

IMPRESE COESIVE RELAZIONI E TERRITORIO COME LEVE DELLA COMPETITIVITÀ

PAOLO VENTURI
DOMENICO STURABOTTI

SHORT PAPER 18/2018

Il paper è estratto dal rapporto "Coesione è Competizione - Le nuove geografie della produzione del valore in Italia" realizzato da Fondazione Symbola e Unioncamere in collaborazione con Aiccon.

AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit è il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna, dall'Alleanza delle Cooperative Italiane e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell'ambito dell'Economia Sociale, con sede presso la Scuola di Economia, Management e Statistica di Forlì.

L'Associazione ha l'obiettivo di incoraggiare, supportare e organizzare iniziative per promuovere la cultura della solidarietà, con particolare attenzione alle idealità, prospettive e attività delle Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit.

www.aiccon.it

Symbola - Fondazione per le qualità italiane nasce con l'obiettivo di promuovere un nuovo modello di sviluppo orientato alla qualità in cui si fondono tradizione, vocazioni originarie, territorio, ma anche innovazione tecnologica, ricerca, design. In una sola parola, la soft economy: un'economia della qualità in grado di coniugare competitività e valorizzazione del capitale umano, crescita economica e rispetto dell'ambiente e dei diritti umani, produttività e coesione sociale (e rapporti positivi con le comunità)

www.symbola.net

IMPRESE COESIVE

RELAZIONI E TERRITORIO COME LEVE DELLA COMPETITIVITÀ

Paolo Venturi, Direttore AICCON

Domenico Sturabotti, Direttore Fondazione Symbola

SHORT PAPER 18/2018

Ottobre 2018

Il paper è estratto dal rapporto “Coesione è Competizione - Le nuove geografie della produzione del valore in Italia” realizzato da Fondazione Symbola e Unioncamere in collaborazione con Aiccon.

GENERARE VALORE

Le economie moderne tradizionali in larga misura tendono a premiare le attività che estraggono valore anziché crearlo (Mazzucato, 2018)¹. La differenza tra la creazione di valore e l'estrazione di valore è, infatti, diventata nel tempo sempre più sfuocata e ciò ha permesso a certi attori dell'economia di dipingersi come creatori di valore, mentre in realtà stavano semplicemente "spostando" un valore già esistente. Questa differenza difficilmente si può cogliere all'interno di un'attività di contabilizzazione del valore, rappresentata sinteticamente dal Pil quale indicatore a livello Paese, quanto piuttosto è riconducibile alla capacità di osservare diversi meccanismi di generazione ed estrazione del valore che, invece, gli indicatori di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDGs*) stanno tentando di evidenziare a diversi livelli geografici e istituzionali.

L'economia, così come la sussidiarietà, segue logiche "circolari" e il valore aggiunto prodotto è sempre più un'azione comune e condivisa. All'interno di questo cambiamento che ridefinisce il valore, muta anche la natura delle istituzioni socio-economiche esistenti. Da un lato, le imprese for profit stanno cambiando la loro modalità di produzione di beni e servizi, tenendo insieme in misura crescente la dimensione economica e quella sociale del processo di produzione di valore aggiunto e superando sempre più il concetto di competizione nella sua accezione "snaturata" per riorientarsi verso il suo significato originario. Competere significa, infatti, significa "andare insieme", convergere verso uno stesso obiettivo e non attuare pratiche aziendali non collaborative in cui il concorrente è meramente un soggetto terzo rispetto al proprio fine imprenditoriale, assumendo così una connotazione negativa. Dall'altro lato, il ruolo dello Stato viene rivisitato alla luce del diffondersi di processi di co-produzione di servizi di welfare. Questo approccio alla produzione del valore aggiunto messo in atto dallo Stato risponde alla domanda di processi democratici nella costruzione di un nuovo welfare inclusivo. Attraverso l'inclusione dei cittadini nel processo produttivo di tali servizi, infatti, si garantisce la costruzione di un welfare caratterizzato da alti livelli di qualità e realmente democratico e capacitante (Venturi, Zandonai, 2014a)².

All'interno di uno scenario contraddistinto dalla domanda di rinnovamento dei legami sociali, si posiziona lo sviluppo di un'*economia locale coesiva* in cui la dimensione relazionale e comunitaria costituisce la principale risorsa per la produzione di valore economico e sociale. Ridisegnare la qualità dello sviluppo, infatti, chiede un cambio di visione e un importante investimento (in termini sia di risorse economiche che di capitale umano) in processi inclusivi, comunitari e collaborativi contraddistinti dalla capacità di orientarsi all'impatto.

Alla luce di quanto appena affermato in merito alle differenze tra generare ed estrarre valore, si possono individuare 3 macro-categorie di soggetti che hanno diverse capacità a ciò funzionali:

- le imprese/istituzioni "minoranze profetiche" che, attraverso un'azione di spinta dal basso verso l'alto, fanno emergere e generare valore sociale dai territori e nelle comunità su cui insistono, svolgendo una funzione di facilitatori o attivatori di valore;

¹ Mazzucato, M. (2018), *The Value of Everything. Making and Taking in the Global Economy*, London, Allen Lane, Penguin Books.

² Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014a), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Bologna, Il Mulino.

- le imprese/istituzioni produttrici di valore le imprese/istituzioni che abilitano il valore affinché possa consolidarsi e crescere attraverso un'azione di condivisione e manutenzione del valore stesso.

Tutte queste istituzioni che producono *valore condiviso* attraverso la riconnessione con la comunità e i territori di riferimento assumono funzioni-obiettivo differenti, garantendo così un'importante *biodiversità organizzativa* al modello di economia coesiva cui contribuiscono.

A seguire viene evidenziato, tramite la rappresentazione in figura 1, il tentativo di declinare il cambiamento in atto attraverso la definizione e descrizione delle diverse forme organizzative e giuridiche.

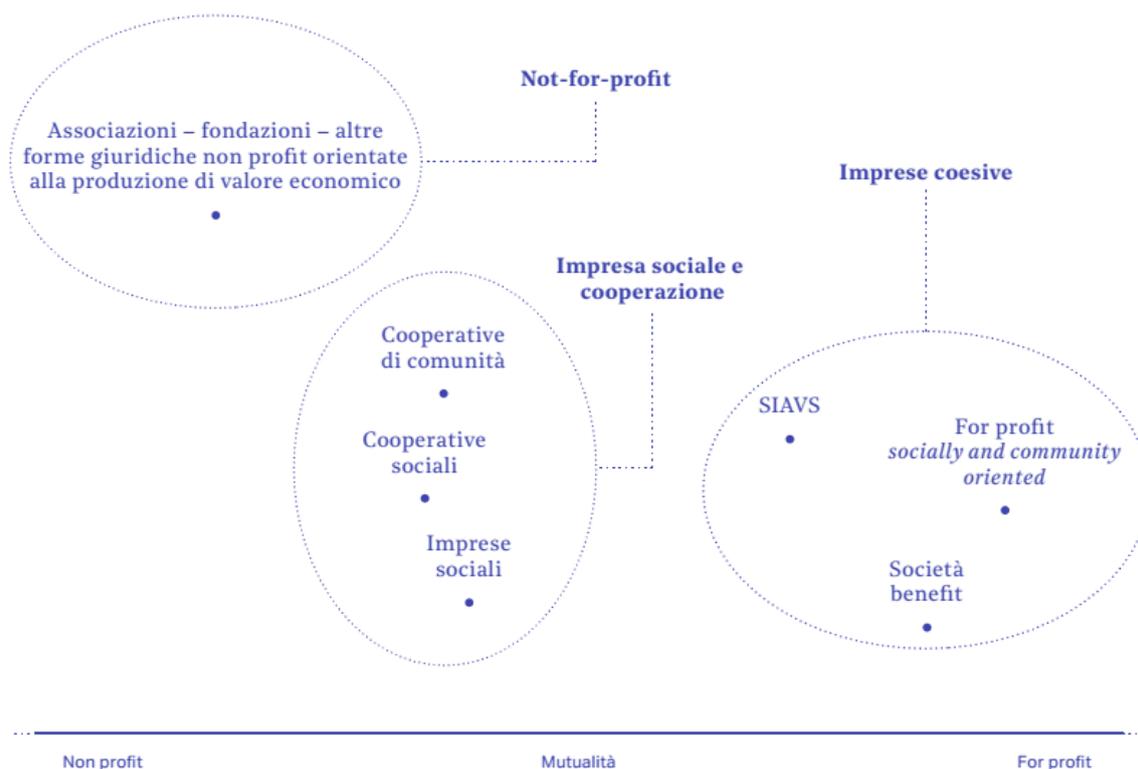


Fig. 1 – Mappa dell'economia coesiva

Fonte: elaborazione AICCON (2018) in Fondazione Symbola, Unioncamere (2018)³

NOT-FOR-PROFIT

Si tratta di un bacino di istituzioni e imprese che tradizionalmente hanno fatto del "sociale" l'asse portante della propria azione, ma che oggi, in risposta a bisogni sociali sempre più complessi e differenziati, si trova a "ripensarsi" in termini di forme organizzative che possano tenere insieme in misura crescente la produzione di valore sociale con quello di natura economica attraverso la promozione di percorsi di innovazione (un esempio per tutti, le cosiddette fondazioni di comunità).

³ Fondazione Symbola, Unioncamere (a cura di) (2018), *Coesione è competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia – 2018*, I Quaderni di Symbola. Disponibile alla pagina: http://www.symbola.net/assets/files/Ce%CC%80C%2018%20Catalogo%20WEB_1530809964.pdf

I dati più recenti sul Terzo settore italiano (Istat, 2015) evidenziano come, in soli 4 anni dall'ultima rilevazione censuaria, il non profit nel nostro Paese sia cresciuto sotto tutti i punti di vista, sia in termini di unità (+11,6%, pari a 336.275 unità), sia per ciò che riguarda i volontari (+16,2%, pari a 5.528.760 volontari) e le risorse umane retribuite (+15,8%, pari a 788.726 dipendenti) impiegati nelle organizzazioni (figura 1). Non solo: osservando le diverse "famiglie" del Terzo settore (associazioni, fondazioni, cooperative sociali, altre forme giuridiche) è evidente come sia la componente "produttiva" a dettare maggiormente il passo rispetto a tale crescita. La cooperazione sociale, infatti, cresce del 43,2% in termini di unità e del 29,8% per ciò che riguarda i dipendenti.

Inoltre, i dati del Censimento Permanente Istat (2017) evidenziano che se il non profit assume una missione da Terzo settore – *promozione dei diritti, sostegno a soggetti deboli, cura dei beni collettivi* – prende forma un quadro dove il numero di unità organizzative diminuisce (passando da 336 mila a 160 mila) ma cresce in termini dimensionali guardando in particolare al numero di volontari (41% del totale) e soprattutto di dipendenti (70%), lasciando in tal modo intravedere un orientamento di natura imprenditiva. In altri termini, il perseguimento di esplicite finalità sociali e pubbliche rappresenta un fattore di *economia coesiva*, smentendo la retorica che identifica il "sociale" più autentico nelle espressioni più puntiformi e ai confini dell'informalità.

Organizzazioni private e non profit sono anche le ottantotto Fondazioni di origine bancaria che fanno leva sui soggetti del Terzo settore e sull'uso sostenibile e la manutenzione del capitale naturale, culturale, sociale per promuovere partecipazione dei cittadini, amministrazione condivisa, legami di comunità, opportunità di economia "sociale" e "rigenerativa". Fondazione Cariplo, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, ad esempio, stanno intervenendo nelle aree interne, montane o comunque più marginali del nostro Paese: quasi esclusivamente attraverso erogazioni a fondo perduto, contribuiscono comunque all'attivazione di "eco-sistemi" territoriali esemplari e con un nuovo potenziale di attrattività.

IMPRESE SOCIALI E COOPERAZIONE

Con la riforma del Terzo settore, viene confermata la possibilità di acquisire la qualifica di *impresa sociale* (d. lgs. n. 112/2017) da parte di un ampio spettro di soggetti che vanno dalle forme giuridiche proprie del non profit (associazioni e fondazioni) a quelle caratteristiche del for profit (cooperative, Srl e Spa), passando per la forma giuridica "di diritto" della cooperativa sociale. Da un lato, quindi, si tratta di associazioni o fondazioni che, pur mantenendo il loro originale obiettivo solidaristico, mutualistico o erogativo, decidono di assumere una connotazione imprenditoriale che le denota anche per la loro capacità di produrre beni e servizi di interesse generale. Dall'altro si tratta di società a responsabilità limitata o società per azioni che decidono di assumere una connotazione imprenditoriale che le denota anche per la loro capacità di produrre beni e servizi di interesse generale. Tra le principali novità introdotte dalla riforma per le imprese sociali aventi forma giuridica di società di capitali (cooperative incluse) vi è la possibilità di accedere alle agevolazioni previste in termini di detrazione d'imposta (per le persone fisiche) o deduzione dal reddito (per le persone giuridiche) del 30% delle somme investite in capitale sociale, nonché di raccogliere capitale di rischio attraverso piattaforme online (*crowdfunding*). In questo modo il Terzo settore potrà quindi operare attraverso un veicolo di impresa sociale che fa leva non solo sul modello dominante della società di persone di natura comunitaria (cooperativa sociale), ma anche su minoranze di investitori che si coalizzano utilizzando in modo responsabile la principale risorsa che contraddistingue la società attuale, ovvero la finanza. Un esperimento fin qui limitato e spesso promosso dalle stesse cooperative sociali in forma

di rete di imprese per far fronte a investimenti *capital intensive*, ma forse ora aperto a una nuova generazione di imprenditori sociali, comunque fortemente orientati al bene comune considerata la sussistenza del vero baluardo della socialità d'impresa ovvero l'*asset lock* patrimoniale. Gli ultimi dati disponibili sulle realtà che a diverso titolo hanno acquisito la qualifica di impresa sociale nel nostro Paese ci dicono che si tratta di un bacino che conta 1.874 realtà (Unioncamere-Infocamere, 2017).

Rientrano a pieno titolo nel novero delle imprese sociali le *cooperative sociali* che, come già detto, con la riforma del Terzo settore (l. n. 106/2016) assumono la qualifica di impresa sociale "di diritto", configurandosi così come il bacino numericamente più rilevante a livello nazionale di imprese sociali. Tale passaggio ha comportato l'ampliamento dei settori di attività in cui le cooperative sociali potranno operare verso campi diversi da quelli tradizionalmente conosciuti: da interventi e servizi sociali a prestazioni socio-sanitarie; da educazione, istruzione e formazione professionale ad attività culturali di interesse sociale con finalità educativa; dalla formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa fino a servizi mirati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro di lavoratori molto svantaggiati⁴, persone svantaggiate o con disabilità⁵, persone beneficiarie di protezione internazionale⁶ e persone senza fissa dimora⁷. Gli ultimi dati disponibili, restituiscono una fotografia della cooperazione sociale pari a 16.125 unità (Istat, 2015).

Alle categorie appena descritte si aggiungono le *cooperative di comunità*, società cooperative che hanno come fine ultimo del proprio agire la produzione e/o gestione di beni comuni. Il rinascimento di organizzazioni che riconoscono nella comunità non solo un interlocutore – per quanto rilevante – ma l'obiettivo che sostanzia la missione dell'impresa, rappresenta una risposta alla crisi del sistema dei servizi pubblici locali che è causa, soprattutto in aree marginali (quali, ad esempio, le aree interne del nostro Paese) di fenomeni di spopolamento e disgregazione sociale⁸.

IMPRESE COESIVE

Si tratta di imprese la cui attività principale non è di natura sociale, ma che, a fronte della necessità di incrementare la propria capacità imprenditoriale e di innovazione, hanno messo in campo strategie e strumenti volti a potenziare le relazioni con i propri lavoratori nonché con i soggetti che fanno parte del loro ecosistema (altre imprese e consumatori, organizzazioni non profit, istituti di credito, scuola, Università e Istituzioni). Sono imprese legate alle comunità di appartenenza e al territorio in cui operano, che investono nel benessere economico e sociale, nelle competenze e nella cura dei propri lavoratori, nella sostenibilità, nella qualità e bellezza, e sono radicate nella filiera territoriale. Le imprese coesive sembrano così essere maggiormente espressione di quella visione che fu alla base del pensiero del fondatore della Responsabilità sociale d'impresa, Robert Freeman⁹, secondo cui l'obiettivo imprenditoriale deve essere la massimizzazione del benessere per il complesso degli stakeholder: un concetto più ampio e da molti ritenuto nobile rispetto alla visione che ha prevalso fino alla recente crisi, secondo cui l'impresa era sinonimo di massimizzazione del profitto,

⁴ Ai sensi dell'articolo 2, numero 99), del regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, e successive modificazioni.

⁵ Ai sensi dell'articolo 112, comma 2, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, e successive modificazioni.

⁶ Ai sensi del decreto legislativo 19 novembre 2007, n. 251, e successive modificazioni.

⁷ Iscritte nel registro di cui all'articolo 2, quarto comma, della legge 24 dicembre 1954, n. 1228.

⁸ Venturi, P., Zandonai, F. (2014), *op. cit.*

⁹ Freeman R.E., *Strategic management*, Cambridge University Press, 1984.

quest'ultimo individuato peraltro come unico modo per conseguire obiettivi di valore sociale¹⁰. E non si tratta di una semplice contrapposizione di pensiero, ma di un possibile inizio di cambiamento della visione economica predominante¹¹: da quella riduzionista dell'impresa come unicamente dedita al profitto si sta virando verso una concezione in cui l'azienda recupera una funzione multidimensionale nel proprio contesto di riferimento. Del resto, oggi, anche le più prestigiose istituzioni internazionali, che fino a ieri puntavano l'accento su ricette strettamente "economiche", parlano invece di crescita *inclusiva e sostenibile*¹². Sembrano risuonare a distanza di quasi un secolo le parole di Luigi Einaudi: «Prima e al fondo di ogni ricchezza materiale esiste un fattore morale».

Si pensi ad esempio al ruolo che le imprese giocano all'interno di quella che l'Agenda 2030 che nel 2015 ha ridefinito gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) per i successivi 15 anni attraverso la promozione di modelli di *business* innovativi in grado di attuare strategie aziendali orientate verso gli SDGs¹³.

Recenti studi confermano del resto l'esistenza di tanti "segnali di una forte considerazione verso aspetti più pro-sociali da parte delle imprese"¹⁴, con riscontri da indagini dirette sulle imprese in merito all'importanza di temi quali lealtà e fiducia, condivisione, responsabilità come impegno di lungo termine, responsabilità come sviluppo umano e sostenibilità sociale e responsabilità come ben e buon vivere.

All'interno del gruppo definito come "imprese coesive" si trovano diverse realtà imprenditoriali di recente costituzione nel panorama giuridico del nostro Paese.

Anzitutto, le *startup innovative a vocazione sociale*, ovvero società di capitali con sede principale in Italia costituite anche in forma cooperativa da non più di 5 anni, non quotate, con meno di 5 milioni di fatturato annuo, che non possono distribuire gli utili e che devono produrre, sviluppare e commercializzare beni e servizi innovativi a livello tecnologico e che sono tenute alla misurazione del loro impatto come prerequisito per determinare il contenuto della loro missione¹⁵.

Le *società benefit* – introdotte in Italia dalla Legge di Stabilità 2016 – sono società che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse. Per essere tali, le *società benefit* dovranno modificare il proprio atto costitutivo o statuto, redigere

¹⁰ Cfr. Friedman, *The social responsibility of business is to increase its profit*, The New York Times Magazine, September 13, 1970.

¹¹ Cfr. Castellani G. e Ferri G., *Misericordia ed economia: utopia o binomio indispensabile?*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 31 gennaio, 2016.

¹² Ad esempio, il Fondo Monetario Internazionale dal dopo crisi ammonisce che affidarsi agli afflussi di capitali può essere pericolo (cfr. The Economist, *The IMF changes its mind on controls on capital inflows*, February 18, 2010) e più di recente raccomanda spesso di abbandonare l'austerità fiscale e, anziché solo alla crescita del Pil, pare interessarsi anche al tema dell'inclusione sociale e della sostenibilità.

¹³ http://asvis.it/public/asvis/%20files/Patto_di_milano.pdf

¹⁴ Esposito G.F., Ferri M.A. *Impresa senza confini e marketing al futuro*, McGraw Hill Education, 2018.

¹⁵ In una prima fase di implementazione di questa forma imprenditoriale, infatti, quest'ultima era collegata dall'appartenenza o meno ai settori di attività previsti dalla normativa sull'impresa sociale (D.lgs. n. 155/2006). Tale scelta iniziale è stata successivamente sostituita da una modalità tale per cui una startup a vocazione sociale può appartenere anche ad altri settori innovativi a elevato contenuto tecnologico che possono impattare sul benessere della collettività. Per tale ragione, le startup a vocazione sociale sono obbligate a redigere e trasmettere annualmente al Sistema camerale un "Documento di descrizione dell'impatto sociale" generato. Ad oggi, sono 173 le SIAVS iscritte all'apposita sezione del Registro delle Imprese (Registro Startup Innovative-Unioncamere, 2018).

una relazione annuale sull'attività di beneficio comune ed essere sottoposte alla valutazione, da parte di soggetti terzi (non ancora individuati), relativamente a quattro aree: la governance, i lavoratori, la comunità di riferimento, l'ambiente¹⁶. 166 sono le società benefit in Italia a inizio 2018 secondo il Registro delle Società Benefit Italiane.

Ci sono poi le *for profit socially and community oriented*, realtà imprenditoriali che operano attraverso attività di natura commerciale in settori che tuttavia sono marcatamente connotati dal legame con la comunità e i territori. Tra queste si trovano le *imprese culturali e creative (ICC)*, una nuova qualifica giuridica introdotta con la Legge di Stabilità 2018 che denota un'impresa la cui specificità sta nella capacità di conciliare valore economico, valore culturale e valore sociale¹⁷. Per tali realtà è previsto un credito d'imposta del 30% dei costi sostenuti per attività di sviluppo, produzione e promozione di prodotti e servizi culturali e creativi.

Infine, rientrano in questo gruppo le *reti* che, attraverso diverse forme e tipologie, infrastrutturano i territori e l'operatività delle istituzioni/imprese che li abitano.

Da un lato, si tratta di reti che alimentano economie territoriali attraverso il potenziamento di una dimensione coesiva delle stesse orientata alla crescita e allo sviluppo dei territori in cui operano. Si pensi, ad esempio, ai *contratti di rete*, un istituto innovativo nel nostro sistema produttivo che realizza un modello di collaborazione tra imprese e che consente, pur mantenendo la propria indipendenza, autonomia e specialità, di realizzare progetti e obiettivi condivisi, incrementando la capacità innovativa e la competitività sul mercato. Attualmente (maggio 2018) in Italia si contano 4.656 contratti di rete che coinvolgono oltre 28 mila imprese. Un altro esempio in tal senso è rappresentato dai *consorzi territoriali* che raggruppano le cooperative sociali non soltanto per affrontare il mercato razionalizzando risorse e strumenti, ma sempre più come *hub* territoriali in grado di veicolare idee imprenditoriali innovative mettendo a valore le risorse offerte dal territorio.

¹⁶ Venturi, P., Rago, S. (2015), "Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione", in *Rivista Impresa Sociale*, 6. Disponibile alla pagina: <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/135-benefit-corporation.html>

¹⁷ Si definiscono imprese culturali e creative le imprese o i soggetti che svolgono attività stabile e continuativa, con sede in Italia o in uno degli Stati membri dell'Unione europea o in uno degli Stati aderenti all'Accordo sullo Spazio economico europeo, purché siano soggetti passivi di imposta in Italia, che hanno quale oggetto sociale, in via esclusiva o prevalente, l'ideazione, la creazione, la produzione, lo sviluppo, la diffusione, la conservazione, la ricerca e la valorizzazione o la gestione di prodotti culturali, intesi quali beni, servizi e opere dell'ingegno inerenti alla letteratura, alla musica, alle arti figurative, alle arti applicate, allo spettacolo dal vivo, alla cinematografia e all'audiovisivo, agli archivi, alle biblioteche e ai musei nonché al patrimonio culturale e ai processi di innovazione ad esso collegati.

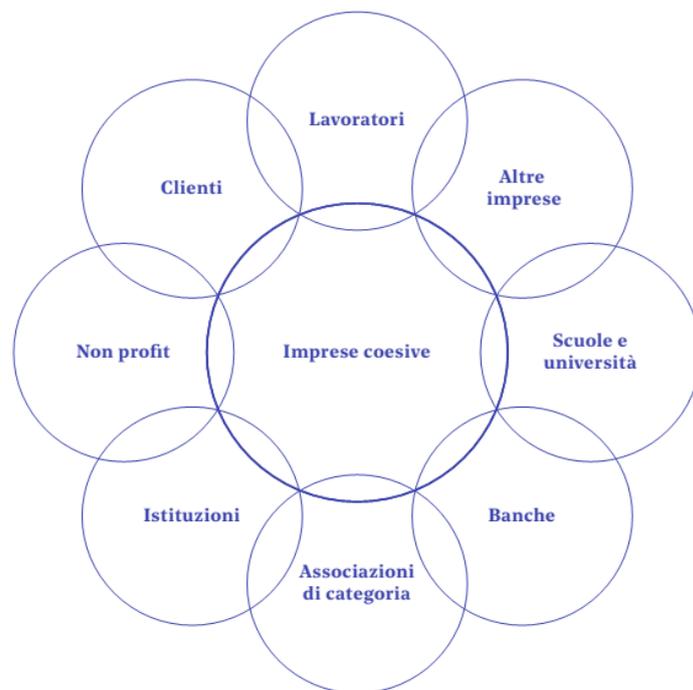


Fig. 2 – La rete delle relazioni delle imprese coesive

Fonte: Fondazione Symbola, Unioncamere (2018)¹⁸

IMPRESE COESIVE: DATI DI PERFORMANCE

Per definizione le *imprese coesive* sono tali se caratterizzate da un elevato livello di *relazioni*. La loro individuazione all'interno del Registro delle Imprese tra le PMI manifatturiere (5-499 addetti) si è svolta attraverso la costruzione di un indicatore sintetico di "coesività" tendente a misurare le relazioni delle imprese rispetto ai soggetti individuati: lavoratori; altre imprese; istituzioni; scuole e università; sistema bancario; mondo associativo; organizzazioni non profit; consumatori.

L'incidenza di imprese coesive, ovvero di imprese che intessono rapporti con le tipologie di soggetti indicati in misura superiore alla media delle PMI è pari al 32%, con una accentuazione notevole nel caso delle medie imprese industriali (60%) e un'incidenza più contenuta per le piccole (27%).

Contribuire al benessere della comunità significa ovviamente vivere la comunità, tramite relazioni, prima di fiducia che economiche, esserne origine e al contempo moltiplicatore delle potenzialità del "luogo": non è un caso che tra le imprese coesive quel sentimento di essere legati alla tradizione produttiva del territorio è molto più diffuso (74%) rispetto alle imprese non coesive (61%) (figura 3).

Dietro alla coesione insiste lo sviluppo di un capitale sociale e relazionale alla base della *civicness* di un territorio, i cui effetti sul piano economico sono evidenti. Le imprese coesive, caratterizzate nel biennio 2017/2018 da un aumento del *fatturato* sono in misura relativamente maggiore (53%) rispetto a quelle non coesive (36%) (figura 4).

¹⁸ Fondazione Symbola, Unioncamere (a cura di) (2018), *op. cit.*

Totale



Piccole



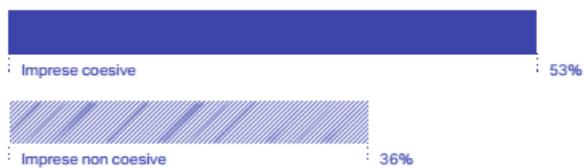
Medie



Fig. 3 – Imprese le cui produzioni sono legate alla tradizione produttiva del territorio in cui operano (%)

Fonte: Fondazione Symbola, Unioncamere (2018)¹⁹

Totale



Piccole



Medie



Fig. 4 – Imprese con aumento del fatturato nel biennio 2017-2018 (%)

Fonte: Fondazione Symbola, Unioncamere (2018)²⁰

¹⁹ *Ibidem*

²⁰ *Ibidem*

Performance positive alle quali si affianca un sostegno all'occupazione, perché la quota di imprese coesive che prevedono un aumento in tal senso nel biennio 2017/2018 è superiore (50%) a quella corrispondente relativa alle imprese non coesive (28%) (figura 5).

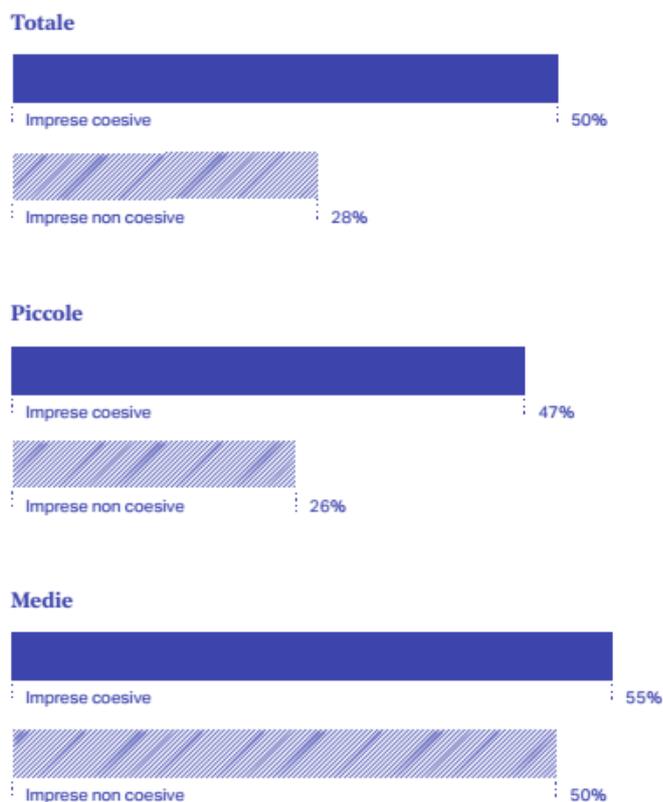


Fig. 5 – Imprese con aumento dell'occupazione nel biennio 2017-2018 (%)

Fonte: Fondazione Symbola, Unioncamere (2018)²¹

Tali risultati costituiscono le premesse che indicano come le imprese coesive siano caratterizzate da una forte volontà di non massimizzare solo il profitto ma di tramutare la competitività in benessere per la comunità: infatti, non a caso l'orientamento al *social investment (value creation and shared)* è più diffuso proprio tra le imprese coesive (82% contro il 65% di quelle non coesive) (figura 6). Una *business vision* che abbraccia chiaramente anche la sostenibilità ambientale, dimostrata dal fatto che le imprese coesive hanno maggiore propensione ad investire in *green innovation* (38%) rispetto a quelle non coesive (21%) (figura 7).

²¹ *Ibidem*

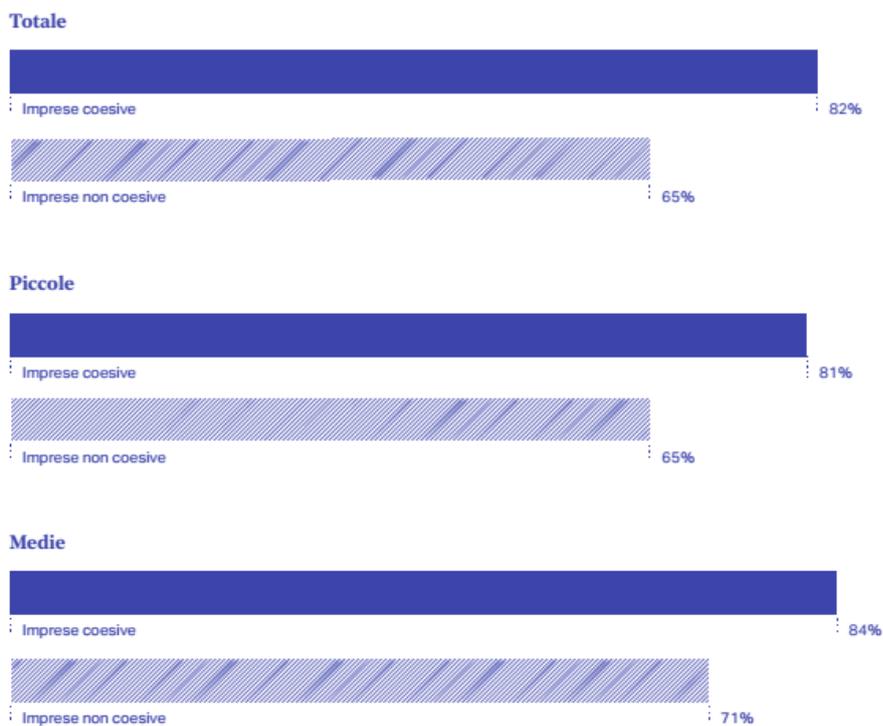


Fig. 6 – Imprese orientate al social investment (%)

Fonte: Fondazione Symbola, Unioncamere (2018)²²

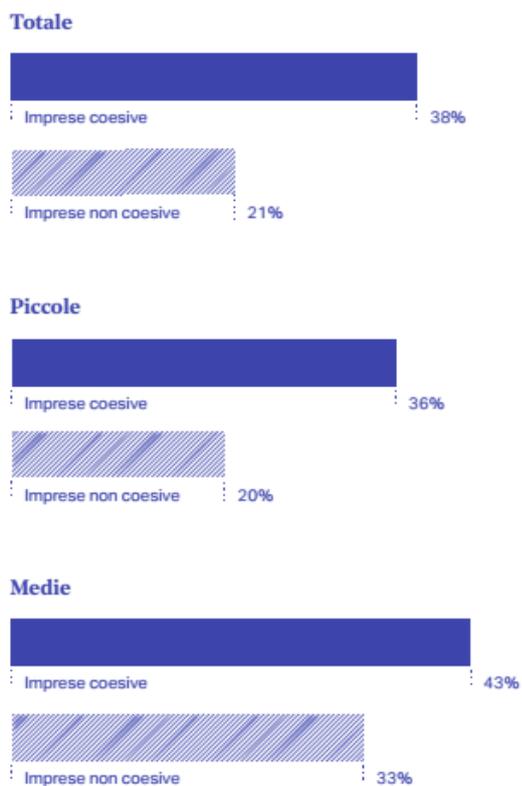


Fig. 7 – Imprese che hanno effettuato *innovazioni green* nel triennio 2015-2017 (%)

Fonte: Fondazione Symbola, Unioncamere (2018)²³

²² *Ibidem*

²³ *Ibidem*

CASI

BANCA CAMPANIA CENTRO

In Campania, c'è una banca che da oltre 100 anni ascolta il territorio e i soggetti che nel territorio vivono e operano: quella che oggi si chiama BCC – Banca Campania Centro è una realtà del mondo cooperativo con una storia davvero particolare. Nata nel 1914 a Battipaglia, ben 15 anni prima che venisse istituito il Comune di Battipaglia, in provincia di Salerno, è il segno di una lungimiranza avuta dai primi soci e che il tempo ha poi confermato. L'origine di quei primi 42 soci era contadina: agricoltori, soprattutto piccoli proprietari, mezzadri e contadini che avevano come scopo sociale il miglioramento della qualità della vita delle comunità di cui erano espressione.

Fin dagli inizi, c'è stata la voglia di valorizzare il territorio attraverso un'impresa differente, che non avesse come unico criterio di scelta quello della convenienza economica. Ancora oggi in alcune zone la presenza di questo istituto di credito è fondamentale: in alcuni Comuni, più di un cittadino su tre ha un rapporto con questa banca che a volte è l'unica presente.

I numeri hanno dimostrato che fare bene impresa, fa bene anche all'impresa. La Banca Campania Centro, presieduta da Silvio Petrone, è oggi un caso di successo anche sotto il profilo economico: con i suoi 7.000 soci, un patrimonio di circa 120 milioni di euro, 26 filiali in 19 comuni campani, è tra le prime cinque banche del Sud Italia. E in un'indagine effettuata da Altroconsumo nel 2015 questa banca si è posizionata al quinto posto tra le banche più sicure per i risparmiatori in Italia, tra gli oltre 300 istituti di credito con più di 10 sportelli. Questa fiducia, conquistata nel tempo, è frutto di un rapporto che la banca ha saputo creare con le diverse realtà presenti sul territorio, fornendo strumenti idonei a rispondere ad esigenze specifiche.

Oggi la banca è un partner per le Pubbliche Amministrazioni: sono tanti i progetti avviati, in collaborazione con enti locali, per la valorizzazione di borghi o la qualificazione delle reti viarie; per rafforzare questo percorso la banca ha dato vita a una Fondazione dedicata. Così come è un punto di riferimento per le imprese. In queste terre di frontiera si sono fatti strada imprenditori capaci di valorizzare le risorse del territorio, che trovano nella banca un contributo importante in termini di valorizzazione e promozione.

Un sostanzioso budget è stato messo a disposizione dalla banca a favore di quelle aziende che assumono cinque giovani per cinque anni. E attraverso il Club dei Giovani Soci della Banca – il *Club Kairòs* – sono stati avviati percorsi di informazione e formazione che hanno reso possibile la creazione di due cooperative di lavoro per giovani.

L'attenzione al mondo giovanile è nel dna della banca. Da oltre 40 anni, fornisce infatti borse di studio a quei soci o figli di soci che nel corso dell'ultimo anno abbiano brillantemente conseguito un titolo di studio: nel 2017, sono state assegnate 105 borse di studio. Un impegno sul territorio che tocca anche le nuove realtà generate dall'immigrazione. Dal 2011 Banca Campania Centro ha istituito l'unico ufficio in Italia, all'interno di una Banca, che offre consulenza ai lavoratori stranieri e alle loro famiglie, con soluzioni ad ogni problematica relativa all'integrazione (questura, patronati, scuola, rapporto con le istituzioni, per citarne alcune), oltre a particolari servizi bancari studiati per facilitare l'accesso al sistema bancario, educare alla legalità finanziaria, fino a particolari assicurazioni gratuite che prevedono anche l'assistenza medica. Soltanto nel 2017, sono stati 628 gli immigrati che si sono rivolti all'ufficio. Territorio e comunità sono i valori attorno ai quali la banca è cresciuta, un modello

che per risultati economici e impatti sociali rappresenta un vero e proprio esempio a cui deve ispirarsi il mondo del credito italiano, e non solo.

FARMACIE COMUNALI DI FIRENZE/FARMACIE DI COMUNITÀ

Dalla farmacia come luogo di compravendita di medicinali alla farmacia come presidio socio-sanitario che si occupa a largo raggio della salute delle persone: questa la metamorfosi delle Farmacie Fiorentine. Le Farmacie Comunali Firenze sono al fianco dei cittadini fin dal 1952, e dal 2016 aderiscono al network Apoteca Natura, di proprietà del Gruppo Aboca, una rete internazionale di oltre 900 farmacie impegnata ad ascoltare e guidare le persone nel proprio percorso di salute consapevole. La recente trasformazione in Società Benefit (ovvero in società che ha l'esplicita volontà di creare impatto positivo sulla società e sull'ambiente) rende oggi ancora più concreto l'obiettivo di realizzare un'evoluzione nel modo di fare e di essere una farmacia.

Nella visione di Farmacie Fiorentine, fare impresa non può prescindere dallo svolgimento di una funzione economico-sociale e dal perseguimento del bene comune; questi valori, questo è l'aspetto interessante, sono anche la chiave del successo. Ogni giorno, oltre 150 persone si impegnano per migliorare la salute dei cittadini, in collaborazione con il Comune di Firenze con cui vengono condivisi programmi di supporto socio-sanitario. Tutti possono usufruire dei servizi offerti: un servizio di interpretariato multilingue presso la Farmacia Santa Maria Novella, con la presenza di mediatori culturali, fornisce un supporto mirato ai principali gruppi etnici presenti in città.

Una delle domande chiave all'avvio del progetto è stata: quali servizi può fornire la farmacia oltre a quelli tradizionali erogati dal Servizio Sanitario Nazionale? Le risposte sono state molteplici, ed oggi, in tutta la rete delle farmacie si possono, ad esempio, prenotare esami a cui sottoporsi direttamente in farmacia attraverso il Cup, si può usufruire di servizi di auto-diagnosi, si può effettuare la misurazione del colesterolo e della glicemia, è attivo il trasporto dei farmaci a domicilio. La formazione dei farmacisti è stata un passo importante, affinché il ruolo del farmacista potesse diventare complementare a quello del medico, senza sostituirvisi. Dallo studio della patologia all'approfondimento dei prodotti più adatti, il farmacista viene dotato di competenze che possono aiutare a risolvere il problema di salute delle persone che vanno in farmacia.

La salute, inoltre, viene messa in relazione con altri fattori, come l'ambiente, l'inquinamento, il cambiamento climatico, l'alimentazione, l'attività fisica e anche le relazioni sociali. Si realizza, dunque, il passaggio mentale e pratico dall'utilizzatore di farmaci alla persona nella sua totalità. Anche il modello di business risulta migliorato: non si tratta più di vendere per creare valore, ma di creare valore per vendere. Questo nuovo modello di farmacia permette dunque di superare il *trade-off* tra l'essere un operatore sanitario e l'essere un commerciante.

Le reazioni sono state positive sia da parte dei farmacisti, i quali hanno capito che grazie alla valorizzazione delle loro professionalità si può creare una redditività più equa e più giusta, sia da parte dei cittadini, seppur con un periodo di tempo più lungo per capire le novità. Invece di puntare su campagne aggressive di marketing per vendere, Farmacie Fiorentine si è orientata su una strategia basata su stili di vita e prevenzione: una scelta vincente, che fino ad oggi ha portato migliaia di persone in più in farmacia, soddisfacendo un bisogno latente. Sono state organizzate anche delle vere e proprie passeggiate della salute, con un riscontro straordinario in termini di partecipazione. Si sono ampliati gli orari di apertura delle farmacie, ed oggi a Firenze ci sono tre farmacie aperte 24 ore su 24, tutti i giorni. Anche la struttura stessa della farmacia è cambiata: il banco dei farmacisti si trova al centro, le casse sono state separate dal banco, con i prodotti collocati sul perimetro e

aggregati non su base merceologica ma in base ai bisogni reali; in questo modo si pone al centro la relazione tra il farmacista e il cittadino-cliente.

Quello di Farmacie Fiorentine è dunque un esempio importante di attenzione alle persone e al territorio locale, con profittabilità a livello economico. Alda Merini scriveva "Anche se la finestra è la stessa, non tutti quelli che vi si affacciano vedono le stesse cose: la veduta dipende dallo sguardo". Il gruppo Aboca ha visto una novità che era sotto gli occhi di tutti, ma che nessuno aveva saputo organizzare creando valore economico e sociale.

INVENTO LAB

L'invenzione, nel lessico comune, è l'ideazione di qualcosa che prima non esisteva: che si tratti di beni materiali o immateriali: dalla ruota al motore, da una storia a un nuovo mezzo espressivo, il concetto non cambia; in questo senso ci siamo abituati a distinguerla dalla scoperta, che è invece il trovare o l'ideare qualcosa che esisteva già e che era semplicemente ignoto.

E di invenzione in questo caso si tratta, quando parliamo di una realtà come Invento Lab che ha questa parola nel suo nome. Attraverso Invento School, per esempio: propone agli studenti, dalle scuole elementari alle superiori fino all'università, percorsi di crescita per diventare i *Green Leaders* di domani. I numeri sono eloquenti. Dal 2014 ad oggi, Invento Lab ha lavorato con oltre 4.000 ragazzi - in particolare nell'ambito del progetto "Green Jobs" promosso da Fondazione Cariplo, in partnership anche con Junior Achievement - supportandoli nella creazione di progetti innovativi dal punto di vista ambientale. Attraverso i loro progetti d'impresa, i ragazzi possono formarsi all'autoimprenditorialità e creare valore sul territorio. Partendo dall'analisi delle problematiche ambientali e degli scenari locali, si crea in seguito l'idea d'impresa/startup. In questo percorso i giovani sono stimolati a capire quali siano i propri talenti, le proprie attitudini, le proprie inclinazioni e a metterli in pratica, sono incentivati a mettersi in gioco e aiutati ad orientarsi verso il proprio futuro. Invento Lab fa tutto questo creando un ponte intelligente tra giovani e mondo del lavoro, mettendo a frutto l'opportunità offerta dall'istituto dell'alternanza scuola-lavoro.

Invento Lab, certificato B-Corp, ha lanciato dal 2017 il progetto *B-Corp School*, un filone di Invento School dedicato alle B-Corp. Si tratta infatti del primo percorso formativo per i giovani incentrato sui temi della creazione di aziende B-Corp. L'Italia è uno dei Paesi con maggiore presenza di aziende certificate B-Corp e il primo Paese europeo ad aver introdotto la forma della Società Benefit. L'obiettivo è formare i giovani a questo tipo di imprenditorialità attivandone le idee con la creazione di veri progetti imprenditoriali e mettendoli in contatto con società B-Corp con le quali condividerli.

Per questo Invento Lab ricerca attivamente il contatto con le imprese, scegliendo realtà interessate ad iniziative di co-progettazione, favorendo così un dialogo tra queste realtà e il mondo della formazione, spesso molto distanti. Grazie a questa attività di connessione *smart*, molte aziende hanno trovato dei talenti all'interno delle scuole con le quali hanno lavorato. Le imprese hanno inoltre avuto la possibilità di rafforzare la relazione con i propri territori. Anche la reazione delle scuole è stata positiva, con ampia soddisfazione da parte dei ragazzi per l'esperienza realizzata, tanto da diventare essi stessi ambasciatori entusiasti dell'iniziativa.

Associazioni, istituzioni, aziende: InventoLab mette i ragazzi in contatto con soggetti diversi sul territorio attraverso strumenti innovativi. Dalla metodologia, validata su un campione di migliaia di studenti, che prevede un approccio multidisciplinare con percorsi che si integrano con i programmi didattici, alla parte digitale, con la creazione di una piattaforma di *e-learning blended* per

svincolare l'apprendimento dalla lezione frontale in aula, costruita in modo tale da garantire un'esperienza personalizzata.

Nel 2018 Invento Lab ha ricevuto il premio "Best for the World 2018 - governance and workers" che la pone tra le migliori B-Corp al mondo. Nel futuro ci sono varie direzioni: espansione del progetto di *B-Corp School* a livello europeo, scalabilità, possibilità di aumentare l'impatto dei progetti ideati, maggiore integrazione della sostenibilità nei progetti di formazione. Con l'obiettivo ambizioso di creare una generazione futura di imprenditori e cittadini che sia molto attenta alla dimensione della sostenibilità ambientale.

Produrre valore sul territorio e per il territorio, mettere in rete talenti e coloro che cercano talenti, svolgere una funzione di snodo tra mondi diversi che spesso non dialogano, dimostrano quanto spesso esistano campi del valore non presidiati. Invento Lab dimostra, attualizzandola, la validità della massima latina *in medio stat virtus*, riconoscendo nella capacità sempre più preziosa di ricercare l'equilibrio che spesso si pone tra due estremi, in questo caso le imprese e i giovani talenti, un fertile campo di attività.

TREEDOM

Un'innovazione nel panorama del web, con effetti molto concreti sul mondo fisico: *Treedom* è la prima piattaforma al mondo dove è possibile piantare alberi restando seduti davanti al proprio pc. Si tratta di un'idea innovativa nata in Italia, che produce benefici sia per l'ambiente che per i contadini di tutto il mondo. Già nel nome è contenuta l'essenza di questa azienda con sede a Firenze. *Tree*, in lingua inglese, significa *albero*. E con *Treedom* si è liberi di piantare l'albero che si desidera. Grazie alla piantumazione di alberi, infatti, *Treedom* sostiene il reddito di contadini, in Italia e all'estero, e persegue ricadute sociali positive sui territori nei quali opera.

Sono proprio i contadini a piantare gli alberi: chi contribuisce al sostegno dell'albero può scegliere il tipo di pianta e può seguirne la crescita fisica sul portale web di *Treedom*. Oltre agli alberi piantati in Italia, si possono finanziare alberi piantati in Senegal, Kenya, Camerun, Haiti. Anche il noto musicista italiano Lorenzo "Jovanotti" Cherubini ha "piantato" alberi gestiti da *Treedom*. Dunque, *Treedom* ha creato un servizio innovativo per i suoi utenti e, al tempo stesso, utile per i suoi fornitori e per il mondo intero.

Inoltre, il modello produce valore a diversi livelli: ambientale, perché contribuisce a migliorare l'ambiente; sociale, perché permette a molti contadini di poter lavorare seguendo i propri ritmi di lavoro e la propria esperienza; economico, perché la compravendita di alberi genera un profitto economico sia per l'azienda sia per i contadini che hanno seguito la crescita degli alberi piantati. Altro aspetto interessante è l'aver associato ogni albero, che viene fotografato e geo-localizzato, alla persona che ha scelto di piantarlo, dando all'acquirente la possibilità di interagire con esso scrivendo messaggi sull'albero o regalandolo. La community di *Treedom* ha raggiunto numeri importanti: 104.585 persone, 493 aziende, 24.695 contadini, 419.825 alberi. Fino ad oggi in Italia sono stati piantati 3.729 alberi, in Camerun 77 mila, ad Haiti 74 mila. L'attenzione all'ambiente si esprime in tutti i passaggi della filiera: sono direttamente i contadini locali a proporre quale specie di albero è la più adatta da piantare, scegliendo sulla base delle esigenze del terreno locale e rispettando la biodiversità del luogo di piantumazione. Sono già migliaia i contadini che hanno avuto l'opportunità di farsi finanziare la piantumazione di alberi da frutto – che nel tempo offriranno nutrimento ed opportunità di guadagno – o alberi utili all'ecosistema locale, ad esempio per contrastare la desertificazione o per essere ripiantati a seguito di fenomeni di deforestazione. Non solo: tutti gli alberi vengono

piantati in Paesi o realtà dove hanno anche un'utilità sociale, come ad esempio in Kenya per incrementare la produzione agricola, ad Haiti nelle zone colpite dal terremoto del 2010 e nel Sud Italia all'interno di terreni confiscati alle mafie. Al fine di perseguire queste finalità, Treedom sceglie partner che abbiano fra i propri obiettivi la generazione di ricadute sociali positive, come l'*Associazione Libera*, che gestisce terreni confiscati alle mafie. Tra i progetti svolti fino ad oggi, ha lavorato con *Libera Terra* per finanziare il progetto di un agrumeto con la cooperativa Beppe Montana e ha seguito un progetto sul Vesuvio e uno a Scampia per i ragazzi che escono dal carcere minorile.

Le reazioni dei contadini coinvolti, sia in Italia che all'estero, sono state sempre più positive con il passare del tempo. Inoltre, con gli alberi di Treedom, le aziende possono raggiungere in modo innovativo obiettivi di comunicazione, di marketing e di *corporate social responsibility*. Foreste aziendali, alberi in regalo per coinvolgere gli stakeholder, eco-gadget per eventi: sono solo alcune delle soluzioni in chiave green che l'impresa offre alle realtà aziendali. Con un modello così strutturato, anche il lato web è importante, e il portale treedom.com è sempre in corso di implementazione. Tra i prossimi progetti, c'è l'esordio in Thailandia.

AICCON

**Associazione Italiana per la promozione
della Cultura della Cooperazione e del Non Profit
P.le della Vittoria 15
47121 Forlì (FC)
Italia**

@AICCONnonprofit

www.aiccon.it