi domande) validati.

Tra gli aspetti essenziali che la letteratura psicologica propone come indicatori del benessere psico-fisico e dell'acquisizione di competenze per i soggetti svantaggiati rientrano aspetti quali: il benessere mentale, strutturato su affermazioni positive che individuano componenti quali l'affetto positivo, le buone relazioni interpersonali e il funzionamento positivo (energia, competenze, autonomia); i tratti della personalità, come l'auto-stima, l'efficacia nell'affrontare situazioni diverse, la stabilità emotiva e il controllo; le performance, individuate non solo nelle abilità acquisite, ma anche in quelle attività che mirano a creare un clima organizzativo positivo; il clima aperto alle diversità, come percepito dai lavoratori e atto a una corretta integrazione sociale; la soddisfazione per il lavoro e per le sue diverse componenti; la percezione di efficacia dell'inserimento, valutata con scale ad hoc e analisi di adattamento del contesto lavorativo alle diversità. A questi elementi si aggiunge senz'altro quello della felicità, espressa su scala numerica e analizzata solitamente sia in termini diretti (attraverso domande del tipo "In generale, quanto si considera felice?") che comparati ("A confronto dei suoi coetanei di pari posizione sociale, quanto si sente felice?" esprimendo un punteggio da meno a più, passando per l'uguale).

La felicità rappresenta un fattore determinante recentemente adottato anche dalle analisi generali sulla qualità della vita dei cittadini ed è quindi un indicatore riassuntivo del benessere.

Le analisi che a livello nazionale sono state condotte sul benessere dei soggetti svantaggiati sono poche e prevalentemente seguite da psicologi. Una recente ricerca ha posto l'attenzione sulla cooperazione sociale con particolare riferimento all'inserimento e al miglioramento di persone con problemi psichiatrici⁸.

Grazie alla raccolta di questionari e alla realizzazione di interviste a soggetti svantaggiati inseriti nelle cooperative sociali, la ricerca ha dimostrato che la qualità del lavoro è oggi per questi soggetti più che buona: la maggior parte rivela buoni livelli di auto-efficacia lavorativa, di *engagement* e di produttività; gli intervistati non rilevano particolari impedimenti organizzativi nello svolgere il lavoro, ma frequentemente le organizzazioni hanno realizzato degli adatta-

menti o accomodamenti per integrare meglio il soggetto; forte è la componente di supporto sociale ottenuto sul lavoro e tutto ciò impatta positivamente sulla motivazione a continuare il proprio lavoro (dichiarata dall'87% degli intervistati). Oltre a un benessere sul lavoro, vi sono per gli stessi soggetti psichiatrici anche importanti ripercussioni positive in termini di sintomatologie, diminuite significativamente per il 39% dei soggetti intervistati, e sviluppo di relazioni e supporto sociale extra-lavorativi (sviluppati dal 65%).

Certamente va tenuto presente che i risultati dell'analisi possono essere influenzati dalla tipologia di soggetti analizzati. Tuttavia, indagini recentemente condotte su campioni estesi di lavoratori svantaggiati delle cooperative sociali⁹ confermano che l'occupazione in cooperativa è percepita dalla generalità dei soggetti come un percorso di crescita e come opportunità per relazionarsi e ad essere reinseriti dal punto di vista sociale più che del mercato del lavoro aperto. Secondaria è l'importanza del lavoro per lo sviluppo di *skills*, poiché questo aspetto riguarda prevalentemente i lavoratori con problemi psichiatrici. Ma soprattutto, dall'analisi emerge un buon livello di benessere, di positività per il futuro e soprattutto di felicità per la vita, garantita non tanto dagli aspetti economici, quanto dalle dinamiche sociali e relazionali e dal senso di maggiore autonomia.

Il vantaggio generato dalle cooperative sociali sembra quindi essere prevalentemente quello di offrire un lavoro che, per quanto a bassa professionalizzazione e caratterizzato da salari non troppo elevati, riesce a soddisfare il bisogno principale dei soggetti inseriti: quello di reintegrazione sociale, di aumento della propria auto-stima e di riconoscimento come parte attiva di una comunità.

Conclusioni

Per concludere l'analisi bastano forse poche parole, poiché sono le analisi teoriche ed empiriche a dare una risposta chiara, benché ancora da ampliare e studiare dettagliatamente, alle domande inizialmente poste e ad esprimere una valutazione del ruolo della cooperazione sociale di inserimento lavorativo. La cooperazione sociale rappresenta oggi la concreta opportunità per i soggetti svantaggiati di essere formati e inseriti al lavoro, ma anche di accedere a possibilità occupazionali sul mercato del lavoro ordinario. Questa attività non ha solo un importante impatto sociale e non genera solo benessere per i soggetti inseriti, come è presupponibile in generale guardando il fenomeno da lontano, ma essa è anche da un punto di vista strettamente economico efficiente, poiché migliora il sistema occupazionale, genera produzione e valore

aggiunto, crea esternalità positive e riduce quelle negative, ma porta anche a risparmi netti per la pubblica amministrazione quando la si confronta con politiche alternative di supporto ai soggetti svantaggiati.

Nonostante la ricerca sul settore sia ancora a uno stadio quasi embrionale, si possono già individuare, e questo capitolo ha cercato di farlo, gli elementi generatori di valore aggiunto e di benefici per il sistema ed è possibile quindi affermare che laddove e quando le difficoltà occupazionali si fanno crescenti, le cooperative sociali sembrano rispondere a questi problemi. Si tratta infatti di buone organizzazioni pronte a esser giudicate e a dimostrare che la creazione di *network* tra enti pubblici, cooperazione sociale e imprese for-profit può rappresentare il motore per sostenere una reale integrazione tra politiche del lavoro e di welfare, tra *outcome* materiali e psicologici, tra organizzazioni e individui.

Note

¹ C. BORZAGA-S. DEPEDRI, Progetto di ricerca «*Politiche e azioni per l'inserimento lavorativo in Provincia di Trento (2003-2009). Analisi dell'impatto economico e sociale e ruolo delle cooperative sociali di tipo b*», di prossima pubblicazione nel corso del 2011.

² L'indicizzazione viene realizzata per alcune variabili di tipo eterogeneo, tale da tradurre in numeri comparabili le prestazioni e i costi e benefici.

³ L'approssimazione è realizzata su alcuni valori non recuperabili, sulla base prevalentemente dei comportamenti e dei dati medi rilevati nelle ricerche.

⁴ L'attualizzazione dei costi e dei benefici è realizzata su serie storiche e consiste nel calcolare i costi e benefici degli anni successivi al primo o futuri scontandoli o attualizzandoli al relativo tasso di inflazione (o di sconto) per l'opportuno numero di anni.

⁵ G. MAROCCHI, *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano 1999.

⁶ E. CHIAF, *Le imprese sociali di inserimento lavorativo e la creazione di valore: modelli di valutazione*, Tesi di dottorato, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano 2009.

⁷ C. BORZAGA-S. DEPEDRI, *Progetto di ricerca...* op. cit.

⁸ S. ZANIBONI-F. FRACCAROLI-P. VILLOTTI-M. CORBIÈRE, *Working plans of people with mental disorders employed in Italian Social Enterprises*, in «*Psychiatric Rehabilitation Journal*», v. 35, n. 1, 2011, pp. 55-58.

⁹ C. BORZAGA-S. DEPEDRI, *Progetto di ricerca...* op. cit.

La gestione dei beni confiscati: un'occasione perduta per le imprese sociali?

Mauro Baldascino, Michele Mosca

Introduzione

Questo lavoro intende proporre una riflessione sul ruolo che l'impresa sociale può svolgere mediante l'istituto del riutilizzo a fini sociali dei beni confiscati alle organizzazioni criminali nella creazione di capitale sociale fiduciario, risorsa fondamentale per lo sviluppo economico e sociale dei territori con forte presenza di criminalità.

Una riflessione che richiede preliminarmente la comprensione di un fenomeno complesso come quello delle organizzazioni criminali di tipo mafioso che nel tempo sono riuscite a travalicare i tradizionali territori di origine esportando le loro pratiche a livello transnazionale, unendo al potere intimidatorio della violenza quello economico.

La dimensione assunta da queste organizzazioni, la loro capacità di inserirsi nel tessuto economico e sociale e di condizionare le funzioni politico-amministrative, conferisce al tema dell'uso degli ingenti patrimoni ad esse confiscati una valenza simbolica che rimanda alla questione di quali "modelli di sviluppo" sono promossi nelle terre di mafia e come possano essere indeboliti e sconfitti.

Ma un fenomeno complesso che si sta caratterizzando per la sua capacità di dominio economico, prima ancora che militare, che ha la capacità di divenire modello culturale dominante, orientando valori e pratiche, quali strategie ed interventi di contrasto richiede? Quali attori, sociali e istituzionali, chiama in causa? Di quali azioni concrete necessita? Quale ruolo può assumere l'impresa sociale?

Interrogativi che questo lavoro cercherà di affrontare presentando il modus operandi delle mafie e le moderne strategie per contrastarle, descrivendo le caratteristiche dello strumento della restituzione alla collettività dei patrimoni illecitamente accumulati, esaminando le tipologie dei beni confiscati e l'uso che la normativa consente, analizzando i dati sulla consistenza dei beni confiscati e il ruolo dell'impresa sociale nel riutilizzo di questi *asset* comunitari; presentando alcune buone prassi nel campo della gestione dei beni confiscati e, infine, proponendo alcune considerazioni sul potenziamento del ruolo dell'impresa sociale nella creazione di capitale sociale.

L'essenza dell'azione mafiosa e del suo contrasto

L'essenza dell'azione delle organizzazioni mafiose è di acquisire in modo diretto o indiretto la gestione o il controllo delle attività economiche e di condizionare l'attività amministrativa¹. Questa pericolosa capacità pervasiva è possibile grazie all'utilizzo d'ingenti capitali finanziari accumulati dalle organizzazioni criminali attraverso la violenza, il crimine e i traffici clandestini. Un fiume di "denaro sporco" destinato ad ampliare le attività illecite e a condizionare l'economia legale i cui risvolti hanno assunto una dimensione transnazionale. Le organizzazioni mafiose, infatti, hanno la capacità "*di agire come soggetti economici sui mercati, distorcendone i meccanismi di funzionamento, attraverso l'utilizzo delle enormi risorse economiche e finanziarie reperite nella gestione delle molteplici attività illecite – dal traffico degli stupefacenti al contrabbando, dalla speculazione edilizia agli appalti pubblici, al racket ed all'usura - svolte anche oltre i confini nazionali, e spesso in sinergia con gruppi criminali stranieri*"².

Queste valutazioni hanno portato ad introdurre nel nostro ordinamento legislativo l'indirizzo per il quale i beni di cui è stata accertata la provenienza illecita sono dotati di una "perdurante pericolosità"³ e di un insito potere destabilizzante per l'economia lecita. L'introduzione delle ricchezze illecitamente accumulate nell'economia, attuata dai gruppi criminali prevalentemente per disporre di una pluralità di attività di copertura, per costruirsi consenso e facilitare la loro progressiva integrazione sociale, altera il libero esercizio dell'attività privata, inquinandone le condizioni di funzionamento, oltre a compromettere la solidarietà sociale ed economica fondata sullo svolgimento di attività produttive legali.

Il potenziale criminogeno dei patrimoni mafiosi, dovuto alla loro originaria costituzione, perdura anche dopo la morte di colui che si era reso responsabile delle condotte illecite. Il meccanismo con il quale le mafie si sono rafforzate ed evolute si è basato, infatti, sulla possibilità di accumulare ricchezze e di trasferirle agli affiliati. Questa azione ha svolto il duplice effetto di mostrare da un lato, la capacità delle organizzazioni di produrre ricchezza con la quale finanziare modalità di azione sempre più sofisticate e, dall'altro lato, la funzione di *recruitment*, vale a dire la capacità di reclutare nuovi adepti attraverso i quali "tramandare" regole e modelli⁴.

L'approfondimento delle modalità con le quali le organizzazioni mafiose operano ha permesso d'intervenire con maggiore efficacia nell'azione complessiva condotta a tutela dell'economia e del diritto al libero esercizio dell'impresa, proponendo istituti giuridici che puntassero a sottrarre definitivamente alla disponibilità della criminalità organizzata beni accumulati con

i proventi illeciti, evitando che essi ritornassero nelle disponibilità degli eredi in caso di morte del preposto⁵.

Tuttavia gli strumenti e le strategie per contrastare le mafie non sempre riescono a fronteggiare le tecniche con le quali esse occultano e reinvestono le ricchezze illecitamente realizzate. Esse, infatti, utilizzano strumenti di alta finanza e modalità diversificate di impiego delle risorse che travalicano i confini nazionali, suggerite da esperti professionisti compiacenti e spregiudicati che rappresentano “l’area grigia” della società con cui le mafie colludono⁶.

La restituzione alla collettività dei patrimoni illecitamente accumulati

Le azioni di contrasto alla criminalità mafiosa sono cresciute grazie al rafforzamento nell’ordinamento giuridico italiano delle misure di aggressione ai patrimoni illecitamente accumulati⁷. La strategia di contrasto si snoda essenzialmente attraverso due distinte fasi. La prima è quella relativa all’aggressione dei patrimoni e riguarda le indagini per l’individuazione, il sequestro e la confisca delle ricchezze delle mafie. La seconda riguarda invece la destinazione dei beni e dei patrimoni per finalità pubbliche. Infatti, a differenza delle ricchezze illecite confiscate in sede penale che, una volta monetizzate, finiscono nel “calderone” del bilancio dello Stato in modo indistinto per essere impiegate per le generali finalità pubbliche, i patrimoni sottratti alle mafie sono prevalentemente restituiti alla collettività in modo da ottenerne un riutilizzo per fini istituzionali e sociali. Una prospettiva, questa, di grande significato democratico, indicata per la prima volta dalla Legge 7 marzo 1996, n. 109⁸, legge che può dirsi unica nel suo genere tanto da costituire un modello di riferimento nella lotta alle mafie a livello internazionale⁹.

I valori e il messaggio simbolico sottesi a quest’indirizzo normativo sono di grande importanza: s’indeboliscono in modo essenziale le organizzazioni criminali privandole delle risorse illecitamente acquisite che costituiscono il potere economico con il quale esse dominano i territori; si afferma in modo concreto e visibile il principio di legalità proprio nei luoghi in cui la mafia aveva affermato il suo potere, restituendo alla comunità risorse economiche di cui era stata privata; si rende chiaro, inoltre, il falso mito dell’invincibilità delle mafie, perché si dimostra che anche le loro ricchezze sono colpite dall’azione dello Stato, ripristinando e/o costruendo la fiducia nelle istituzioni. I beni sottratti alle organizzazioni criminali costituiscono, poi, una preziosa risorsa per i territori, un’opportunità di sviluppo, che può essere funzionale a sostenere processi di crescita sociale ed economica guidati dal rispetto delle regole del

buon vivere civile e della legalità. Una corretta strategia di contrasto alle mafie dovrebbe, infatti, contribuire a indebolire e distruggere il “capitale sociale mafioso”, inteso come quella rete di relazioni che consente alle organizzazioni criminali di “dialogare in modo proficuo con il contesto economico e sociale in cui agisce, traendo ulteriore vantaggio dalla sua posizione di intrinseca forza e assumendo la falsa veste di un comune operatore del mercato”¹⁰. Questo ridimensionamento consentirebbe, inoltre, di procedere a una diversa allocazione del capitale sociale in modo da sostenere le libertà sostanziali delle persone. Non si tratta, infatti, di una questione legata alla quantità di capitale sociale presente in un territorio – è noto che nei territori con forte tradizione mafiosa, il capitale sociale che le organizzazioni criminali usano è molto consistente – ma di come esso venga orientato verso gli obiettivi condivisi da una comunità democratica.

Si afferma, in realtà da tempo, la necessità di un grande sforzo per realizzare strategie di prevenzione dei fenomeni d’illegalità diffusa e di contrasto alle mafie, accanto all’attività repressiva attuata dalla magistratura e dalle forze dell’ordine, in modo da produrre risultati efficaci ed efficienti. Questo indirizzo rafforza le politiche di antimafia sociale, tese a prevenire e a contrastare le pratiche e i modelli socio-culturali mafiosi, brodo di coltura delle nuove leve criminali e ambito di consenso da cui essi traggono forza.

L’importanza della scelta di restituire alla collettività i beni confiscati per farne un uso sociale ha fatto sì che venisse estesa anche ad altri delitti (come quelli contro la pubblica amministrazione e quelli terroristici)¹¹. Per dare ulteriore slancio al riutilizzo dei beni confiscati alle organizzazioni mafiose e migliorare l’efficienza della loro gestione, è stata istituita l’Agenzia nazionale per l’amministrazione e la gestione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (ANBSC)¹², che garantisce l’unitaria e l’efficace amministrazione e destinazione dei beni sequestrati e confiscati alle organizzazioni criminali, anche attraverso uno stabile raccordo con l’autorità giudiziaria e le amministrazioni interessate.

Tipologia e destinazione sociale dei beni confiscati

Gli importanti strumenti di aggressione ai patrimoni mafiosi hanno permesso alla magistratura e alle forze dell’ordine di recuperare ingenti patrimoni. Si tratta di beni mobili (somme di denaro, titoli di Stato, crediti personali, gioielli, ecc.), beni mobili registrati (auto, moto, barche, aeromobili, ecc.), beni immobili (ville, appartamenti, fabbricati rurali, locali, terreni, ecc.) e beni aziendali (quote societarie, azioni, fabbriche, stabilimenti industriali, impianti

produttivi, attività commerciali, ecc.) confiscati e destinati, in maniera differenziata, per finalità di pubblico interesse.

Tra questi, i beni immobili e quelli aziendali possono costituire una grande opportunità per il consolidamento e lo sviluppo d'iniziative di imprenditorialità sociale, in particolare nelle regioni del Sud Italia¹³. Un'opportunità sancita dalla legge nel caso degli immobili e lasciata alla discrezionalità dell'ANBSC nel caso dei beni aziendali.

Più nel dettaglio i beni immobili possono essere, alternativamente:

- mantenuti al patrimonio dello Stato per finalità di giustizia, di ordine pubblico e di protezione civile e, ove idonei, anche per altri usi governativi o pubblici connessi allo svolgimento delle attività istituzionali di amministrazioni statali, agenzie fiscali, università statali, enti pubblici e istituzioni culturali di rilevante interesse e per finalità economiche dall'ANBSC, previa autorizzazione del Ministro dell'Interno;

- trasferiti per finalità istituzionali o sociali, in via prioritaria, al patrimonio del comune ove l'immobile è sito, ovvero al patrimonio della Provincia o della Regione; gli enti territoriali possono amministrare direttamente¹⁴ il bene o assegnarlo in concessione a titolo gratuito a comunità (anche giovanili), a enti, ad associazioni maggiormente rappresentative degli enti locali, a organizzazioni di volontariato, a cooperative sociali o a comunità terapeutiche e centri di recupero e cura di tossicodipendenti, nonché alle associazioni ambientaliste riconosciute¹⁵.

La possibilità di un uso degli immobili per finalità sociale, anziché istituzionale, è stabilita nel decreto di assegnazione da parte dell'ANBSC, quindi, espressamente sancita dalla norma.

Un percorso diverso hanno, invece, i beni aziendali, che sono mantenuti al patrimonio dello Stato e destinati:

- all'affitto, quando vi siano fondate prospettive di continuazione o di ripresa dell'attività produttiva, a titolo oneroso a società e a imprese pubbliche o private, ovvero a titolo gratuito, a cooperative di lavoratori dipendenti dell'impresa confiscata;

- alla vendita, qualora vi sia una maggiore utilità per l'interesse pubblico o qualora la vendita medesima sia finalizzata al risarcimento delle vittime dei reati di tipo mafioso;

- alla liquidazione, qualora vi sia una maggiore utilità per l'interesse pubblico o qualora la liquidazione medesima sia finalizzata al risarcimento delle vittime dei reati di tipo mafioso¹⁶.

La possibilità di un utilizzo anche per fini sociali dei beni aziendali è lasciata

alla discrezionalità dell'ANBSC, in base alle sue strategie gestionali, potendo i suoi organi intervenire sia nella fase di sequestro (coadiuvando verso tali fini gli amministratori giudiziari, nominati dai giudici), sia nella fase della confisca di primo grado, oltre che in quella definitiva. Tuttavia l'ipotesi di utilizzo dei beni aziendali per fini sociali non ha trovato ancora una reale applicazione sebbene vi siano ampie possibilità di sostenere soggetti produttivi "di natura privatistica finalizzati a perseguire obiettivi tipicamente pubblici di integrazione e coesione sociale attraverso un'offerta di beni e servizi ad alta intensità relazionale"¹⁷.

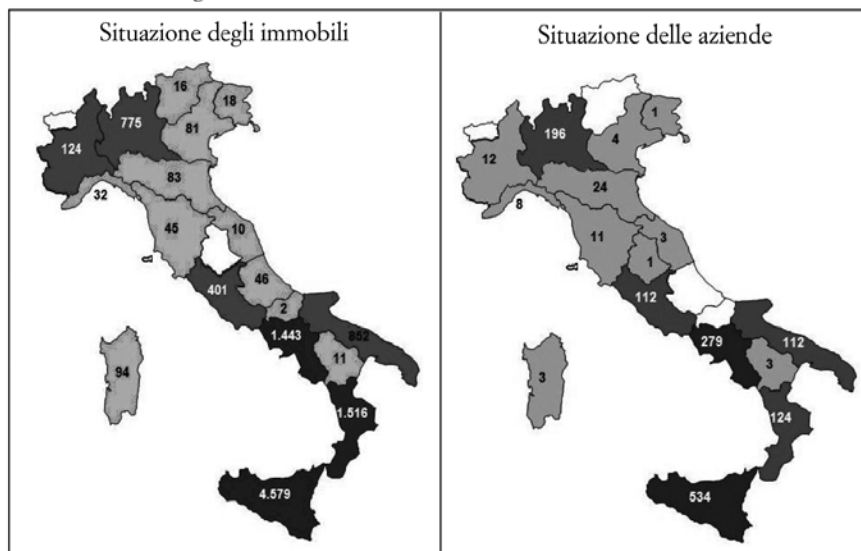
La consistenza dei beni confiscati in Italia

I dati relativi ai beni confiscati in Italia mostrano come la consistenza sia di beni immobili che di aziende confiscate alle organizzazioni criminali è andata crescendo nel tempo. La figura 1 consente di avere un'immagine immediata della consistenza e della distribuzione territoriale dei beni. Essa mostra come il fenomeno degli investimenti dei proventi illeciti delle organizzazioni criminali caratterizza tutto il territorio nazionale – ad eccezione dell'Umbria e della Valle d'Aosta – anche se i beni confiscati – soprattutto se ci si riferisce agli immobili – sono particolarmente concentrati nel Mezzogiorno (84%). La tabella mostra che la loro consistenza è andata crescendo nel tempo. A luglio 2011 erano 10.125 gli immobili confiscati definitivamente, di cui circa il 75% concentrato nelle tre regioni del Sud (Sicilia 45%, Calabria 15%, Campania 14% e Puglia, 8%) che registrano tra l'altro anche i valori più elevati dei tassi di criminalità.

Un fenomeno quello delle confische dei beni appartenuti alla criminalità organizzata che, come già detto, non caratterizza esclusivamente le regioni del sud d'Italia. Tra le regioni del Nord è la Lombardia che registra una presenza massiccia di immobili confiscati pari a 7,6%, valore che la colloca prima di Piemonte (1,2%), Emilia Romagna e Veneto che registrano entrambe un valore pari a circa l'1% della consistenza dei beni.

I dati presentati in questa analisi evidenziano che le organizzazioni criminali hanno accumulato ricchezze illecite in beni immobili soprattutto nelle regioni nelle quali esse sono tradizionalmente presenti, a dimostrazione della loro strategia di utilizzare i beni materiali come beni simbolo del loro potere e in grado di imporre il "giogo" criminale ai territori. I beni immobili sono stati, infatti, utilizzati dalle organizzazioni criminali per ostentare la ricchezza dei "clan" e fungere da elemento per reclutare nuovi adepti. Essi hanno caratteristiche simili ai beni posizionali¹⁸ e per tali motivi possono generare effetti negativi sullo sviluppo dei territori.

Figura 1. - Distribuzione territoriale dei beni confiscati



Fonte: ANBSC, luglio 2011.

L'analisi dei dati delle aziende confiscate mostra che il 74% circa è situato nella ripartizione Sud e Isole, il 17% circa nella ripartizione Nord e il 9% circa nella ripartizione Centro. Approfondendo l'analisi della consistenza delle aziende confiscate a livello regionale emerge che questo fenomeno caratterizza 16 regioni ad esclusione di Valle d'Aosta, Trentino Alto Adige, Molise e Abruzzo. È interessante notare, però, che la Lombardia registra una dotazione di aziende confiscate pari a circa il 14%, che la colloca al terzo posto dietro Campania (19%) e Sicilia (37%). Quest'ultimo dato mette in evidenza la strategia di espansione delle attività imprenditoriali delle organizzazioni criminali che già a partire dagli anni Settanta, hanno investito ingenti quantità di capitali in attività produttive del Nord d'Italia, in particolar modo in Lombardia ed Emilia Romagna.

Per quanto concerne la natura giuridica delle aziende confiscate la forma più utilizzata dalle imprese criminali è la società a responsabilità limitata (47%); seguono l'impresa individuale (23%), la società in accomandita semplice (14%) e la società in nome collettivo (9%).

L'analisi dei settori di attività mette inoltre in evidenza che oltre la metà (56%) delle aziende confiscate si sono concentrate per il 28% circa nel settore delle costruzioni e per un altro 28% nel settore del commercio ingrosso-dettaglio, riparazioni veicoli, beni personali e casa. Un posto rilevante è

Tabella 1. - Distribuzione territoriale dei beni confiscati per tipologia

	Immobili		Aziende	
	v.a.	%	v.a.	%
Abruzzo	46	0,45	0	0,00
Basilicata	11	0,11	3	0,21
Calabria	1.516	14,97	124	8,69
Campania	1.443	14,25	279	19,55
Emilia – Romagna	83	0,82	24	1,68
Friuli - Venezia Giulia	18	0,18	1	0,07
Lazio	401	3,96	112	7,85
Liguria	32	0,32	8	0,56
Lombardia	775	7,65	196	13,74
Marche	10	0,10	3	0,21
Molise	2	0,02	0	0,00
Piemonte	124	1,22	12	0,84
Puglia	852	8,41	112	7,85
Sardegna	91	0,90	3	0,21
Sicilia	4.579	45,22	534	37,42
Toscana	45	0,44	11	0,77
Trentino - Alto Adige	16	0,16	0	0,00
Umbria	0	0,00	1	0,07
Valle d'Aosta	0	0,00	0	0,00
Veneto	81	0,80	4	0,28
	10.125	100,00	1.427	100,00

Fonte: elaborazioni su dati ANBSC. Luglio 2011.

occupato dal settore alberghi ristoranti (10% circa). Inoltre, circa il 4% delle aziende confiscate è presente nel settore “altri servizi pubblici, sociali e personali” e poco più dell’1% nel settore “sanità e assistenza sociale”¹⁹.

È utile analizzare le caratteristiche della gestione e le cause che determinano l’uscita dalla stessa delle aziende confiscate, per provare a riflettere su quali interventi possono essere messi in campo a salvaguardia dell’occupazione, della produzione di ricchezza (legale) che tali aziende possono generare attraverso una loro “rigenerazione” a favore dei territori nei quali si trovano.

I dati contenuti nella tabella 4 mostrano che nel 2010²⁰ delle 1.377 aziende confiscate, 946, vale a dire il 68,7%, era in gestione dell’Agenzia Nazionale, mentre 431 aziende, cioè il 31,3%, era invece uscita dalla gestione per motivi diversi (tabella 4).

Tabella 2. - Forma giuridica delle aziende confiscate

	v.a.	%
Società a responsabilità limitata	643	46,70
Impresa individuale	315	22,88
Società in accomandita semplice	199	14,45
Società in nome collettivo	122	8,86
Beni senza personalità giuridica	45	3,27
Società per azioni	28	2,03
Società cooperativa	10	0,73
Società semplice	5	0,36
Società di fatto	5	0,36
Società consortile	3	0,22
Società in accomandita per azioni	1	0,07
Consorzio	3	0,07
Totale	1.377	100,00

Fonte: elaborazioni su dati ANBSC. Dicembre 2010.

Tabella 3. - Aziende confiscate per settore di attività

	v.a.	%
Costruzioni	384	27,89
Commercio ingrosso-dettaglio, riparaz. veicoli, beni pers., casa	382	27,74
Alberghi ristoranti	134	9,73
Att. immobiliari, noleggio, informatica, ricerca serv. alle imprese	123	8,93
Agricoltura	76	5,52
In corso di aggiornamento	66	4,79
Altri servizi pubblici, sociali e personali	55	3,99
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	49	3,56
Attività manifatturiere	21	1,53
Attività finanziarie	20	1,45
Estrazione di minerali	20	1,45
Altro	19	1,38
Sanità e assistenza sociale	17	1,23
Pesca, piscicoltura e servizi connessi	11	0,80
Totale	1.377	100

Fonte: elaborazioni su dati ANBSC. Dicembre 2010.

Delle 946 aziende in gestione solo 232 (19% circa) sono in attesa dell'atto di destinazione. Le altre 741 aziende "rientrano in diverse tipologie"²¹; in gestione sospesa (19,3%), liquidazione (30,2%), affitto (0,5%) e altro (50,0%), (tabella 5).

Secondo le stime dell'ANSBC²² riguardanti 1.916 beni su un totale di 2.944 beni in gestione, nel 2010 il valore dei beni immobili è di circa 362 milioni di euro. Si tratta, pertanto, di un considerevole patrimonio, che potrebbe e dovrebbe essere meglio gestito e valorizzato per finalità sociale riammettendolo per questa via nel circuito legale della produzione del reddito in modo da fornire il suo naturale contributo alla creazione di ricchezza.

Gli atti di destinazione dei beni confiscati risentono della difficoltà e della complessità della gestione. Dal procedimento (preventivo) del sequestro al decreto di confisca definitiva per poi giungere all'effettivo riutilizzo per fini sociali, possono trascorrere molti anni e ciò può inficiare i risultati di tale

Tabella 4. - Ripartizione territoriale
delle aziende confiscate in gestione e uscite dalla gestione

	In gestione		Uscite dalla gestione		Totale
	v.a.	%	v.a.	%	
Abruzzo	0	0,00	0	0,00	0
Basilicata	2	0,21	1	0,23	3
Calabria	63	6,66	50	11,60	113
Campania	186	19,66	84	19,49	270
Emilia Romagna	16	1,69	8	1,86	24
Friuli Venezia Giulia	1	0,11	0	0,00	1
Lazio	71	7,51	40	9,28	111
Liguria	4	0,42	3	0,70	7
Lombardia	84	8,88	112	25,99	196
Marche	2	0,21	1	0,23	3
Molise	0	0,00	0	0,00	0
Piemonte	4	0,42	8	1,86	12
Puglia	60	6,34	42	9,74	102
Sardegna	1	0,11	2	0,46	3
Sicilia	443	46,83	74	17,17	517
Toscana	6	0,63	4	0,93	10
Trentino Alto Adige	0	0,00	0	0,00	0
Umbria	0	0,00	1	0,23	1
Valle d'Aosta	0	0,00	0	0,00	0
Veneto	3	0,32	1	0,23	4
Totale	946	100	431	100	1377

Fonte: elaborazioni su dati ANBSC, 2010.

strumento. Il territorio nazionale si caratterizza per una disomogeneità del coefficiente di trasformazione di beni confiscati in beni destinati, che per la ripartizione Sud-Isole è di oltre 20 punti percentuali più bassa della ripartizione Nord e di oltre 10 punti percentuali della ripartizione Centro²³. Comprendere quindi quali territori sono stati in grado di sperimentare modelli virtuosi di destinazione e riutilizzo dei beni può contribuire a individuare buone prassi da adottare in quelli nei quali, invece, si registrano forti rallentamenti nel processo di assegnazione dei beni.

Tabella 5. - Stato delle aziende

	v.a.	%
Gestione da destinare	232	24,5
Gestione sospesa: principalmente fallimento aperto in fase giudiziaria	181	19,1
Gestione con destinazione impressa: richiesta di cancellazione dal registro delle imprese e/o dall'Anagrafe Tributaria	181	19,1
Gestione con destinazione impressa: liquidazione	286	30,2
Gestione con destinazione impressa: vendita	29	3,1
Gestione con destinazione impressa: affitto a titolo oneroso	6	0,6
Gestione con destinazione impressa: affitto a titolo gratuito	1	0,1
Gestione da destinare: gestione sospesa ex lege per pendenza di procedure penali	30	3,2
Totale	946	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ANBSC, 2010.

Come mostrano i risultati di alcune indagini qualitative²⁴effettuate a livello nazionale su soggetti che gestiscono beni confiscati, sono soprattutto le lentezze delle pubbliche amministrazioni che rallentano il procedimento di riutilizzo dei beni e spesso compromettono il valore del bene in sé.

Va, inoltre, messo in evidenza che l'attuale *stock* di beni confiscati è il frutto di azioni giudiziarie iniziate anni addietro. Lo sforzo della magistratura e delle forze dell'ordine profuso negli ultimi anni lascia ipotizzare che la consistenza quantitativa dei beni subirà una notevole crescita che potrebbe modificare significativamente la loro distribuzione territoriale e tipologica. Permane, inoltre, un deficit informativo relativo alla consistenza qualitativa dei beni²⁵, che caratterizza maggiormente i beni aziendali confiscati, di cui non sono attualmente disponibili stime.

Colmare i deficit informativi, rendere maggiormente fruibili e accessibili i

dati sullo stato dei beni confiscati, aumentare il grado di coordinamento tra le varie istituzioni, che si interessano dei beni confiscati, rappresentano azioni fondamentali da promuovere al fine di evitare che un ammontare di risorse utili per la collettività rimanga in uno stato di disuso o peggio ancora possa, attraverso “raggiri” della legge, rientrare nelle disponibilità dei vecchi “proprietari”.

Impresa sociale e riutilizzo di asset della comunità

Il riutilizzo dei beni confiscati alle organizzazioni criminali rappresenta un'importante occasione di prova per l'impresa sociale, che nella sua *mission* persegue l'interesse generale della comunità. Tuttavia in tema di riutilizzo per fini sociali dei beni confiscati, il protagonismo dell'impresa sociale, normata dal D. Lgs 155/06, è riconosciuto soltanto alle cooperative sociali, che possono essere concessionarie di beni immobili confiscati da parte degli enti territoriali.

Il coinvolgimento dell'impresa sociale nell'affitto e nella vendita delle aziende confiscate è, invece, lasciato alla discrezionalità dell'ANBSC, qualora vi siano “ragioni di necessità o convenienza”²⁶.

I beni confiscati alle mafie sono importanti *asset* comunitari, che possono essere utilizzati nell'ambito di progetti di economia sociale, indirizzo dettato in maniera esplicita dalla norma per gli immobili e in maniera discrezionale per le aziende.

A fronte di questa possibilità non emerge, però, un chiaro orientamento e un'efficace strategia di promozione di progetti di economia sociale, in particolare per i beni aziendali. Nonostante, proprio in tema di utilizzo dei beni aziendali confiscati, il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), abbia indicato come necessario la “*costruzione di un'imprenditoria alternativa a quella mafiosa in grado di assicurare il mantenimento dell'occupazione legale dei lavoratori dipendenti dell'impresa e preveda il potenziamento di un'occupazione liberata dal vincolo mafioso*”. Una strada verso una diversa imprenditorialità, per costruire modelli di sviluppo alternativi e liberi dalle mafie, può essere la promozione di economia sociale sui beni confiscati.

La recente riorganizzazione della normativa antimafia, attraverso l'emanazione del codice, poteva rappresentare una buona occasione per riconoscere all'impresa sociale un ruolo maggiore nell'utilizzo di questi importanti *asset* comunitari. Tale forma imprenditoriale, infatti, ha la capacità di contribuire al miglioramento e alla crescita del capitale sociale e umano fino ad essere considerata organizzazione che partecipa a pieno titolo al processo di

“civilizzazione” dell’economia e della società post-fordista e che risulta fondamentale per lo sviluppo di relazioni umane considerate alla base dei processi di scambio di natura mercantile²⁷. L’impresa sociale, inoltre, ha una modalità di organizzazione della produzione che risulta essere peculiare e fondamentale nella produzione di beni e servizi, come quelli alla persona, alla comunità e all’emersione di nuovi bisogni nel campo della tutela del patrimonio ambientale, artistico e dei servizi rivolti al territorio, dove più diffusi sono i fallimenti dello Stato e del mercato. Essa è, poi, in grado di utilizzare al meglio, rispetto alle imprese for profit e alle organizzazioni pubbliche, un mix di incentivi di natura non monetaria, oltre che monetaria, riuscendo per questo a fronteggiare i vincoli di efficienza e a permanere sul mercato nella produzione di particolari beni/servizi con caratteristiche di beni pubblici²⁸. Un’ulteriore peculiarità di tale forma organizzativa è la capacità di produrre, oltre all’*output* per il quale essa è stata costituita, un prodotto aggiuntivo rappresentato dalle relazioni che nascono tra utente e organizzazione, utente ed erogatore dei servizi, e più in generale, tra organizzazione e territorio nel quale essa opera²⁹.

Tutti questi elementi consentirebbero all’impresa sociale di assumere un ruolo importante nella diversa allocazione del capitale sociale che sostiene le libertà sostanziali delle persone, dimostrandosi utile per la trasformazione dei territori a dominio mafioso oltre a contribuire a ridurre il *mismatch* tra offerta e domanda dei beni confiscati alla criminalità.

Buone pratiche d’imprenditorialità sociale

L’analisi presentata nelle sezioni precedenti ha messo in evidenza che i beni confiscati alle organizzazioni criminali sono particolari *asset* immobiliari della comunità per la cui gestione e valorizzazione si richiede un approccio di imprenditoria sociale innovativo finalizzato a una gestione efficiente, efficace e nel rispetto del criterio di economicità. La gestione degli *asset* recuperati alle mafie, promuovendo reti di relazioni e di affidamento in grado di alimentare una solidarietà organica e valori di tipo cooperativo, può essere una preziosa interfaccia del coordinamento fra gruppi di persone, veicolando una diffusa interiorizzazione di pratiche e modelli culturali alternativi a quelli mafiosi.

La gestione di tali beni è, infatti, un’attività complessa e richiede il coinvolgimento di diversi attori, pubblici e privati, che – attraverso progettazioni condivise, atteggiamenti di co-responsabilità e l’individuazione di ruoli specifici – possano svolgere al meglio la funzione di riutilizzo dei beni, individuando modelli innovativi di co-gestione.

L'impresa sociale è perciò chiamata a “ridefinire le proprie competenze imprenditoriali secondo logiche più tipicamente “industriali” che non riguardano tanto l'oggetto della produzione, ma piuttosto variabili come la consistenza degli investimenti, la scansione temporale del progetto, la diversa strutturazione dei mercati di sbocco, la disponibilità di un sistema organizzativo e di governance specializzata, l'accesso a risorse di finanza per lo sviluppo”. Si tratta, in altre parole, di una trasformazione dell'atteggiamento dell'impresa sociale che non perda di vista le sue originali peculiarità, valorizzando contemporaneamente “capacità di networking dove i legami interpersonali e i rapporti interorganizzativi si stringono intorno processi produttivi caratterizzati da elementi fiduciari, generazione di senso ed empowerment di risorse che altri attori considerano, nel migliore dei casi, solo marginali”, tutto ciò perseguendo l'interesse generale della comunità³⁰.

L'esperienza di gestione di *asset* confiscati da parte di organizzazioni che perseguono finalità sociali è cresciuta nel tempo in Italia caratterizzandosi con modelli differenti. È interessante a tal fine riportare le esperienze di costruzione di reti funzionali alla nascita e crescita di progetti di imprenditorialità sociale che meglio rispondono alla complessità di tali beni e che potrebbero essere di ausilio all'Agenzia nazionale, attraverso i suoi nuclei di supporto territoriali, chiamati ad accelerare i procedimenti destinazione e rimuovere gli ostacoli al loro uso a fini sociali³¹.

Agenzia cooperare con Libera Terra

Un'importante esperienza di costruzione di *networking* che sostiene la nascita e lo sviluppo di cooperative sociali che usano beni confiscati, in particolare nel settore agroalimentare, è rappresentata dall'Agenzia Cooperare con Libera Terra, un'associazione costituita nel 2006 e partecipata da imprese cooperative³², associazioni, enti pubblici o di diversa natura. L'Agenzia funge da strumento di supporto per aiutare lo sviluppo delle cooperative che operano sulle terre e gestiscono beni confiscati alle mafie e che si riconoscono nell'esperienza portata avanti dall'associazione Libera. Associazioni, nomi e numeri contro le mafie nel progetto Libera Terra³³. L'Agenzia opera attraverso le prestazioni volontarie fornite dai suoi associati, che concorrono alla nascita di nuove iniziative imprenditoriali mediante l'apporto di *know-how*, fornendo opportunità di mercato ai prodotti ovvero con risorse finanziarie. Essa, inoltre, effettua l'analisi delle condizioni di fattibilità e stabilità economica delle costituenti cooperative.

L'Agenzia ha contribuito, attraverso bando pubblico, a far nascere e sviluppare sei cooperative sociali di Libera Terra (Placido Rizzotto, Pio La

Torre, Valle del Marro, Terre di Puglia, Le terre di don Peppe Diana e Beppe Montana). Nell'ottobre 2008 è nato, inoltre, Libera Terra Mediterraneo, la società consortile partecipata dalle cooperative Libera Terra, che ha come obiettivo l'ampio processo di integrazione e di promozione di nuove cooperative sui terreni confiscati, ma non ancora restituiti alla collettività.

I risultati positivi ottenuti da quest'organizzazione mostrano la validità di un modello d'intervento di sostegno alla nascita di cooperative sociali, che garantisca loro, nella fase di start up, il know-how gestionale e sbocchi di mercato minimi, grazie al supporto di un sistema di relazioni.

Laboratorio di Economia sociale. Le terre di don Peppe Diana

La provincia di Caserta presenta un'esperienza unica nel suo genere di riutilizzo dei beni comunitari che prova a costruire economia sociale a partire dai beni confiscati alla camorra. Un progetto che mette insieme cooperative sociali che utilizzano i patrimoni liberati dalle organizzazioni criminali, associazioni, università, istituzioni e imprese private³⁴. Nel corso di questi anni si è sviluppato in provincia di Caserta un modello di uso dei beni confiscati attraverso l'inserimento nelle cooperative sociali di persone svantaggiate portatrici di una dotazione finanziaria – budget di salute – funzionale alla fruizione del diritto alla formazione/lavoro, casa/habitat sociale, socialità/affettività. Questo modello di gestione dei beni confiscati si è sviluppato congiuntamente alla sperimentazione di un welfare locale nelle aree ad alta integrazione sociosanitaria.

Una metodologia, quella dei budget di salute, che pone l'accento sulla coprogettazione, cogestione e cofinanziamento, nonché sulla valutazione dei processi e progetti allestiti e realizzati tra enti pubblici e privati. Si consente così di realizzare attorno ai bisogni di salute delle persone con disabilità quel "gioco di squadra" che permette di costruire comunità dove crescono dignità, diritti e libertà delle persone.

Le buone prassi registrate in provincia di Caserta sono state promosse e coordinate grazie all'azione del Comitato don Peppe Diana³⁵ e a Libera che operando in rete con le cooperative sociali Agropoli onlus, Al di là dei sogni, Eureka e le Terre di don Peppe Diana stanno favorendo la nascita di forme di economia sociale centrate su filiere specifiche di produzione, come l'energia da fonti rinnovabili, il turismo responsabile, l'agricoltura biologica e i percorsi di cittadinanza attiva sui beni confiscati, oltre ad altre attività di particolare valore simbolico (rifiuti e ciclo del cemento), in grado di produrre valore aggiunto da reinvestire nella sostenibilità di progetti "comuni" sui beni confiscati e da

utilizzare come fondo di garanzia per la facilitazione dell'accesso al credito.

Le azioni condotte dalle cooperative sociali hanno consentito, inoltre, di far nascere il Laboratorio di economia sociale attraverso il quale si prevede la strutturazione di una rete di soggetti gestori di beni confiscati e l'istituzione di un fondo comune etico, che finanzia un programma sociale di sviluppo sostenibile dei beni confiscati e di promozione di comunità educative e solidali, incentrate sul dialogo culturale e la coesione sociale.

La funzione principale della rete è realizzare progetti comuni diretti in particolare ad accrescere la capacità innovativa e la competitività. Le attività progettuali si concentrano su due linee di azione tra loro integrate: la definizione e attuazione di strategie di modifica del contesto territoriale verso la cultura; i valori e le pratiche dell'economia sociale con attività di promozione e supporto; la definizione e attuazione di modalità d'indirizzo e coordinamento gestionale delle attività imprenditoriali sociali sui beni confiscati, secondo un modello a rete, in particolari filiere produttive.

Il modello di sviluppo di economia sociale che si sta sperimentando in provincia di Caserta si caratterizza per l'approccio integrato e l'attivazione di strategie di *empowerment* centrate sui gruppi di lavoro per aumentare la condivisione, le conoscenze e le competenze tramite attività di formazione – intervento. Esso promuove inoltre strategie di rafforzamento della rete tra gli individui, organizzazioni, forze sociali e istituzioni del territorio e, contemporaneamente, strategie di rafforzamento centrate sugli individui e sui mutamenti organizzativi e di sistema.

Calcestruzzi Ericina Libera

Un caso raro di riutilizzo di un bene aziendale, paradigmatico della complessità di questa tipologia di *asset*, è rappresentato dall'esperienza della Calcestruzzi Ericina.

L'azienda Calcestruzzi Ericina è stata confiscata definitivamente al mafioso Vincenzo Virga nel giugno 2000 e dopo lunghe e complesse vicissitudini è diventata un'azienda recuperata alla mafia che gestisce un impianto di riciclo di inerti tecnologicamente all'avanguardia. Nel 1994, nell'ambito dell'operazione "Petrov", furono sequestrate preventivamente le quote della società Calcestruzzi Ericina e nonostante la nomina di un amministratore giudiziario (in seguito arrestato) venne ancora per molti anni totalmente gestita dai figli del preposto.

Come spesso accade alle imprese sequestrate, in seguito all'avvio della fase giudiziaria le commesse della Calcestruzzi Ericina si ridussero notevol-

mente, con un calo della produzione del 40-50%, tanto che l'azienda fu costretta a ricorrere alla cassa integrazione per i lavoratori. Per scongiurare la crisi dell'azienda, nel 2001, l'allora Prefetto di Trapani, Fulvio Sodano, invitò gli imprenditori del luogo a rifornirsi, per i lavori in corso di realizzazione dall'azienda di Stato, presso la Calcestruzzi Ericina. A dispetto, però, degli impegni profusi dal Prefetto Sodano, l'organizzazione mafiosa continuò a ostacolare l'azienda controllando e condizionando il mercato e tentando la strada dell'acquisto, con la complicità di funzionari dell'Agenzia del Demanio di Trapani. All'ipotesi di vendita della Calcestruzzi Ericina si oppose fortemente il Prefetto Sodano che, però, nell'estate del 2003 venne nominato prefetto di Agrigento. Uno spostamento che lo stesso Sodano imputò all'intervento di un influente esponente politico locale che non gradiva il suo impegno nei confronti della Calcestruzzi Ericina³⁶, nonostante l'azienda fosse, già da alcuni anni, di proprietà dello Stato.

L'azione e l'impegno di Istituzioni (Prefettura di Trapani, di Forze dell'Ordine e Procura della Repubblica, dell'Agenzia del Demanio e della Regione siciliana) e privati (Libera, Unipol Banca, Unipol Gruppo Finanziario, Anpar e Legacoop) unito a quello degli stessi lavoratori dell'azienda e al senso di responsabilità di chi l'ha amministrata per conto dello Stato, hanno permesso, come previsto dalla legge 109/96, di affidare i beni aziendali della Calcestruzzi Ericina alla cooperativa costituita dalle maestranze dell'impresa: la Calcestruzzi Ericina Libera.

La nuova cooperativa ha avviato nell'area dello stabilimento di Trapani, accanto alle strutture completamente rinnovate per la produzione di calcestruzzo, un impianto di riciclaggio di inerti tecnologicamente all'avanguardia. È nata così una vera e propria filiera imprenditoriale che consente di recuperare materiali inerti destinati a finire in discarica, o peggio abbandonati nell'ambiente, e di trasformarli in risorsa. Un presidio di legalità in un settore strategico come quello delle costruzioni, profondamente inquinato dalla presenza delle mafie.

Un nodo problematico rilevante che ha dovuto superare la Calcestruzzi Ericina Libera è scaturito dalla previsione normativa che impedisce la destinazione delle aziende confiscate ai lavoratori mediante oneri a carico dell'erario. Per avere accesso agli 1,13 milioni di euro ottenuti nell'ambito del POR Sicilia, la Calcestruzzi avrebbe dovuto provvedere a un aumento di capitale impossibile da fronteggiare esclusivamente con risorse proprie. L'ostacolo è stato superato tramite l'inserimento di un'altra azienda in regime di amministrazione giudiziaria (l'Immobiliare Strasburgo di Palermo) nella compagine

societaria. Una soluzione inedita che in futuro potrebbe essere presa a modello per mantenere in attività altri beni aziendali soggetti a confisca. La necessità di un simile *escamotage* impone d'altra parte una riflessione sulla Legge 109/96, strumento fondamentale nel contrasto alle mafie, tuttavia suscettibile di alcuni miglioramenti, soprattutto in merito alla fase finale della destinazione dei beni e di integrazioni che prevedano il sostegno economico necessario nelle prime fasi di gestione dei beni aziendali³⁷.

Questa positiva esperienza pilota mostra come la riattivazione di *asset* comunitari complessi, come le aziende confiscate, richieda la compartecipazione di diversi attori, ognuno dei quali con un ruolo essenziale, e il saper coniugare interessi diversi in una logica compartecipativa.

In queste azioni integrate, finalizzate alla gestione e/o riconversione di progetti imprenditoriali, diventa essenziale la capacità delle amministrazioni pubbliche di farsi coprotagoniste assieme alle imprese e al settore non profit di nuovi programmi d'investimento per recuperare e valorizzare i propri territori e per promuovere l'interesse generale della comunità.

L'obiettivo principale dell'intervento sulle aziende consiste nel mantenere e/o ricostruire quel sistema relazionale (con fornitori, clienti, istituti di credito, pubbliche amministrazioni, ecc.) nel quale l'azienda era inserita, e che spesso s'indebolisce o viene meno nel momento in cui lo Stato effettivamente recupera l'azienda "mafiosa". Questo approccio, però, spesso sconta "la miopia politica non solo degli amministratori ma anche di dirigenti e funzionari pubblici, poco capaci di agire all'interno di regole di sviluppo generatrici anche di valore economico"³⁸. Il ruolo strumentale che l'imprenditorialità sociale potrebbe assumere in queste particolari azioni integrate di "interesse generale" è determinante. Queste progettualità, che richiedono il possesso di competenze tecnico-gestionali, la capacità di creare "coalizioni", il coordinare diversi *stakeholder* e l'orientare all'innovazione sociale, appaiono il terreno più propizio per l'impresa sociale.

Conclusioni

L'Italia si è dotata di efficaci strumenti repressivi per contrastare le organizzazioni criminali di tipo mafioso e gli effetti dell'accumulazione dei capitali illeciti esportati a livello europeo e internazionale.

La complessità del fenomeno mafioso, capace di costruire consenso sociale e divenire modello culturale dominante sui territori dove opera richiede, per debellarlo, di unire alle azioni repressive strategie e interventi di prevenzione, che indeboliscano il "capitale sociale mafioso", inteso come rete di

relazioni che consente a tali organizzazioni di dialogare in modo proficuo con il contesto economico e sociale in cui agiscono. L'intervento sul "capitale sociale mafioso" può determinare poi una diversa allocazione dello stesso verso il sostegno alla promozione delle libertà sostanziali delle persone e degli interessi generali di una comunità democratica.

Si tratta, in altre parole, di promuovere percorsi di sviluppo dei territori, in particolare quelli a forte tradizione criminale, nei quali si agisca sulla dotazione e qualità del capitale sociale per promuovere il rispetto delle regole democratiche, del vivere civile e delle istituzioni pubbliche. La restituzione alla collettività per fini sociali dei patrimoni illecitamente accumulati dalle mafie appare dunque una strada efficace per la ri-allocazione del capitale sociale nelle comunità locali.

La gestione di *asset* comunitari complessi come i beni confiscati richiede competenze professionali e la capacità di sviluppare progetti innovativi che tengano conto che si tratta di beni della comunità i cui benefici devono essere fruibili da tutti. La gestione dei beni confiscati deve essere orientata a includere e non a escludere i componenti della comunità. Un processo che richiede l'adozione di modelli di gestione democratici, che superino il modello dello Stato ispirato alla logica del "comando a un'autorità", ma anche modelli privati ispirati al concetto di proprietà privata. Un buon modello gestionale deve, perciò, saper individuare le organizzazioni e istituzioni "con" le quali co-progettare e co-gestire i beni, ma allo stesso tempo "dividere" le responsabilità, i ruoli e i compiti degli attori.

La qualità nell'uso dei beni confiscati diventa, quindi, sia promotrice di nuovi modelli culturali ed economici orientati alla cittadinanza attiva e alla legalità, sia un indicatore di crescita di comunità alternative alle pratiche mafiose.

L'impresa sociale e la flessibilità del suo modello di governance possono aiutare l'individuazione delle forme di gestione con-divisa più adeguate, che valorizzino le peculiarità territoriali.

I percorsi di imprenditorialità sociale sui beni confiscati, grazie ai quali viene data ai giovani la possibilità di lavorare in cooperative sociali e d'intraprendere percorsi d'inclusione di soggetti svantaggiati, appaiono buone pratiche da riprodurre con politiche e strumenti più efficaci, rispetto alle ipotesi di vendita o uso lucrativo degli immobili. Questo non solo per l'alto valore simbolico di tali esperienze, ma perché esse riescono a rigenerare il capitale sociale di cui le mafie si sono impadronite, promuovendo reti di relazione e di affidamento che alimentano una solidarietà diffusa e valori di tipo cooperativo. Sotto questa luce i beni confiscati costituiscono una preziosa interfaccia del

coordinamento fra gruppi di persone e un valido veicolo per l'interiorizzazione di pratiche e modelli culturali alternativi a quelli mafiosi.

L'impresa sociale con la sua *mission* orientata all'interesse generale della comunità, le sue caratteristiche e le peculiarità del modello organizzativo può candidarsi ad assumere un ruolo importante nei percorsi di riutilizzo dei beni confiscati alle organizzazioni criminali e, in particolare, di quelli aziendali, il cui uso appare più problematico. La gestione e valorizzazione dei beni sottratti alla criminalità organizzata condotta dall'impresa sociale può contribuire ad accrescere e ri-allocare l'originaria dotazione di capitale sociale dei territori e fornire contemporaneamente un efficace strumento di prevenzione, oltre che di repressione, nella lotta contro la criminalità organizzata.

I recenti dati sul patrimonio confiscato mostrano una ingente quantità di risorse economiche che può contribuire ad alimentare i percorsi di crescita sociale e civile. Tuttavia, l'attuale normativa sul riutilizzo dei beni confiscati sebbene ponga al centro dell'attenzione il ruolo del riutilizzo dei beni per finalità sociali, non prevede espressamente l'impresa sociale tra i concessionari dei beni. In particolare, i beni immobili possono essere concessi a titolo gratuito alle cooperative sociali, mentre per le aziende l'affidamento è demandato alla discrezionalità dell'ANBSC.

Un protagonismo parziale, quello dell'impresa sociale, forse da attribuire da un lato al suo riconoscimento giuridico avvenuto con il D.lgs 155/06, postumo alla legge 109/96, e dall'altro alla sua ancora limitata autodeterminazione nel candidarsi come soggetto imprenditoriale in grado di gestire *asset* comunitari complessi, come i beni confiscati.

Una piena legittimazione normativa dell'impresa sociale, quale gestore di questi beni comunitari complessi, poteva avvenire con la recente riorganizzazione della normativa antimafia avvenuta con l'approvazione del "Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione" del 5 agosto 2011. Un'opportunità che avrebbe contribuito al riconoscimento del suo ruolo strumentale, a servizio dell'ANBSC e, in alcuni casi, di enti territoriali, contribuendo a ridurre il *mismatch* tra offerta e domanda di tali *asset* e realizzare progetti imprenditoriali funzionali anche a una diversa allocazione del capitale sociale, necessario alla trasformazione dei territori a dominio mafioso. Individuare nella norma (o nei suoi dispositivi applicativi) un ruolo alle imprese sociali, soprattutto come soggetti fruitori di beni aziendali, permetterebbe alle stesse di riconoscersi come soggetti che possono contribuire al raggiungimento dell'"interesse generale" di ri-generare valori morali, coesione, fiducia e ricchezza compromessi dalle economie criminali.

L'utilizzo dei beni confiscati alla criminalità organizzata è ancora limitato. Nonostante gli sforzi intrapresi e lo stanziamento di importanti risorse da parte dello Stato continuerà, comunque, ad essere limitato, se non vi sarà la piena consapevolezza, da parte delle istituzioni, della politica e dei cittadini, del grande valore simbolico, educativo ed economico che questo patrimonio recuperato alla criminalità può avere per la promozione e la crescita di comunità libere dalle mafie.

Questa consapevolezza presuppone, però, un intervento, non solo sul bene confiscato, ma sul contesto socio-economico in cui esso è inserito. Un ambiente che deve essere orientato a valori e pratiche alternative a quelle mafiose, di cui un bene, prima rappresentazione del dominio mafioso, può diventare importante simbolo di riscatto e liberazione.

Intervenire solo sui beni confiscati senza mettere in campo progettualità e percorsi più complessivi di cambiamento dei contesti sociali ed economici in cui tali *asset* sono presenti, rischia di essere inefficace o limitato. L'economia sociale, attraverso i suoi attori e le sue pratiche, potrebbe essere un valido antidoto agli effetti delle economie mafiose.

Note

¹ COMMISSIONE PARLAMENTARE D'INCHIESTA SUL FENOMENO DELLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA MAFIOSA E SIMILARE, *Relazione sullo stato di attuazione della normativa e delle prassi applicative in materia di sequestro, confisca e destinazione dei beni della criminalità organizzata*, Roma, 2007, p. 3.

² *Ibidem*, p. 6.

³ Molto significativa per comprendere la pericolosità dei patrimoni illecitamente acquisiti è la sentenza della Corte Costituzionale n.335 del 1996, che afferma "... la garanzia della proprietà intanto varrebbe in quanto possa assolvere la propria funzione sociale che consiste nella sua capacità di favorire e incrementare lo sviluppo di altri diritti costituzionalmente protetti. Ma, se ciò non avviene, e se anzi si verifica la "mortificazione" di quella funzione, il diritto di proprietà diviene antisociale e ne viene meno la ragione di tutela ... E tra i beni e gli interessi, costituzionalmente rilevanti, da valutare nell'ambito della tutela della proprietà, vi sono le esigenze di garanzie dell'iniziativa privata, il cui libero ed equilibrato esercizio viene alterato da fattori estranei che ne inquinano le condizioni di funzionamento; vi sono, inoltre, i profili della solidarietà sociale ed economica che trovano concretizzazione attraverso lo svolgimento di attività lavorative legali, mentre le acquisizioni illecite, se non contrastate, incrementano i vincoli intimidatori e rendono "allettante" l'attività illegale finalizzata al profitto".

⁴ *Commissione parlamentare d'inchiesta*, cit. p. 22-24.

⁵ Evitando, inoltre, che in caso in cui vi fosse la morte del proposto – che nulla toglie all'illecita modalità di costituzione del bene – si determinasse il rientro di tali beni nel circuito dell'economia legale. Commissione parlamentare d'inchiesta, cit. p. 24.

⁶ R. SCIARRONE (a cura di), *Alleanze nell'ombra. Mafie ed economie locali in Sicilia e nel Mezzogiorno*, Fondazione Res, Palermo 2011.

⁷ Si veda sul punto il Libro II del "Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione" noto come Codice antimafia, approvato il 05 agosto 2011.

⁸ Impoverire le mafie attraverso la confisca dei beni è una strategia che aveva già suggerito circa trenta anni fa il parlamentare Pio La Torre che, tuttavia, non vide mai i risultati del suo impegno politico perché barbaramente ucciso in un agguato a Palermo il 30 aprile 1982 assieme al compagno di partito Rosario Di Salvo. La legge che introduce la confisca dei beni mafiosi porta il suo nome, insieme a quello dell'allora ministro dell'Interno, Virginio Rognoni. La legge Rognoni-La Torre n° 646 del 1982 ha introdotto il reato di associazione mafiosa e il sequestro e la confisca dei beni, mentre con le modifiche introdotte dalla legge 109 del 1996 è stato previsto il riutilizzo dei beni confiscati per finalità sociali ed istituzionali.

⁹ Si veda la decisione quadro del Consiglio Europeo 2006/783/GAI relativa all'applicazione del principio del reciproco riconoscimento delle decisioni di confisca. Tali norme UE in vigore dal 2006 consentono agli Stati membri di ottenere la confisca dei proventi di reato all'estero. Dalla relazione pubblicata dalla Commissione europea nell'agosto del 2010 emerge però che la metà dei paesi UE non ha ancora attuato tali norme. Ciò permette ad esempio che i proventi illeciti – siano essi beni, denaro sporco o auto rubate – di un'organizzazione internazionale ricercata in Francia siano al sicuro in Slovacchia o in Bulgaria. http://ec.europa.eu/italia/attualita/primo_piano/giustizia_liberta/relazione_confische_beni_illeciti_it.htm

¹⁰ Cfr., R. SCIARRONE, 2011.

¹¹ A titolo esemplificativo, la gestione e destinazione dei beni degli articoli 2-novies, 2-decies e 2-undecies della legge 31 maggio 1965, n. 575 (in materia di confisca antimafia) è applicabile, ai delitti previsti dagli articoli 314 (peculato), 316 (peculato mediante profitto dell'errore altrui), 316-bis (Malversazione a danno dello Stato), 316-ter (Indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato), 317 (Concussione), 318 (Corruzione per un atto d'ufficio), 319 (Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio), 319-ter (Corruzione in atti giudiziari), 320 (Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio), 322 (Istigazione alla corruzione), 322-bis (Peculato, concussione, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri) e 325 (Utilizzazione d'invenzioni o scoperte conosciute per ragione di ufficio) del codice penale. Inoltre, tale disciplina è estesa ai casi di condanna o patteggiamento per taluno dei delitti previsti dagli articoli 629 (Estorsione), 630 (Sequestro di persona a scopo di estorsione), 648 (Ricettazione), esclusa la fattispecie di cui al secondo comma, 648-bis (Riciclaggio) e 648-ter (Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita) del codice penale, nonché dall'articolo 12-quinquies del medesimo decreto n. 306 del 1992 (Trasferimento fraudolento di valori) e dagli articoli 73, esclusa la fattispecie di cui al comma 5, e 74 del t.u. Stupefacenti.

¹² L'Agenzia ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di autonomia organizzativa e contabile ed è posta sotto la vigilanza del Ministro dell'Interno. L'istituzione dell'Agenzia è avvenuta con il D.L. n. 4 del 04 febbraio 2010 convertito dalla legge n. 50 del 31 marzo 2010.

¹³ Le modalità di utilizzo dei beni mobili e dei beni mobili registrati non vengono analizzate in questo lavoro poiché non direttamente fruibili da organizzazioni sociali. Si rinvia agli articoli del codice antimafia per un loro approfondimento.

¹⁴ L'amministrazione diretta del bene, da parte degli enti territoriali, può avvenire anche "consorzandosi o attraverso associazioni". Gli enti territoriali possono utilizzare i beni "per finalità di lucro" purché i relativi "proventi" siano reimpiegati esclusivamente per finalità sociali. Quest'ultima possibilità, pur lasciando perplessi circa l'assenza di vincoli sulla natura dei soggetti che potranno utilizzare i beni, può comunque aprire un'ulteriore e diversa possibilità di uso degli immobili confiscati da parte delle imprese sociali. (Per approfondimenti F. MENDITTO, *Codice Antimafia*, Edizione Simone, Napoli 2011). Quest'ultima possibilità, pur lasciando perplessi circa l'assenza di vincoli sulla natura dei soggetti che potranno utilizzare i beni, può comunque aprire un'ulteriore e diversa possibilità di uso degli immobili confiscati da parte delle imprese sociali.

¹⁵ Art. 48, comma 3, D.Lgs settembre 2011, n.159, Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione nonché nuove disposizioni in materia di documentazione antimafia.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ F. ZANDONAI (a cura di), *I beni della comunità. Asset comunitari tra tradizione e modernità*, numero monografico della rivista «Communitas» n. 51, 2011b.

¹⁸ I beni posizionali sono quei beni che conferiscono utilità per lo *status* che creano, per la posizione relativa nella scala sociale che il loro possesso e consumo consente di raggiungere e/o di occupare (da qui l'utilizzo dell'espressione beni posizionali). In altre parole, sono quei beni che servono ai consumatori per migliorare il proprio *status* reddituale relativo. Il consumatore riceve da essi un'utilità tanto maggiore quanto meno essi sono posseduti da altri individui. Quindi, lo status reddituale di una persona aumenta se in termini relativi peggiora la situazione reddituale degli altri consumatori. In termini relativi, perciò, il possesso di alcuni determinati beni consente il raggiungimento di livelli più elevati della piramide sociale. Cfr. M. MOSCA-S. VILLANI, *Da beni confiscati a beni comuni*, in *Communitas* n. 51, 2011, pp. 99-106.

¹⁹ L'impresa sociale rappresenterebbe un potenziale candidato per la gestione per fini sociali delle aziende di questi settori.

²⁰ AGENZIA NAZIONALE PER L'AMMINISTRAZIONE E LA DESTINAZIONE DEI BENI SEQUESTRATI E CONFISCATI ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA (ANBSC), *Un anno di attività*, Roma 2011.

²¹ Cfr., AGENZIA NAZIONALE PER L'AMMINISTRAZIONE E LA DESTINAZIONE DEI BENI SEQUESTRATI E CONFISCATI ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA (ANBSC), *Ibidem*, p. 72.

²² Si tratta di una stima non attualizzata del valore dei beni immobili in gestione all'Agenzia.

²³ Mosca e Villani costruiscono un indicatore di riconversione dei beni confiscati e analizzano come l'istituto del riutilizzo dei beni si diversifica nelle regioni italiane. Ad incidere sul valore di questo indicatore è soprattutto l'elevata disponibilità di beni confiscati, tuttavia, un miglioramento della sua performance può essere ottenuto attraverso procedure che stimolino le istituzioni ad accelerare la fase di destinazione dei beni. L'istituzione dell'ANBSC con la concentrazione in un solo soggetto di diverse funzioni precedentemente ricoperte da Prefettura, Tribunale e Agenzia del Demanio, dovrebbe contribuire ad aumentare il coefficiente dell'indicatore di riconversione dei beni confiscati in beni destinati per fini sociali ed istituzionali agendo soprattutto sulla quantità di beni destinati accelerandone la procedura amministrativa. Cfr. M. MOSCA-S. VILLANI, *Da beni confiscati a beni comuni... op. cit.*

²⁴ FONDAZIONE LIBERA INFORMAZIONE (a cura di), *Beni confiscati alle mafie: il potere dei segni. Viaggio nel paese reale tra riutilizzo sociale, impegno e responsabilità*, Roma 2010.

²⁵ In merito ai beni immobili "È difficile pensare che la società civile organizzata possa utilizzare i beni confiscati e praticare un'utile attività di controllo sociale, senza facilitare loro l'accesso ad informazioni minime, come l'ubicazione dei beni, il loro stato, le procedure di assegnazione e le modalità per partecipare a forme di gestione condivisa d'attività su tali beni", cfr. M. BALDASCINO-R. PANNELLA-E. ADDELIO, *Simboli e risorse di comunità libere, Contesti e pratiche per l'uso sociale di beni recuperati alla camorra*, Osservatorio provinciale sull'uso sociale dei beni confiscati alla camorra, Caserta 2007, p. 125. A tal proposito si segnala l'ipotesi di colmare tale deficit informativo attraverso la realizzazione di una mappatura satellitare degli immobili confiscati alla criminalità organizzata, un cui prototipo è stata sperimentato per i beni della provincia di Caserta nell'ambito del progetto *Osservatorio provinciale sull'uso sociale dei beni confiscati alla camorra*, accessibile sul sito www.cosenostre.info.

²⁶ Art. 58, comma 11, Codice antimafia. Si segnala che "Nella scelta del cessionario o dell'affittuario dei beni aziendali l'Agenzia procede mediante licitazione privata ovvero, qualora ragioni di necessità o di convenienza, specificatamente indicate e motivate, lo richiedano, mediante trattativa privata."

²⁷ S. ZAMAGNI, *Dalla Filantropia all'impresa sociale*, www.Aiccon.it, 2005.

²⁸ C. BORZAGA-M. MUSELLA (a cura di), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit. Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Edizioni 31, Trento 2003.

²⁹ B. GUI-R. SUGDEN, *Economics and Social Interactions*, Cambridge University Press, London 2005.

³⁰ U. ZANDRINI-F. ZANDONAI, *L'impresa sociale alla prova dei community asset*, in «Communitas», n. 51, 2011, cit., p. 184.

³¹ L'istituzione dei nuclei territoriali di supporto all'Agenzia presso ciascuna prefettura è prevista dall'art.3, comma3, del decreto legge n. 4/2010 convertito con la legge n.50/2010 e richiamata all'articolo 122 comma 3 del Codice antimafia. Con circolare del 13 luglio 2001 il Ministero dell'Interno ha sollecitato le Prefetture a procedere all'istituzione dei nuclei di supporto territoriali.

³² Libera è un coordinamento di oltre 1500 associazioni, gruppi, scuole, realtà di base, territorialmente impegnate per costruire sinergie politico-culturali e organizzative capaci di diffondere la cultura della legalità. Nata il 25 marzo 1995 con l'intento di sollecitare la società civile nella lotta alle mafie e promuovere legalità e giustizia, Libera è riconosciuta come associazione di promozione sociale dal Ministero della Solidarietà Sociale e nel 2008 è stata inserita dall'Eurispes tra le eccellenze italiane. (www.libera.it).

³³ Libera terra è il marchio dell'associazione Libera, che contraddistingue le produzioni biologiche sulle terre liberate dalle mafie in tutta Italia e curate dalle cooperative sociali che aderiscono al progetto. Questo marchio di qualità e legalità contrassegna la produzione di olio, vino, pasta, taralli, legumi, conserve alimentari e altri prodotti biologici realizzati dalle cooperative di giovani in Sicilia, Calabria, Campania, Puglia e Lazio. (www.liberaterra.it).

³⁴ L'esperienza nasce dalla prosecuzione del percorso che ha visto nascere sul territorio casertano la cooperativa Le terre di don Pepe Diana grazie ad un protocollo d'intesa operativo siglato dal Commissario straordinario del Governo per la gestione e la destinazione dei beni confiscati alle mafie, Prefettura di Caserta, Regione Campania, Provincia di Caserta, Azienda sanitaria locale Ce 2, Comune di Cancellò e Arnone, Castel Volturno, Associazione Libera, Associazione Comitato don Pepe Diana e Agenzia Cooperare con Libera Terra.

³⁵ La *mission* del Comitato don Pepe Diana (il sacerdote ucciso nella sua chiesa il 19 marzo 1994) è contribuire alla trasformazione delle terre di camorra in comunità solidali educative e sane. Terre in grado di generare una rinnovata identità e un cambiamento possibile che -utilizzando e valorizzando le capacità, i talenti e le sensibilità in loco e collegandoli stabilmente con le forze sane, nazionali ed internazionali- può contribuire in maniera determinante al riscatto culturale, sociale ed economico di intere comunità dall'oppressione del giogo della camorra e del modello di economia che essa genera.

³⁶ <http://onoratasocieta.wordpress.com/2009/02/14/calcestruzzi-ericina-libera-dal-letame-nascono-i-fior/>

³⁷ www.calcestruzziericina.it

³⁸ U. ZANDRINI-F. ZANDONAI, *L'impresa sociale alla prova...* op. cit., p. 190.

Le trasformazioni sociali e istituzionali del sistema di welfare *Francesco Maietta*

Il welfare del futuro prossimo non è solo sostenibilità finanziaria

Il sistema di welfare italiano è destinato nei prossimi anni a subire una mutazione genetica dai contorni in gran parte indefiniti. Di sicuro, però, la componente pubblica dovrà contrarsi, di pari passo con la riduzione della disponibilità di risorse pubbliche per prestazioni sociali.

Dalla decelerazione degli incrementi ai veri e propri tagli, i budget pubblici saranno sempre più stretti, impossibilitati a finanziare un ampliamento del sistema della protezione sociale e in difficoltà anche nel garantire la preservazione degli attuali livelli.

L'approccio contabile, quello del rapporto tra bisogni crescenti e risorse sempre più scarse è da qualche tempo quello di cui più si parla, perché finisce per mettere quasi tutti d'accordo, anche se con finalità e motivazioni diverse. Dai catastrofisti che annunciano da sempre la fine del welfare ai nemici del welfare che finalmente sentono prossimo l'obiettivo di trasferire le tutele in capo ai cittadini, indifferenti alle loro reali capacità e condizioni.

Per leggere il welfare italiano in prospettiva, invece, è opportuno scartare dall'approccio contabile, ragionieristico, che ha una sua legittimità ma non può essere considerato un totem.

Se si vuole guardare, fuori da catastrofismi e semplificazioni paraideologiche, al futuro del nostro welfare occorre un approccio diverso fondato sul rapporto tra la composizione della domanda sociale, dei bisogni sociali e la matrice di offerta.

Occorre capire se e in che misura quello che viene offerto dall'articolato insieme di *provider* e finanziato con una spesa pubblica per la protezione sociale pari al 26% circa del Pil più una quota non indifferente di spesa privata (circa 30 miliardi di euro solo per la sanità) corrisponde a ciò che serve a soddisfare i bisogni dei cittadini, a cominciare dai più fragili.

La prima risposta sintetica ma secca e inaggirabile è *no*, l'offerta oggi non corrisponde alle esigenze della domanda; c'è un'asimmetria evidente tra la matrice dei servizi e interventi, la gamma delle prestazioni messe in campo e

la composizione dei bisogni che, notoriamente, dipende dai fattori sociodemografici, economici, culturali e istituzionali.

È come se nel tempo il sistema di welfare italiano, che pure ha saputo esercitare il ruolo di piattaforma di protezione per un Paese che in poche generazioni ha fatto un balzo nello sviluppo di massa grazie anche all'assunzione del rischio imprenditoriale in modo diffuso, si fosse autoriprodotta guardando più alle sue logiche e dinamiche interne, una sorta di *autopropulsione solipsistica*, piuttosto che all'evoluzione dell'utenza conclamata e, soprattutto, potenziale. Non che l'offerta non sia a sua volta cambiata, articolandosi internamente per modelli operativi, istituzionali, organizzativi, ma il saldo finale del rapporto tra offerta e domanda è negativo, evidenzia buchi sostanziali nella rete di copertura. È questa asimmetria che rende possibile la convivenza tra una spesa percepita come elevata, se non altro quando deve essere finanziata, e una copertura che gli italiani tendono a sentire come sempre meno efficace; tra tipologie di bisogni più coperti e altri semplicemente lasciati senza risposte; tra una concentrazione di risorse per determinati servizi e il fatto che altri sono erogati con il contagocce.

Gli effetti dell'asimmetria tra domanda e offerta di welfare

Sempre meno sicuri della copertura

L'asimmetria provoca conseguenze rilevanti.

– La diffusione tra i cittadini di una sensazione di insufficiente copertura da parte del welfare, la percezione che sempre più la rete è piena di buchi e occorre fare da sé. Il *sentiment* prevalente dei cittadini verso il welfare non può essere considerato negativo per i servizi attualmente erogati, ma per il futuro emerge un orientamento alla paura, al timore che i livelli di tutela siano destinati a ridursi in modo drastico.

– L'inappropriatezza delle prestazioni erogate che da concetto prettamente sanitario diventa sociale, nel senso che il sistema mette a disposizione risposte di welfare che sono meno efficaci e più costose rispetto a quelle che sarebbero adeguate.

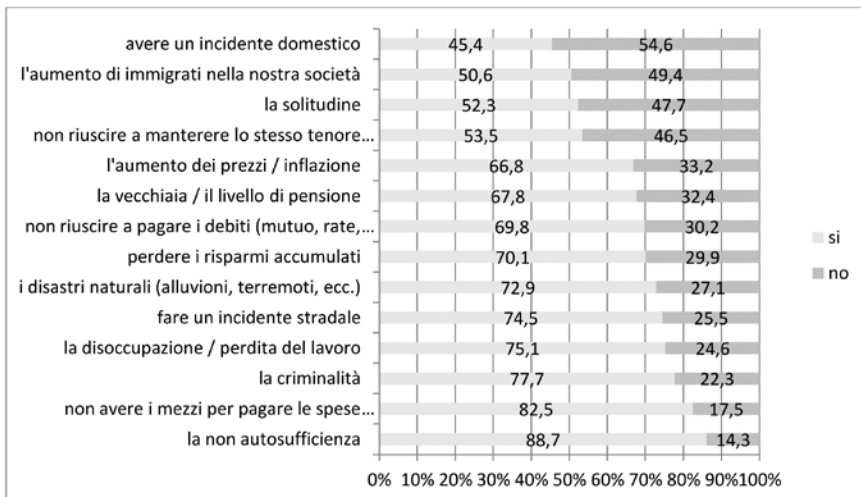
Il primo aspetto emerge ormai con cadenza sistematica da svariate indagini; gli italiani hanno una percezione di sicurezza sociale più bassa rispetto a quella di tanti altri paesi dell'Unione Europea. Il welfare è sempre meno capace di generare nelle persone quella sensazione di sicurezza sociale che, invece, insieme alla coesione dovrebbe essere il suo esito primario.

La percezione di sicurezza è ovviamente soggettiva, ma è una variabile che conta, perché condiziona scelte e comportamenti delle persone; gli italiani

hanno sempre avuto una forte propensione al *fai-da-te* anche nel welfare, come dimostra l'antica propensione al ricorso alla sanità privata per saltare le liste di attesa o per potersi rivolgere al medico di fiducia; o il peso del settore assicurativo, le polizze vita come strumento di risparmio e integrazione del reddito futuro; tuttavia, questo *fai-da-te* ha avuto a lungo un contenuto integrativo, quasi aggiuntivo rispetto alla tutela di base che il nostro welfare ha saputo garantire.

Infatti, il welfare nostrano è stato a lungo, per molti aspetti anche giustamente, accusato di *assistenzialismo*, vale a dire di dare una coperta lunga e a volte non necessaria o eccessiva, che in ogni caso gli italiani allungavano ulteriormente, anzi facevano aderire alle proprie specifiche esigenze con il ricorso a risorse di tasca propria. Oggi invece la situazione è molto diversa perché si sono moltiplicati i bisogni che non hanno copertura e tantomeno riferimenti nel pur ampio sistema di welfare; per capire è sufficiente citare alcuni casi concreti. Il più eclatante è quello della non autosufficienza che, in un'indagine del Censis su un campione di cittadini con almeno diciotto anni, viene indicata da oltre l'80% degli intervistati come la principale situazione di rischio che incute paura e preoccupa (figura 1); attualmente riguarda oltre tre milioni di persone (numero destinato ad aumentare visto il nesso stretto con l'invecchiamento) ed ha un carico assistenziale mediamente elevato, soprattutto se connesso ad alcune patologie di massa dagli effetti molto gravi, come l'Alzheimer.

Figura 1. - Situazioni di rischio o eventi pericolosi che incutono paura/preoccupazione agli italiani (val. %)



Se si pensa che la residenzialità oggi ospita meno di 300 mila persone, è evidente che la gran parte dei non autosufficienti si trova in casa, e visto lo stato dell'assistenza domiciliare integrata o anche semplice, si comprende perché le famiglie hanno dovuto vedersela da sole dando la caccia alle badanti.

Il *welfare privato dell'assistenza familiare* è una formula che sintetizza asetticamente un'incredibile esperienza umana: milioni di persone, di famiglie costrette a fronteggiare da sole il carico assistenziale, progressivamente crescente ed esteso su tutte le 24 ore, di una persona che perde autonomia.

Le risposte del sistema di welfare sono state un semplice balbettio rispetto alla dimensione, peraltro concentrata nel tempo, del fenomeno che ha quindi rappresentato un apprendistato di massa rispetto al vuoto di copertura di un sistema di welfare che pure, per altri aspetti, è molto presente.

Quando si parla di buco si fa riferimento non solo all'assenza di servizi e prestazioni territoriali mirati, disponibili e in grado di coprire le esigenze, ma anche di eventuali strumenti economici più adeguati rispetto agli attuali, come ad esempio l'indennità di accompagnamento.

Altri esempi di buchi nella rete di copertura sono facili indicare: la disabilità, specie il disagio psichico, è condizione che ricade in misura pressoché completa sulle famiglie; così i costi legati alla nascita e alla prima infanzia, oppure l'educazione e la formazione dei minori oltre l'attività scolastica; il costo della intermittenza di reddito dei giovani legati alle nuove forme contrattuali; l'inoccupazione dei giovani anziani (*i cinquantenni*), troppo giovani per la pensione, troppo vecchi per le imprese; basti pensare che, in generale, in generale le tutele per i disoccupati giudicate buone dal 21% degli italiani di contro al 36% della media Ue (tabella 1). Ci si può sbizzarrire nel trovare buchi piccoli e grandi nella rete di welfare consolidata, disegnando i tasselli di una realtà che nella percezione degli italiani diventa insicura, dominata dall'incertezza, e che trasferisce sulle loro risorse, quasi sempre frutto di un percorso familiare che torna indietro nel tempo, il compito della tutela.

Tabella 1. - Giudizio dei cittadini sul sistema di tutele per i disoccupati nel proprio Paese: confronto internazionale, 2010 (%)

	Buono	Insufficiente	Non sa/ non risponde	Totale
Italia	21	62	17	100
Francia	46	29	25	100
Paesi Bassi	68	13	19	100
Germania	51	39	10	100
Svezia	40	42	18	100
Regno Unito	37	28	35	100
Ue 27	36	45	19	100

Fonte: elaborazione Censis su dati Eurobarometro.

L'inappropriatezza costosa

Un secondo effetto dell'asimmetria risiede nella crescente frequenza dell'inappropriatezza delle prestazioni erogate. È nella sanità che il fenomeno è evidente nei suoi effetti: di fronte a una patologia spesso si fa ricorso a prestazioni esistenti che non sono però quelle effettivamente necessarie, con l'effetto di non curare adeguatamente il paziente e al contempo, spesso, spendere di più. L'eccesso di ospedalizzazione per alcune patologie o, anche, il ricorso facile ai farmaci in alcuni contesti è frutto proprio di questa non corrispondenza tra bisogni sanitari e offerta di prestazioni.

È il paradosso estremo di un sistema la cui matrice di offerta non è modulata sulla domanda esistente, ma è il portato del consolidamento nel tempo dettato da logiche proprie, autoreferenziali. L'inappropriatezza sanitaria è cosa nota, e forse si comincia anche a farne un uso a sua volta improprio, finalizzato a tagliare prestazioni che, invece, meriterebbero di rimanere disponibili.

Tuttavia, il problema c'è e incide significativamente sulla dimensione della spesa e sull'effettivo valore, in termini di beneficio, creato dall'utilizzo delle risorse.

L'inappropriatezza a cui si fa riferimento in questo testo è però più ampia e ha un carattere sistemico: vale a dire che, ad esempio, di fronte alla diffusione di patologie cronico degenerative che avrebbero bisogno di assistenza sul territorio, leggera, di tipo sociosanitario, ci si trova di fronte a un radicato e costoso apparato ospedaliero che ci si incaponisce a volere su tutti i territori determinando così la coesistenza di alti costi e bassa soddisfazione dell'utenza; e di fronte a una popolazione che invecchia e che stenta a trovare ruolo sociale invece di dare vita a un'attività sistematica, intensa, di tipo sociale, di relazionalità diffusa che avrebbe uno straordinario effetto di prevenzione anche sanitaria, ci si ritrae nei fortini tradizionali della sanità aspettando l'arrivo degli anziani nella veste di malati, veri o presunti.

Cambiando completamente prospettiva, invece di intensificare le forme di inclusione lavorativa, dai disabili ai disoccupati di lungo corso ai giovani vecchi, fino ai più giovani *atipici*, concentrando risorse su percorsi razionali, semplificati, trasparenti e verificabili, si preferisce lasciare l'attuale pletora di strumenti opachi, poco orientati al lavoro, che di fatto erogano quasi irrazionalmente *pezzetti di reddito non legato al lavoro*.

Il sistema appare così ipertrofico, aggrovigliato al suo interno, opaco, e nella percezione collettiva è ben chiaro il fatto che è patologicamente caratterizzato da sprechi, giustapposizioni, da un uso non oculato delle risorse.

La rigidità dell'offerta rispetto all'evoluzione della domanda produce

questa inappropriata che spreca; e a ciò occorre anche aggiungere che la complessità dei settori, dalla previdenza alla sanità, che sia normativa, regolatoria, organizzativa tra i tanti costi inutili, veri e propri sprechi, ne genera di odiosi che sono in capo al cittadino. Si pensi, ad esempio, alla inestricabile complessità normativa e regolatoria della previdenza, che determina un percorso ad ostacoli per gli aspiranti pensionati o anche per chi pensionato lo è da anni e magari viene chiamato a rispondere di decisioni non corrette dell'Inps relative alla propria pensione risalenti a tanti anni prima.

Le difficoltà dei nuovi assetti istituzionali

Il 59% degli italiani definisce l'attribuzione alle Regioni di maggiori responsabilità in materia di welfare inteso in senso ampio dalla sanità, alla scuola, all'inserimento lavorativo ecc., un fatto positivo, il 19,5% un fatto negativo, e il 19% si dichiara incerto; questa distribuzione tra favorevoli, contrari e incerti rimane più o meno stabile nei gruppi sociali analizzati per età, titolo di studio e sesso (tabella 2). Spicca però il dato del Sud dove i favorevoli anche se più numerosi dei contrari e degli incerti, non sono più la maggioranza assoluta.

La convinzione prevalente tra i favorevoli alla regionalizzazione del welfare è che la responsabilità delle Regioni consente di rispondere al meglio alle esigenze delle popolazioni locali (53,8%), il 33,2% pensa che in questo modo si rendano più responsabili i vari soggetti locali e il 12,3% pensa che la regionalizzazione rifletta l'attuale differenziazione tra i vari territori (tabella 3).

Il federalismo gode ancora di una buona fama e le aspettative sono positive, anche se molto meno in quelle regioni che tutti danno per penalizzate se non si attrezzano subito adeguatamente. Per il welfare, però, più che per altri ambiti, gli italiani vogliono assolutamente meccanismi perequativi, strumenti che consentano di garantire la sostenibilità in ogni contesto regionale, ferma restando la necessità di rompere le situazioni più evidenti di inefficienza gestionale e relativo spreco di risorse.

Questa idea di federalismo temperato è molto radicata, tanto che tra le paure più forti per il futuro del nostro Paese c'è quello dello spaccettamento territoriale, della crescente differenziazione dei livelli di tutela che rischierebbe di rompere addirittura l'unità nazionale.

Sin qui le aspettative: tutto sommato abbastanza razionali, motivate, animate dalla voglia di avere un welfare più efficiente ed efficace, senza miti di autosufficienza regionale. I passaggi concreti, però, stanno generando effetti che

Tabella 2. - Opinione sull'attribuzione alle Regioni di maggiori responsabilità in materia di Welfare (scuola, sanità, lavoro, fisco...), per ripartizione geografica (val. %)

<i>Secondo lei, l'attribuzione alle Regioni di maggiori responsabilità in materia di Welfare (scuola, sanità, lavoro, fisco, ecc.) è:</i>	Ripartizione geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
Un fatto positivo	66,1	68,9	58,0	48,1	59,0
Un fatto negativo	11,9	10,9	17,0	26,1	17,5
Non saprei	22,0	20,2	25,0	25,8	23,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2009.

Tabella 3. - Motivo principale per cui si ritiene positiva una attribuzione alle Regioni di maggiori responsabilità in materia di Welfare (scuola, sanità, lavoro, fisco...), per ripartizione geografica (val. %)

<i>Qual è il motivo per cui ritiene positivo una maggiore attribuzione alle Regioni di maggiori responsabilità in materia di Welfare (scuola, sanità, lavoro, fisco, ecc.)?</i>	Ripartizione geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
Consente di rispondere al meglio alle esigenze della popolazione locale	56,8	57,9	53,1	47,7	53,8
Rende più responsabili i vari soggetti locali (operatori, ammin. ecc.)	29,4	30,3	37,8	36,8	33,2
Rispecchia l'attuale differenziazione delle varie regioni	13,5	11,8	8,8	13,8	12,3
Altro	0,3	0,0	0,3	1,7	0,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2009.

inducono preoccupazione e alimentano ancor più la sensazione che la copertura del welfare sia in contrazione. Infatti, non c'è sindaco che non trasmetta un'idea semplice: nei prossimi anni saranno tagliati trasferimenti e di conseguenza o saranno tagliati i servizi o sarà alzata ancora pesantemente la pressione fiscale locale o, terza opzione, si avranno entrambe le cose. Sono noti i casi di città dove, ad esempio, la compartecipazione alle mense scolastiche è aumentata di molto, le tasse esplicite, quella sui rifiuti, e quelle implicite, le multe a ripetizione, sono saltate in alto e/o i servizi hanno subito potature significative.

Gli effetti delle convulsioni legate ai nuovi assetti istituzionali non sono esattamente ciò di cui c'era bisogno per una complessa fase di transizione verso una protezione sociale ridefinita sulla domanda sociale dei cittadini, a cominciare dai più fragili.

Il percorso verso la nuova configurazione istituzionale delle responsabilità nasconde che ancora una volta a comandare, a dare il ritmo è l'approccio contabile, quella ineludibilità dei tagli lineari che non consente assolutamente di promuovere una evoluzione dell'offerta capace di superare inappropriatezze e relative conseguenze.

L'impresa sociale nel welfare che verrà

Nei paragrafi precedenti sono state evidenziate alcune criticità del sistema di welfare in Italia, ma sarebbe un errore non comprendere anche i suoi punti di forza sui quali fare leva per il futuro.

Infatti, nella crisi il sistema ha positivamente risposto ad un vero e proprio *stress test*, visto che perdite occupazionali e cadute di reddito hanno ampliato d'improvviso la platea dei richiedenti prestazioni di protezione sociale e forme di aiuto; alle povertà vecchie e nuove si sono aggiunti nuovi soggetti del disagio, da famiglie in deficit reddituale per la perdita del lavoro da parte di uno o più membri e/o per il rialzo improvviso di alcuni costi fissi (ad esempio il mutuo o le rate del credito al consumo), a disoccupati in età avanzata con poche speranze di rientro nel mercato del lavoro, a giovani flessibilizzati privati per primi del lavoro sino a stranieri irregolari o clandestini con minori spazi nell'economia sommersa o anche stranieri regolari senza più lavoro con il rischio del rimpatrio.

La platea dei bisogni sociali non coperti si è d'improvviso ampliata per effetto della crisi che ha finito per esasperare la già evidente asimmetria tra matrice dell'offerta di welfare e composizione della domanda sociale. In tale contesto, il *sistema di welfare italiano inteso in senso ampio*, dalla protezione sociale pubblica alle reti primarie familiari, a quelle informali, sino a tutta l'economia sociale, fatta di non profit e volontariato ha guadagnato sul campo una *good reputation*.

Un sistema articolato per soggetti, finalità, modalità operative e ruoli che ha concentrato intenzionalità e risorse dando vita ad una rete particolarmente fitta di tutele dalle emergenze legate alla crisi che ha attenuato i suoi impatti sociali più negativi.

Gli strumenti pubblici sono noti: l'intensificazione dei dispositivi esistenti, come la cassa integrazione, e la loro estensione, sia pure in modo diversificato a ulteriori tipologie lavorative e/o contrattuali sino ad allora non coperte, a cui si è aggiunta l'azione di Regioni ed Enti locali.

In molte comunità a più alta coesione si è registrata anche una specie di

mobilitazione localistica spontanea di parti sociali, organismi del sociale fino, a volte, alle banche locali.

È nel cuore di questa esperienza complessivamente positiva che è emerso ancora una volta il valore aggiunto di quella galassia estremamente variegata, per forma giuridica, *mission*, modalità organizzative e operative che può essere sinteticamente espressa con la definizione *economia sociale*, che ha messo in campo una notevole capacità operativa.

Sono infatti oltre due milioni e mezzo le famiglie dichiarano di avere avuto aiuto, in un modo o nell'altro, da soggetti dell'economia sociale come organismi del volontariato, dell'associazionismo, del non profit, e questo aiuto ha preso forme estremamente diversificate, per territori, per bisogni e per tipologie di beneficiari.

È il ritratto di una tenuta reattiva molto efficace del welfare che ha come protagonista l'economia sociale, tanto che non si può non ragionare sul futuro dello stesso welfare se non all'interno di una prospettiva di crescita del suo ruolo. Si tratta di enucleare le specificità del suo contributo a partire però da una verità generale che è ormai consolidata nel nostro sistema di welfare: la capacità dei soggetti dell'economia sociale di reagire alle sollecitazioni della domanda è la chiave per rimodulare l'offerta di welfare sulle esigenze dei cittadini, superando così l'attuale asimmetria.

L'effetto intangibile: la creazione di fiducia sociale

Oltre agli impatti materiali, la crisi ha accelerato un processo di lungo periodo di erosione della fiducia nei pilastri collettivi dello stare insieme, quel rinserrarsi nel micro e nella desolidarizzazione che genera la fragilità dei gangli decisivi del vivere collettivo e delle istituzioni.

Si tenga infatti presente che storicamente il nostro Paese ha potuto beneficiare degli esiti di un intenso sviluppo fondato sull'imprenditorialità di massa perché ha contato su piattaforme connettive di tipo solidale e comunitario che, insieme alla copertura garantita dal welfare statuale, hanno permesso di tenere insieme la crescente molecolarità sociale.

La fiducia sociale, il riconoscimento in e di alcune istituzioni collettive, è un presidio significativo tanto più in questa fase di difficoltà crescenti nel quotidiano, segnata anche dall'emergere di alcuni degli aspetti più regressivi dell'individualismo.

È su questa dimensione che il ruolo dei soggetti dell'economia sociale è molto importante, perché catalizzando la fiducia della collettività fini-

scono per svolgere un ruolo di istituzioni di fatto. Indagini Censis indicano nell'85% gli italiani che dichiarano di avere molta o abbastanza fiducia nelle associazioni e nelle organizzazioni del volontariato, ed è un dato in linea con una tendenza antica e consolidata che attualmente è trasversale a tutto il corpo sociale, ai territori e, ovviamente, alle tipologie familiari.

È evidente che la capacità di mobilitarsi in modo flessibile ed efficace rispetto alle nuove e incessanti difficoltà delle famiglie generate dalla crisi ha potenziato il capitale di fiducia di cui beneficiano i soggetti dell'economia sociale, veri interpreti in tempi difficili di una *cultura del fare*, della *prossimità*, efficace nel produrre coesione e capitale sociale nelle comunità.

Oltre la subalternità al settore pubblico

Nel recente passato erano emersi dubbi sui rischi di autoreferenzialità dell'economia sociale in troppi casi condizionata eccessivamente dal ruolo di *provider* a costi più contenuti dei servizi e interventi sociali per conto della amministrazione pubblica.

Questo ruolo ancillare è stato, e continua ad essere, un problema visto che le esigenze di contenimento dei bilanci pubblici incentivano le amministrazioni pubbliche a esternalizzare i servizi per abbattere i costi, con il rischio di incidere sulla stessa qualità.

La crisi, però, colloca i soggetti dell'economia sociale in prossimità di un delicato crinale, perché è evidente che nel futuro il mutamento di scenario istituzionale delle competenze anche in ambito fiscale, oltre che della spesa, finirà per avere impatto sulla dimensione e composizione della spesa sociale, rendendo ancora più stringenti una serie di vincoli che con la crisi hanno cominciato progressivamente a fare sentire la loro stretta; però, se ogni crisi produce selezione, essa è anche un microclima favorevole per l'innovazione, il rischio, la voglia di fare, di impegnarsi in nuove opportunità, cercando percorsi originali che, in sintonia con i paradigmi fondativi della propria attività, consentano di esplorare nuovi contesti e scelte. Non a caso quasi il 27% delle imprese sociali coinvolte in un'indagine realizzata dal Censis nel 2010 ha dichiarato che la crisi costituisce un'occasione per rendere più efficiente la propria impresa (figura 2).

La capacità dell'economia sociale di fronteggiare le difficili dinamiche della crisi evidenzia una operatività molto più efficace di quella che si poteva presumere, una notevole vitalità rispetto alle improvvise, nuove e urgenti sollecitazioni sociali; e questa è una base da cui partire per verificare nuove opportunità di crescita, uscendo dalle strettoie di risorse pubbliche in decrescita.

Servizi alla persona e non solo: le opportunità

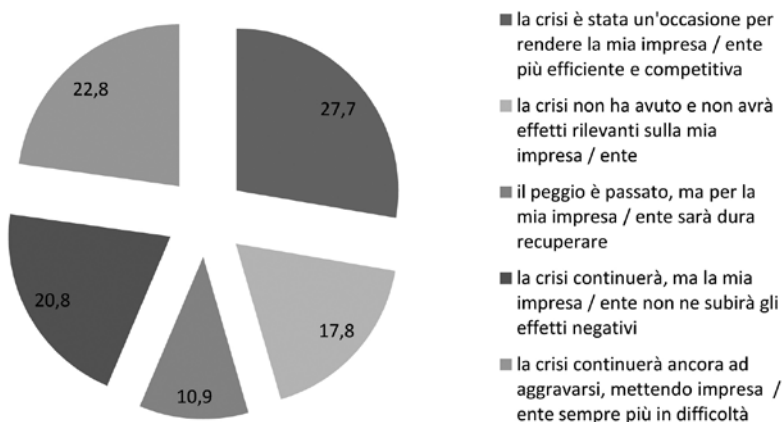
Le prospettive dell'impresa sociale e, in generale, dei soggetti dell'economia sociale vanno collocate in un contesto di crescente autonomia e ruolo del terziario che non svolge più una funzione puramente ancillare nei confronti della produzione industriale, e subirà gli impatti di una serie di fenomeni come:

- la riduzione *della protezione dei mercati locali*, con un incremento dei servizi che dovranno essere erogati in regime di concorrenza;
- la crescente attenzione dei cittadini alla qualità della vita che rende *il terziario per la persona non più dipendente dalla sola spesa pubblica*, ma apre spazi per un'articolazione imprenditoriale e organizzativa complessa, non più solo pubblica, ma privata dal for profit ad appunto il non profit.

Ecco perché l'evoluzione che sta subendo il variegato comparto dei servizi diventa una opportunità per l'economia sociale, visto che costituisce lo spazio vitale in cui giocarsi il futuro nel postcrisi.

È evidente che l'ambito che sinora per le aspiranti imprese sociali più ha contato, i *servizi sociali alla persona e alla famiglia* continuerà ad essere importante perché è *in espansione*, con una forte crescita occupazionale: infatti, è l'ambito che ha maggiormente contribuito all'immissione di nuovi lavoratori, registrando anche nell'ultimo quinquennio il tasso di crescita più significativo di tutti i comparti (+29,5%). E la dinamica demografica indica che la domanda di servizi alla persona e alla famiglia è destinata a proseguire nei prossimi anni con un ritmo intenso, tenuto conto della correlazione molto forte tra patologie cronico invalidanti, non autosufficienza ed età.

Figura 2. - Previsione circa gli effetti della crisi sull'impresa/ente (val. %)



Presidiare in modo tradizionale quest'area pur cruciale dei servizi in futuro non sarà sufficiente, vista anche la caccia ai ribassi del soggetto pubblico; sarà invece decisiva la capacità di innovare, di intercettare esigenze della domanda che attualmente non trovano risposte adeguate.

Al fianco della valorizzazione delle tante funzioni sinora svolte, poi, l'impresa sociale deve provare a insediarsi in spazi che gli sono quasi naturalmente congeniali, nuovi mercati oggi allo stato nascente.

La messa in valore del contributo complessivo che può venire dall'impresa sociale al welfare del futuro e, più in generale, al sistema di relazioni sociali, richiede da parte della stessa impresa sociale la capacità di rispondere a sfide diverse, impegnative, ma dagli esiti potenzialmente *win-win*, per l'impresa, per il welfare e per la comunità.

La qualità come asset

Una prima sfida è quella della *qualità dei servizi alla persona*, dal sanitario al sociale agli altri ambiti, in cui i soggetti dell'economia sociale sono in posizione privilegiata. Gli italiani infatti si rivolgono alle imprese sociali, oltre per la dichiarata mancanza di alternative in alcuni contesti, perché da quei soggetti ritengono di ottenere una più alta qualità dei servizi e interventi. Questa funzione può moltiplicarsi, tenuto conto che il giudizio sull'offerta attuale di servizi in molti ambiti è complessivamente poco positivo, come emerge per la *long term care* in cui è meno del 30% degli italiani ad esprimere un giudizio positivo sul suo funzionamento nel nostro Paese, di contro ad una media relativa agli altri Paesi europei pari al 44%; e come emerge per il *sistema di servizi per l'infanzia*, per il quale è il 45% degli italiani ad esprimere una valutazione positiva, contro una media europea del 54%.

La domanda di qualità crea mercati nei quali l'impresa sociale può essere protagonista perché la qualità attesa dei servizi dipende non solo e non tanto dalla dimensione delle risorse, ma in un settore ad alta intensità di personale dipende dai fattori motivazionali, dai modelli organizzativi e di intervento, dalla capacità di relazionarsi in modo non burocratico, non standardizzato con le persone: tutti aspetti sui quali l'economia sociale ha sicuramente portato valore aggiunto nel welfare italiano, e che può essere uno dei terreni di progressivo ampliamento del suo ruolo.

Ma anche questo potrebbe non bastare perché se l'economia sociale ha espresso una notevole attenzione alla qualità, c'è stata però anche tanta *improvvisazione e relativo ricorso alla semplice buona volontà*, aspetti intensamente utilizzati per colmare esigenze che, invece, avrebbero bisogno di in-

vestimenti, formazione, tecnologie, innovazione organizzativa e di processo.

Non è un caso che oggi il terziario sociale genera basso valore aggiunto unitario, non opera secondo una logica di rete e di filiera a livello territoriale e non ha la strutturazione complessiva per rispondere in modo sistemico alla costellazione di bisogni di riferimento; ciò è uno dei portati del fatto che i soggetti che operano nel terziario sociale hanno operato troppo spesso più come integratore del pubblico, dei suoi deficit, che come protagonisti di un modo diverso di fare e dare sociale. Insomma, la qualità proposta dall'economia sociale è più frutto della sua vocazione specifica che del sistema, per questo c'è tanto spazio per l'innovazione sistemica.

Infatti, le possibilità di modernizzare le modalità di erogazione dei servizi sono tante, e se legate per molti aspetti alla residenzialità, ve ne sono anche in altre dimensioni. Si pensi alla domiciliarità che non necessariamente deve essere pura sorveglianza di persone variamente confinate, laddove può beneficiare di ambienti, tecnologie, ausili adeguati e personale con la formazione opportuna, tutto finalizzato alla valorizzazione delle potenzialità residue delle persone. Così come i tanti servizi sul territorio, che siano centri diurni o strutture semiresidenziali o residenziali, devono emanciparsi progressivamente dall'essere semplici parcheggi temporanei o permanenti per anziani o altri soggetti fragili, per fondarsi su progettualità e modelli gestionali orientati alla valorizzazione ed al potenziamento delle capacità residue delle persone.

La catena del valore della filiera complessiva delle tante attività di *care* e di servizi alla persona, dalla residenzialità al territorio alla domiciliarità, di cui i soggetti dell'economia sociale sono assoluti protagonisti, ha spazi di innovazione e creazione di nuovo valore molto rilevanti, e può innescare virtuosi processi di moltiplicazione delle opportunità di ricerca, di applicazione di nuove tecnologie, e anche di creazione di nuove imprese e nuove opportunità occupazionali. Dal sociale possono arrivare opportunità importanti per imprese capaci di innovare, con soluzioni organizzative e tecnologiche d'avanguardia che generano valore economico oltre che sociale. Ed è importante sottolineare che in questi anni, malgrado le tante difficoltà economiche e di reddito, nei servizi si è anche vista la notevole disponibilità delle famiglie italiane a integrare con risorse proprie quelle pubbliche.

I servizi aggiuntivi e/o sostitutivi e la sfida con il for profit

C'è poi tutta l'area dei servizi aggiuntivi e, con i tagli più recenti, in molti territori ormai sostitutivi, che alimentano mercati privati, dove i cittadini esprimono una domanda finanziata quasi interamente con risorse proprie.

In sanità è un aspetto di grande rilievo, che ad esempio spiega la diffusione di esperienze di sanità *low cost* messe in campo da operatori privati che provano a entrare sul mercato con prestazioni a costi contenuti. È evidente che si tratta di un mercato potenzialmente rilevante, nel quale l'arrivo di imprese sociali non votate al profitto potrebbe essere un elemento di garanzia sulla qualità delle prestazioni e sull'attenzione all'utente.

Le modalità in cui questo *providing* di servizi sanitari potrà esprimersi è tutto da verificare, tuttavia è una opportunità di grande rilievo che va attentamente valutata. D'altro canto nel cuore di molte delle attività che sinora si sono connotate come tipicamente sociali, in particolare nel welfare territoriale, tendono a farsi largo operatori economici for profit che hanno scelto il terziario sociale come epicentro di una nuova ricerca di redditività.

La sfida più importante si sta materializzando sotto forma di grandi gruppi for profit pronti ad investire massicciamente nella *residenzialità per anziani* considerata fonte di margini di redditività potenzialmente molto elevati; sinora la residenzialità per anziani è stata sia sottodimensionata rispetto ai bisogni di assistenza che hanno trovato risposta nella domiciliarità, che lasciata all'iniziativa di una microimprenditorialità for profit incapace, nella sua medietà, di dare qualità adeguata dell'offerta, limitandosi per la gran parte a incassare la rendita determinata dall'eccesso di domanda da anziani soli.

L'intenzione dei grandi gruppi for profit di inserirsi in questo settore va analizzato alla luce della natura profonda di questo *presunto* mercato che è fortemente connotato da asimmetrie tra, da un lato, un'utenza chiaramente debole, fragile, che sia la persona anziana più o meno non autosufficiente o la sua famiglia, e dall'altro lato soggetti di offerta in grado di imporre le loro logiche che, inevitabilmente, devono puntare alla massimizzazione della redditività degli investimenti economici effettuati.

Si tenga presente che sta crescendo l'esigenza per il settore pubblico di dare una risposta ai bisogni indotti dalle patologie croniche invalidanti che, altrimenti, si scaricano sulla sanità attuale producendo inappropriata di prestazioni erogate e alti costi con relativi sprechi; è inevitabile quindi che diventi forte la tentazione di trasferire utenti verso operatori privati capaci di praticare costi di residenzialità più bassi di quelli delle degenze sanitarie, anche se devono garantirsi la remunerazione del capitale investito.

In questo meccanismo di asimmetrie, informative e contrattuali, a pagare rischia di essere comunque la persona che necessita di aiuto, prigioniera di una fragilità che sul mercato diventa debolezza contrattuale relativamente alla soddisfazione della propria domanda.

La sfida del profit è ovviamente pienamente legittima, tanto più che si sta andando verso una apertura progressiva dei mercati di tutti i servizi, con una competizione che può coinvolgere operatori diversi. I soggetti dell'economia sociale, quindi, molto difficilmente potranno rivendicare una sorta di chiusura protezionista di questi settori, con forme di iper protezionismo regolatorio che potrebbero essere spazzate via dalla normativa europea pro concorrenziali. Allora tanto vale attrezzarsi alla sfida e, vista la dimensione economica potenziale del mercato, provare a comprendere quali siano le opportunità e come prenderle.

Una prima opportunità è quella di mettere in campo una residenzialità di livello che sia espressione di un rapporto diverso, maturo tra ospiti e presidi, secondo una logica di offerta integrata, multipolare che fa interagire il presidio stesso con il territorio in cui è installato, mettendo la produzione di relazioni al centro di tutta la sua attività.

Una seconda opportunità nasce dal carattere asimmetrico del rapporto tra domanda e offerta, perché la fragilità evidente delle persone che esprimono i bisogni che dovrebbero trovare risposte sui mercati sociali (come i già citati anziani non autosufficienti, ma anche disabili, donne in difficoltà, minori, adolescenti a disagio, ecc.) richiede misure ad hoc, forme di accompagnamento della domanda, di ricompattamento e potenziamento della stessa nei rapporti con i provider, tutte cose che generano ambiti di attività in cui l'economia sociale può giocare un ruolo altamente significativo.

Tutoring, counseling, accompagnamento, sono pratiche assolutamente essenziali nei mercati sociali, e questo tanto più laddove il pubblico si va orientando verso forme di *vouchering*, o di budget personali, sul modello svedese o inglese.

Laddove si vanno definendo, per dinamica spontanea o per incentivazione normativa, mercati sociali, dove avviene in qualche modo scambio di prestazioni (dalla residenzialità ai servizi sul territorio o a domicilio), diventa cruciale il ruolo di un soggetto che accompagni l'utente potenziale, gli offra gli strumenti di un *empowerment* che deve esprimersi nel rapporto con l'offerta, aiutandolo a trovare la matrice delle prestazioni che più risponde alle sue aspettative ed esigenze.

L'asimmetria dei mercati sociali non è considerata da chi li indica come allocatori ottimali delle risorse nonché come meccanismi in grado di massimizzare anche il benessere degli acquirenti di prestazioni sociali; in tale logica il semplice consentire la libera azione di tanti soggetti in concorrenza, inclusi i grandi gruppi, costituisce sempre e comunque un valore aggiunto, senza

considerare se gli acquirenti siano nelle condizioni di utilizzare in modo razionale le risorse che fanno capo ad essi.

Ma il dato che fa saltare questa rappresentazione semplificata dello scambio sociale è appunto l'asimmetria tra domanda e offerta, che va affrontata con l'attivazione di capacità specifiche di affiancamento, in cui senso di responsabilità, solidarietà, empatia, vicinanza con la persona sofferente che necessita di date prestazioni sono assolutamente decisive e, sono tutte caratteristiche che rinviano all'essere dell'economia sociale.

Offerta di residenzialità di qualità e a forte orientamento relazionale ed *empowerment* della domanda individuale sono dunque due opportunità importanti, sulle quali l'impresa sociale può puntare per il suo futuro.

Prevenzione e relazioni di comunità

Nelle buone prassi dell'economia sociale di questi anni che possono avere un senso per il suo futuro ci sono molte esperienze che hanno messo in pratica efficacemente la *logica preventiva sistemica* piuttosto che quella puramente riparativa, con un'attenzione non solo e non tanto *all'intervento diretto su specifiche categorie di persone a disagio*, ma ai contesti, alle comunità, ai sistemi di relazione tra le persone.

Sono numerose, ad esempio, le cooperative sociali che hanno per protagonisti gli stessi soggetti del disagio che, alla ricerca di una reale autosostenibilità finanziaria delle attività, sono entrate o provano a entrare in nuovi settori, anche a più alto valore aggiunto e con maggiori dimensioni di mercato.

Sono realtà che quasi sempre provano ad andare oltre i servizi alla persona, verso la produzione di prodotti/servizi che soddisfano segmenti di domanda "forte" come, ad esempio, nel filone della nuova attenzione all'eticità o all'impatto ambientale dei prodotti/servizi; o anche realtà che hanno attivato forme di interazione con i bisogni locali in materia di crescita e sviluppo economico, di fare comunità, di produzione di legami e di senso.

Sono tutti caratteri che, uniti ad altri, permettono di guardare all'economia sociale come ad un laboratorio potenziale di sperimentazione di modelli innovativi di reti sociali che cercano di affrontare anche l'eterno vincolo della scarsità di risorse o della dipendenza dai finanziamenti pubblici, senza perdere "l'anima" e il legame orizzontale con la società.

Negli ambiti delineati ci sono ormai tante esperienze positive in relazione, ad esempio, al rapporto integrato con il territorio, grazie a progetti di microsviluppo locale.

Si pensi ai soggetti che provano a operare nel turismo culturale e ambientale, in quello specificamente sociale, o ai tentativi di valorizzare prodotti tipici locali, tutte esperienze puntuali che giocano come incubatore di innovazione di professionalità e di modalità operative nel sociale; sono i tanti progetti a vocazione imprenditoriale che puntano a fare convivere la sostenibilità economica, lo sviluppo ecocompatibile e il “fare comunità”.

Su questo piano, l'imprenditorialità sociale non può che misurarsi con le opportunità legate alla diffusione di comportamenti di responsabilità sociale diffusa che creano mercati potenziali in cui provare ad operare.

Va infatti crescendo negli italiani, pur con notevoli contraddizioni, l'attenzione alle dimensioni *ecosociali* e *equosolidali*, intese come responsabilità sociale diffusa rispetto alle scelte e ai comportamenti individuali; è l'idea che occorre considerare se e in che misura quello che facciamo ha impatto sull'ambiente nel quale viviamo, sulla vita di altre persone, magari più deboli, e anche sulle generazioni future.

Questo genera riorientamenti nelle scelte e nei comportamenti, che ovviamente obbligano tutti gli operatori economici a tenerne conto, ma che pone i soggetti dell'economia sociale in posizione privilegiata perché sono forse l'espressione più matura di un diverso nesso tra solidarietà, etica ed economia.

L'ambito dei consumi alimentari è stato, in questi, anni paradigmatico dei processi di ridefinizione su base valoriale delle scelte di consumo, se è vero che è progressivamente cresciuta negli italiani in parallelo con l'attenzione per la sicurezza degli alimenti, quella per gli impatti socio ambientali delle diverse modalità di produzione e distribuzione dei prodotti.

L'attenzione agli effetti sociali e ambientali delle attività produttive e distributive ha generato mercati solidali ormai molto noti e corposi come quello equo e solidale, quello biologico e, più di recente, il chilometro zero. Mercati in cui sono presenti operatori for profit, ma dove lo spazio d'azione per l'economia sociale è inevitabilmente ampio.

Più in generale, le imprese sociali hanno un luogo d'elezione potenziale nello sviluppo locale, nella prospettiva di rilancio dello stesso, posto che da una indagine del Censis del 2010 su un campione di imprese sociali è emerso che quasi il 21% si dichiara d'accordo ed il 42% circa parzialmente d'accordo con l'idea che le relazioni tra i protagonisti dello sviluppo locale (istituzioni locali, sistema produttivo, amministrazione ecc.) sono ancora significative ai fini dello sviluppo, ed è una convinzione condivisa trasversalmente al mondo delle imprese sociali (tabella 4).

La certificazione sociale delle imprese e la produzione di informazioni

La responsabilità sociale diffusa come chiave di volta dei comportamenti di consumo e di risparmio, come criterio valutativo rispetto alle scelte di consumatori, oltre che di cittadini, ha imposto progressivamente a segmenti dell'economia di mercato opportune strategie di adattamento al nuovo contesto.

Tabella 4. - Grado di accordo con affermazioni che riguardano le dinamiche dell'area territoriale in cui opera l'azienda/ente, per ripartizione geografica (val. %)

Le relazioni tra i protagonisti dello sviluppo locale (istituzioni locali, amministrazione, sistema produttivo locale) non sono più significative ai fini dello sviluppo	Ripartizione geografica				Totale
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Disaccordo	37,2	47,1	27,8	63,6	39,8
Parzialmente d'accordo	41,9	23,5	33,3	,0	32,7
Accordo	20,9	29,4	38,9	36,4	27,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2010.

È difficile per aziende globali o locali tenere il mercato se sulla loro testa arrivano accuse verificate, efficaci di avere comportamenti palesemente in contrasto con la coscienza sociale o ambientale; e questa dinamica è stata fronteggiata con risposte diversificate.

È, ad esempio, noto quanto ampio sia diventato negli ultimi anni il fenomeno del *greenwashing*, il tentativo delle aziende di costruirsi fittiziamente un'immagine di azienda dalle attività a basso impatto ambientale.

Così come si sono progressivamente moltiplicate nel tempo le iniziative delle aziende che afferiscono all'area della solidarietà, con una vera e propria corsa al progetto solidale in grado di marcare il profilo aziendale o, comunque, contribuire a dare quella coloritura sociale e ambientalista che sempre più paga.

La pressione etica, ambientale e sociale coinvolge tutte le aziende, ma ancora di più quelle che operano sui mercati globali e che organizzano la filiera produttiva a cavallo tra Paesi sviluppati e Paesi più poveri, dove la regolazione sociale e ambientale è ben poco stringente, e forte è spesso la tentazione, sotto la spinta della competizione globale sui costi, a cercare scorciatoie eticamente non corrette.

L'esplosione del marketing sociale negli ultimi anni, in fondo, è tutto dentro questa logica, risponde alla domanda di reputazione sociale che assilla le

aziende di ogni ambito e dimensione, e che richiede, appunto, investimenti ad hoc, ricerca sistematica di riconoscimenti da spendere pubblicamente. Anche la diffusione dei bilanci sociali è tutta dentro questa logica, con esiti molto ambigui. Con la crisi la questione è diventata ancora più stringente, visto che ai problemi di tutela ambientale, e di rispetto dei diritti sociali, anche laddove non tutelati normativamente o per via sindacale, si sono affiancati quelli legati alla responsabilità dei dirigenti, al modo in cui viene esercitato il potere all'interno delle imprese, al ruolo che viene attribuito ai diversi portatori d'interesse.

Proprio l'evidenza del *greenwashing* e anche la moltiplicazione di bilanci sociali assolutamente insignificanti, volumi polverosi, spesso quasi esoterici, letti da pochi, richiedono ai soggetti dell'economia sociale almeno una riflessione sulle modalità attraverso le quali è possibile rispondere, da un lato, alla crescente domanda di informazioni sull'impatto sociale o ambientale di prodotti e servizi proposti sul mercato, e dall'altro a quella della certificazione della *social reputation* da parte delle aziende.

L'eticità di un marchio è tema troppo complesso e delicato per risolverlo in modo frettoloso, magari mutuando gli schemi che caratterizzano il mercato delle certificazioni di qualità; è però un mercato importante che sinora ha trovato risposte spontanee ben poco soddisfacenti, perché notoriamente la produzione di bilanci sociali e documenti vari di certificazione sociale non ha impedito anche a grandi aziende di finire travolte da scandali enormi per pratiche antisociali o antiambientali.

La questione è estesa anche ad altri ambiti, in particolare quello finanziario dove l'informazione sull'uso che viene fatto del risparmio, attraverso la valutazione dell'eticità degli investimenti, costituisce un servizio che, come per tanti altri prodotti di consumo, può aiutare a fare una scelta in linea con le eventuali convinzioni etico-sociali del risparmiatore. È evidente che questo è un ambito in cui è necessario riprendere l'iniziativa dopo l'ubriacatura di questi anni svelata anche dalla crisi, durante la quale, appunto, sono emersi casi clamorosi di aziende certificate come soggetti dall'elevata responsabilità sociale che, invece, operavano in tutt'altro modo, a danno dei lavoratori e della comunità.

Il nodo è la produzione e la distribuzione di informazioni credibili, solide, affidabili, la capacità di produrre una certificazione sociale che non sia di fatto gestita dalla forza economica dei soggetti coinvolti. Anche questo è terreno importante di nuova sperimentazione per i soggetti dell'economia sociale.

Appendice metodologica

Linee guida per la progettazione di una banca dati sulle imprese sociali

Chiara Carini

Perché una banca dati sulle imprese sociali?

I lavori per la redazione di questo secondo Rapporto sull'impresa sociale hanno riportato all'attenzione dei ricercatori di Iris Network la necessità di disporre di una banca dati integrata e costantemente aggiornata sulle imprese sociali. Una fonte di dati non solo per fini di ricerca scientifica, ma anche per i *policy maker* e per gli operatori del settore. In Italia, attualmente, solo Unioncamere, grazie al sistema informativo Excelsior, monitora la dinamica delle imprese sociali e degli occupati in tali organizzazioni.

Limitare l'analisi all'impatto occupazionale non è tuttavia sufficiente per comprendere le peculiarità organizzative e le performance di queste organizzazioni. È quindi necessario ampliare il raggio d'azione cercando di collezionare una maggiore quantità e diversità di dati. Iris Network ha mosso un primo passo in tale direzione promuovendo, in collaborazione con Unioncamere, una prima indagine campionaria sulle imprese sociali presentata nel Rapporto.

Alcuni dei dati raccolti attraverso l'indagine sono già disponibili in archivi amministrativi pubblici. Una loro organizzazione in una banca dati integrata consentirebbe di disporre costantemente di informazioni "di base" sull'intera popolazione di riferimento, lasciando a indagini campionarie il compito di approfondire tematiche specifiche.

La presente nota intende quindi offrire alcuni spunti di riflessione che possano stimolare un dibattito sulle modalità per la progettazione e la costruzione di una banca dati nazionale sulle imprese sociali con riferimento alla popolazione da indagare e agli archivi amministrativi dai quali partire per la raccolta di dati.

Quali imprese sociali?

Ai fini della progettazione è innanzitutto necessario distinguere tra imprese sociali propriamente dette e "potenziali" imprese sociali.

Il primo gruppo comprende sia le imprese che hanno acquisito legalmente la qualifica legale di impresa sociale così come previsto dal Dlgs 155/06 sia le

cooperative sociali, in quanto “imprese sociali di fatto”. Tra le “potenziali” imprese sociali si annoverano invece imprese di diversa natura che, sebbene non siano cooperative sociali e non abbiano acquisito la qualifica di legge, presentano alcune delle caratteristiche richieste dal D.lgs. 155/06.

Si tratta di un bacino molto ampio, proprio per questo “potenziale”, composto da svariate tipologie di organizzazioni non profit (associazioni riconosciute e non, fondazioni, comitati, ecc.), oltre a imprese for profit, ad eccezione delle imprese individuali, che esercitano la propria attività principale in uno dei settori definiti dalla legge.

All'articolo 1 del suddetto decreto il legislatore sancisce infatti che “*possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale*”. La legge identifica undici settori di attività in cui si producono o scambiano beni e servizi di utilità sociale. A questi settori si aggiungono le iniziative per l'inserimento dei lavoratori svantaggiati a prescindere dall'ambito di attività.

Considerata la difficoltà di individuare in maniera univoca i settori di attività e vista l'inclusione dell'inserimento lavorativo che può essere svolto attraverso qualsiasi attività economica, si ritiene opportuno escludere per il momento dalla riflessione le imprese for profit che operano in ambiti potenzialmente “sociali”, concentrando l'attenzione sulle rimanenti tipologie di organizzazioni non profit.

Da dove partire?

Come già sottolineato in precedenza non si intende in questa sede esaminare tutti i possibili archivi amministrativi a disposizione per la costruzione di una banca dati sulle imprese sociali, ma semplicemente offrire alcuni spunti di riflessione su come avviare un'attività di questo tipo. Nel presente paragrafo si pone in particolare l'attenzione, per ogni tipologia organizzativa, sugli archivi amministrativi dai quali partire per la progettazione di un *database* dedicato alle diverse espressioni giuridico organizzative dell'impresa sociale in Italia.

Imprese sociali ex-lege

I dati sulle imprese che hanno acquisito la qualifica legale d'impresa sociale sono disponibili nel Registro delle Imprese gestito dalle Camere di Commercio e più precisamente nella sezione speciale dedicata alle imprese sociali (sezione L). Va ricordato comunque che esiste ancora un numero significativo di imprese sociali costituite ai sensi della normativa ma che non sono state iscritte nella sezione speciale in quanto questa non era stata ancora attivata. Non è da escludere quindi che in futuro sia necessario ricorrere a qualche forma di aggiornamento delle banche dati in modo da far emergere il fenomeno nella sua completezza.

Cooperative sociali

Tra le varie tipologie di impresa sociale è quella più studiata negli ultimi anni e per la quale si dispone del maggior numero di informazioni.

La fonte principale rimane il Registro delle Imprese. Le informazioni in esso contenute sono tuttavia da incrociare con l'albo nazionale delle società cooperative e con gli albi delle cooperative sociali.

L'Albo Nazionale delle Società Cooperative, istituito nel 2004 presso il Ministero dello Sviluppo Economico, ha sostituito i registri prefettizi e lo schedario generale della cooperazione. È tenuto dallo stesso Ministero e gestito con modalità telematiche dalle Camere di Commercio.

All'albo nazionale si affiancano gli albi delle cooperative sociali tenuti dalle regioni e articolati in tre sezioni (cooperative di tipo A, di tipo B e consorzi di cooperative sociali). Si riscontra però nei diversi Albi una consistente diversificazione in merito alla qualità dei dati contenuti, ad esempio per quanto riguarda l'iscrizione, la cancellazione e l'eventuale richiesta di informazioni ulteriori. Va ricordato infine che l'iscrizione agli Albi, nonostante sia molto diffusa, non è obbligatoria.

Organizzazioni non profit

Per quanto riguarda le organizzazioni non profit diverse da imprese e cooperative sociali esistono diversi archivi amministrativi, sia a livello nazionale che regionale e provinciale, da integrare per delineare un quadro preciso di queste realtà.

Essendo interessati alla raccolta di dati delle sole organizzazioni non profit che svolgono un'attività di carattere produttivo, il Repertorio delle notizie Economiche e Amministrative (R.E.A.) costituisce un buon punto di par-

tenza. Istituito presso gli uffici camerali del Registro delle Imprese, esso costituisce l'archivio amministrativo in cui le Camere di commercio depositano i dati relativi all'attività di soggetti per i quali è previsto l'obbligo di denuncia alla Camera di commercio ma non l'iscrizione al Registro Imprese. Tra questi soggetti rientrano le associazioni, le fondazioni, i comitati e altri enti non societari, che svolgono un'attività economica che non costituisce tuttavia l'attività esclusiva o prevalente dell'organizzazione. Ad oggi non è stata svolta un'attività di rilevazione approfondita su questa fonte che pure appare promettente per delineare un quadro di imprenditorialità sociale di origine non profit diverso dal modello leader della cooperazione sociale.

Quali dati raccogliere?

Un ulteriore tema di riflessione è rappresentato dalla tipologia di dati da collezionare. Il *range* è molto ampio: anagrafici, economici, occupazionali (sia in termini di lavoratori retribuiti che volontari) ecc. Tra questa molteplicità di dati è interessante soffermarsi su quelli che forniscono maggiori informazioni in merito a due caratteri distintivi delle imprese sociali evidenziati anche dal legislatore nel D.lgs 155/06: il settore di attività e il coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti nelle decisioni che riguardano la vita dell'impresa.

Come già sottolineato nel secondo capitolo del Rapporto, il codice ATECO, tradizionalmente utilizzato per la classificazione delle attività economiche e codice di riferimento per il Registro delle Imprese, mal si adatta alle finalità delle imprese sociali. La soluzione adottata nel corso dell'indagine Iris Network - Unioncamere, ossia l'utilizzo dei settori d'attività definiti all'art. 2 del D.lgs. 155/06, è stato reso possibile dal contatto diretto con le imprese che, rispondendo al questionario, hanno collocato la propria attività principale in uno degli ambiti previsti dalla normativa. Non potendo ricorrere al contatto diretto con l'impresa nell'ambito di una rilevazione sull'intero universo, una possibile soluzione potrebbe scaturire da un'analisi dei codici ATECO e dalla loro suddivisione negli undici ambiti del decreto legislativo. In alcuni casi, soprattutto quando si tratti d'impresе sociali che si occupano d'inserimento lavorativo, la classificazione potrebbe però risultare approssimativa.

Per ovviare a questo problema si potrebbe ricorrere alla classificazione internazionale delle organizzazioni non profit ICNPO (*International Classification of Non Profit Organizations*), segnalata anche dal Ministero dello Sviluppo Economico come criterio di riferimento per le imprese sociali. Resta da

verificare se le Camere di commercio registrano al momento dell'iscrizione dell'impresa alla sezione L del Registro delle imprese anche il settore d'attività secondo tale classificazione.

L'individuazione dei principali beneficiari completa il quadro dei servizi offerti dalle organizzazioni. Per recuperare tale informazione si potrebbe ricorrere, se redatto dall'impresa, al bilancio sociale. Più complicato reperire dati sul coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti nelle decisioni dell'impresa. Ad una prima analisi il bilancio sociale è il documento nel quale poter reperire qualche dato in merito. È tuttavia necessario valutare il grado di diffusione di questo strumento di rendicontazione non tanto tra le imprese sociali effettive (tenute per legge alla redazione del bilancio sociale) quanto al gruppo di potenziali imprese sociali.

Chi deve agire?

La costruzione di una banca dati che integri archivi amministrativi e statistici di varie origini presuppone innanzitutto l'avvio di una collaborazione continuativa con le istituzioni che gestiscono tali archivi. Per il successo dell'operazione è pertanto indispensabile dar vita a un gruppo di lavoro composto da esperti del settore, ivi compresi rappresentanti delle suddette istituzioni, che discuta quali dati collezionare e quale struttura del *database* sia da porre in essere.

Inoltre, considerata la forte connotazione locale delle imprese sociali, nel gruppo di lavoro dovrebbero essere altresì coinvolti anche rappresentanti di iniziative locali per il monitoraggio delle imprese sociali, quali ad esempio gli Osservatori da costituirsi presso le Camere di Commercio italiane.

Bibliografia

- AA.VV., *Dopo il decreto delegato sull'impresa sociale: criticità, prospettive, politiche*, numero monografico della rivista «Impresa Sociale», n. 3, 2006.
- AA.VV., *Quando le risorse umane fanno la differenza: il modello imprenditoriale delle cooperative sociali*, numero monografico della rivista «Impresa Sociale», n.3, 2007.
- ABBADESSA P.-PORTALE G.B. (diretto da), «Il nuovo diritto delle società», IV, Torino, 2007, p. 1057 ss.
- ALBERANI A.-CAMANZI P.-MASI M., *Cooperative sociali e indici di bilancio*, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Bologna, Legacoop Bologna, Bologna 2002.
- AGENZIA NAZIONALE PER L'AMMINISTRAZIONE E LA DESTINAZIONE DEI BENI SEQUESTRATI E CONFISCATI ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA (ANBSC), *Un anno di attività*, Roma 2011.
- ANHEIER H.K., *Nonprofit Organizations. Theory, Management, policy*, Routledge, London 2005.
- ANDREAS M., *Le aziende non profit: circuiti gestionali, sistema informativo e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano 1996.
- ANDREAS M., *La legge delega sull'impresa sociale: quali implicazioni dal punto di vista aziendale*, in «Impresa Sociale», n. 3, 2006 pp. 100-113.
- ANDREAS M., *Quale modello di rendicontazione per l'impresa sociale?*, in «Impresa Sociale», n.1, 2007 pp. 59-78.
- ANDREAS M. (a cura di) *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, McGraw Hill, Milano 2007b.
- ANDREAS M.-COSTA E., *La cooperazione sociale in Friuli Venezia Giulia: percorsi di sviluppo del settore, punti di forza e di debolezza*, in «Impresa Sociale», n. 2, 2009.
- APPIO C.L., *Brevi riflessioni in tema di nomina alle "cariche sociali" nell'impresa sociale*, in «Giur. comm.», 2011, I, p. 223 ss.
- AUGIER M.-TEECE D.J., *Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions*, in «Management International Review» Vol. 47, 2, 2007 pp. 175-192.
- AUSER (a cura di), *La relazione tra enti locali e terzo settore. Quarto rapporto nazionale*, Roma 2011.
- BALDASCINO M.-PANNELLA R.-ADDELIO E., *Simboli e risorse di comunità libere. Contesti e pratiche per l'uso sociale di beni recuperati alla camorra*, Osservatorio provinciale sull'uso sociale dei beni confiscati alla camorra, Caserta 2007.
- BALDASCINO M.-MOSCA M., *Il ruolo dell'Impresa Sociale nel processo di trasformazione del Welfare*, paper presentato al V Colloquio Scientifico Nazionale sull'Impresa Sociale, Università Bocconi, 20-21 maggio 2011.
- BARBETTA G.-ZAMARO V. (a cura di), *Le istituzioni non profit in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali*, Il Mulino, Bologna 2003.
- BERNARDONI A.-FAZZI L.-PICCIOTTI A., *Welfare, innovazione e sviluppo locale. La cooperazione sociale in Umbria*, Il Mulino, Bologna 2011.
- BERTIN G.-FAZZI L., *La governance delle politiche sociali in Italia*, Carocci, Roma, 2010.
- BISHOP M.-GREEN M., *Philanthrocapitalism: How Giving Can Save The World*, A&C Black Publisher, London 2008.
- BLANDINI A., *Dalla c.d. "impresa non lucrativa" all'"impresa sociale": appunti per una riflessione*, in «Riv. dir. impr.», 2007, p. 479 ss.
- BOCCALIN L., *Terzo settore e partnership sociali: buone pratiche di welfare sussidiario*, Vita e Pensiero, Milano 2009.
- BONOLI G., *The politics of the new social policies: providing coverage against new social risks in mature welfare states*, in «Policy & Politics», 33, 3, 2005 pp. 431-449.

- BONGIOVANNI L.-VENTURI P., *Fare rete per innovare: una sintesi della terza edizione dell'Osservatorio Inset sulle imprese sociali*, in «Areté», n. 3, 2009 pp. 77-89.
- BORZAGA C., *Cooperazione sociale e inserimento lavorativo: il contributo dell'analisi economica* in «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», v. XXVIII, n. 109, 2006 pp. 101-129.
- BORZAGA C., *Dalla cooperazione sociale risorse, innovazione ed individuazione di bisogni emergenti*, in «Servizi Sociali Oggi», v. 0, n. 2, 2009a pp. 8-10.
- BORZAGA C., *Il progetto culturale di Eurice per lo sviluppo della ricerca sulle cooperative e le imprese sociali*, in «Areté», n. 3, 2009b, pp. 65-76.
- BORZAGA C., *Il carattere collettivo dell'impresa e dell'imprenditore sociale. Position paper per la IX edizione del Workshop sull'impresa sociale*, settembre 2011 (www.irisnetwork.it)
- BORZAGA C.-BECCHETTI L. (a cura di), *The Economics of Social Responsibility*, Routledge, London 2010.
- BORZAGA C.-BODINI R., *What to make of social innovation? Towards a framework for policy development*, paper presentato alla International Social Innovation Research Conference, London South Bank University September 12-13 2011.
- BORZAGA C.-DEFOURNY J. (a cura di), *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento 2001.
- BORZAGA C.-DEPEDRI S., *La cooperazione sociale al microscopio: i punti di forza e di debolezza dei modelli organizzativi e della gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 2003.
- BORZAGA C.-DEPEDRI S., *Progetto di ricerca «Politiche e azioni per l'inserimento lavorativo in Provincia di Trento (2003-2009). Analisi dell'impatto economico e sociale e ruolo delle cooperative sociali di tipo b»*, di prossima pubblicazione nel corso del 2011.
- BORZAGA C.-FAZZI L. (a cura di), *Governo e organizzazione dell'impresa sociale*, Carocci, Roma 2008.
- BORZAGA C.-FAZZI L., *Le imprese sociali*, Carocci, Roma 2011a.
- BORZAGA C.-FAZZI L., *Processes of institutionalization and differentiation in the Italian third sector*, in «Voluntas», 3, 2011b.
- BORZAGA C.-FIORENTINI G.-MATAICENA A. (a cura di), *Non profit e sistemi di welfare*, NIS, Roma 1997.
- BORZAGA C.-GALERA G.-NOGALES R. (a cura di), *Social enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation. An examination of the concept and practice in Europe and Commonwealth of Independent States*, UNDP Regional Bureau For Europe and the Commonwealth of Independent States, Bratislava 2008.
- BORZAGA C.-GALERA G., *Social enterprise. An International overview of its conceptual evolution and legal implementation*, in «Social Enterprise Journal», vol. 5, n. 3, 2009 pp. 210-228.
- BORZAGA C.-IANES A., *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma 2006.
- BORZAGA C.-MORI A., *Il settore non profit e la responsabilità sociale delle imprese: un'analisi per la Lombardia*, Working Paper Issan n. 3, Edizioni 31, Trento 2008.
- BORZAGA C.-MUSSELLA M. (a cura di), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit*, Edizioni 31, Trento 2003.
- BORZAGA C.-PAINI F., *Buon lavoro. Le cooperative sociali in Italia: storie, valori ed esperienze di imprese a misura di persona*, altreconomia edizioni, Milano 2011.
- BORZAGA C.-ZANDONAI F. (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni. Rapporto Iris Network*, Donzelli, Roma 2009.
- BRUNI L.-SMERILLI S., *La leggerezza del ferro. Un'introduzione alla teoria economica delle Organizzazioni a Movente Ideale*, Vita e Pensiero, Milano 2011.
- BRUNI L.-ZAMAGNI S., *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna 2004.
- BRUNI L.-ZAMAGNI S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, edizioni Città Nuova, Roma 2009.
- BUNOCORE V., *Può esistere un'impresa sociale?*, in «Giur.comm.», 2006, I p. 833 ss.

- CALANDRA BUONAURO V., *Impresa sociale e responsabilità limitata*, ivi, 2006, I p. 849 ss.
- CAMERA DI COMMERCIO DI ROMA (a cura di), *L'utile senza gli utili. Guida alla creazione dell'impresa sociale*, Roma 2009. La guida è disponibile sul sito <http://www.rm.camcom.it/impresasociale/>.
- CAPPELLI I., *I diversi modelli di impresa sociale dopo il d.lgs. 24 marzo 2006, n. 155*, in «Riv. dir. priv.», 2007 p. 753 ss.
- CARLINI R., *L'economia del noi. L'Italia che condivide*, Editori Laterza, Roma-Bari 2011.
- CARPITA M. (a cura di), *La qualità del lavoro nelle cooperative sociali. Misure e modelli statistici*, Franco Angeli, Milano 2009.
- CENSIS, *44° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese*, Franco Angeli, Milano 2010.
- CENTORRINO M.-LA SPINA A.-SIGNORINO G., *Il nodo gordiano. Criminalità mafiosa e sviluppo nel Mezzogiorno*, Laterza, Roma-Bari 1999.
- CENTRO STUDI CGM (a cura di), *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 1997.
- CENTRO STUDI CGM (a cura di), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 2002.
- CENTRO STUDI CGM (a cura di), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 2005.
- CHELL E., *Social Enterprise and Entrepreneurship: towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process*, in «International Small Business Journal», 25, 1, 2007 pp. 3-19.
- CHIAF E., *Le imprese sociali di inserimento lavorativo e la creazione di valore: modelli di valutazione*, Tesi di dottorato, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano 2009.
- CNEL / ISTAT (a cura di), *Primo rapporto Cnel / Istat sull'economia sociale. Dimensioni e caratteristiche strutturali delle istituzioni non profit in Italia*, Roma 2008.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, SEC(2011)1278, Bruxelles 2011.
- COMMISSIONE PARLAMENTARE D'INCHIESTA SUL FENOMENO DELLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA MAFIOSA E SIMILARE, *Relazione sullo stato di attuazione della normativa e delle prassi applicative in materia di sequestro, confisca e destinazione dei beni della criminalità organizzata*, Roma, 2007.
- COSTA E., *Analisi del comportamento delle cooperative sociali attraverso la costruzione di mappe fattoriali*, in «Impresa Sociale» n. 69-70 2003.
- COSTA E.-RAMUS T., *Mission, Strategies and Performance Evaluation in Nonprofit Organizations From a Stakeholder Management Approach*, Euricse Working Papers No. 007/10 2010.
- COURT J.-PATTINIEMI P., *OECD Seminar on Emerging Models of Social Entrepreneurship: possible paths for social enterprise development in Central East and South East Europe*, Zagreb 2006.
- CUSA E., *Il socio finanziatore nelle cooperative*, Giuffrè, Milano 2006
- D'AMBROSIO C., *L'impresa sociale insolvente*, in «Dir. fall.», 2009 p. 110 ss.
- DE GIORGI M.V. (a cura di), *Commento al D.lg. 24 marzo 2006, n. 155*, in «Nuove leggi civ. comm.», 2007.
- DE GIORGI M.V., *Dalla "vuota socialità del codice" alla "vuota" impresa sociale*, in «Lavoro e diritto», 2008 p. 361 ss.
- DEFOURNY J.-NYSSSENS M., *Social enterprise in Europe: recent trends and developments*, in «Social Enterprise Journal», Vol. 4, 3 2008.
- DELTA IFF RESEARCH, *Hidden Social Enterprises: Why we need to look again at the numbers*, London 2010.
- DI CECCO G., *Le molte ambizioni (e gli altrettanti chiaroscuri) della nuova disciplina dell'impresa sociale: qualche spunto ricostruttivo*, in «Riv. dir. impr.», 2006 p. 67 ss.
- DONATIVI V., *Struttura proprietaria e disciplina dei gruppi di "imprese sociali"*, in «Riv. soc.», 2009 p. 1281 ss.

- EASTERBY-SMITH M.-CROSSAN M.-NICOLINI D., *Organizational learning: debates past, present and future*, in «Journal of Management Studies», 37, 6, 2000 pp. 783-796.
- ECCHIA G.-VIVIANI M., *Responsabilità Sociale e Impresa Sociale*, Working paper AICCON n. 34 2006.
- ELKINGTON J.-HARTIGAN P., *Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo*, Etas, Milano 2008.
- EURICSE, *Rapporto sulle cooperative in Italia - Anno 2008*, Trento 2011.
- EVERS A.-J.L. LAVILLE, *The Third Sector in Europe*, Edward Elgar 2004.
- FAZZI L., *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Carocci, Roma 2007.
- FAZZI L., *Social co-operatives and social farming in Italy*, in «Sociologia Ruralis», 2, 2010.
- FICI A.-GALLETTI D. (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale (D.lgs. 24 marzo 2006, n. 155)*, Giappichelli, Torino 2007.
- FONDAZIONE LIBERA INFORMAZIONE, *Beni confiscati alle mafie: il potere dei segni. Viaggio nel paese reale tra riutilizzo sociale, impegno e responsabilità*, Roma 2010.
- FOSS N.J., *Networks, capabilities, and competitive advantage*, in «Scandinavian Journal of Management», Vol. 15, 1999, pp. 1-15.
- FREEMAN C., *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter, London 1982.
- FUSARO A., *L'impresa sociale e le operazioni straordinarie*, in «Vita notarile», 2007 p. 378 ss.
- GIDDENS A., *L'Europa nell'Età Globale*, Laterza, Roma-Bari 2007.
- GINEVRA E., *L'impresa sociale: verso un'evoluzione del sistema?*, in «Riv. soc.», 2007 p. 1238 ss.
- GRANDORI A., *Organizzazione e Comportamento Economico*, Bologna, Il Mulino, 1999.
- Grandori A., *Governo del cambiamento organizzativo e incertezza*, in «Studi Organizzativi», n. 1, 2007 pp. 51-60.
- GRÉGOIRE D.A.-CORBETT A.C.-MCMULLEN J.S., *The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research*, in «Journal of Management Studies special Issue: Revitalizing Entrepreneurship», vol. 48, 6 2011.
- GOLDSMITH S., EGGERS W.D., *Governare con la rete. Per un nuovo modello di pubblica amministrazione*, Ibl libri, Torino 2010.
- GUI B.-SUGDEN R., *Economics and Social Interactions*, Cambridge University Press 2005.
- HM TREASURY, *Enterprise and Social Exclusion*, Report of National Strategy for Neighborhood Renewal Policy Action Team 3, London 1999.
- HUBERT A. (a cura di), *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, Bruxelles, 2010.
- HULGÅRD L., *Discourses of social entrepreneurship. Variations of the same theme?*, Working Paper Emes, 1 2010.
- JENEI J.-KUTI E., *Duality in the Third Sector: The Hungarian Case*, in «Asian Journal of Public Administration», 25, 1, 2003 pp.133-157.
- ISTAT, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria. Anno 1999*, Informazioni, Roma 1999.
- ISTAT, *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2001*, Argomenti n. 30, Roma 2006a.
- ISTAT, *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2003*, Informazioni n. 30, Roma 2006b.
- ISTAT, *Le cooperative sociali in Italia*, Informazioni 4, Roma 2008.
- ISTAT, *Gli interventi e i servizi sociali dei Comuni singoli e associati. Statistiche in breve*, Roma 2011.
- LAVILLE J.L.-LA ROSA M. (a cura di), *Impresa sociale ed economia globale*, Sapere 2000, Roma 2009.
- LEHNER O., *The Phenomenon of Social Enterprise in Austria: A Triangulated Descriptive Study*, in «Journal of Social Entrepreneurship», 2, 1, 2011 pp. 53-78.
- LES E., *The Third Sector in Post-transition Poland*, *Rivista del Terzerao Sector*, n. 8 2009.
- LEVI Y., *Community and Hybrid Multi-Stakeholder Cooperatives: A Comparison*. In «Review of International Co-operation», Vol 92, pp. 83-94 1999.

- LIGHT PAUL C., *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations That Innovate Naturally*, Jossey-Bass, San Francisco 1998.
- LORENTZEN A., *Strategies of learning in the process of transformation*, in «European Planning Studies», vol. 13, 7, 2005 pp. 1013-1033.
- MACERONI M., *L'iscrizione dell'impresa sociale nell'apposita sezione del registro delle imprese*, in «Giur. comm.», 2010, I p. 282 ss.
- MARANO M., *L'accountability e i processi informativi dell'impresa sociale alla luce del d.lgs. 155/2006*, Working paper Aiccon, n. 38, 2006.
- MAROCCHI G., *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano 1999.
- MASCHIO E.- SEGA D., *Impresa sociale: prime riflessioni del giuscommercialista*, in «Non profit», 2007 p. 699 ss.
- MAZZOLI E.-ZAMAGNI S. (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, Bologna 2005.
- MCLAUGHLIN K., *Towards a 'modernized' voluntary and community sector*, in «Public Management Review», 6, 4, 2004 pp. 555-562.
- MENDITTO F., *Codice antimafia*, Edizione Simone, Napoli 2011.
- MINISTERO DEL LAVORO, DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI, *La vita buona nella società attiva. Libro bianco sul futuro del modello sociale*, Roma maggio 2009.
- MINTZBERG H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Torino, ISEDI 1996.
- MOSCA M.-VILLANI S., *L'impresa sociale ed il riutilizzo a fini sociali dei beni confiscati: verso un nuovo modello di sviluppo del Mezzogiorno fondato sul capitale sociale e sul "territorio"*, in «Impresa sociale», 2011, in corso di pubblicazione.
- MOWERY D.C., NELSON R.R. (a cura di), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- MOSCA M.-VILLANI S., *Il ruolo dell'impresa sociale nella produzione di fiducia. Il caso del riutilizzo a fini sociali dei beni confiscati alle mafie*, paper presentato al IV Colloquio Scientifico Nazionale sull'Impresa Sociale, Università Roma Tre, 20-22 maggio 2010.
- MUSELLA M., *L'economia politica e le miserie del presente*, Giappichelli, Torino 2008.
- MUSELLA M.-MOSCA M.-VERDE M. (a cura di), *Mercato del lavoro ed economia sociale*, Gescoedizioni, Napoli 2007.
- MURRAY R.-CAULIER GRICE J.-MULGAN G., *Il libro bianco sulla innovazione sociale*, The Young Foundation e Nesta, London 2011 (edizione italiana a cura di Alex Giordano e Adam Arvidsson - Societing).
- NORTH D.C., *Istituzioni, cambiamento sociale, evoluzione dell'economia*, Il Mulino, Bologna 1994.
- NOYA A.-CLARENCE E., *The Social Economy. Building Inclusive Economies*, OECD Publications, Paris 2007.
- NOYA A. (a cura di), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD – LEED Programme, Paris 2009.
- OBI ONE (a cura di), *Primo rapporto nazionale sull'altra economia in Italia*, Roma 2009.
- OSBORNE S. (a cura di), *The New Public Governance? New Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, London & New York 2009.
- OSBORNE S.-CHEW C.-MCLAUGHLIN K., *The innovative capacity of voluntary organizations and the provision of public services: A longitudinal approach*, in «Public Management Review», (Special Issue on Innovation in Public Services), 10, 1, 2008, pp. 51-70.
- PETRELLI V.G., *Cooperative e legislazione speciale*, in Consiglio nazionale del notariato, *Studi e materiali in tema di riforma delle società cooperative*, Milano 2005 p. 408.
- PORTER M.E.-KRAMER M.R., *Creare valore condiviso*, in «Harvard Business Review Italia», n. 1/2, gennaio / febbraio, 2011 pp. 68-84.

- PUTNAM R.D., *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano 1993.
- RACUGNO G., *L'impresa sociale*, in «Riv. dir. comm.», 2009 p. 49 ss.
- REGULATOR OF COMMUNITY INTEREST COMPANIES, *Report to the Secretary of State for Trade and Industry*, London, March 2007.
- RIDLEY – DUFF R, BULL M. (a cura di), *Understanding Social Enterprise. Theory & Practice*, SAGE, London 2011.
- RIVOLTA G.C.M., *Profili giuridici dell'impresa sociale*, in «Giur.com.» 2004, I p. 1161 ss.
- ROGERS E., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, 2003 (Fifth Edition).
- SALAMON L.M.-HEMS L.C.-CHINNOCK K., *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 2000.
- SALATINO G., *L'impresa sociale*, in «Contr. e impr.», 2011 p. 394 ss.
- SCHUMPETER J.A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge 1934.
- SCIARRONE R. (a cura di), *Alleanze nell'ombra. Mafie ed economie locali in Sicilia e nel Mezzogiorno*, Fondazione Res, Palermo 2011.
- SPEAR R.-CORNFOTH C.-AIKEN M., *The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 80, 2, 2009 pp. 247-273.
- STIGLITZ D.J., *Moving beyond market fundamentalism to a more balanced economy*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 80, 3, 2009 pp. 345-360.
- TIEGHI M., *L'impresa sociale: alcune riflessioni sui caratteri economico aziendali*, in «Impresa Sociale» n. 68, 2003.
- TODEV T.-BRAZDA J.-SCHEDIWY R., *Quo vadis Cooperative Movement in Eastern Europe*, in *Economic Changes in Eastern Europe: Quo vadis Cooperative Movement?*, Berliner Hefte zum internationalen Genossenschaftswesen 1, Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin, 1993 p. 44-45.
- TRAVAGLINI C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà, caratteri economico aziendali ed informativa economico-sociale*, Clueb, Bologna 1997.
- TRAVAGLINI C., *Dal gruppo nonprofit al gruppo dell'impresa sociale: dieci anni di sviluppo delle attività e di accountability nonprofit*, in «Impresa Sociale», Vol. 76, n. 1, 2007 pp. 79-90.
- TRIGILIA C., *Sviluppo locale, un progetto per l'Italia*, Laterza, Roma-Bari 2006.
- UNIONCAMERE, *Imprese Sociali. Sistema informativo Excelsior. I fabbisogni professionali e formativi delle imprese sociali per il 2010*, Roma 2010.
- YUNUS M., *Si può fare! Come il business sociale può creare un capitalismo più umano*, Feltrinelli, Milano 2010.
- ZAIMOVA D., *Introducing social enterprises in Bulgaria*, paper presentato al Colloquio scientifico di Iris Network, Milano, 20-21 Maggio 2011.
- ZAMAGNI S., *Mercati illegali e mafie. L'economia del crimine organizzato*, Il Mulino, Bologna 1993.
- ZAMAGNI S., *Dalla Filantropia all'impresa sociale*, www.aiccon.it 2005.
- ZAMAGNI S., *Per l'efficacia dei soggetti del sociale*, in «Areté», n. 3 2008.
- ZANDONAI F., *Le cooperative in campo educativo: dimensioni del fenomeno e ruolo della cooperazione sociale*, Working Paper Euricse, Trento 2011a (disponibile su www.euricse.eu).
- ZANDONAI F. (a cura di), *I beni della comunità. Asset comunitari tra tradizione e modernità*, numero monografico della rivista «Communitas» n. 51, 2011b.
- ZANIBONI S.-FRACCAROLI F.-VILLOTTI P.-CORBIÈRE M., *Working plans of people with mental disorders employed in Italian Social Enterprises*, in «Psychiatric Rehabilitation Journal», v. 35, n. 1, 2011 pp. 55-58.
- ZIMMER A.-PRILLER E., *Future of Civil Society*, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004.
- ZOTT C.-HUY Q.N., *How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources*, in «Administrative Science Quarterly», n. 52, 2007 pp. 70-105.

Autori

Mauro Baldascino, agente di sviluppo locale.

Laura Bongiovanni, presidente dell'associazione Isnet.

Carlo Borzaga, professore ordinario di Politica Economica presso la Facoltà di Economia dell'Università degli studi di Trento; presidente di Iris Network e di Euricse.

Chiara Carini, ricercatrice presso Euricse.

Erica Costa, ricercatrice presso l'Università degli Studi di Trento e collaboratrice di Euricse.

Sara Depedri, ricercatrice presso Euricse

Luca Fazzi, professore associato di Sociologia Generale presso l'Università degli Studi di Trento.

Giulia Galera, ricercatrice presso Euricse.

Francesco Maietta, ricercatore presso il Censis.

Pierpaolo Marano, professore associato di Diritto Commerciale e Diritto delle Assicurazioni presso l'Università Cattolica di Milano.

Michele Mosca, ricercatore presso Università degli Studi di Napoli "Federico II".

Domenico Mauriello, ricercatore presso l'Unione Italiana delle Camere di Commercio (Unioncamere).

