

Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti

Paolo Venturi, Flaviano Zandonai

Tratto dal volume

L'impresa sociale in Italia

Economia e istituzioni dei beni comuni

Rapporto Iris Network

Donzelli editore, 2009

1. Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti

Paolo Venturi, Flaviano Zandonai

Introduzione

Quante sono le imprese sociali in Italia? Quanti sono gli occupati e i beneficiari dei beni e servizi prodotti da queste imprese? A quanto ammonta il loro giro d'affari? Queste ed altre semplici domande devono trovare adeguate risposte all'interno di una pubblicazione che, in forma di rapporto periodico, ha l'obiettivo di monitorare l'evoluzione di questo particolare fenomeno imprenditoriale. In realtà tali risposte non sono né immediate né scontate, ma sono piuttosto il frutto di un processo, piuttosto complesso, di reperimento, consultazione e comparazione di diverse banche dati, nessuna delle quali può dirsi realmente esaustiva. Un primo obiettivo di questo capitolo è dunque fornire un repertorio dei principali database a livello nazionale e, su questa base, proporre misurazioni aggiornate e precise dei principali parametri strutturali dell'imprenditoria sociale, nella convinzione che la disponibilità di informazioni, anche minime, rappresenta un primo importante tassello per una legittimazione sostanziale e non solo teorico-concettuale o normativa.

L'analisi dei database acquisiti nel corso di oltre un anno di rilevazioni non sarà comunque un'operazione conoscitiva fine a se stessa perché consentirà di ricostruire "lo spazio" dell'impresa sociale nel nostro paese, distinguendo fenomenologie già strutturate, diffuse e normate da forme emergenti che, nel loro insieme, contribuiranno a definire il potenziale di diffusione di questa forma imprenditoriale. Tracciare un perimetro "a geometria variabile" permetterà di realizzare un secondo obiettivo: ricostruire l'evoluzione recente dell'impresa sociale, quasi in forma di "cronaca", e di riconoscere i principali mutamenti in atto che contribuiscono ad innovare l'offerta di beni e servizi, gli assetti organizzativi, il contesto socio economico in generale.

L'approccio analitico proposto nei paragrafi seguenti è di tipo incrementale e si articola in tre passaggi.

- Il primo consiste in una riproposizione sintetica dei principali riscontri empirici riguardanti la cooperazione sociale, ovvero la forma giuridico organizzativa che negli ultimi 30 anni ha rappresentato, e ancora oggi rappresenta, il modello dominante dell'imprenditoria sociale a livello nazionale, oltre a proporsi come un importante *benchmark* in ambito internazionale.
 - Il secondo passaggio considera l'impatto della più recente legge di settore (legge n. 118/05 e successivi decreti) che, come si avrà modo di argomentare nelle pagine seguenti, consente di applicare una nuova "etichetta giuridica" di impresa sociale ad una pluralità di forme societarie, sia di origine nonprofit che commerciale e dunque rappresenta, almeno in astratto, un'opportunità per allargare gli ambiti di intervento e differenziare modelli organizzativi dell'imprenditoria sociale.
 - Il terzo e ultimo passaggio consiste in una vera e propria "analisi di potenziale" compiuta presso le diverse forme giuridico organizzative riconosciute nell'ordinamento civilistico, a prescindere dal fatto che queste ultime abbiano deciso di adottare in maniera esplicita lo
-

statuto di impresa sociale. I risultati di questa analisi esplorativa sono spendibili soprattutto in una prospettiva di policy volta a sostenere l'affermazione di un modello imprenditoriale sui generis che è fruibile accanto alle tradizionali forme d'impresa, senza essere confinato all'interno di particolari nicchie di attività o di mercato (figura 1)

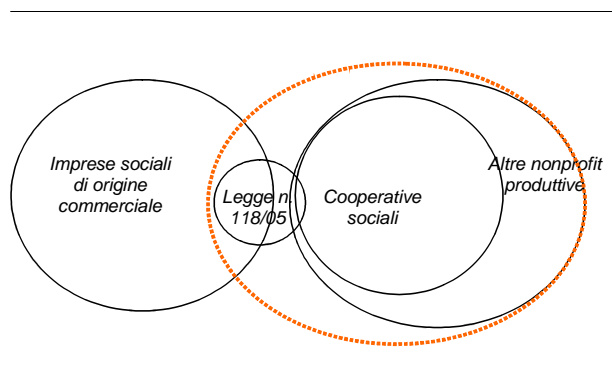


Figura 1. Lo spazio dell'impresa sociale

Fonte: Iris Network, 2009

Per ognuno di questi passaggi verranno proposti i principali riscontri empirici e le più rilevanti dinamiche di sviluppo, rinviando ad altri capitoli del Rapporto per ulteriori approfondimenti. Le informazioni presentate in questa sede verranno utilizzate nella parte finale per elaborare il prodotto atteso di questa pubblicazione: uno schema riepilogativo dei principali dati sull'impresa sociale in Italia, corredato da alcune riflessioni sui più rilevanti processi di mutamento oggi attivi nel settore.

2. La cooperazione sociale: fine di un'epoca?

Come ricordato in precedenza, per analizzare le traiettorie evolutive e gli scenari futuri dell'impresa sociale è necessario, oltre a condividere una chiara definizione come quella proposta nell'introduzione al Rapporto, conoscerne le dimensioni in termini di numero di imprese, addetti, prodotti / servizi, giro d'affari, ecc. Non esistendo però un'unica banca dati occorre procedere per approssimazioni successive interrogando diverse fonti.

I dati più precisi e approfonditi riguardano la cooperazione sociale, ovvero il modello di impresa a finalità sociale fin qui più diffuso e consolidato, anche se non mancano problemi relativi all'eshaustività e all'aggiornamento dei database. Nel Rapporto, infatti, si fa riferimento ad almeno tre grandi fonti: le rilevazioni compiute dall'Istat, le informazioni in possesso delle Camere di Commercio e gli albi regionali della cooperazione sociale¹. Per le finalità di questo capitolo le statistiche Istat rappresentano il riferimento più importante perché si riferiscono all'universo della cooperazione sociale, sia perché sono state rilevate più volte corso del tempo e quindi è possibile ricostruire l'evoluzione del settore (seppur nel breve periodo). Questi punti di forza contribuiscono

¹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai capitoli di Carlo Borzaga e di Luca Fazzi e Sara Longhi. Va ricordato inoltre che è l'Istat sta predisponendo il nuovo censimento delle istituzioni nonprofit che si svolgerà nel corso del 2010.

ad attenuare il principale elemento di debolezza, ovvero che la rilevazione più recente è aggiornata a fine 2005 (anche se i dati sono stati resi pubblici in forma completa nel 2008)².

Il quadro d'insieme che scaturisce dai dati dell'Istituto nazionale di statistica individua oltre 7.300 cooperative sociali, con un aumento del 33,5% rispetto al 2001. In queste imprese lavorano 244mila persone a titolo retribuito e 34mila volontari per un giro d'affari pari 6,4 miliardi di euro. I beneficiari sono oltre 3,3 milioni di cittadini: la quasi totalità sono utenti di servizi socio assistenziali sanitari ed educativi, mentre invece sono poco più di 30mila i lavoratori svantaggiati che seguono un percorso di inserimento lavorativo. La lettura in senso longitudinale restituisce un fenomeno dai contorni multiformi ma anche dalle tendenze altrettanto definite. In termini generali, la cooperazione sociale è ancora un settore in crescita guardando a tutti i suoi parametri: numero di imprese, addetti, utenti, servizi, giro d'affari, anche se i tassi registrati presentano significative differenze a seconda di variabili come l'età dell'impresa, il settore di attività e la collocazione territoriale³. A partire dall'analisi dei differenziali è possibile quindi delineare un modello generale di sviluppo di questa forma imprenditoriale, la cui persistenza nel medio periodo contribuisce a cristallizzarne i tratti di tipicità.

Il modello si basa su uno sviluppo per moltiplicazione del numero di imprese e replicazione di alcuni caratteri strutturali. Si tratta infatti di imprese di piccole dimensioni (in media 40 soci e 34 addetti retribuiti), prevalentemente orientate alla produzione di servizi socio assistenziali ed educativi (le cooperative di tipo A sono pari al 59% del totale) nell'ambito di mercati pubblici (il 65,9% ha entrate prevalenti da enti pubblici). Significativa comunque la presenza di esperienze legate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (cooperative sociali di tipo B) anche se la loro crescita è più rallentata e le dimensioni strutturali decisamente più contenute. Le cooperative sociali sono inoltre governate da una pluralità di portatori di interesse (il 48% ha 3 o più tipologie di soci nella propria compagine) e hanno una propensione all'aggregazione in rete utilizzando la forma consortile (il 27% dei consorzi è nato dopo il 2001). La stabilizzazione dei caratteri strutturali si confronta con altre tendenze ben più marcate che riguardano i dati di performance: economica (il giro d'affari cresce del 32% nel biennio 2003-2005) e di utenti serviti (crescono del 37,4% nello stesso arco di tempo).

In termini generali le rilevazioni Istat circoscrivono una popolazione di imprese che in questi anni sembra essere riuscita a stabilizzare il proprio modello organizzativo e gestionale, lavorando sul versante dell'efficienza dei principali capitali disponibili: quello economico e soprattutto quello umano. Un dato emblematico in tal senso è "stabilizzazione" dei contratti di lavoro: diminuiscono le collaborazioni (a fine 2005 i collaboratori erano pari al 13,5% della forza lavoro remunerata mentre erano il 15,1% nella rilevazione 2001) e aumentano i contratti alle dipendenze (+43,5% nel quadriennio 2001-2005, contro +25,7% delle collaborazioni). Tutto ciò ha consentito di sviluppare ulteriormente la dimensione economico-produttiva e di allargare la platea dei beneficiari, non solo in termini quantitativi ma anche per tipologia. Cresce infatti il numero di utenti "senza specifici disagi sociali" (come recita la classificazione Istat) e la quota di servizi ad essi rivolti che non

² Istat, *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2005*, Roma, Informazioni n. 4, 2008. Le precedenti rilevazioni risalgono a fine 2001 e fine 2003.

³ Un'analisi approfondita su questi elementi di differenziazione interna si trova in A. Bernardoni (A cura di), *Imprese cooperative sociali. Identità, responsabilità, governance, accountability* Maggioli, Rimini 2008.

ricadono nel tradizionale ambito socio assistenziale ma in quello culturale, ricreativo, educativo, ecc.

Rimangono sullo sfondo alcuni interrogativi rispetto alla tenuta complessiva del modello “moltiplicativo / replicativo” fin qui dominante. Da un lato la progressiva diffusione e consolidamento della cooperazione sociale anche all’interno di contesti che apparivano “non vocati” come alcune aree del sud Italia, segnala il superamento della fase nascente e l’avvio di una nuova fase del suo ciclo di vita. D’altro canto non è ancora del tutto chiaro fino a che punto questo stesso modello sia in grado di affrontare i recenti mutamenti a livello socio economico e normativo: dalla riforma del welfare alla nuova legge sull’impresa sociale, fino alle nuove forme di mutualizzazione dei bisogni sociali⁴. Ed è forse per questa ragione che, accanto a politiche volte ad “ingegnerizzare” gli elementi portanti di questo modello, è altrettanto importante dar vita a iniziative volte a riconoscere e valorizzare elementi di innovazione sperimentati sul campo dalle cooperative sociali.

3. La nuova normativa: una rivoluzione mancata?

Il Rapporto mette in luce un potenziale tutt’altro che trascurabile, anche se in gran parte ancora da realizzare. In tal senso un ruolo rilevante è giocato dalla legge in materia di impresa sociale (D.gls. n. 118/05 e successivi decreti). La nuova normativa consente di svolgere attività d’impresa per la produzione di “beni di utilità sociale” finalizzati a obiettivi di “interesse generale”. Per diventare impresa sociale è necessario assumere alcuni importanti vincoli: il settore di intervento (scegliendo tra “materie di particolare rilievo sociale” come servizi sociali, cultura, istruzione e formazione, turismo sociale, ecc.); l’informazione e il coinvolgimento di diversi stakeholder (lavoratori e beneficiari delle attività); la destinazione degli utili non ai soci ma a investimento per lo sviluppo dell’impresa; il rendiconto economico ed anche sociale delle attività. A queste condizioni tutte le forme giuridiche, comprese quelle di origine commerciale, possono assumere la veste di impresa sociale⁵.

L’assenza di incentivi specifici, unita alla scarsa conoscenza della legge hanno però fin qui limitato le iscrizioni agli appositi registri camerali soprattutto da parte di quelle organizzazioni, come le cooperative sociali, che già operano in forma imprenditoriale. I dati dell’ultima edizione dell’Osservatorio Isnet sull’impresa sociale⁶ – che monitora da 3 anni un campione rappresentativo di 400 cooperative sociali – informa che oltre il 60% conosce poco o per nulla la nuova normativa, anche se cresce dal 15% al 21% la quota di organizzazioni per cui la legge è positiva e rappresenta un’opportunità (tabella 1).

⁴ S. Cominu, L’impresa sociale e il welfare dal basso, in “Communitas”, 2006, 10, pp.21-64.

⁵ Sulle caratteristiche della più recente normativa in tema di impresa sociale si rimanda al capitolo di Paola Iamiceli.

⁶ L. Dongiovanni – P.Venturi, Osservatorio Isnet sull’impresa sociale. Terza edizione, paper presentato in occasione del Colloquio scientifico annuale sull’impresa sociale, Trento, Maggio 2009. Nel sito www.impresasociale.info è possibile scaricare i rapporti di monitoraggio realizzati da Isnet.

Tabella 1. Le valutazioni in % sulla legge n. 118/05

	2009	2008	2007
E' positiva e rappresenta una opportunità	21,0%	18,5%	15,5%
Non la condivido	5,0%	8,0%	14,5%
Non la conosco abbastanza	49,8%	47,8%	49,3%
Non la conosco per niente	12,8%	14,3%	14,3%
Non so, dipende dagli sviluppi	8,0%	4,3%	n.r.
E' interessante ma non per le coop sociali	2,8%	n.r.	n.r.
Non introduce cambiamenti per le coop sociali	n.r.	5,0%	n.r.
La condivido solo in parte	0,8%	2,0%	n.r.
Altro	0,0%	0,3%	6,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Iris Network su dati Osservatorio Isnet, 2009

La conoscenza dipende soprattutto dalle azioni promozionali messe in atto dalle organizzazioni di rappresentanza del settore (indicate dal 37% delle cooperative sociali intervistate) e dalla possibilità di accedere a materiali informativi, soprattutto on-line (23%).

Pur in presenza di un quadro normativo e di sostegno allo sviluppo ancora incompleto che probabilmente ha tenuto fin qui lontane le forme storizzate di imprese sociale, a inizio agosto 2009 sono comunque poco più di 500 le organizzazioni che hanno assunto la nuova "etichetta giuridica"⁷. Nella maggioranza dei casi si tratta di scuole paritarie divenute con forma giuridica commerciale che hanno scelto di diventare imprese sociali per poter accedere a sovvenzioni economiche pubbliche secondo quanto previsto nella legge finanziaria 2007. La legge non può essere considerata "un flop", come sottolineato da molti osservatori⁸, ma certamente il suo impatto sembra fin qui dovuto soprattutto a opportunità contingenti piuttosto che su scelte di sviluppo strategicamente fondate.

4. L'analisi di potenziale: un importante bacino di opportunità da far emergere

La fenomenologia dell'impresa sociale non si risolve solamente nell'ambito, seppur rilevante, della cooperazione sociale. Si possono infatti osservare evoluzioni in senso imprenditoriale che riguardano altri soggetti nonprofit che operano in settori diversi dai servizi sociali o per l'inserimento al lavoro di fasce deboli, come dimostrano le rilevazioni esplorative realizzate da Iris Network in collaborazione con Unioncamere e Istat⁹. Ad esempio, considerando le sole fondazioni emerge che sono oltre 2.000 quelle di carattere operativo con almeno un addetto (più della metà del totale) e di queste oltre 750 operano nel settore dell'istruzione e della ricerca. È dunque più che attendibile il dato di oltre 11.000 imprese sociali di origine non profit inserite nel sistema informativo Excelsior di Unioncamere sui fabbisogni formativi e professionali.

Tabella 2. Imprese e addetti, secondo il settore prevalente di attività

Settore prevalente di attività	2001		2007		Var % Imprese	Var % Addetti
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti		

⁷ Il capitolo di Domenico Mauriello e Pierluigi Sodini propone un'analisi esaustiva dei dati di origine camerale.

⁸ Fra gli altri, il settimanale Vita e alcuni media nazionali come Il Sole 24 Ore hanno ospitato diversi interventi in merito all'applicazione della legge.

⁹ I capitoli di Domenico Mauriello e Pierluigi Sodini e di Barbara Moreschi e Nereo Zamaro sintetizzano i principali risultati di queste rilevazioni.

Istruzione	14.463	50.555	18.519	71.891	28,0	42,2
Sanità	196.522	363.226	225.052	438.338	14,5	20,7
Ass sociale residenziale	2.307	56.736	3.705	100.997	60,6	78,0
Ass sociale non residenziale	2.730	68.592	5.555	120.785	103,5	76,1
Cultura, sport e ricreazione	237.017	575.126	243.180	704.779	2,6	22,5
<i>Totale</i>	<i>453.039</i>	<i>1.114.235</i>	<i>496.011</i>	<i>1.436.790</i>	<i>9,5</i>	<i>28,9</i>
<i>Totale generale</i>	<i>4.185.045</i>	<i>15.643.272</i>	<i>4.475.192</i>	<i>17.575.843</i>	<i>6,9</i>	<i>12,4</i>

Fonte: Ns elaborazioni su dati Istat - Archivio statistico delle imprese attive (anni indicati)

Queste osservazioni generali possono essere ulteriormente approfondite grazie ad alcune rilevazioni ad hoc compiute dall'Istat sull'insieme delle organizzazioni nonprofit e delle imprese italiane, misurando, in entrambe i casi, il bacino potenziale di imprenditorialità sociale¹⁰. Nella Tabella 2 sono riportati i dati relativi alle imprese for profit ed agli addetti nei due anni indicati. I settori considerati (secondo la classificazione Ateco 2002) sono quelli nei quali la maggior parte delle istituzioni nonprofit svolge la propria attività (e sono raccordabili con l'ICNPO – International Classification of Nonprofit Organizations).

Tabella 3. Istituzioni non profit e addetti

Istituzioni nonprofit	2001		2007	
	Istituzioni	Addetti	Istituzioni	Addetti
<i>Con addetti</i>	38.121	488.523	41.742	629.706
<i>Totale</i>	235.232	488.523	257.579	629.706

Fonte: Istat, *Censimento delle imprese e dei servizi. Anno 2001 e nostre stime*

Lo scopo è quello di costruire una sorta di *benchmark* che consenta anche di apprezzare le variazioni numeriche intervenute nell'arco di tempo considerato (sette anni), nel complesso e limitatamente ai settori elencati. La Tabella 3, invece, è stata costruita allo scopo di avere un indice di variazione da poter applicare, per analogia, alla stima del numero delle istituzioni nonprofit e dei relativi addetti nello stesso arco temporale. I dati sono relativi al numero delle istituzioni non-profit attive nel 2001 e agli addetti in esse operanti (al netto dei volontari e di altri lavoratori atipici). In questo caso la suddivisione settoriale non era rilevante potendosi includere tutte le istituzioni non-profit nei medesimi settori utilizzati per caratterizzare le imprese for profit. La presenza di addetti è comunque assunto come variabile di approssimazione per individuare le organizzazioni potenzialmente disponibili per la trasformazione in impresa sociale. Per il 2007 i dati sono stati stimati, tenendo conto ai tassi di variazione calcolati nello stesso periodo per le imprese dei settori di interesse.

Pur trattandosi di elaborazioni che utilizzano criteri di discriminazione generale (sia rispetto ai settori di intervento che alle forme giuridiche) che inducono ad analisi prudenziali, emergono comunque risultati interessanti soprattutto in chiave di policy.

Innanzitutto, una prima misurazione del potenziale di imprenditorialità sociale in ambito for profit da cui emerge un bacino di dimensioni considerevoli: quasi mezzo milione di imprese (pari al 11%

¹⁰ Per queste elaborazioni gli autori desiderano ringraziare Barbara Moreschi e Nereo Zamaro dell'Istat.

del totale delle imprese) con poco meno di 1,5 milioni di addetti (pari al 8,1% dell'occupazione totale), in leggera crescita rispetto al dato del 2001. In questo contesto si conferma l'attrattività di alcuni settori come sanità e cultura / sport / ricreazione e la dinamicità di altri come l'assistenza sociale residenziale e non. In definitiva le imprese for profit attive in questi settori costituiscono una sotto-popolazione che è da sola più consistente dell'intero settore delle istituzioni nonprofit e, a maggior ragione, sono molto più numerose delle organizzazioni non-profit economicamente significative.

In secondo luogo l'analisi di potenziale conferma dell'esistenza di un importante bacino di imprenditorialità sociale in ambito nonprofit (poco più di 40mila istituzioni) che comunque appare minoritario sia all'interno del settore (l'incidenza dei soggetti non lucrativi con almeno un occupato rimane stabile al 16,2 del totale) sia, a maggior ragione, se paragonato a quanto fatto segnare dai soggetti for profit.

Nel suo complesso l'analisi contribuisce a rafforzare alcuni interrogativi rispetto all'applicazione della normativa che ha riformato l'istituto dell'impresa sociale. Stante il potenziale abbozzato nelle rilevazioni precedenti (decine di migliaia di istituzioni e milioni di occupati) e considerando i limiti applicativi della legge (che fino ad oggi vede iscritti ai registri solo 500 imprese sociali) pare non più rinviabile non solo completare l'iter applicativo ma soprattutto di corredare la norma di un adeguato sistema di incentivi – di varia natura e a vari livelli – in grado di suscitare l'interesse di un bacino di organizzazioni tutt'altro che trascurabile¹¹.

5. Il riepilogo dei dati

Le analisi proposte nelle pagine precedenti hanno consentito di elaborare nella tabella 4 i "numeri" fondamentali dell'impresa sociale in Italia aggiornati alla data di redazione del Rapporto (agosto 2009): numero di imprese, occupati e, anche se con minore precisione, numero di beneficiari delle attività e giro d'affari.

Le stime proposte si basano sulla attualizzazione dei dati contenuti nelle due fonti principali: le statistiche dell'Istat riferite alla cooperazione sociale e i dati contenuti dei database camerali relativi alle stesse cooperative sociali, ad altre tipologie nonprofit imprenditoriali e alle "nuove" imprese sociali costituite ai sensi del D.gls n. 118/05.

Nel complesso si tratta di un settore che già allo stato attuale presenta una buona strutturazione: 15mila imprese, 350mila addetti, 10 miliardi di euro di giro d'affari e circa 10 milioni di utenti. Sono poi da considerare "sullo sfondo" i dati relativi all'analisi di potenziale che, come ricordato in precedenza, costituiscono una prima parziale indicazione rispetto agli ampi margini di sviluppo di questa tipologia d'impresa non solo nel suo bacino "originario" (le istituzioni nonprofit), ma anche presso imprese oggi lucrative che però operano in macro settori di attività rivelatisi particolarmente promettenti per l'avvio di iniziative imprenditoriali con finalità sociale.

Tabella 4. L'impresa sociale in Italia

<i>Tipologia e fonte</i>	<i>imprese</i>	<i>lavoratori</i>	<i>utenti</i>	<i>giro d'affari (mil di €)</i>	<i>anno di riferimento</i>
--------------------------	----------------	-------------------	---------------	---------------------------------	----------------------------

¹¹ Per un approfondimento sulle politiche si rimanda al policy paper "Oltre la norma" nell'Appendice di questo Rapporto.

– Imprese sociali iscritte ai registri camerali ai sensi della legge n. 118/05 [Unioncamere]	508	-	-	-	2009
– Imprese sociali iscritte al Registro imprese-REA [Unioncamere]	11.020*	325.500**	-	-	2006* 2008**
– Cooperative sociali [Istat]	7.363	244.223	3.332.692	6.381	2005
– <i>Stime Iris Network</i>	<i>15.000</i>	<i>350.000</i>	<i>5.000.000</i>	<i>10.000</i>	<i>2009</i>
– Potenziali imprese sociali con altre forme giuridiche nonprofit [Istat]	41.742	257.579	-	-	2007
– Potenziali imprese sociali con veste giuridica commerciale [Istat]	496.011	1.436.790	-	-	2007

Fonte: *Iris Network, 2009*

6. I mutamenti in atto

E' diventato ormai di moda "leggere" il cambiamento in qualsiasi forma e a qualsiasi livello in termini di innovazione, quasi come un passepartout per accedere a soluzioni in grado di affrontare le criticità della fase attuale. L'enfasi sul concetto è tale da aver indotto l'Unione Europea a dichiarare il 2009 "anno della creatività e dell'innovazione". A fronte di opzione che appare in qualche caso dogmatica è bene affrontare l'innovazione ancorandola ai più concreti processi di mutamento oggi in atto nell'ambito dell'imprenditoria sociale italiana e dei contesti in cui essa opera¹². Ciò richiede di introdurre un'analisi ad ampio spettro che si muove tra prodotti / servizi, modelli organizzativi, scelte regolative, congiunture economiche e, in senso lato, sociali. Il tutto nell'ottica di un contributo ad un più complessivo mutamento delle priorità dell'agenda economica, sociale ed ambientale che, con la ben conosciuta tempestività, le *business school* anglosassoni hanno già etichettato come "social innovation".

Le principali direttrici (*driver*) del cambiamento sono caratterizzate dalla comune tendenza a "liberalizzare" l'impresa sociale, favorendo una più immediata fruibilità di questa forma d'impresa e un suo utilizzo attraverso modalità fin qui inedite.

In tal senso un rilevante processo di mutamento riguarda la formula stessa dell'impresa sociale che di per sé rappresenta un'innovazione: privata ma con finalità di "interesse collettivo", non lucrativa ma con assetto imprenditoriale, orientata alla produzione di beni e servizi a favore di utenti ben definiti ma che genera consistenti benefici (esternalità) a favore di una molteplicità di soggetti, alcuni dei quali sono coinvolti nella gestione. L'impresa sociale quindi come innovazione del panorama istituzionale che peraltro non riguarda le forme classiche dello stato e del mercato ma piuttosto la "membrana" della società civile¹³. L'importante però è non fermarsi a contemplare l'esito di un così originale processo di *institution building*. Chiudersi nelle definizioni teoriche e

¹² I capitoli di Carlo Borzaga e di Luca Fazzi e Sara Longhi presentano ulteriori analisi e approfondimenti su questo tema.

¹³ L. Bruni – S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, edizioni Città Nuova, Roma, 2009.

normative, come in parte è successo negli ultimi anni, può favorire l'affermazione di una "retorica" che rischia di scontare un duro impatto con la realtà. Le imprese sociali riconosciute solo formalmente come tali presentano in realtà accenti molto diversi e il caso della cooperazione sociale è a dir poco emblematico. Il riferimento va non solo ai pochi casi estremi di utilizzo opportunistico di questa formula imprenditoriale, ma a più consistenti fenomeni di erosione dei principali elementi di valore. Basti pensare alla diminuzione del volontariato, alla ancora scarsa capacità di attrarre un mix di risorse provenienti non solo dagli apparati pubblici, alla difficoltà a coinvolgere gli stakeholders nel governo d'impresa.

L'innovazione è dunque un fattore strategico che risponde a una sfida cruciale per le imprese sociali: legittimarsi come nuova forma istituzionale della comunità attraverso il rafforzamento e la qualificazione della gestione interna in un rapporto di interazione sempre più aperto alle sollecitazioni e alle opportunità provenienti dal contesto socioeconomico e politico. Da questa impostazione più operativa si possono far discendere alcune osservazioni puntuali.

In primo luogo i prodotti: le imprese sociali hanno saputo ingegnerizzare in senso imprenditoriale la produzione di beni relazionali di interesse collettivo, ibridando risorse di diversa natura (di mercato, donative, ecc.) ed allargando la loro funzione redistributiva ad esempio attraverso politiche di pricing attente alla solvibilità dei diversi "utenti". Ma nello stesso ambito si nota inoltre una crescente propensione ad individuare nuovi prodotti e ambiti di attività. Questi nuovi ambiti possono essere contigui al core-business tradizionale (ad esempio la sanità o la formazione), ma anche radicalmente diversi (ad esempio la cultura, l'ambiente, il turismo sociale, il social housing, ecc.). Si dimostra così che il modello produttivo delle imprese sociali è difficilmente imitabile da altri attori (pubblici o privati che siano), mentre è replicabile e sostenibile per queste imprese anche all'interno di settori che presentano caratteristiche strutturali (ad esempio a livello di domanda e offerta) decisamente diverse¹⁴.

In secondo luogo si possono segnalare diversi ambiti di innovazione dei processi, guardando soprattutto al modo in cui le imprese sociali hanno saputo costruire sistemi di governance aperti al contributo di diversi stakeholders (lavoratori, utenti, volontari, ecc.) in coerenza con la loro missione di perseguire "l'interesse generale". In questo senso i fenomeni di maggiore novità e interesse riguardano l'utilizzo, accanto alla "tradizionale" attribuzione dei diritti di proprietà ai diversi stakeholder dell'impresa, di una vasta gamma di forme societarie e accordi "di rete" - consorzi, gruppi, società di prodotto, partnership di progetto, associazioni temporanee d'impresa, ecc. - che hanno l'obiettivo di esplicitare ruoli e legami di interdipendenza tra diversi attori all'interno di "filieri" volte alla produzione di beni e servizi caratterizzati da consistenti elementi di complessità e dove è necessario coordinare apporti diversificati¹⁵. Esempi di queste "coalizioni orientate" sono le iniziative di inclusione di soggetti svantaggiati attraverso convenzioni tra imprese sociali e imprese for-profit, piuttosto che la gestione di progettualità che ridefiniscono su nuove basi lo sviluppo socioeconomico.

Sempre nell'ambito dell'innovazione di processo possono essere collocate le iniziative volte a qualificare il principale capitale delle imprese sociali - quello umano - grazie al progressivo consolidamento di uno specifico modello di relazioni persona / organizzazione. Questo inedito modello di "relazioni industriali" si propone di remunerare con incentivi extraeconomici un

¹⁴ J.L. Laville – M. La Rosa (a cura di), *Impresa Sociale ed economia globale*, Sapere 2000, Roma 2009.

¹⁵ C. Borzaga – L.Fazzi (a cura di), *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci, Roma 2008.

consistente complesso di motivazioni intrinseche legate alla qualità delle relazioni con i colleghi e con i beneficiari delle attività, alla creatività e l'autonomia nell'organizzare il proprio lavoro, alla trasparenza e l'equità nella gestione dell'impresa¹⁶. Un importante indicatore in tal senso è costituito dall'impegno nella qualificazione del capitale umano che avviene soprattutto attraverso la formazione continua degli occupati, come dimostrano i dati tratti dal sistema informativo Excelsior delle Camere di commercio.

Infine può essere segnalato l'ambito delle politiche, contribuendo in questo caso a superare non solo la segmentazione interna fra politiche sociali, del lavoro, sanitarie, ecc. ma portando il welfare a incrociare le più ampie politiche di sviluppo, soprattutto nei contesti locali, favorendo così una maggiore interconnessione delle imprese sociali con le altre istituzioni pubbliche e private¹⁷.

Naturalmente tutti questi ambiti di azione sono cantieri aperti dove non mancano i problemi che sono in gran parte riconducibili ad un'impostazione culturale ancora oggi dominante – anche all'interno di una parte delle stesse imprese sociali - per cui le categorie di "pubblico" e "privato" coincidono con le tradizionali istituzioni dello "Stato" e del "mercato", generando così forme di colonizzazione delle imprese sociali che mettono in discussione i loro caratteri di innovazione. Emergono inoltre alcuni limiti nelle dinamiche endogene di sviluppo, soprattutto sul fronte della rappresentanza – ancora in gran parte legata a matrici ideologico culturali ormai superate - e, più in generale, rispetto alla capacità di rappresentazione dei fenomeni e dei contesti su cui queste stesse organizzazioni intendendo intervenire.

Semplificando si potrebbe sostenere che fino ad oggi l'imprenditoria sociale italiana ha seguito un tipico percorso di innovazione istituzionale, cercando quindi di legittimarsi a livello normativo e di *policy*. Oggi lo stesso obiettivo passa anche, e forse più, per iniziative di *change management*, ad esempio per strutturare sistemi di gestione della conoscenza, di controllo della qualità e di rendicontazione economica e sociale capaci di veicolare elementi di valore in un circuito che dalla singola relazione di servizio attraversa l'intera organizzazione e il suo ambiente di riferimento. Si tratta di un percorso complesso che richiede consistenti investimenti di risorse, soprattutto per la qualificazione dei ruoli manageriali. D'altro canto si tratta di una strada di fatto obbligata per imprese che producono beni relazionali – come inclusione, cura, educazione – la cui fruibilità ed efficacia non è riconducibile solo a "beneficiari finali", ma a più ampie reti sociali e comunitarie sotto forma di maggiore coesione e sicurezza sociale.

¹⁶ I capitoli di Carlo Borzaga e Sara Depedri approfondiscono il tema delle risorse umane.

¹⁷ Il contributo di Giulio Ecchia e Ermanno Tortia fornisce ulteriori stimoli rispetto al ruolo delle imprese sociali nei processi di sviluppo locale.