

# Report 2020 Filieri Inclusive e Coesive

**AICCON - UBI Comunità**

Indagine condotta su dati 2018

Con il sostegno e la collaborazione di:

**UBI**  **Banca**



AICCON

c/o Scuola di Economia e Management

Università di Bologna, sede di Forlì

P. le della Vittoria, 15 47121 Forlì (FC)

[ecofo.aiccon@unibo.it](mailto:ecofo.aiccon@unibo.it)

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	6
<b>Parte I</b> .....	8
<b>ANALISI DELL'IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE ALL'INTERNO DI FILIERE INCLUSIVE E COESIVE</b> .....	8
<b>1. Elementi di contesto</b> .....	9
<b>1.1. Le istituzioni non profit in Italia: numeri e peculiarità</b> .....	9
<b>1.2. Rispondere alla sfida dell'innovazione sociale: cooperazione sociale di inserimento lavorativo e ibridazione settoriale</b> .....	10
<b>1.3. Le possibili traiettorie di sviluppo: l'intersezione tra sociale e agricoltura, turismo, cultura e abitare</b> <sup>12</sup> .....	12
<b>2. Numerosità e caratteristiche delle cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti in nuove filiere inclusive e coesive</b> .....	14
<b>2.1. Variabili descrittive</b> .....	14
<b>2.2. Aspetti economici</b> .....	18
<b>2.2.1. Voci di bilancio</b> .....	18
<b>2.2.2. Indici di bilancio</b> .....	31
<b>2.3. Le partnership attivate attraverso i contratti di rete</b> .....	44
<b>3. Numerosità e caratteristiche del bacino di imprenditorialità sociale operante in nuove filiere inclusive e coesive</b> .....	50
<b>3.1. Variabili descrittive</b> .....	53
<b>3.2. Aspetti economici</b> .....	57
<b>3.2.1. Voci e indici di bilancio</b> .....	57
<b>Parte II</b> .....	64
<b>CASI STUDIO DI IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE ALL'INTERNO DI FILIERE INCLUSIVE E COESIVE</b> .....	64
<b>Introduzione: una definizione operativa di filiera</b> .....	65
<b>4. Filiera accoglienza, turismo e rigenerazione urbana: imprese sociali Giuliano Accomazzi, Esserci e CoAbitare (Torino)</b> .....	67
<b>4.1. Descrizione delle organizzazioni</b> .....	67
<b>4.2. Identificazione e analisi della filiera</b> .....	68
<b>4.3. Investimento sulla filiera</b> .....	70
<b>4.4. Impatto della filiera</b> .....	71
<b>5. Filiera abitare sociale, inclusione e <i>community building</i>: impresa sociale Solidarietà (Senigallia)</b> ...	72
<b>5.1. Descrizione dell'organizzazione</b> .....	73
<b>5.2. Identificazione e analisi della filiera</b> .....	73
<b>5.3. Investimenti sulla filiera</b> .....	75
<b>5.4. Impatto della filiera</b> .....	77
<b>6. Filiera gestione beni culturali e servizi educativi: impresa sociale Officine Culturali (Catania)</b> .....	77
<b>6.1. Descrizione dell'organizzazione</b> .....	78
<b>6.2. Identificazione e analisi della filiera</b> .....	79

---

6.3.	Investimento sulla filiera.....	80
6.4.	Impatto della filiera.....	81
7.	Filiera agrifood, ristorazione e catering sociale: impresa sociale Betadue (Arezzo).....	82
7.1.	Descrizione dell'organizzazione.....	82
7.2.	Identificazione e analisi della filiera.....	83
7.3.	Investimento sulla filiera.....	85
7.4.	Impatto della filiera.....	86
8.	La filiera italiana del <i>fair trade</i> come benchmark?.....	87
	Conclusioni: peculiarità e consistenza delle filiere sociali come <i>asset</i> d'investimento.....	91
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	96

---

UBI Banca, recentemente entrata a far parte del Gruppo Intesa Sanpaolo, da sempre ha unito al proprio impegno imprenditoriale una forte e convinta attenzione al contesto sociale e culturale, promuovendo iniziative e *partnership* in forme adatte all'evoluzione dei tempi e alle specifiche caratteristiche dei diversi territori di insediamento.

UBI Comunità è la divisione commerciale di UBI Banca, specificatamente rivolta al mondo del Terzo settore e dell'Economia Civile. Uno degli obiettivi di UBI Comunità è quello di avviare rapporti di collaborazione/*partnership* con organizzazioni positivamente riconosciute presso le proprie comunità di riferimento in virtù del ruolo svolto nel rispondere ai bisogni sociali, a sostegno dello sviluppo della loro attività lungo un percorso di innovazione sociale e di crescita sostenibile.

Attraverso UBI Comunità, il Gruppo UBI Banca supporta un settore fondamentale non solo per l'impatto sulla coesione sociale, ma anche per lo sviluppo economico del nostro Paese. UBI Banca sostiene investimenti orientati all'impatto sociale e percorsi di imprenditoria sociale legati allo sviluppo locale, di comunità e nuove filiere, assumendo il ruolo di *partner* strategico degli enti del Terzo settore, in grado di accompagnarli nel perseguimento delle finalità sociali e nei processi di crescita sostenibile ed innovazione sociale. Prossimità territoriale, approccio *multistakeholder*, valorizzazione e condivisione delle reti di relazione, delle conoscenze e degli *expertise*, unitamente all'ampia gamma di prodotti e servizi e linee di credito dedicate al sostegno delle progettualità e degli investimenti degli enti del Terzo settore, sono le principali componenti delle direttrici di azione che guidano UBI Comunità nel creare valore condiviso a favore dei territori e delle comunità di riferimento e che hanno portato ad introdurre nel comparto significative iniziative ed innovazioni. Con UBI Comunità infatti UBI Banca affianca ad un'offerta per la gestione dell'operatività bancaria semplificata, sicura ed economica, soluzioni creditizie diversificate per l'anticipazione dei contributi e delle entrate, nonché una gamma di soluzioni finanziarie innovative, flessibili e personalizzabili, per sostenere il perseguimento delle finalità istituzionali e l'avvio o l'accelerazione di percorsi di crescita economicamente sostenibile e di innovazione sociale.



# INTRODUZIONE

---

La ricerca presentata nelle successive pagine muove dall'esigenza di comprendere in profondità alcune dinamiche che attraversano il mondo delle imprese sociali e che le vedono protagoniste all'interno di processi di cambiamento e sviluppo in atto. Da un lato, l'avvio di partnership tra soggetti diversi per la costruzione di filiere produttive caratterizzate da una «doppia elica» di valore: inclusione di soggetti deboli (da un punto di vista occupazionale e di accessibilità ai servizi di welfare) e coesione sociale (attraverso rigenerazione di «economie di luogo» che riattivano tessuti comunitari); dall'altro, le imprese sociali si configurano sempre più come promotrici o soggetti direttamente coinvolti nel ripristino e nel rilancio di economie «*place based*» (turismo, cultura, agricoltura, educazione, formazione, ecc.), agendo all'interno di sistemi complessi di relazioni inter-organizzative che mobilitano un mix di risorse e di elementi di natura reputazionale maturati dai promotori presso la comunità locale e le sue istituzioni.

Nello specifico, le imprese sociali di inserimento lavorativo (cooperative sociali di tipo B) rappresentano un modello di particolare interesse in termini di gestione del cambiamento organizzativo (processi di efficientamento e di rigenerazione basati su ricerca e internalizzazione di nuovi rami di attività aziendale e sull'abilitazione di soggetti economici esterni agendo come piattaforma distrettuale) e di propensione all'investimento (necessità di annidare le proprie economie e la funzione «core» di inclusione sociale in nuovi mercati, generando così differenziali a volte consistenti sul "ritorno degli investimenti" sia in senso stretto sia in termini di più ampio impatto sociale).

Per tali ragioni AICCON, con il sostegno e la collaborazione di UBI Banca, istituto da sempre attento alle dinamiche interne ed esterne al mondo dell'imprenditoria e della finanza sociale, ha elaborato il presente report nel solco di una collaborazione pluriennale avente ad oggetto l'osservazione dei principali fenomeni che connotano le imprese sociali italiane e i relativi approfondimenti di natura economico-finanziaria. Il report si costituisce di due sezioni principali: la prima, basata sui dati di bilancio delle cooperative sociali di inserimento lavorativo attive nelle filiere oggetto di analisi (turismo sociale, agricoltura sociale, welfare culturale e abitare sociale) confrontandoli con quelli relativi ad altre forme giuridiche che possono essere ricondotte all'alveo dell'imprenditorialità sociale (start up innovative a vocazione sociale – SIAVS e società benefit – SB); la seconda, focalizzata sull'analisi qualitativa di casi studio operanti nelle filiere osservate, restituisce elementi descrittivi più approfonditi relativamente all'impresa sociale che svolge la funzione di "hub" della filiera nonché a quest'ultima in termini di: contenuto e organizzazione delle attività (cosa e come si produce in filiera); modalità di avviamento e principali sfide affrontate (investimenti); posizionamento interno (come si situa la filiera tra diverse altre attività gestite dall'impresa); trasversalità degli apporti (quanti e quali soggetti esterni intervengono oltre all'impresa sociale promotrice); modalità di presidio e di promozione della filiera (brand, comunicazione, certificazioni); impatto generato.

---

# Parte I

## **ANALISI DELL'IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE ALL'INTERNO DI FILIERE INCLUSIVE E COESIVE**

A cura di Paolo Venturi e Sara Rago

### **1. Elementi di contesto**

**2. Numerosità e caratteristiche delle cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti in nuove filiere inclusive e coesive**

**3. Numerosità e caratteristiche del bacino di imprenditorialità sociale operante in nuove filiere inclusive e coesive**

---

## 1. Elementi di contesto

### 1.1. Le istituzioni non profit in Italia: numeri e peculiarità

Le istituzioni non profit in Italia sono soggetti economici e sociali riconosciuti, anche grazie alla recente riforma del Terzo settore (l. n. 106/2016), in particolar modo per la loro capacità di produrre valore sociale ed economico al contempo e per la loro funzione sociale, ovvero sia di perseguimento di un interesse generale nei confronti della comunità di riferimento<sup>1</sup>.

Complessivamente, secondo Istat<sup>2</sup> si tratta di un universo che, al 31 dicembre 2017, contava 350.492 istituzioni (in aumento del 2,1% rispetto al 2016), di cui l'85,1% costituite in forma associativa, il 4,5% cooperative sociali, il 2,1% fondazioni e l'8,3% con altre forme giuridiche. Da un punto di vista occupazionale, le istituzioni non profit includono 844.775 dipendenti (+3,9% sul 2016). Dentro questa rappresentazione dell'universo non profit, si evidenzia come 31.289 istituzioni (8,9% sul totale delle INP) siano caratterizzate da una dimensione *market oriented*, ossia con entrate derivanti prevalentemente da scambi sul mercato e con almeno 1 dipendente nel loro organico.

Inoltre, le istituzioni costituite tra il 2013 e il 2017 rappresentano il 23,1% delle istituzioni non profit attive nel 2017<sup>3</sup>: tra queste, il 28,7% sono cooperative sociali.

Focalizzando l'attenzione sulla cooperazione sociale, il 27,7% delle realtà presenti sul territorio italiano ha un fatturato superiore ai 500 mila euro; la stessa quota (rispettivamente 27,1% e 27,0%) caratterizza le realtà con un fatturato fino a 50 mila euro e tra i 50 mila fino a 200 mila euro. Inoltre, le cooperative sociali cd. *High-Growth* (crescita media annua in termini di dipendenti superiore al 10% nel triennio 2015-2017) rappresentano il 5,8% delle cooperative sociale ed impiegano il 18,7% dei dipendenti della cooperazione sociale.

---

<sup>1</sup> Art. 2, *Codice del Terzo settore*, d. lgs. n. 117/2017.

<sup>2</sup> Censimento permanente delle Istituzioni Non Profit (2017), anno di riferimento 2015.

<sup>3</sup> Istat, dati estratti da "Registro Statistico delle Istituzioni Non Profit", anno di riferimento 2017.

- **24.159 cooperative sociali** iscritte all'Albo delle Cooperative Italiane, di cui:
  - 46,3% tipo A
  - 17,9% tipo A+B
  - 26,4% tipo B
  - 9,4% n.d.
  
- Di queste, 22.714 cooperative sociali sono presenti in AIDA-Bureau Van Dijk, di cui risultano attive 19.822 unità. Tra queste 16.118 hanno presentato un bilancio negli ultimi 2 anni, di cui ne risultano attive 15.241 che presentano le seguenti caratteristiche:
  - **fatturato complessivo** pari a 15,7 mld € (di cui 3,2 mld € in Lombardia, 2,3 mld € in Emilia-Romagna, 1,7 mld € in Piemonte);
  - **utile** pari a 157 mln €;
  - **occupazione** di 437.381 addetti (di cui 84.703 in Lombardia, 50.176 in Emilia-Romagna, 47.031 in Piemonte).

Fonte: Area Studi Legacoop, nota 1, ottobre 2019

## 1.2. Rispondere alla sfida dell'innovazione sociale: cooperazione sociale di inserimento lavorativo e ibridazione settoriale

Il contesto in cui le istituzioni non profit, in generale, e le cooperative sociali, in particolare, quale espressione imprenditoriale di questo universo, si sono trovate ad operare negli ultimi anni è un ambiente profondamente in trasformazione rispetto agli scenari passati. La sfida, in tal senso, cui ci si trova a fare fronte è, infatti, relativa alla necessità di trovare modalità di risposta ai bisogni sociali emergenti in grado di far fronte, da un lato, al contrarsi delle risorse pubbliche e, dall'altro, all'evoluzione demografica, con tutte le sue conseguenze. In questo perimetro allargato dei bisogni sociali emergenti, si aprono scenari interessanti per la cooperazione sociale, anche partendo da settori apparentemente distanti dal *core business* gestito tradizionalmente nei rapporti con la P.A. (come la sanità leggera, l'agricoltura, il turismo, la mobilità, l'abitare o la cultura) come porta di ingresso per creare piattaforme di offerta (fisiche e virtuali) su cui poi costruire anche servizi di welfare avanzato o generare economie utili per finanziare elementi meno sostenibili legati all'inclusione (Piangerelli *et al.*, 2017).

Come sostengono Tombari e Zandonai (2019), il welfare rappresenta, fin dalla sua origine, il dato costitutivo dell'impresa sociale, in particolare della sua variante fin qui più diffusa e affermata ovvero la cooperazione sociale. Nonostante la recente legge di riforma in materia abbia allargato e diversificato i settori di rilevanza sociale attraverso i quali perseguire la missione di interesse generale che connota questo

---

modello d'impresa, il legame con la produzione di beni e servizi di protezione sociale rimane quasi inscindibile. Anzi si potrebbe sostenere che si rafforza ulteriormente in quanto il welfare prende forma non solo attraverso prestazioni specialistiche in ambito assistenziale, educativo, sanitario, ecc. ma si incorpora sempre più come elemento di valore in nuovi contesti, per esempio spazi rigenerati di lavoro e di socialità, e in nuovi ambiti di attività, come la produzione culturale, l'agricoltura, il turismo, ecc.

La direzione assunta, infatti, va sempre più verso la costruzione di un "ecosistema" di innovazione sociale nel quale convergono e si assestano progettualità, competenze, risorse e conoscenze utili a trasformare una realtà puntiforme in un vero e proprio comparto che ambisce a ridefinire i fondamentali delle politiche di sviluppo, in particolare in settori come l'urbanistica, l'abitare, la produzione culturale, il turismo ed anche di welfare (Zandonai, 2017).

Un esempio concreto di quanto appena affermato è offerto dai dati relativi alle dinamiche interne alla cooperazione sociale di inserimento lavorativo aderente a Confcooperative-Federsolidarietà (Fondo Sviluppo, 2019), 2.050 soggetti (quasi il 55% delle realtà di questo tipo esistenti a livello nazionale) hanno prodotto lo scorso anno un fatturato aggregato di quasi 1,8 miliardi (pari al 73% del totale del fatturato realizzato dalle cooperative sociali di tipo B attive in Italia); oltre la metà, il 53%, proveniente da clienti privati. Nelle loro attività coinvolgono 50.759 soci, l'8,5% è under 30 e il 5% sono migranti provenienti da Paesi extra Ue. Dei 59.914 occupati (che corrispondono a quasi il 70% del totale degli occupati nelle cooperative sociali di inserimento lavorativo attive in Italia), 10mila sono disabili fisici e psichici, 18 mila vivono in uno stato di svantaggio sociale o lavorativo<sup>4</sup>. Il 70% degli occupati è dipendente con contratto a tempo indeterminato, il 50% è donna, il 10% è un migrante proveniente da Paesi extra Ue. Il 40% è attivo da non più di 10 anni, e ogni anno nascono almeno 150 start up. Le cooperative femminili (con presenza maggioritaria di soci donne) rappresentano il 33%, quelle con una donna alla guida sono poco meno, il 30%. L'80% delle aderenti è attivo nei servizi, il 12% nell'industria e costruzioni e il restante 8% in agricoltura. Il peso economico e occupazionale è, comunque, più accentuato nell'ambito dei servizi, rispettivamente con l'89% del

---

<sup>4</sup> Disoccupati di lungo periodo, famiglie mono-genitoriali, giovani in cerca di prima occupazione.

---

fatturato aggregato e con il 90% dell'occupazione totale generata nel 2018 dalle cooperative sociali di tipo B aderenti attive. Come emerge dalla rilevazione di Fondo Sviluppo, le cooperative sociali negli ultimi anni hanno investito su filiere innovative che permettono di coniugare l'inserimento lavorativo con la capacità di confrontarsi sul mercato. Hanno puntato su mercati emergenti, votati alla valorizzazione del capitale umano e delle comunità, alla possibilità dei giovani di investire sul proprio futuro promuovendo innovazione sociale ed economica investendo in settori dinamici. Negli ultimi 10 anni la maggioranza delle nuove imprese sono nate nell'ambito dei beni culturali e del turismo sociale soprattutto nel Sud Italia attraverso la valorizzazione di risorse inutilizzate e servizi turistici, anche ricettivi, sostenibili e accessibili; gli investimenti in questo settore sono cresciuti del 149%. Oltre che sui beni culturali la cooperazione sociale ha investito sull'economia circolare (+150% in 10 anni), in particolare sul recupero di materiali riciclabili e anche nel settore dell'economia circolare. Infine, cresce il numero delle cooperative sociali di inserimento lavorativo di nuova costituzione che gestiscono beni e terreni confiscati alla criminalità organizzata attive nell'agricoltura e del turismo sociale.

### **1.3. Le possibili traiettorie di sviluppo: l'intersezione tra sociale e agricoltura, turismo, cultura e abitare**

La spinta derivante dalle dinamiche in atto a livello dell'ecosistema in cui si muove la cooperazione sociale di inserimento lavorativo legate, da un lato, al mutato contesto di riferimento rispetto ai rapporti tra Pubblica Amministrazione e soggetti privati nell'ambito dei servizi di welfare e, dall'altro, alle piste innovative aperte dalla riforma del Terzo settore, pongono tali soggetti davanti a confrontarsi con diverse possibili traiettorie di sviluppo (Piangerelli *et al.*, 2017).

L'intersezione di *sociale e agricoltura*, ad esempio, evidenzia la nascita di una gamma di opportunità che vanno nella direzione dello sviluppo di una nuova imprenditorialità ad impatto sociale connessa ad una serie di fattori quali:

- il ritorno dell'agricoltura tra i settori economici fondamentali nella misura in cui sia in grado di connettersi a tematiche come la qualità ambientale, sociale e culturale (e le conseguenti opportunità occupazionali);
- la crescente attenzione e sensibilità dei consumatori per la qualità e la sostenibilità del cibo e per l'impatto sociale delle produzioni;

- 
- la relativa accessibilità della tecnologia, quale leva non solo per rendere più efficiente la produzione ma anche per disintermediare la commercializzazione e costruire piattaforme abilitanti relazioni locali – potenzialmente in grado di implementare anche altri servizi;
  - l’approvazione della legge italiana su agricoltura sociale che apre la strada a possibili futuri modelli di welfare locale/rurale in precedenza preclusi alla cooperazione sociale.

In questo contesto, l’agricoltura sociale può rappresentare una risposta efficace e finanziariamente sostenibile rispetto alle vecchie e nuove esigenze di protezione/coesione sociale della popolazione, anche in aree territoriali più svantaggiate, come quelle rurali e montane.

L’intersezione tra *sociale e turismo/cultura* apre almeno due filoni di riflessioni in termini di traiettorie di sviluppo: il primo ha a che fare con la valorizzazione in termini di attrattività turistica e culturale di luoghi tradizionalmente ai margini delle rotte più *mainstream* e oggi tornati al centro dell’attenzione delle politiche pubbliche di sviluppo territoriale (come le aree interne); il secondo ha come punto di partenza la *sharing economy* con la spinta alla personalizzazione dell’esperienza di viaggio e di fruizione culturale e l’esigenza per l’offerta turistica italiana di fare un passo avanti in termini di innovazione (non solo tecnologica ma anche di processo e di prodotto) per non restare schiacciata dalla pressione di grandi fenomeni esterni (es. *AirBnB*), offrendo non più solo alloggi e relazioni ma anche esperienze e fondi per l’attivazione comunitaria.

Nel contesto attuale, caratterizzato da crescente fragilità economica anche per fasce di popolazione in passato non classificabili come “svantaggiate” (es. giovani, studenti, disoccupati, ...) il tema dell’*abitare* interseca la cooperazione *sociale* su almeno due traiettorie di sviluppo: da un lato, la casa come “servizio”, dove pratiche di convivenza *intra* o *intergenerazionale* o persone accumulate da una condizione temporanea (giovani imprenditori, professionisti, artigiani) trovano nella condivisione un’utilità immediata rispetto ai propri bisogni (*co-living*); dall’altro, il welfare abitativo, dove l’*housing* a prezzi calmierati diventa il punto di partenza per rispondere anche ad altri bisogni, primo tra tutti l’inclusione lavorativa.

---

## 2. Numerosità e caratteristiche delle cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti in nuove filiere inclusive e coesive

L'analisi che segue, avente ad oggetto le cooperative sociali di inserimento lavorativo (sia di tipo B che miste, ovvero A+B) è stata realizzata a partire da due principali fonti dati: da un lato, la base dati sulla cooperazione sociale originata da *Infocamere-Registro imprese* (aggiornata a dicembre 2018), da cui sono state estratte le realtà aventi i codici di attività ATECO 2007 riconducibili ai settori *agricoltura sociale, abitare sociale, turismo sociale, welfare culturale*<sup>5</sup>; dall'altro, la base dati originata dall'estrazione su *AIDA-Bureau Van Dijk* (2019, dati relativi al 31/12/2018) dei codici fiscali delle cooperative sociali così come individuate nel dataset *Infocamere-Registro imprese* di cui sopra.

La prima fonte ha restituito un universo iniziale composto da 1.324 unità; l'estrazione relativa alla seconda fonte dati, invece, ha restituito un sottoinsieme di 1.267 unità, di cui a seguire si evidenziano le principali variabili descrittive (geografiche e dimensionali) nonché i dati di natura economico-finanziaria più rilevanti.

### 2.1. Variabili descrittive

La prima variabile descrittiva che consente di fotografare le realtà analizzate è quella relativa alla loro **distribuzione geografica**. Si evidenzia, in particolare, come

---

<sup>5</sup> Sono stati considerati i seguenti settori di attività ATECO2007:

A - agricoltura, silvicoltura e pesca

01 - coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali, caccia e servizi connessi

02 - silvicoltura ed utilizzo di aree forestali

03 - pesca e acquacoltura

F - costruzioni

41 - costruzione di edifici

41.2 - costruzione di edifici residenziali e non residenziali

N - noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese

79 - altri servizi di prenotazione e attività connesse

79.1 - attività delle agenzie di viaggio e dei tour operator

79.9 - altri servizi di prenotazione e attività connesse

81 - attività di servizi per edifici e paesaggio

81.3 - cura e manutenzione del paesaggio

R - attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento

90 - attività creative, artistiche e di intrattenimento

91 - attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali

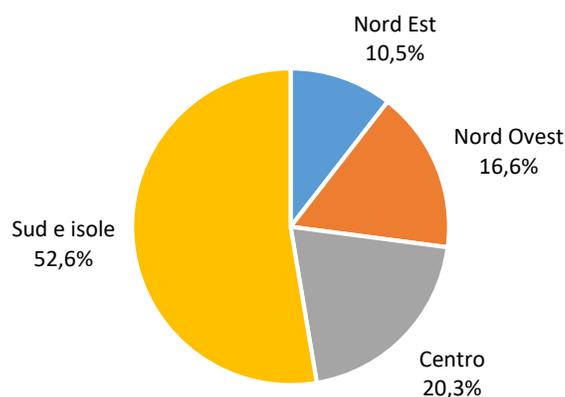
93 - attività sportive, di intrattenimento e di divertimento

quasi 1 realtà su 7 si trovi nella regione Sardegna, mentre circa 1 su 10 nel Lazio (tabella 2.1). In termini di aree geografiche, il Sud e le isole concentrano oltre la metà (52,6%) delle cooperative sociali oggetto di analisi, seguite dalle regioni del Centro dove è possibile riscontrare la presenza del 20,3% delle realtà (figura 2.1).

**Tab. 2.1 – Distribuzione geografica delle cooperative sociali analizzate, per regione (v.a. e % – anno 2018)**

<b>Regione</b>	<b>v.a.</b>	<b>%</b>
<i><b>Abruzzo</b></i>	34	2,7%
<i><b>Basilicata</b></i>	19	1,5%
<i><b>Calabria</b></i>	100	7,9%
<i><b>Campania</b></i>	124	9,8%
<i><b>Emilia-Romagna</b></i>	50	3,9%
<i><b>Friuli-Venezia Giulia</b></i>	6	0,5%
<i><b>Lazio</b></i>	141	11,1%
<i><b>Liguria</b></i>	45	3,6%
<i><b>Lombardia</b></i>	118	9,3%
<i><b>Marche</b></i>	41	3,2%
<i><b>Molise</b></i>	11	0,9%
<i><b>Piemonte</b></i>	47	3,7%
<i><b>Puglia</b></i>	112	8,8%
<i><b>Sardegna</b></i>	172	13,6%
<i><b>Sicilia</b></i>	95	7,5%
<i><b>Toscana</b></i>	52	4,1%
<i><b>Trentino-Alto Adige</b></i>	9	0,7%
<i><b>Umbria</b></i>	23	1,8%
<i><b>Veneto</b></i>	68	5,4%
<b>Totale</b>	<b>1.267</b>	<b>100,0%</b>

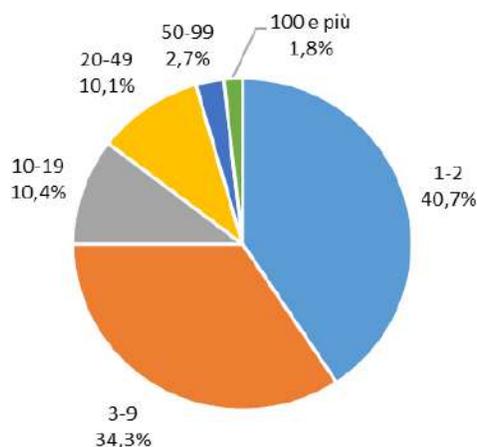
Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk



**Fig. 2.1 – Distribuzione geografica delle cooperative sociali analizzate, per area geografica (valori % – anno 2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

Al fine di comprendere la **dimensione** delle realtà analizzate, saranno presi in considerazione il numero di dipendenti e i ricavi al 31 dicembre 2018. Complessivamente, sono pari a 14.196 i **dipendenti** occupati all'interno delle cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nelle filiere oggetto di analisi, pari al 3,2% del totale dei dipendenti occupati nella cooperazione sociale italiana<sup>6</sup>. In particolare, oltre 7 cooperative su 10 conta un numero di dipendenti inferiore a 10 e, più specificatamente, 2 su 5 operano attraverso l'apporto di 1 o 2 dipendenti (figura 2.2).

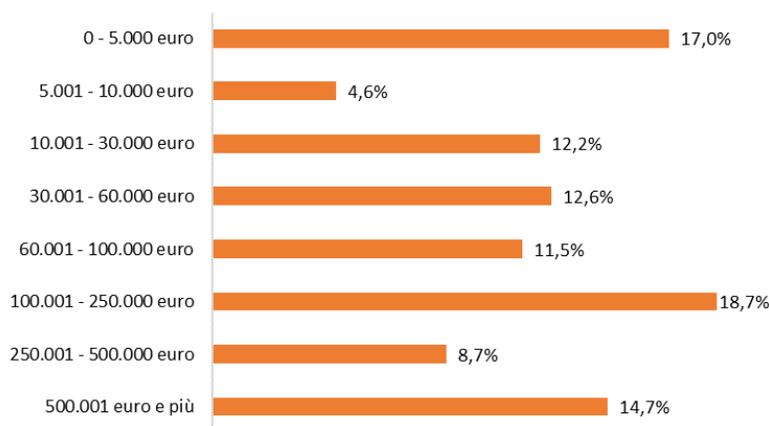


**Fig. 2.2 – Le cooperative sociali analizzate per classi di dipendenti (valori % – anno 2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

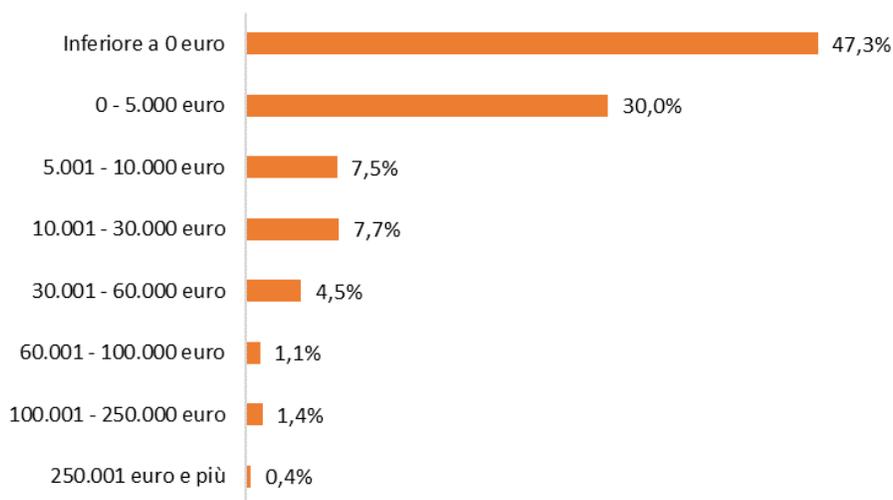
<sup>6</sup> Si precisa che il dato di raffronto sul numero di dipendenti della cooperazione sociale in Italia è quello pubblicato da Istat nel mese di ottobre 2019 e fa riferimento all'anno di rilevazione 2017.

L'ammontare complessivo dei **ricavi** delle realtà analizzate è pari a 425.123.107€, pari al 3,0% del totale delle entrate della cooperazione sociale italiana<sup>7</sup>. Oltre la metà (57,9%) delle cooperative sociali osservate ha ricavi inferiori a 100 mila euro (figura 2.3). Allo stesso modo, anche per ciò che riguarda gli **utili**, le realtà analizzate presentano una situazione sostanzialmente speculare: quasi la metà, infatti, fa registrare per il 2018 un utile negativo (figura 2.4), mentre per quasi 1 su 3 gli utili non superano i 5.000 euro.



**Fig. 2.3 – Le cooperative sociali analizzate per classi di ricavi (valori % – anno 2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

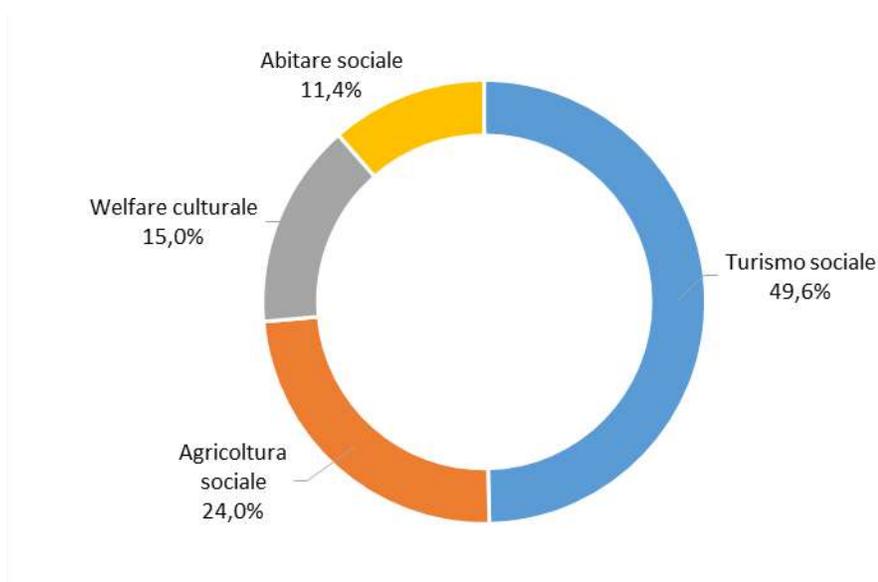


**Fig. 2.4 – Le cooperative sociali analizzate per classi di utili (valori % – anno 2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

<sup>7</sup> Si precisa che il dato di raffronto sulle entrate della cooperazione sociale in Italia è quello pubblicato da Istat nel mese di ottobre 2019 e fa riferimento all'anno di rilevazione 2015.

La ripartizione delle realtà analizzate per settore di attività (codici ATECO 2007) ci restituisce una fotografia che evidenzia come quasi 1 su 2 delle cooperative sociali di inserimento lavorativo osservate operi nell'ambito del turismo sociale (figura 2.5); seguono numericamente quelle attive nell'ambito dell'agricoltura sociale (24,0%) e, in misura residuale, le realtà che erogano servizi di welfare culturale e di abitare sociale (rispettivamente 15,0% e 11,4%).



**Fig. 2.5 – Le cooperative sociali analizzate per settori di attività (valori percentuali – anno 2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

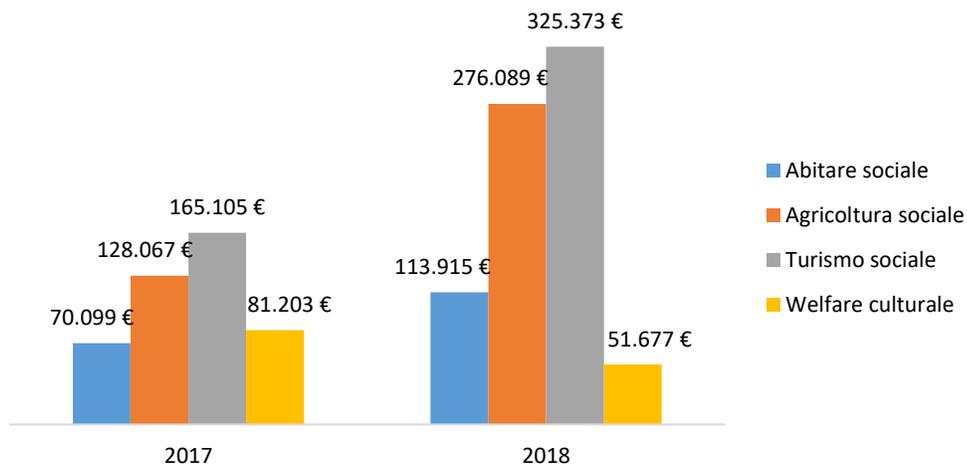
## 2.2. Aspetti economici

### 2.2.1. Voci di bilancio

Partendo dall'analisi delle principali voci dello Stato Patrimoniale, il dato sul totale delle **immobilizzazioni** indica un ammontare medio complessivo per il 2017 pari a 133.258€, mentre per il 2018 il dato è pari a 265.181€ (+99%). Osservando il dato attraverso il filtro dei diversi settori di attività, emerge come in entrambi gli anni le cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nell'ambito del turismo sociale

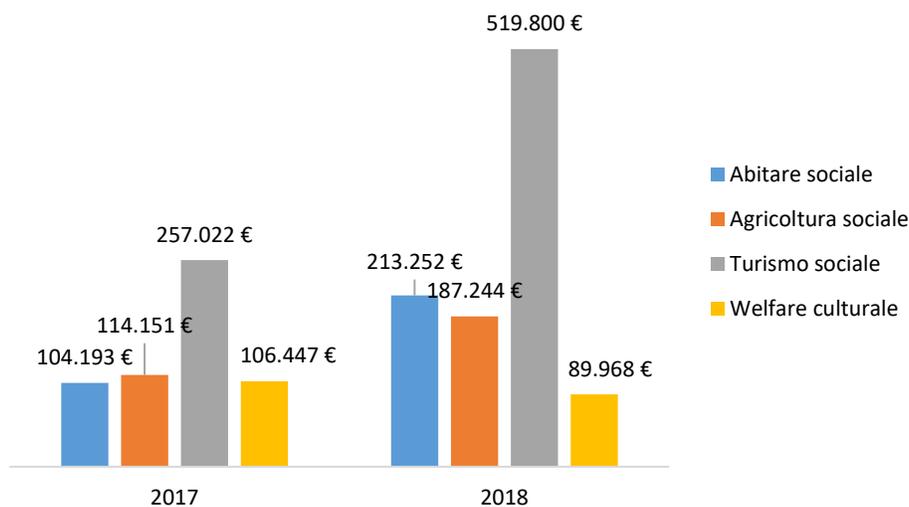
siano quelle che fanno registrare un dato medio più elevato rispetto alle realtà operanti negli altri settori (figura 2.6). Al contrario, i soggetti attivi nell'ambito dell'abitare sociale (per l'anno 2017) e del welfare culturale (con riferimento all'anno 2018) sono quelli con i valori medi più bassi.

Il valore medio totale dei **crediti** per il 2017 è pari a 183.860€, mentre per il 2018 il dato è pari a 354.762€ (+93%). Anche in questo caso è il settore del turismo sociale ad evidenziare l'ammontare medio maggiore, peraltro più che raddoppiato nel biennio 2017-2018 (+102,2%) (figura 2.7). Viceversa, sono le realtà afferenti al settore dell'abitare sociale (per il 2017) e al welfare culturale (per il 2018) a evidenziare i valori medi più bassi.



**Fig. 2.6 – Totale immobilizzazioni (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

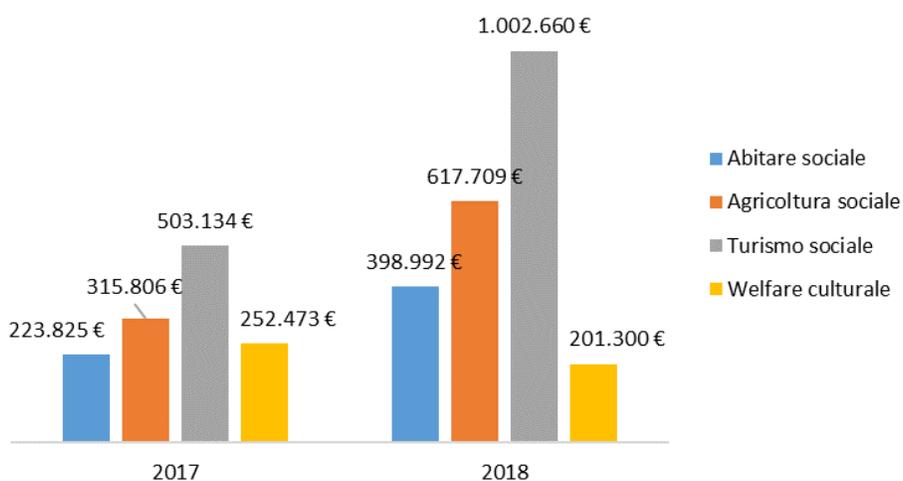
*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*



**Fig. 2.7 – Totale crediti (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

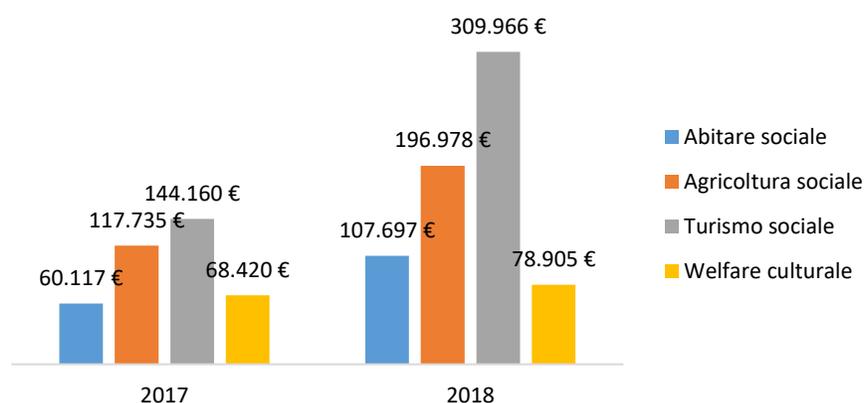
Anche i dati sul totale **attivo** mostrano un andamento crescente dei valori medi (+94,5% nel 2018 sul 2017) e confermano il settore del turismo sociale come quello composto dalle cooperative sociali di inserimento lavorativo più performanti in tal senso (+99,3% nel 2018 sul 2017), mentre – anche in questo caso – il settore dell’abitare sociale (per il 2017) e quello del welfare culturale (per il 2018) rappresentano le realtà con i valori medi più ridotti (figura 2.8).



**Fig. 2.8 – Totale attivo (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

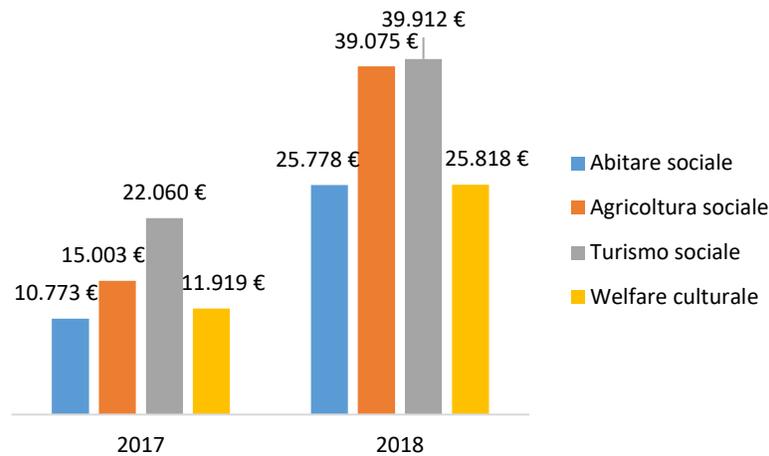
I dati sul **patrimonio netto** confermano l'andamento positivo nel biennio osservato: i valori medi, infatti, raddoppiano (101,9% dal 2017 al 2018), in particolar modo quelli riguardanti le cooperative sociali di inserimento lavorativo che operano nel settore del turismo sociale (+115,0%). In crescita, anche se con importi medi inferiori, anche gli altri settori considerati: +79,1% per l'abitare sociale, +67,3% per l'agricoltura sociale e +15,3% per il welfare culturale (figura 2.9).



**Fig. 2.9 – Patrimonio netto (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

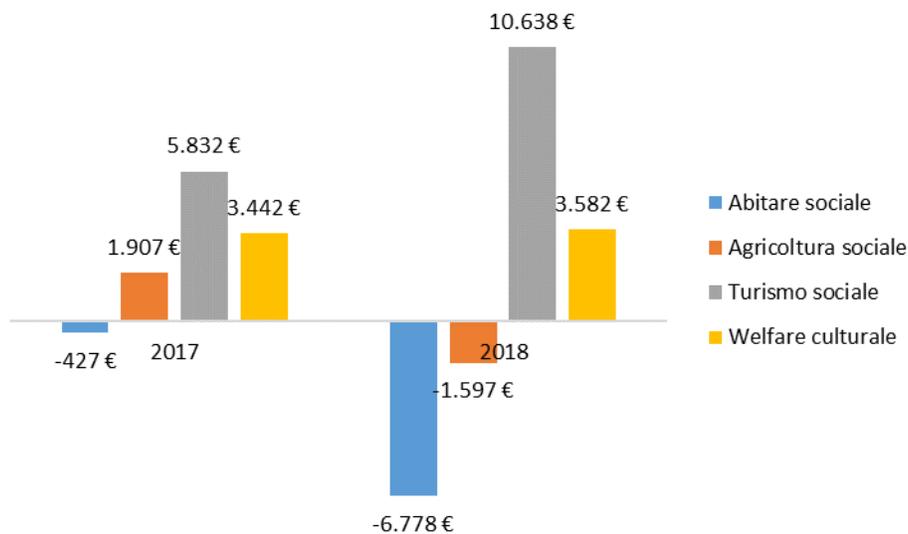
Il **capitale sociale** mediamente ammonta a poco meno di un quinto sul patrimonio netto, sia per l'anno 2017 (15,0%) che per il 2018 (15,6%). Il dato medio complessivo più che raddoppia (+110%) nel 2018 rispetto all'anno precedente, passando da 17.625€ a 37.018€. Rispetto ai settori di attività, i soggetti con un ammontare maggiore di capitale sociale si riscontrano nel settore del turismo sociale per entrambi gli anni di riferimento, con un incremento nel biennio pari all'80,9% (figura 2.10). Positivo anche l'andamento negli altri ambiti oggetto di analisi: per l'agricoltura sociale il valore assoluto medio cresce del 160,4%, per l'abitare sociale del 139,3% e per il welfare culturale del 116,6%.



**Fig. 2.10 – Capitale sociale (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

I dati sull'**utile netto**, così come riportati nello Stato Patrimoniale, evidenziano un aumento del 28,3% del valore assoluto medio nel biennio 2017-2018. Chiudono in positivo le realtà operanti nei settori del turismo sociale e del welfare culturale per entrambi gli anni di riferimento (rispettivamente con una crescita del dato pari all'82,4% e al 4,0%) (figura 2.11); in negativo, invece, i dati sulle cooperative sociali di inserimento lavorativo attive nell'agricoltura sociale (-183,7% nel 2018 sul 2017) e dell'abitare sociale (con un valore assoluto ridotto di oltre 6.350€).



**Fig. 2.11 – Utile netto (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

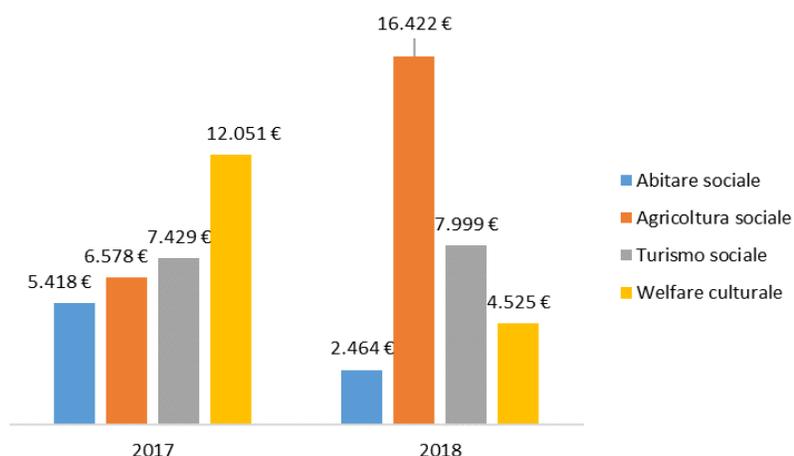
I **debiti** maturati dalle cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti negli ambiti oggetto di osservazione nel biennio di riferimento sono complessivamente aumentati dell'85,8%, raggiungendo un ammontare complessivo medio pari a 405.603€. Sono le realtà operanti nel settore del turismo sociale a vedere crescere di più in termini assoluti tale dato (+254.158€, +90,3%) mentre in termini percentuali il dato è maggiore per le cooperative sociali attive nell'agricoltura sociale (+105,0%) (figura 2.12). Viceversa, il dato si contrae per le realtà operanti nel settore del welfare culturale (-49,4%).



**Fig. 2.12 – Totale debiti (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Sempre in termini di **debiti**, il valore medio complessivo di quelli verso i **soci a breve termine** sono aumentati del 25,9%, passando da 7.626€ a 9.601€ nel biennio considerato. Rispetto ai diversi settori analizzati, le realtà operanti nell'agricoltura sociale sono quelle in cui tale voce si è ampliata (+149,7%) (figura 2.13); fondamentalmente stabile il dato relativo al settore del turismo sociale, mentre è in riduzione quello relativo al welfare culturale (-62,5%) e all'abitare sociale (-54,5%). I dati relativi al valore medio complessivo dei **debiti** verso i **soci a lungo termine** evidenziano un aumento quasi del 60,0%, passando in termini assoluti da 5.683€ a 9.053€ dal 2017 al 2018. È il settore dell'agricoltura sociale che vede quadruplicare il dato medio nel biennio considerato (+407,0%) (figura 2.14).



**Fig. 2.13 – Debiti verso soci a b/termine (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*



**Fig. 2.14 – Debiti verso soci l/termine (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Con riferimento ai **debiti** verso le **banche**, nel **breve periodo** il dato medio complessivo nel biennio considerato più che raddoppia (+118,0%), passando da 40.199 a 87.644 euro. Sono soprattutto le cooperative sociali di inserimento lavorativo attive nell’ambito del turismo sociale ad evidenziare i dati medi assoluti più elevati in entrambi gli anni di riferimento, registrando un aumento del 134,5% (figura 2.15). Rilevante anche l’aumento registrato dal settore dell’abitare sociale (194,5%); in diminuzione del 97,7%, invece, il dato relativo al settore del welfare culturale.

Coerentemente al dato sul breve termine, anche quello sul **lungo periodo** è in crescita nel biennio di riferimento (+116,3%), per un ammontare medio complessivo che passa da 22.405 a 48.462 euro. Le cooperative di inserimento lavorativo che operano nell'ambito del turismo sociale sono quelle che fanno registrare il valore medio assoluto più alto nel biennio (figura 2.16), mentre quelle il cui settore di attività di riferimento è l'abitare sociale corrispondono ai soggetti che maggiormente hanno visto aumentare tale voce di indebitamento (+142,0% nel 2018 sul 2017). In diminuzione, invece, il dato relativo all'ambito di attività del welfare culturale, che nel 2018 ha fatto registrare una flessione del 81,7% sul 2017.



**Fig. 2.15 – Debiti verso banche b/termine (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk



**Fig. 2.16 – Debiti verso banche l/termine (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

Guardando alle principali voci del Conto Economico, il **valore della produzione** delle cooperative sociali di inserimento lavorativo analizzate è aumentato del 95,0% tra il 2017 e il 2018, anno rispetto al quale raggiunge il dato medio assoluto di 794.302 euro. Il settore che presenta una crescita maggiore è quello del turismo sociale, con un aumento del 98,7% tra il 2017 e il 2018 (figura 2.17). Anche il settore dell'abitare sociale presenta una percentuale di crescita del dato del 90,4%, mentre, ancora una volta, i valori più bassi fanno riferimento alle realtà operanti nell'ambito del welfare culturale.



**Fig. 2.17 – Valore della produzione (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Con riferimento ai **ricavi delle vendite**, si evidenzia come anche per tale valore vi sia una crescita complessiva del dato medio per il biennio 2017-2018 del 97,3%. Nello specifico, il settore turismo sociale fa registrare i dati più elevati: a tale settore, inoltre, corrisponde un aumento percentuale medio del dato pari al 102,3% (figura 2.18). Seguono i settori dell'agricoltura sociale per il 2017 e quello dell'abitare sociale per il 2018, settori che hanno visto un aumento del dato medio rispettivamente del 66,6% e del 99,4%.



**Fig. 2.18 – Ricavi delle vendite (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

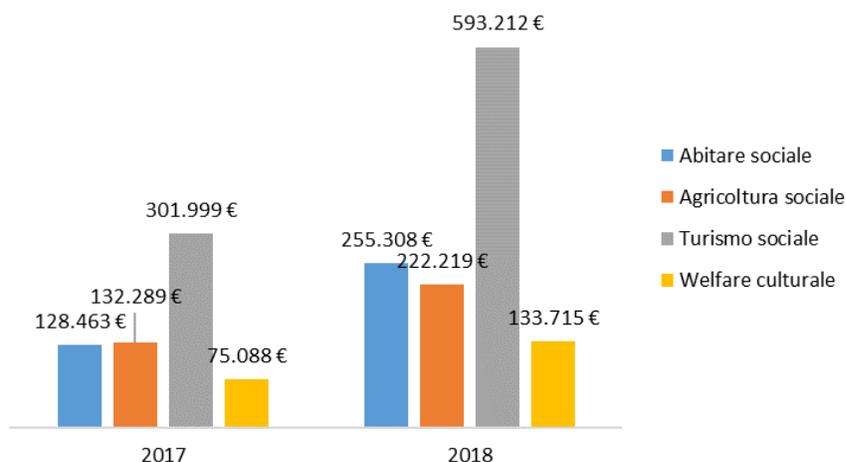
I **costi della produzione** sono anch'essi in aumento nel biennio considerato del 95,7%, con un valore medio pari a 781.893 euro nel 2018. Le realtà attive nel settore del turismo sociale superano tale valore e vedono aumentare il dato nel biennio considerato del 99,0% (figura 2.19). Seguono le cooperative sociali di inserimento lavorativo che operano nel settore dell'agricoltura sociale, con un aumento del valore medio pari al 92,4%. Anche rispetto a questo dato i valori più bassi sono quelli relativi ai soggetti attivi nell'ambito del welfare culturale (percentuale di crescita pari al 30,4%).



**Fig. 2.19 – Costi della produzione (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Il dato medio sul **costo del personale** evidenzia come questa voce pesi sul totale dei costi della produzione per circa il 52,0% per entrambi gli anni di riferimento. In particolare, il valore assoluto medio complessivo cresce nel biennio del 96,9% (nel 2018 è pari a 411.494 euro). Il turismo sociale è ancora una volta il settore con i dati più elevati in entrambi gli anni di riferimento, ai quali corrisponde una crescita del 96,4% (figura 2.20). Il settore dell'abitare sociale fa registrare un aumento percentuale del 98,7%, superiore a quello medio.



**Fig. 2.20 – Costi del personale (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Il **valore aggiunto** generato in media nel 2018 è pari a 455.363 euro (+96,4% sul 2017). I dati relativi alle cooperative sociali di inserimento lavorativo attive nel settore del turismo sociale sono mediamente superiori sia per il 2017 che per il 2018 e in crescita di una percentuale pari al 94,5% (figura 2.21). Il settore del welfare culturale è quello in cui i valori assoluti medi sono più bassi e ha fatto registrare una percentuale di crescita inferiore alla media nel biennio (61,8%).



**Fig. 2.21 – Valore aggiunto (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Il **marginale operativo lordo** è cresciuto dell'86,2% nel 2018 sul 2017, facendo registrare un valore medio assoluto pari a 41.570 euro. Le cooperative sociali di inserimento lavorativo attive nel settore del turismo sociale evidenziano una crescita del dato medio del 92,1% (figura 2.22). Il settore dell'abitare sociale per il 2017 e quello del welfare culturale per il 2018 sono gli ambiti operativi in cui i valori assoluti medi sono più bassi: nel primo settore si rileva comunque una crescita del dato pari al 26,0%, mentre nel secondo una contrazione del 20,8%.



**Fig. 2.22 – Margine operativo lordo (EBITDA) (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

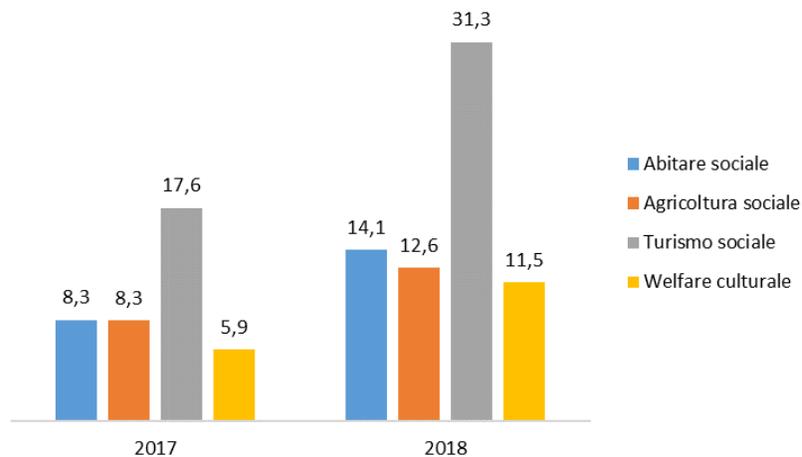
Il dato medio sui **proventi e/o oneri finanziari** è cresciuto negativamente del 96,0%, passando da -2.697 a -5.287 euro tra il 2017 e il 2018. Le cooperative sociali di inserimento lavorativo attive nel settore del turismo sociale presentano i valori medi assoluti più bassi, con un aumento della diminuzione del valore medio pari al 94,8% nel biennio (figura 2.23). Lo scostamento più importante in termini percentuali, tuttavia, si ha relativamente alle realtà che operano nel settore dell'abitare sociale (183,4% tra il 2017 e il 2018).



**Fig. 2.23 – Proventi e/o oneri finanziari (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

In aumento di quasi 10 unità in media il numero di **dipendenti** nel biennio 2017-2018, passando da 12,6 a 22,4. Rispetto alla suddivisione per settori di attività, è ancora una volta il turismo sociale a far evidenziare la maggiore crescita in valori assoluti nel biennio di riferimento (+77,9%), mentre in termini percentuali si sottolinea l'aumento del numero di dipendenti nel settore del welfare culturale (+95,3%) (figura 2.24).



**Fig. 2.24 – Dipendenti (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

### 2.2.2. Indici di bilancio

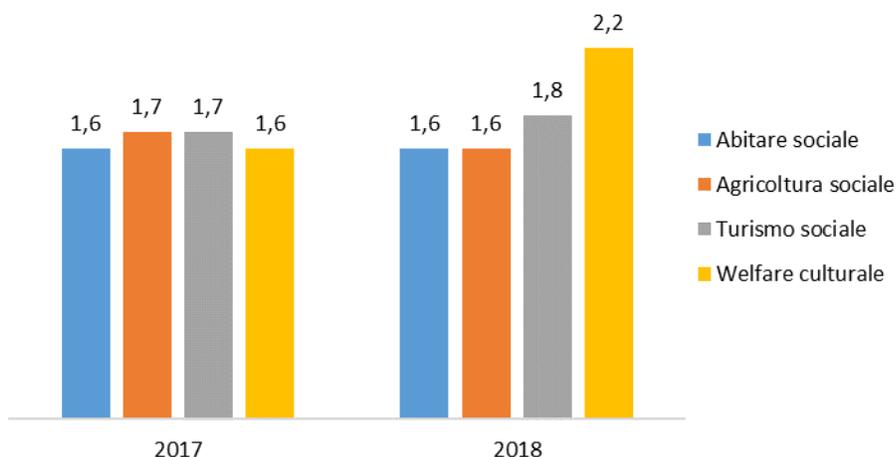
L'analisi sulle cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nelle nuove filiere inclusive prosegue con l'elaborazione di alcuni indici di bilancio, suddivisi come segue:

- indicatori finanziari*: indice di liquidità, indice corrente, rapporto di indebitamento, debiti verso banche su fatturato, indice di indipendenza finanziaria, posizione finanziaria netta, debiti su EBITDA;
- indici di redditività*: margine operativo lordo, redditività del totale attivo (ROA), redditività di tutto il capitale investito (ROI), redditività delle vendite (ROS), redditività del capitale proprio (ROE);
- indici di gestione corrente*: rotazione del capitale investito, rotazione del capitale circolante lordo;
- indici di produttività*: ricavi pro capite, valore aggiunto pro capite, costo del lavoro per addetto, rendimento dei dipendenti.

#### 2.2.2.a. Indicatori finanziari

All'interno di questa famiglia di indicatori, l'**indice di liquidità** evidenzia una sostanziale stabilità nell'attitudine delle cooperative sociali analizzate a soddisfare gli impegni di breve periodo attraverso le risorse già liquide o liquidabili, passando da

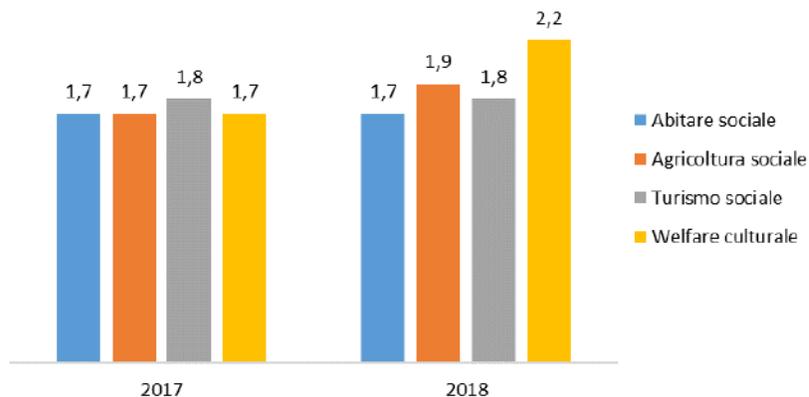
un valore pari a 1,7 nel 2017 a 1,8 nel 2018. Il dato medio più elevato fa riferimento ai settori dell'agricoltura sociale e del turismo sociale per il 2017, mentre per il 2018 a quello del welfare culturale (figura 2.25); quest'ultimo ambito di attività si caratterizza, peraltro, per un aumento del dato medio pari al 37,5% nel biennio analizzato.



**Fig. 2.25 – Indice di liquidità (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

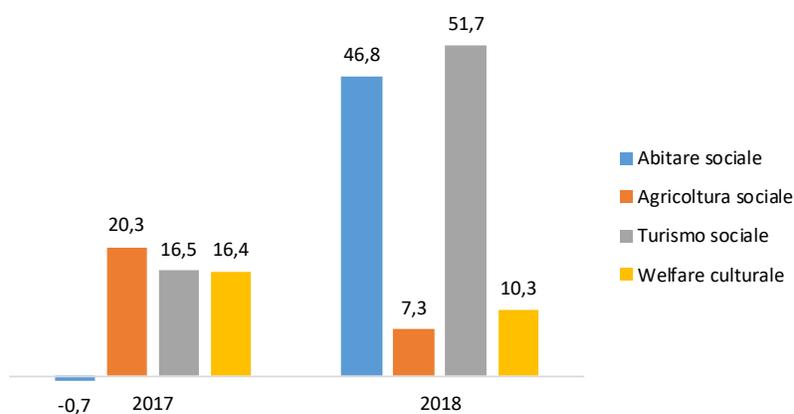
Anche il valore medio dell'**indice corrente** evidenzia una sostanziale stabilità se osservato nel biennio di riferimento (passando dall'1,8 all'1,9 dal 2017 al 2018), sottolineando una buona capacità delle cooperative oggetto di analisi di fronteggiare gli impegni assunti a breve termine. Così come evidenziato per l'indice di liquidità, anche in questo caso il settore del turismo sociale per il 2017 e del welfare culturale per il 2018 fanno registrare i valori medi più elevati rispetto all'indice considerato (figura 2.26); quest'ultimo ambito di attività si caratterizza, anche in questo caso, per un aumento del dato medio pari al 29,4% nel biennio analizzato.



**Fig. 2.26 – Indice corrente (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Il **rapporto di indebitamento** mette in luce una situazione complessivamente buona anche se in crescita (valore medio pari a 15,4 nel 2017 e a 34,4 nel 2018; + 123,2% nel biennio). Il rapporto di indebitamento più alto nel 2017 corrisponde all'ambito di attività dell'agricoltura sociale, mentre per il 2018 i dati evidenziano un rapporto di indebitamento mediamente alto per il turismo sociale (con un valore pari a 51,7, +213,3% sul 2018) (figura 2.27).

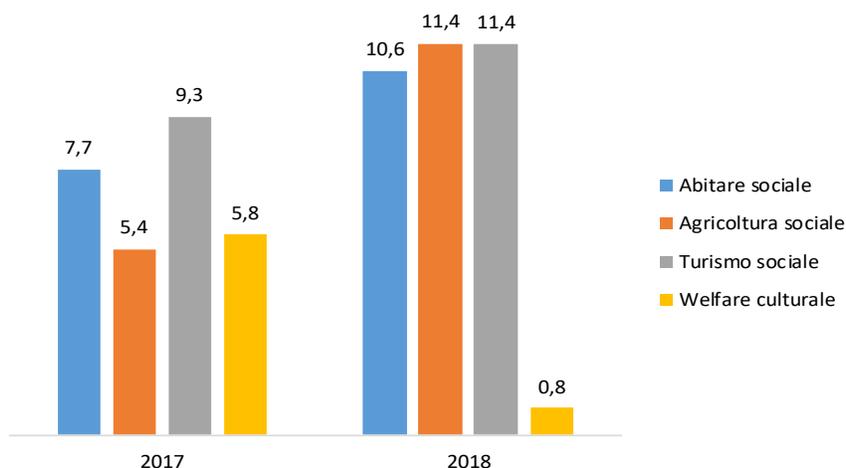


**Fig. 2.27 – Rapporto di indebitamento (valori medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Il dato sui **debiti verso banche sul fatturato (%)** fa rilevare un aumento del valore medio complessivo nel biennio considerato (31,7%). Nel dettaglio, aumenta il dato –

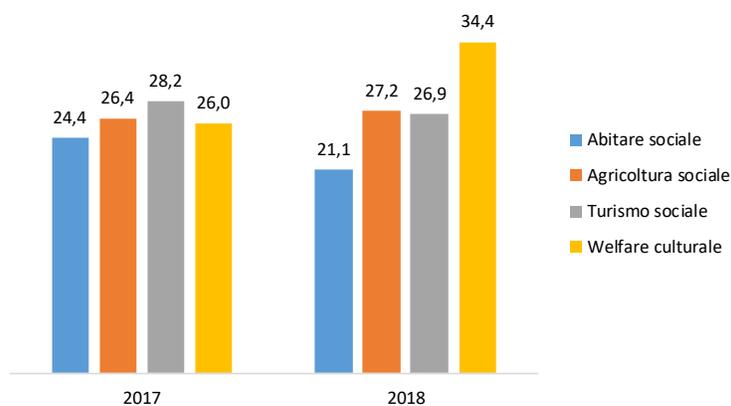
più che raddoppiato nel 2018 (+110,8%) – relativo alle realtà appartenenti al settore dell'agricoltura sociale, mentre diminuisce (-86,6%) quello riferito all'ambito del welfare culturale (figura 2.28).



**Fig. 2.28 – Debiti verso banche su fatturato (valori % medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

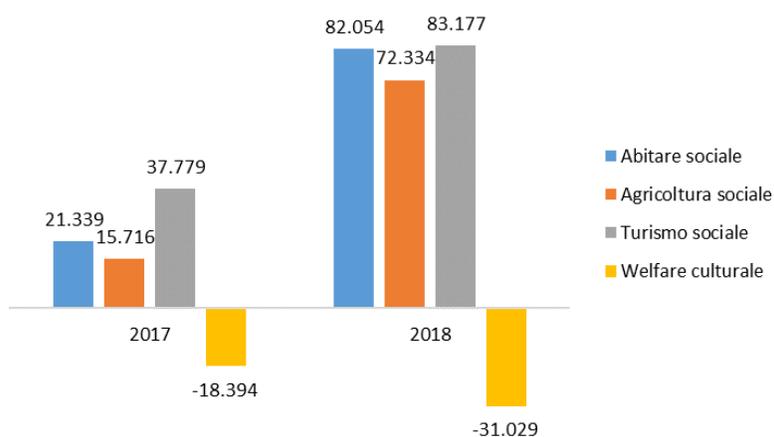
I valori medi degli **indici di indipendenza finanziaria** (%) per le cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nei settori oggetto di analisi sono sostanzialmente positivi e stabili (+0,2% tra il 2017 e il 2018). I valori medi più elevati si hanno nel settore del turismo sociale nel 2017 (28,2%) e relativamente alle realtà operanti nel settore del welfare culturale per ciò che riguarda il 2018 (34,4%, +32,3% sul 2017) (figura 2.29).



**Fig. 2.29 – Indice di indipendenza finanziaria (valori % medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

I valori medi evidenziano una **posizione finanziaria netta** complessivamente positiva per le cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nei settori oggetto di analisi (+192,1% tra il 2017 e il 2018). Il settore del turismo sociale presenta valori medi più elevati per entrambi gli anni di riferimento (+120,2%), mentre è negativo e in aumento in tale direzione il dato medio delle cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nell'ambito del welfare culturale (+68,7% sul 2017) (figura 2.30).

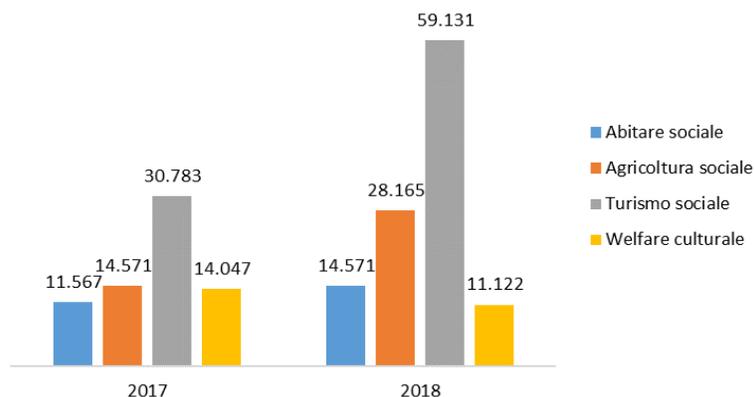


**Fig. 2.30 – Posizione finanziaria netta (valori medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

### 2.2.2.b. **Indicatori di redditività**

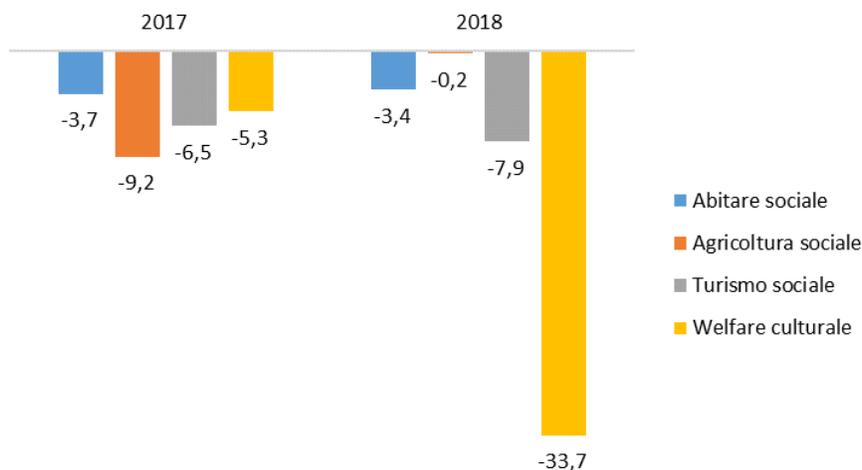
Il **marginale operativo lordo** è nel complesso mediamente in aumento nel biennio considerato (+86,2%). Il settore del turismo sociale presenta valori medi più elevati per entrambi gli anni di riferimento (+92,1%), mentre decresce il dato medio relativo alle cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nell'ambito del welfare culturale (-20,8% sul 2017) (figura 2.31).



**Fig. 2.31 – Margine operativo lordo (valori medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

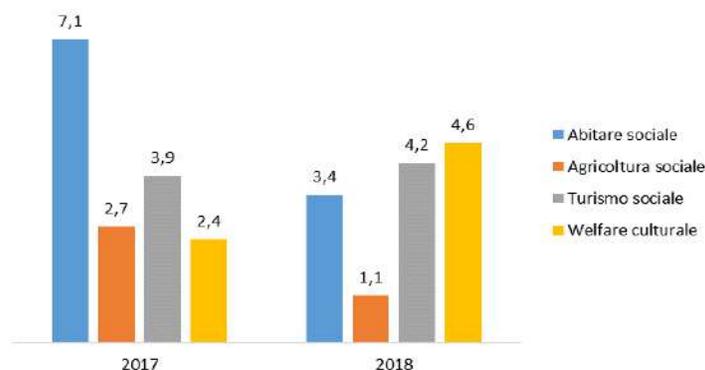
I dati medi sulla **redditività del totale attivo (ROA)** evidenziano una situazione negativa: complessivamente il valore decresce del 19,5% nel biennio. Il settore dell'agricoltura sociale è l'ambito di attività in cui si registrano i valori meno negativi per il 2018 (+97,7% sul 2017), mentre quello del welfare culturale è l'ambito che evidenzia la minore capacità creare valore attraverso gli *asset* detenuti (figura 2.32).



**Fig. 2.32 – Redditività del totale attivo (ROA) (valori % medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

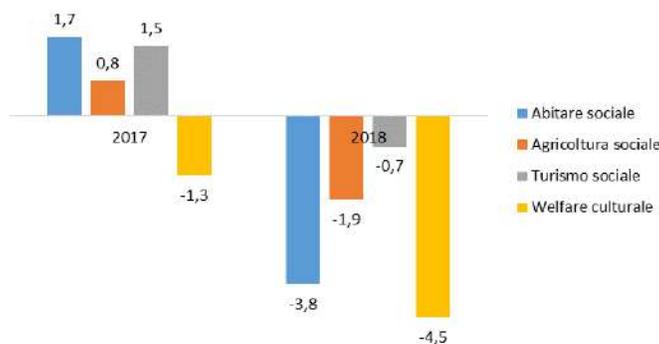
La **redditività di tutto il capitale investito (ROI)** evidenzia una situazione mediamente stabile nel biennio considerato (-14,5% tra il 2017 e il 2018). Il settore dell'abitare sociale è quello che nel 2017 ha fatto rilevare il valore medio più elevato (ma comunque in decrescita nel 2018, 51,3%), mentre nel 2018 il settore del welfare culturale è quello cui corrisponde una maggiore redditività del capitale investito (+92,2%) (figura 2.33).



**Fig. 2.33 – Redditività di tutto il capitale investito (ROI) (valori % medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

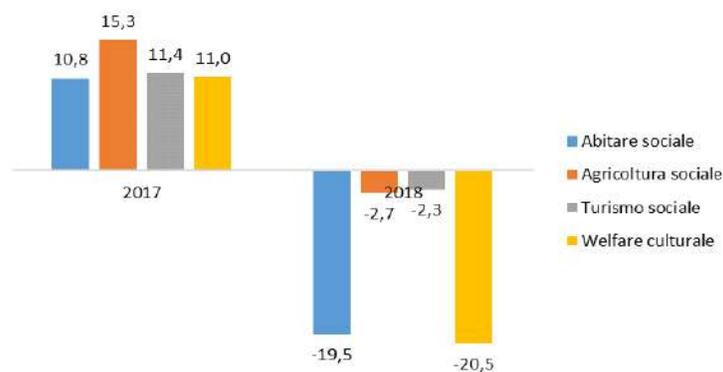
La **redditività delle vendite (ROS)** è mediamente diminuita nel biennio considerato (-270,1%). I dati sulle singole aree di attività confermano un trend negativo per il 2018 che colpisce tutti i settori oggetto di analisi. In particolare, è il settore dell'agricoltura sociale a far registrare l'inversione di tendenza del dato medio più elevata (-347,7% dal 2017 al 2018); in termini assoluti, invece, il welfare culturale è il settore in cui si registrano i valori medi più bassi in termini di redditività delle vendite per entrambe le annualità (figura 2.34).



**Fig. 2.34 – Redditività delle vendite (ROS) (valori % medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

La **redditività del capitale proprio (ROE)** segue sostanzialmente l'andamento dei dati sulla redditività delle vendite, con un trend negativo che vede il valore medio complessivo in diminuzione del 147,2%, passando da 12,2 a 5,8 dal 2017 al 2018. Osservando in dettaglio i dati sui settori, sono le cooperative sociali di inserimento lavorativo appartenenti al settore del welfare culturale a conoscere la battuta di arresto maggiore (-287,0%), mentre quelle maggiormente in grado di garantire la redditività del capitale proprio, nonostante il trend negativo, risultano essere quelle operanti nel settore dell'agricoltura sociale (-117,6%) (figura 2.35).

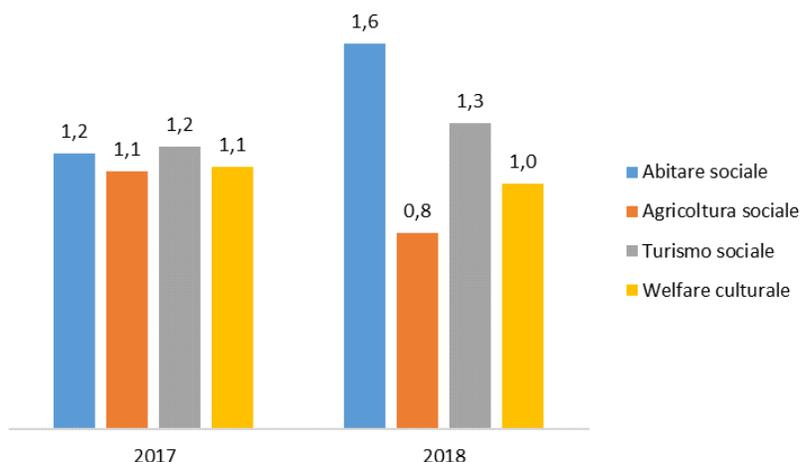


**Fig. 2.35 – Redditività del capitale proprio (ROE) (valori % medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

### **2.2.2.c. Indici di gestione corrente**

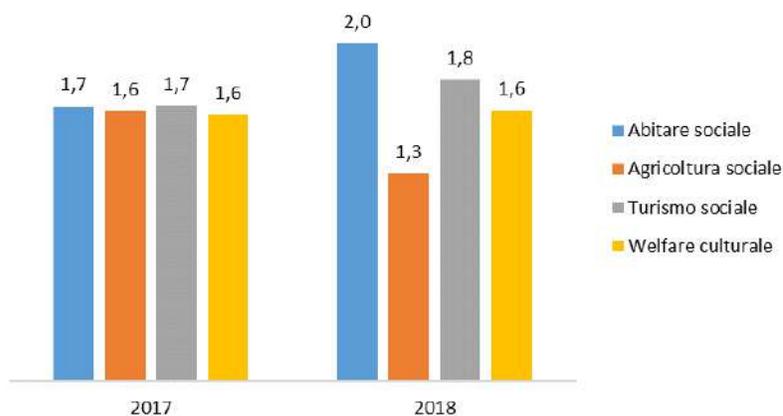
Il dato medio sulla **rotazione del capitale investito** (pari a 1,2) evidenzia una sostanziale stabilità nel biennio analizzato e una situazione di efficienza produttiva complessivamente soddisfacente. Guardando ai singoli settori oggetto della rilevazione, invece, emerge un dato medio positivo soprattutto per ciò riguarda le cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nel settore dell'abitare sociale, in particolar modo nel raffronto tra i due anni considerati (+39,7% nel 2018 sul 2017) (figura 2.36). All'opposto, invece, le realtà operanti nell'ambito dell'agricoltura sociale fanno rilevare una diminuzione del valore medio pari a quasi il 24%.



**Fig. 2.36 – Rotazione del capitale investito (valori medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Anche con riferimento all'indice di **rotazione del capitale circolante lordo**, la situazione rilevata rimane in media sostanzialmente stabile (+0,7% nel biennio). Rispetto ai settori di attività, anche in questo caso le realtà operative nell'ambito dell'abitare sociale presentano i migliori valori medi rilevati per il biennio, con un incremento di quasi il 23% sul 2018 (figura 2.37). Viceversa, le cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nel settore dell'agricoltura sociale fanno rilevare una diminuzione del valore medio pari al 23,1%.



**Fig. 2.37 – Rotazione del capitale circolante lordo (valori medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

### 2.2.2.d. *Indici di produttività*

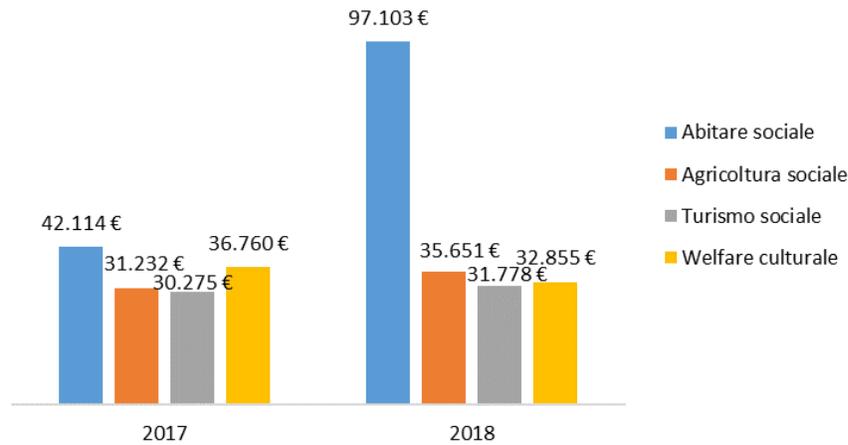
I dati sul **costo del lavoro per addetto** evidenziano una situazione di leggero aumento (+12,6%) del valore medio nel biennio di riferimento. In tale direzione vanno in particolar modo le realtà operanti nel settore del turismo sociale (+19,7% nel 2018) e dell'abitare sociale (+13,4%), mentre risultano in contrazione i valori medi relativi alle cooperative sociali di inserimento lavorativo attive nell'ambito del welfare culturale (figura 2.38).



**Fig. 2.38 – Costo del lavoro per addetto (valori medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Anche i **ricavi pro capite** seguono un andamento simile nel biennio 2017-2018 in termini di valori medi (+18,4%). Le cooperative sociali di inserimento lavorativo attive nel settore dell'abitare sociale pur andando nella direzione di crescita del valore analizzato, come appena evidenziato, in realtà più che raddoppiano tale dato tra il 2017 e il 2018 (+130,6%) (figura 2.39).



**Fig. 2.39 – Ricavi pro capite (valori medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

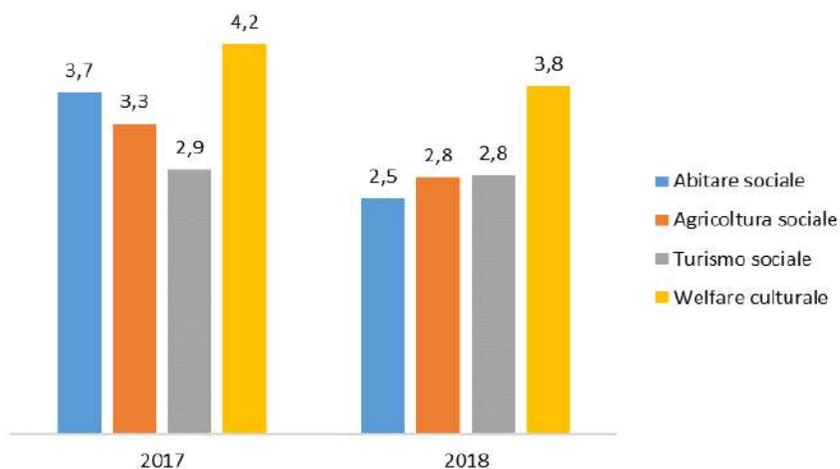
In termini di **valore aggiunto pro capite** le cooperative sociali di inserimento lavorativo oggetto di analisi vedono incrementare del 15,3% il dato medio nel biennio considerato. Sono soprattutto le realtà afferenti al settore dell'abitare sociale che fanno registrare un aumento di tale valore (+63,6%), mentre di segno contrario è il dato medio relativo alle cooperative di inserimento lavorativo operanti nel settore del welfare culturale (-22,2%) (figura 2.40).



**Fig. 2.40 – Valore aggiunto pro capite (valori medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Infine, in termini di **rendimento dei dipendenti**, le cooperative sociali di inserimento lavorativo oggetto di analisi mostrano complessivamente valori medi in diminuzione (-12,4%) tra il 2017 e il 2018. Sono soprattutto le realtà attive nell'ambito dell'abitare sociale (-31,0%) e dell'agricoltura sociale (-17,1%) ad evidenziare le maggiori contrazioni in tal senso (figura 2.41).



**Fig. 2.41 – Rendimento dei dipendenti (valori medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

In conclusione, si riporta uno schema riassuntivo (tabella 2.2) delle principali voci ed indici di bilancio per una lettura sintetica dell'andamento del biennio della cooperazione sociale di inserimento lavorativo operante nei settori oggetto di analisi. Per ogni voce o indice di bilancio riportato in tabella, sono stati evidenziati i valori assoluti annuali medi e le variazioni percentuali biennali più elevate.

**Tab. 2.2. Voci e indici di bilancio (valori assoluti medi e variazione percentuale – anni 2017-2018)**

Voce/indice di bilancio	Abitare sociale			Agricoltura sociale			Turismo sociale			Welfare culturale		
	v.a. 2017	v.a. 2018	Δ %	v.a. 2017	v.a. 2018	Δ %	v.a. 2017	v.a. 2018	Δ %	v.a. 2017	v.a. 2018	Δ %
Patrimonio netto	60.117 €	107.697 €	+79,1	117.735 €	196.978 €	+67,3	144.160 €	309.966 €	+115,0	68.420 €	78.905 €	+15,3
Capitale sociale	10.773 €	25.778 €	+139,3	15.003 €	39.075 €	+160,4	22.060 €	39.912 €	+80,9	11.919 €	25.818 €	+116,6
Utile netto	-427 €	-6.778 €	+1487,4	1.907 €	-1.597 €	-183,7	5.832 €	10.638 €	+82,4	3.442 €	3.582 €	+4,0
Debiti v/banche breve termine	24.639 €	72.555 €	+194,5	22.013 €	51.804 €	+135,3	53.297 €	124.997 €	+134,5	30.939 €	703 €	-97,7
Debiti v/banche lungo termine	14.948 €	36.175 €	+142,0	20.990 €	39.243 €	+87,0	27.975 €	65.321 €	+133,5	10.973 €	2.009 €	-81,7
Valore della produzione	250.841 €	477.718 €	+90,4	297.393 €	519.880 €	+74,8	551.645 €	1.096.148 €	+98,7	210.616 €	272.444 €	+29,4
Ricavi vendite	228.884 €	456.396 €	+99,4	270.011 €	450.322 €	+66,8	524.784 €	1.061.712 €	+102,3	189.090 €	259.233 €	+37,1
Dipendenti	8,3	14,1	+69,4	8,3	12,6	+51,8	17,6	31,3	+77,9	5,9	11,5	+95,3
Liquidità	1,6	1,6	0,0	1,7	1,6	-5,9	1,7	1,8	+5,9	1,6	2,2	+37,5
Rapporto di indebitamento	-0,7	46,8	-6.785,1	20,3	7,3	-63,9	16,5	51,7	+213,3	16,4	10,3	-36,9
Indebitamento banche su fatturato	7,7	10,6	+37,1	5,4	11,4	+110,8	9,3	11,4	+22,8	5,8	0,8	-86,6
ROA	-3,7	-3,4	+8,8	-9,2	-0,2	+97,7	-6,5	-7,9	-21,1	-5,3	-33,7	-540,9
ROE	10,8	-19,5	-279,5	15,3	-2,7	-117,6	11,4	-2,3	-120,2	11,0	-20,5	-287,0
EBITDA	11.567€	14.571€	+26,0	14.571€	28.165€	+93,3	30.783€	59.131€	+92,1	14.047€	11.122€	-20,8
Costo del lavoro per addetto	14.953 €	16.953 €	+13,4	14.229 €	14.405 €	+1,2	14.408 €	17.244 €	+19,7	11.407 €	9.285 €	-18,6

### 2.3. Le partnership attivate attraverso i contratti di rete

Al fine di osservare le caratteristiche e la capacità delle cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nei settori di analisi individuati si è scelto di approfondire i contratti di rete quale strumento giuridico dentro il quale si realizzano *partnership* aventi ad oggetto attività progettuali comuni tra una pluralità di soggetti che rimangono autonomi e indipendenti ma che sono legati dall'intento formale di raggiungere obiettivi di sviluppo comuni. A tal fine, la banca dati di riferimento è sempre la medesima di cui al par. 2.1 sulla cooperazione sociale originata da *Infocamere-Registro imprese* (aggiornata a dicembre 2018).

Di seguito, in tabella 2.3, si riportano sinteticamente le principali informazioni relativi ai contratti di rete stipulati nei settori oggetto di analisi all'interno dei quali è presente almeno una cooperativa sociale di inserimento lavorativo.

**Tab. 2.3 – Contratti di rete stipulati nei settori di intervento analizzati**

Nome del contratto di rete	Settore di attività	Impresa di riferimento e altre realtà retiste	Obiettivo e oggetto del contratto di rete
<b>La undicesima ora – rete per la diffusione e promozione dell'agricoltura sociale (Senigallia, AN)</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Undicesima Ora Società Cooperativa Sociale</b></li> <li>▪ Azienda Agricola Verde</li> <li>▪ Azienda Agricola Matteo Gasparimi</li> <li>▪ Azienda Agricola Piersanti Renzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento innovazione e competitività (commercializzazione, produzione e logistica)</li> <li>▪ Integrare l'offerta in ottica di filiera</li> <li>▪ Partecipare a progetti di finanziamento per rafforzamento della rete</li> </ul>
	X		
	Turismo sociale		
	Abitare sociale		
	Welfare culturale		
<b>Rete del mercato coperto (Montevarchi, AR)</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Margherita+ Società Cooperativa Sociale</b></li> <li>▪ Associazione dei produttori Mercato Coperto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento innovazione e competitività (commercializzazione, produzione e logistica)</li> <li>▪ Adozione principio della "filiera corta"</li> <li>▪ Partecipazione a procedure di evidenza pubblica (per affidamento spazi per mercati)</li> </ul>
	X		
	Turismo sociale		
	Abitare sociale		

	Welfare culturale		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diffusione della cultura dei prodotti tipici territoriali</li> <li>▪ Realizzazione di formazione e attività di R&amp;D</li> </ul>
<b>Rete di imprese per lo sviluppo locale (Caserta)</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Consorzio NCO (Nuova Cooperazione Organizzata)</b></li> <li>▪ Libera. Associazioni, nomi e numeri contro le mafie</li> <li>▪ Comitato don Peppe Diana</li> <li>▪ Agropolis Onlus Società Cooperativa Sociale</li> <li>▪ Un fiore per la vita Cooperativa Sociale Onlus</li> <li>▪ Etica Verde Società Cooperativa Sociale</li> <li>▪ Eureka Onlus Società Cooperativa Sociale</li> <li>▪ Cooperativa Sociale Al di Là dei Sogni</li> <li>▪ Cooperativa Sociale Davar Onlus</li> <li>▪ Enersole Consulting Srl</li> <li>▪ Carla Laudante Società Cooperativa Sociale</li> <li>▪ Altri Orizzonti Società Cooperativa Sociale Onlus</li> <li>▪ Terra Felix Società Cooperativa Sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costituzione di un fondo di solidarietà per sostenere iniziative sociali e per fungere da fondo di garanzia per il microcredito (gestione tramite fondazione di comunità)</li> <li>▪ Promozione e sostegno di un incubatore/acceleratore di SIAVS operanti nel riutilizzo dei beni confiscati alla mafia</li> <li>▪ Realizzazione, promozione e tutela di un marchio collettivo</li> <li>▪ Realizzazione piattaforma e-commerce</li> <li>▪ Promozione e sviluppo di filiere settoriali (agroalimentare sociale, turismo responsabile, comunicazione sociale, energie rinnovabili, ...)</li> </ul>
	X		
	Turismo sociale		
	X		
	Abitare sociale		
	Welfare culturale		
<b>Social Food.coop (Cuneo)</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Società cooperativa sociale Alice</b></li> <li>▪ Società cooperativa sociale Colibrì</li> <li>▪ Cooperativa Liberomondo</li> <li>▪ Società Cooperativa Sociale Pensare in Granda (Ping)</li> <li>▪ Società cooperativa sociale Momo</li> <li>▪ Società cooperativa sociale Armonia – Impresa sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accrescere la qualità di produzione, trasformazione e vendita di prodotti alimentari da agricoltura sociale</li> <li>▪ Ricercare contatti con imprese e soggetti interessati a collaborare strutturalmente con la rete/partecipare alla rete stessa</li> <li>▪ Accrescere la capacità di assorbimento di persone svantaggiate presso i propri siti produttivi attraverso stipula di accordi mirati con pubblica amministrazione e imprese for profit</li> </ul>
	X		
	Turismo sociale		
	Abitare sociale		
	Welfare culturale		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GE.S.A.C. società cooperativa</li> <li>▪ Azienda Agrituristica Il Casolare</li> </ul>	
<b>Campeggio Parco al Po</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Consorzio Sol.co Cremona</b></li> <li>▪ Cooperativa Sociale Nazareth</li> <li>▪ Cooperativa Sociale Varietà</li> <li>▪ Società Cooperativa sociale COSPER - Impresa Sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innalzare la capacità competitiva delle imprese aderenti attraverso la gestione economica dell'area campeggio (gestione della struttura del campeggio, dell'accoglienza degli ospiti e del minimarket)</li> <li>▪ Sviluppare connessioni nell'ambito della ristorazione e del cicloturismo</li> </ul>
	Turismo sociale		
	X		
	Abitare sociale		
	Welfare culturale		
<b>Laboratorio fermano Oro Verde (Fermo)</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tarassaco Società cooperativa sociale</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accrescere la capacità di commercializzazione e di valorizzazione delle produzioni ecosostenibili nonché di sviluppo di esperienze di agricoltura sostenibile, sociale e attività didattiche e sociali</li> <li>▪ Realizzazione di azioni di formazione continua per favorire integrazione tra persone svantaggiate e normodotati</li> <li>▪ Rafforzamento della capacità contrattuale e progettuale delle retiste</li> <li>▪ Sviluppo della rete di collaborazione tra imprese agricole, professionisti, imprese ed enti del privato sociale anche con l'obiettivo dell'inserimento lavorativo delle persone disoccupate e in situazione di disagio</li> <li>▪ Promuovere i valori dell'agricoltura sociale e dello sviluppo sostenibile</li> <li>▪ Realizzare un marchio comune</li> <li>▪ Elaborare soluzioni per ottenere migliori condizioni per l'inserimento lavorativo nel campo dell'agricoltura sociale</li> </ul>
	X		
	Turismo sociale		
	Abitare sociale		
	Welfare culturale		
<b>RE.A.D. – Rete archivistica documentale (Mantova)</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Società cooperativa sociale Charta</b></li> <li>▪ Società cooperativa sociale Gli Aironi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovare i processi imprenditoriali e innalzare la capacità competitiva attraverso la condivisione di esperienza, competenze, rapporti territoriali</li> <li>▪ Realizzare un marchio comune</li> <li>▪ Coordinare gli investimenti dei singoli soggetti</li> <li>▪ Creare nuovi posto di lavoro per persone in condizione di svantaggio</li> </ul>
	Turismo sociale		
	Abitare sociale		

	Welfare culturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Società cooperativa sociale Digitabile</li> <li>Società cooperativa sociale Co.Libri</li> <li>Società cooperativa sociale Zeroventi</li> <li>Zero D Srl</li> </ul>	
	X		
<b>AgriCo.Re (Napoli)</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Consorzio Co.Re. società cooperativa sociale (Napoli)</b></li> <li>Società Agricola La Costa Srl (Sarcedo, VI)</li> <li>Società cooperativa sociale Il Sentiero (Morbegno, SO)</li> <li>Società Cooperativa Sociale La Città Essenziale - Consorzio di Cooperative Sociali (Matera)</li> <li>Società Cooperativa Sociale Esserci Tutti (Cetraro, CS)</li> <li>Consorzio Nuova Cooperazione Organizzata (NCO) (Aversa, CE)</li> <li>Società Cooperativa Sociale Agricoltura Capodarco (Grottaferrata, RM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo: 17.600€</li> <li>Accrescere la capacità di penetrazione sul mercato nazionale ed internazionale del settore agroalimentare declinato come attività di agricoltura sociale</li> <li>Consolidare il proprio potere contrattuale o di trattativa</li> <li>Incrementare la capacità di accesso al credito e di dialogo con i pubblici poteri</li> <li>Migliorare nel suo complesso l'efficienza del sistema di imprese che partecipano direttamente o indirettamente alla rete</li> </ul>
	X		
	Turismo sociale		
	Abitare sociale		
	Welfare culturale		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperativa sociale Biplano (Bergamo)</li> </ul>	
<b>Tournet (Nuoro)</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Società cooperativa sociale Progetto H</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sperimentare forme di collaborazione per produrre valore aggiunto</li> <li>Promuovere diffusione di buone pratiche</li> <li>Promuovere innovazione di processo e prodotto per l'offerta turistica integrata, accessibile e sostenibile</li> <li>Intercettare possibilità di finanziamento a livello nazionale ed europeo</li> </ul>
	Turismo sociale		
	X		
	Abitare sociale		
	Welfare culturale		
<b>Green Network – Tourism &amp; Agri Quality 4all (Veneto e Sardegna)</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Scenari Verdi Cooperativa Sociale (Nuoro)</b></li> <li>AttivaMente Impresa Cooperativa Sociale Onlus (Taglio di Po, RO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo: 2.000€</li> <li>Promuovere il patrimonio culturale, culturale e naturale dei territori di riferimento nell'ottica del turismo sociale e dell'agricoltura sociale</li> <li>Inserire da un punto di vista lavorativo giovani, persone fragili e soggetti svantaggiati in settori innovativi in contesti dal tessuto produttivo debole</li> </ul>
	X		
	Turismo sociale		
	X		
	Abitare sociale		
	Welfare culturale		
<b>Rete tra imprese Lunacrescente (Veneto e Toscana)</b>	Agricoltura sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Lunazzurra Cooperativa sociale</b></li> <li>Lunaverde Cooperativa sociale agricola</li> <li>Biomass Green Energy Srl</li> <li>Gobbo Denis e Roberto S.S. Società Agricola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accrescere la capacità commerciale, attraverso la realizzazione di iniziative promozionali e commerciali comuni (anche attraverso l'uso della tecnologia)</li> <li>Internazionalizzare le aziende retiste</li> <li>Sviluppare iniziative condivise per una migliore qualificazione del comparto (servizi/iniziativa ad alto impatto sociale)</li> <li>Migliorare la capacità contrattuale (portafoglio comune di fornitori – anche piattaforme per acquisti), anche rispetto a enti/istituti finanziari (miglior accesso al credito)</li> <li>Attivare sinergie rispetto ad attività agricole, agrituristiche, socio-educative e culturali con cui realizzare l'inserimento lavorativo e l'inclusione sociale di persone deboli e svantaggiate</li> </ul>
	X		
	Turismo sociale		
	Abitare sociale		
	Welfare culturale		
	Agricoltura sociale		<ul style="list-style-type: none"> <li>Accrescere la capacità innovativa e competitiva delle retiste (realizzazione di una</li> </ul>
	X		

<b>Relazioni e natura (Padova)</b>	Turismo sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Caresà Cooperativa sociale agricola</b></li> <li>▪ In Punta di Zoccoli Società agricola S.S.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ filiera di prodotti biologici, fattoria didattica, agriturismo, ...)</li> <li>▪ Aumentare, migliorare e innovare l'offerta formativa, educativa, di inserimento lavorativo e di riabilitazione rivolta a scolaresche, persone in situazioni di disabilità e svantaggio sociale e, più in generale, a tutta la collettività</li> </ul>
	Abitare sociale		
	Welfare culturale		
	X		
	Turismo sociale		
	Abitare sociale		
Welfare culturale			

Dei 12 contratti di rete osservati, la metà sono attivi nell'ambito dell'agricoltura sociale, 2 in quello del turismo sociale e uno nel welfare culturale. A questi si aggiungono 3 contratti di rete multi-settore: 2 che operano sia nell'ambito dell'agricoltura sociale sia in quello del turismo sociale e uno che vede le retiste operative contemporaneamente sia nell'agricoltura sociale che nel welfare culturale. Non si rilevano, rispetto alla fonte dati utilizzata, esperienze di contratti di rete attivi nell'ambito dell'abitare sociale. Ogni contratto di rete ha mediamente al suo interno 5,3 imprese retiste<sup>8</sup>; la rete più ampia conta 13 soggetti, le più ristrette solamente 2.

Tratto comune dei contratti di rete analizzati è la condivisione dell'obiettivo perseguito in termini di costruzione di filiere e ampliamento delle possibilità di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati attraverso la creazione di nuova occupazione derivante da nuovi mercati/opportunità commerciali.

Nello specifico, le imprese retiste manifestano una pluralità di obiettivi, concretizzati in altrettanti oggetti dei contratti di rete osservati, che contemplano la necessità di sviluppare nuovi rapporti o ampliare quelli esistenti con gli istituti di credito: da un lato, la costituzione di fondi di cui si dotano le reti per le loro attività

<sup>8</sup> Sono state escluse dal conteggio i contratti di rete per cui è disponibile solamente il nominativo dell'impresa di riferimento e non l'indicazione delle altre retiste.

---

o per attività specifiche (es. fondo di solidarietà per sostenere iniziative sociali e per fungere da fondo di garanzia per il microcredito), l'opportunità di coordinare gli investimenti delle retiste per realizzare un "effetto leva" in termini di capacità di investimento, così come l'esigenza di intercettare possibilità di finanziamento a livello nazionale e migliorare la capacità di accesso al credito, sono oggetti dei contratti di rete che aprono agli istituti di credito in qualità di soggetti titolari di un'offerta dedicata al mondo dell'imprenditorialità sociale ed, eventualmente, partner investitori per lo sviluppo di progettualità più complesse; dall'altro, le esigenze sottese ad oggetti quali l'aumento di innovazione e competitività in termini di commercializzazione, produzione, logistica, la promozione di nuova imprenditorialità e la necessità di allargare le reti stesse per garantirne sostenibilità e sviluppo futuro, apre all'opportunità per figure quali gli istituti di credito di candidarsi quali soggetti in grado di svolgere un ruolo consulenziale di accompagnamento in tali percorsi di crescita delle retiste.

### **3. Numerosità e caratteristiche del bacino di imprenditorialità sociale operante in nuove filiere inclusive e coesive**

Grazie alla riforma sull'impresa sociale (d. lgs. n. 112/2017) è stata riconosciuta la biodiversità di modelli che possono legislativamente e operativamente essere applicati per svolgere attività imprenditoriali nell'ambito sociale. La qualifica di impresa sociale, istituzionalizza la dimensione ibrida dell'impresa, infatti, può essere accostata sia a forme giuridiche non profit, quali associazione e fondazione, sia a forme giuridiche for profit, come le società a responsabilità limitata e le società per azioni, nonché alla forma giuridica cooperativa.

Quello che si sta verificando è che il sociale diventa un elemento che entra dentro la *value chain* delle imprese e non è più relegato come pratica "esterna" di responsabilità sociale. Il valore è una "conversazione" che nasce dall'incontro tra la dimensione economica, sociale e ambientale. Il tema della competitività si genera, quindi, nella convergenza fra la socialità (intesa come senso e fine dell'azione) e l'imprenditorialità. La socialità alimenta il fare impresa e il rischio dell'imprenditore, inteso come colui che genera valore aggiunto. L'avvicinamento del sociale, in tutte le sue forme, alla dimensione imprenditoriale sta creando una nuova generazione di istituzioni: una terra di mezzo popolata da imprese "intenzionalmente sociali" e da

organizzazioni non profit "intenzionalmente imprenditoriali". Ecco perché, per analizzare il potenziale di imprenditorialità sociale in Italia, che ricomprende ma non coincide con il bacino dell'impresa sociale, è necessario dilatare il campo di osservazione, ricomprendendo all'interno del concetto una pluralità di forme giuridiche/categorie organizzative che pongono il sociale come *asset* strategico rispetto al proprio agire e vanno dal for profit al non profit, passando dal mutualismo (Venturi, 2019).

Volendo calcolare il potenziale bacino del social business in Italia, oltre alle imprese sociali *ex lege*, quindi, e alle cooperative sociali, per ottenere una stima del potenziale di imprenditorialità sociale in Italia è necessario includere anche le organizzazioni non profit cd. "*market oriented*" (cfr. par. 1.1), le imprese for profit operanti nei settori di attività delle imprese sociali, le startup innovative a vocazione sociale e le società benefit (tabella 3.1).

Comune denominatore dell'azione delle diverse forme appena elencate è il *perseguimento della produzione di valore aggiunto sociale*, attraverso modelli di business sostenibili e inclusivi. In tal modo, esse permettono di *sperimentare nuove combinazioni di attività imprenditoriali caratterizzate da elementi d'innovazione volti ad ottenere un forte impatto in termini di cambiamento sociale*.

**Tab. 3.1 – Il potenziale di imprenditorialità sociale in Italia**

Tipologia	Unità
<b>Imprese sociali <i>ex lege</i></b>	1.693 <sup>(1)</sup>
<b>Cooperative sociali</b>	15.764 <sup>(2)</sup>
<b><i>Totale imprese sociali</i></b>	<b>17.457</b>
<b>Non profit <i>market oriented</i> (escluse cooperative sociali)</b>	19.437 <sup>(3)</sup>
<b>Imprese for profit operanti nei settori dell'impresa sociale</b>	61.776 <sup>(4)</sup>
<b>SIAS</b>	227 <sup>(5)</sup>
<b>Società benefit</b>	339 <sup>(6)</sup>
<b>TOTALE</b>	<b>99.236</b>

Fonti: elaborazione AICCON su dati (1) Unioncamere-Infocamere (2018), (2) Istat (2017), (3) Istat (2015), (4) Rapporto Iris Network sull'impresa sociale (2014), (5) Registro Startup Innovative-Unioncamere (2019), (6) Registro Imprese (2019)

---

L'analisi che segue ha ad oggetto, in particolare, le *start up innovative a vocazione sociale* (SIAVS) e le *società benefit* (SB), e si pone l'obiettivo di fornire informazioni utili al confronto di alcune dimensioni economiche-finanziarie rispetto a quanto già analizzato nel par. 2 del presente report, con riferimento alle cooperative sociali di inserimento lavorativo.

Le SIAVS operanti nei settori di attività oggetto di analisi<sup>9</sup> sono 21 (fonte: *Registro Startup Innovative-Unioncamere, 2019*), mentre le SB sono 15 (fonte: *Registro Imprese*); anche in questo caso la base dati è stata originata dall'estrazione su *AIDA-Bureau Van Dijk* (2019, dati relativi al 31/12/2018) dei codici fiscali dei soggetti imprenditoriali individuati di cui sopra.

---

<sup>9</sup> Sono stati considerati i seguenti settori di attività ATECO2007:

A - agricoltura, silvicoltura e pesca

01 - coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali, caccia e servizi connessi

02 - silvicoltura ed utilizzo di aree forestali

03 - pesca e acquacoltura

F - costruzioni

41 - costruzione di edifici

41.2 - costruzione di edifici residenziali e non residenziali

N - noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese

79 - altri servizi di prenotazione e attività connesse

79.1 - attività delle agenzie di viaggio e dei tour operator

79.9 - altri servizi di prenotazione e attività connesse

81 - attività di servizi per edifici e paesaggio

81.3 - cura e manutenzione del paesaggio

R - attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento

90 - attività creative, artistiche e di intrattenimento

91 - attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali

93 - attività sportive, di intrattenimento e di divertimento

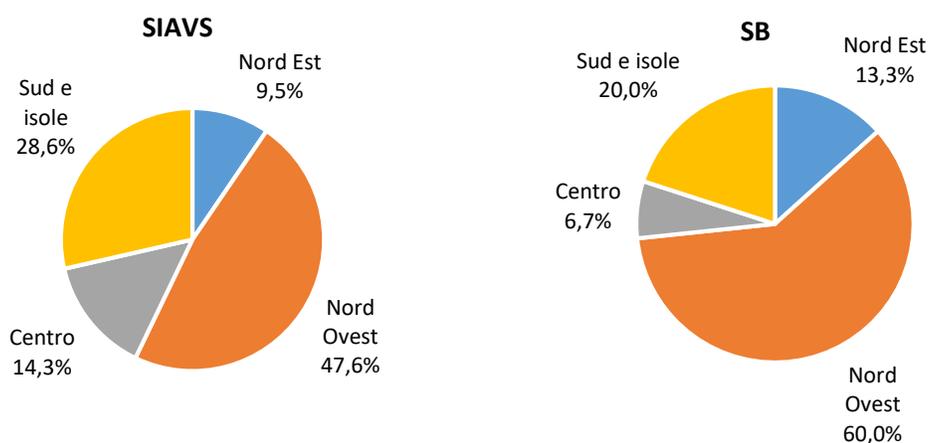
### 3.1. Variabili descrittive

In termini di **distribuzione geografica**, sia le SIAVS che le SB analizzate sono sostanzialmente concentrate tra Lombardia e Piemonte (tabella 3.1) con l'ovvia conseguenza che, in termini di aree geografiche, il Nord Ovest è l'area più rappresentativa per entrambe le tipologie di imprese (rispettivamente più di 2 su 5 e 3 su 5) (figura 3.1).

**Tab. 3.1 – Distribuzione geografica delle SIAVS e delle SB analizzate, per regione (v.a. e % – anno 2018)**

Regione	SIAVS		SB	
	v.a.	%	v.a.	%
<b>Basilicata</b>	1	4,8%	1	6,7%
<b>Campania</b>	2	9,5%	-	-
<b>Emilia-Romagna</b>	2	9,5%	1	6,7%
<b>Lazio</b>	1	4,8%	1	6,7%
<b>Liguria</b>	1	4,8%	-	-
<b>Lombardia</b>	6	28,6%	5	33,3 %
<b>Piemonte</b>	3	14,3%	4	26,7%
<b>Puglia</b>	1	4,8%	2	13,3%
<b>Sicilia</b>	2	9,5%	-	-
<b>Toscana</b>	1	4,8%	-	-
<b>Umbria</b>	1	4,8%	-	-
<b>Veneto</b>	-	-	1	6,7%
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0%</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

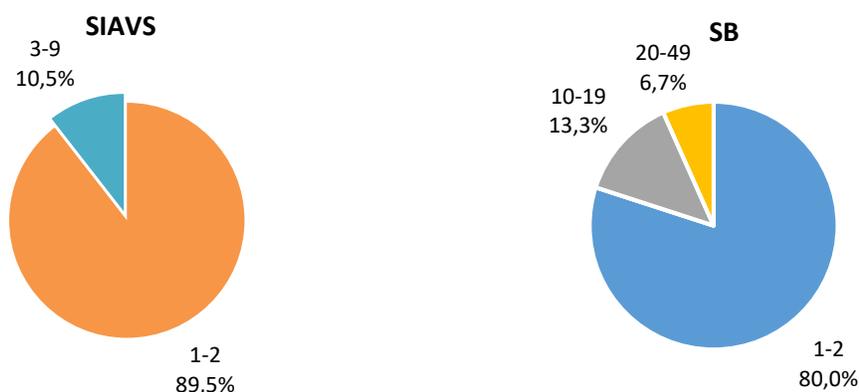


**Fig. 3.1 – Distribuzione geografica delle SIAVS e delle SB analizzate, per area geografica (valori % – anno 2018)**

*Fonte: elaborazione*

*AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Relativamente alla **dimensione** delle realtà analizzate, si evidenzia come, complessivamente, sono pari a 60 i **dipendenti** occupati all'interno di SIAVS e SB operanti nelle filiere oggetto di analisi. In particolare, per entrambe le tipologie imprenditoriali si tratta di realtà di piccole dimensioni (rispettivamente quasi 9 su 10 e 4 su 5) (figura 3.2).

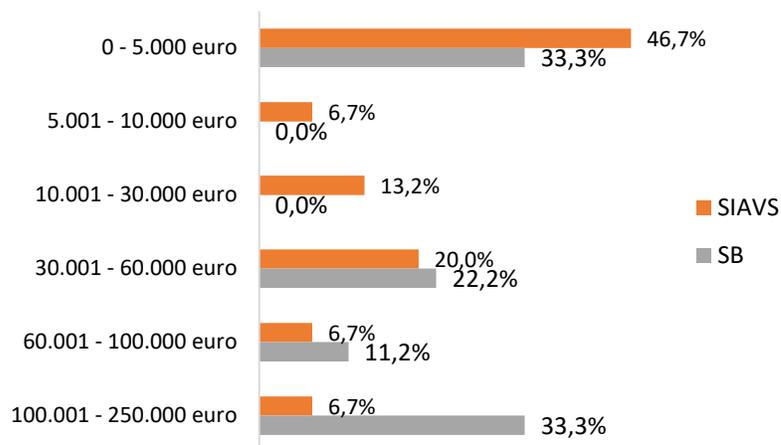


**Fig. 3.2 – SIAVS e SB analizzate per classi di dipendenti (valori % – anno 2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

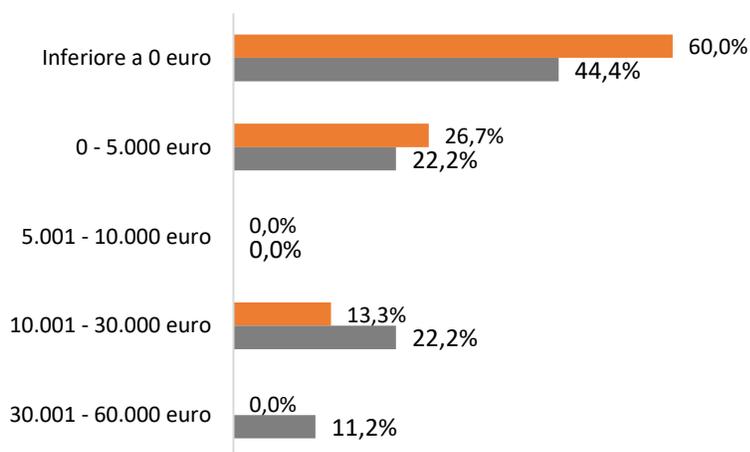
L'ammontare complessivo dei **ricavi** delle realtà analizzate è pari a 3.743.690€, di cui il 90,1% riguarda le SB e solo il 9,9% le SIAVS. Oltre la metà (53,3%) delle SIAVS

osservate ha ricavi inferiori a 10 mila euro, mentre il 55,6% delle SB ha ricavi fino a 60.000€ (figura 3.3). Per ciò che riguarda gli **utili**, 3 SIAVS su 5 e 1 SB su 3 fanno registrare per il 2018 un utile negativo, mentre per circa 1 su 4 gli utili non superano i 5.000 euro (figura 3.4).



**Fig. 3.3 – SIAVS e SB analizzate per classi di ricavi (valori % – anno 2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

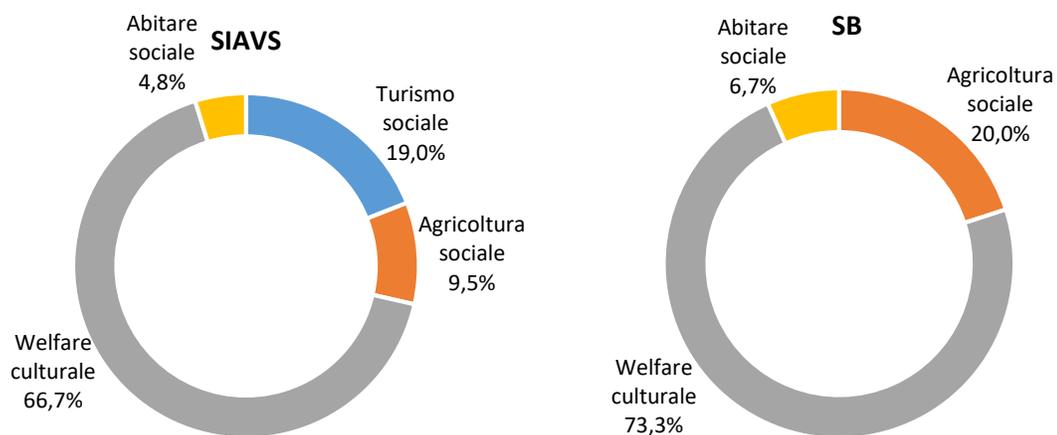


**Fig. 3.4 – SIAVS e SB analizzate per classi di utili (valori % – anno 2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

La ripartizione delle realtà analizzate per settore di attività (codici ATECO 2007) ci restituisce una fotografia che evidenzia come quasi 1 su 2 delle cooperative sociali di inserimento lavorativo osservate operi nell'ambito del turismo sociale (figura 2.5); seguono numericamente quelle attive nell'ambito dell'agricoltura sociale (24,0%) e,

in misura residuale, le realtà che erogano servizi di welfare culturale e di abitare sociale (rispettivamente 15,0% e 11,4%).



**Fig. 3.5 – SIAVS e SB analizzate per settori di attività (valori % – anno 2018)**

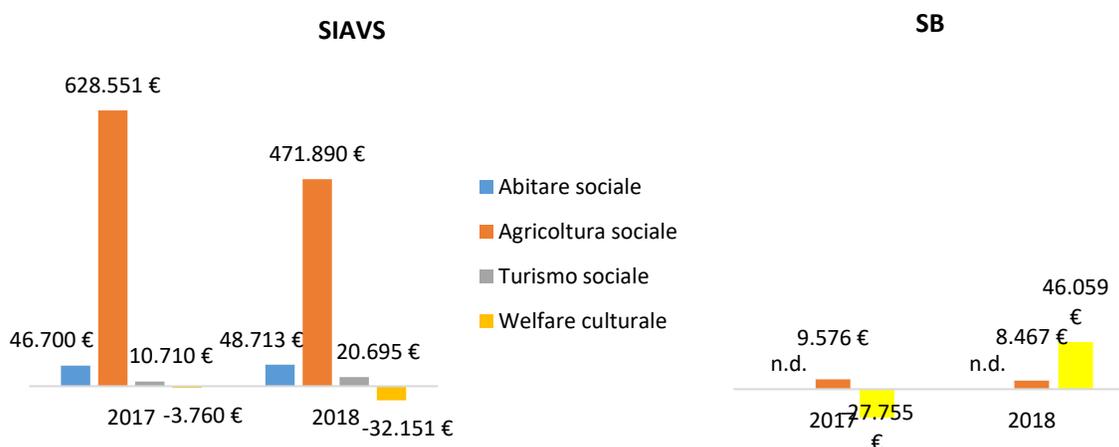
*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

## 3.2. Aspetti economici

### 3.2.1. Voci e indici di bilancio

A seguire verranno riportate le elaborazioni dei più significativi voci e indici di bilancio relativi alle SIAVS e SB operanti nei settori di attività oggetto di analisi<sup>10</sup>, così da consentire una lettura dell'andamento dell'ultimo biennio di tali soggetti dell'imprenditorialità sociale e, inoltre, un'eventuale comparazione con le cooperative sociali di inserimento lavorativo analizzate in precedenza (par. 2).

I dati sul **patrimonio netto** evidenziano un andamento differente per le due tipologie di soggetti dell'imprenditorialità sociale considerate: da un lato, le SIAVS fanno registrare complessivamente una riduzione del 32,3% del PN nel biennio considerato, mentre le SB triplicano il valore, passando da un dato negativo del 2017 a uno positivo nel 2018. Differente anche l'andamento relativo ai settori di appartenenza: le SIAVS attive nell'ambito dell'agricoltura sociale evidenziano i valori medi di PN più elevanti, anche se in diminuzione (-24,9%) (figura 3.6), mentre le SB operanti nel settore del welfare culturale sono le realtà con una crescita positiva maggiore all'interno di questo gruppo di soggetti dell'imprenditorialità sociale (+265,9%).

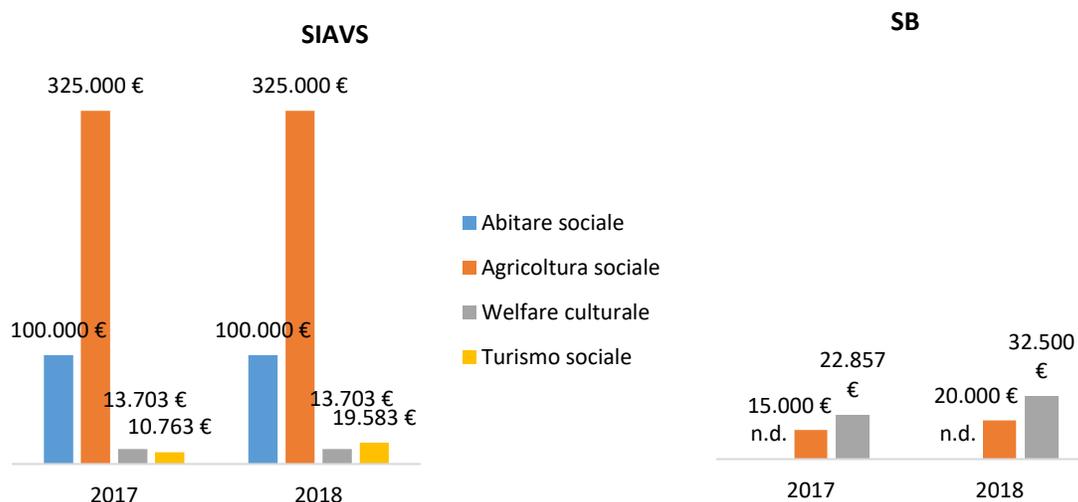


**Fig. 3.6 – Patrimonio netto (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

<sup>10</sup> I dati sulle società benefit operanti nell'ambito dell'abitare sociale non sono disponibili.

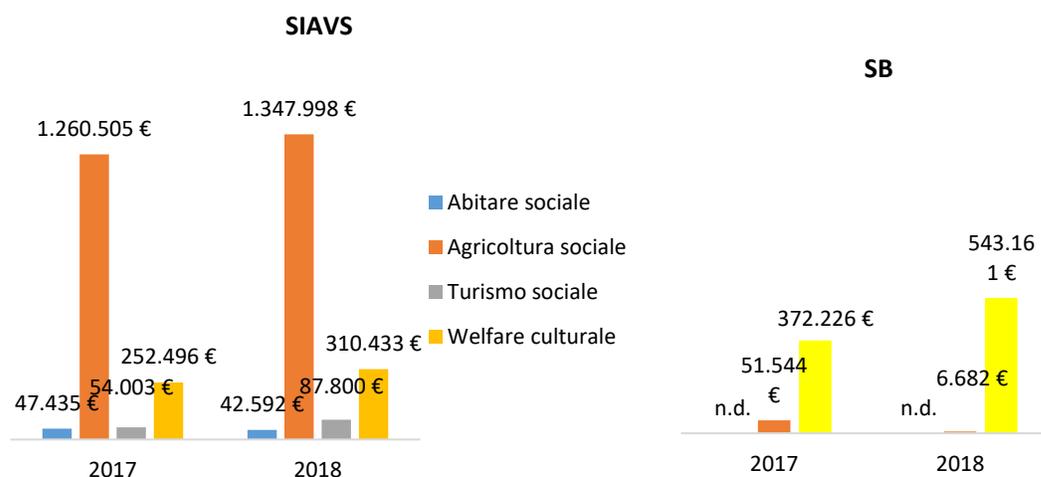
Il **capitale sociale** mediamente ammonta all'88,2% dell'ammontare medio del patrimonio netto per ciò che riguarda le SIAVS, mentre per le SB il dato è pari al 15,3%. Il dato medio complessivo delle SIAVS rimane sostanzialmente stabile nel biennio considerato (+9,6%), mentre rispetto alle SB si registra un aumento del 42,1% nel 2018 rispetto all'anno precedente, passando da 21.111€ a 30.000€. Rispetto ai settori di attività, i soggetti con un ammontare maggiore di capitale sociale si riscontrano nel settore dell'agricoltura sociale per ciò che riguarda le SIAVS e in quello del welfare culturale per le SB (figura 3.7).



**Fig. 3.7 – Capitale sociale (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

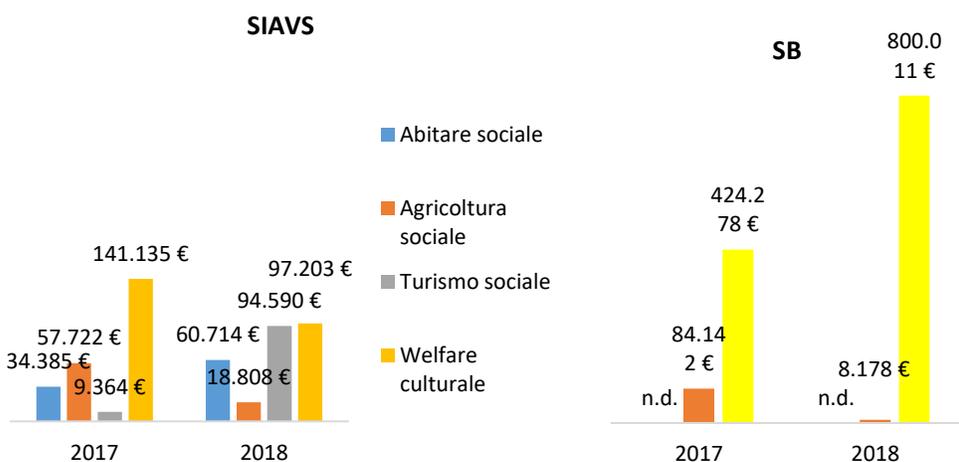
Per entrambi i gruppi di soggetti dell'imprenditorialità sociale analizzati, i **debiti** maturati nel biennio di riferimento sono complessivamente aumentati, rispettivamente del 22,4% e del 44,8%. Sono le realtà operanti nel settore del turismo sociale a vedere crescere di più in termini percentuali tale dato (+62,6%) per ciò che riguarda le SIAVS, anche se in termini assoluti i valori medi più alti corrispondono all'agricoltura sociale; per ciò che riguarda le SB il settore in cui si verifica maggiormente un aumento percentuale è il welfare culturale (45,9%) (figura 3.8).



**Fig. 3.8 – Totale debiti (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

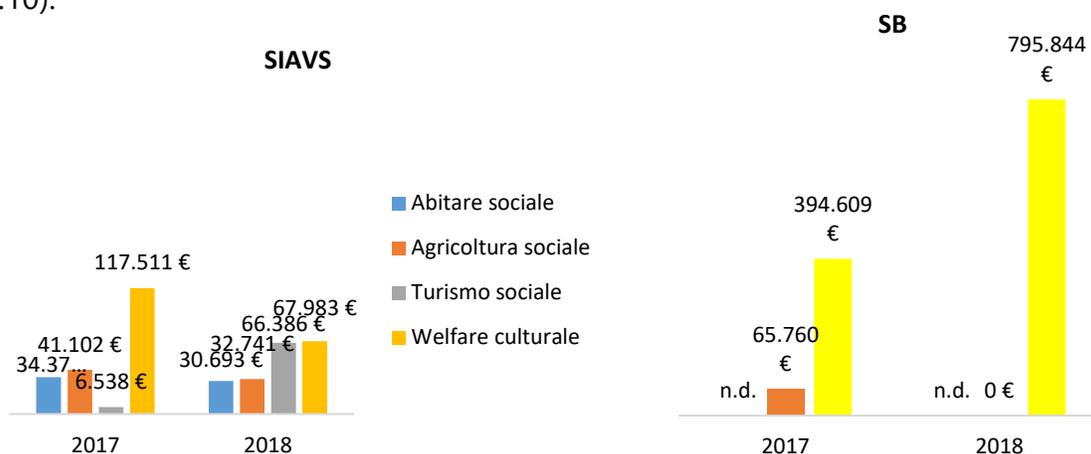
In termini di **valore della produzione** l'andamento nel biennio di riferimento delle SIAS e delle SB analizzate indica situazioni differenti: le prime fanno registrare una situazione di sostanzialmente di stabilità (-2,6%; valore medio del biennio pari a 82.839€), mentre le seconde evidenziano un aumento del valore medio complessivo rilevante (84,0%), passando da 348.692€ nel 2017 a 641.644€ nel 2018. Il settore che presenta una crescita maggiore in termini di valori medi assoluti è quello del welfare culturale, sia per ciò che riguarda le SIAVS che con riferimento alle SB (figura 3.9), mentre in termini percentuali per le SIAVS l'aumento più elevato si rileva nel settore del turismo sociale (+910,2%).



**Fig. 3.9 – Valore della produzione (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

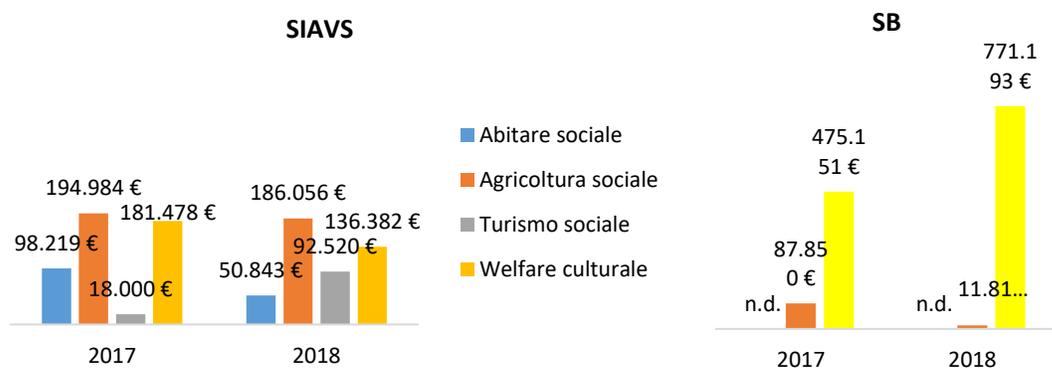
Anche con riferimento ai **ricavi delle vendite**, si evidenzia una tendenza duplice nel biennio considerato: di decrescita del valore medio complessivo per ciò che riguarda le SIAVS (-14,0%) e di segno contrario per ciò che concerne le SB (+98,0%). Sia tra le SIAVS che tra le SB sono le realtà operanti nell'ambito del welfare culturale a mostrare i valori medi assoluti più elevati, seppure di segno opposto in termini di *trend* sul biennio rispetto ai due gruppi di soggetti di imprenditorialità sociale (figura 3.10).



**Fig. 3.10 – Ricavi delle vendite (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

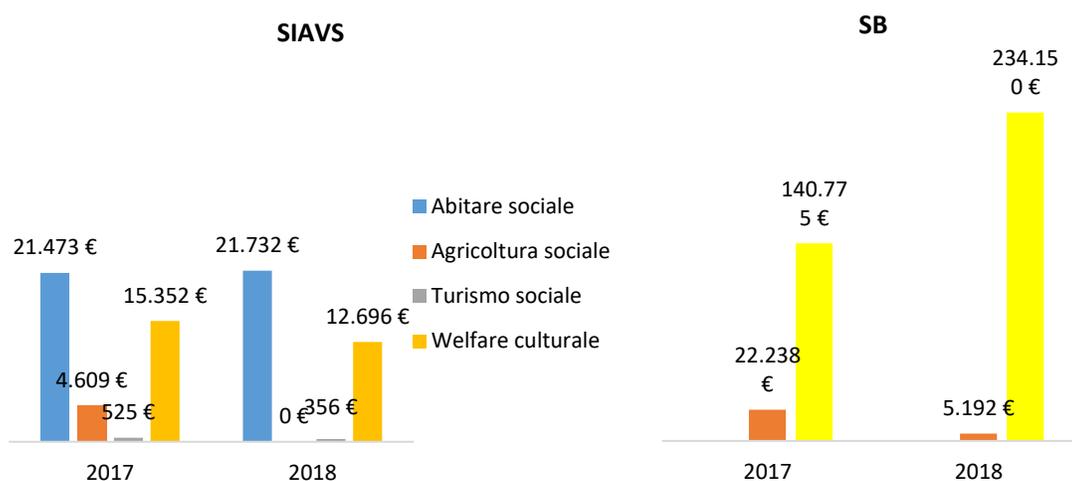
I **costi della produzione** seguono lo stesso trend dei ricavi delle vendite: nel biennio considerato aumentano per ciò che riguarda le SB (+59,2%) e diminuiscono lievemente per le SIAVS (-2,6%). Tra queste ultime, i valori medi assoluti più elevati sono fatti registrare dalle realtà attive nel settore dell'agricoltura sociale, mentre tra le SB il riferimento è al settore del welfare culturale (figura 3.11).



**Fig. 3.11 – Costi della produzione (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

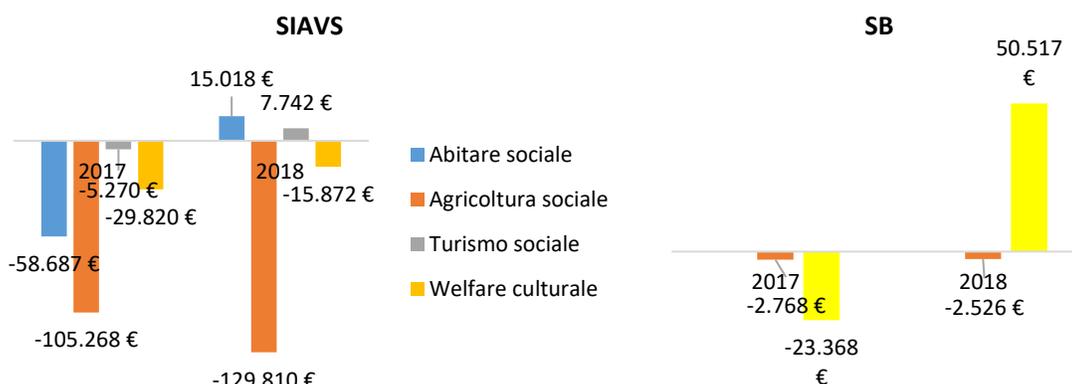
Il dato medio sul **costo del personale** evidenzia come questa voce pesi in media per il biennio di riferimento sul totale dei costi della produzione per solo il 7,2% per le SIAVS e per il 29,9% per le SB. In particolare, il valore assoluto medio complessivo diminuisce nel biennio del 14,3% per le SIAVS (nel 2018 è pari a 8.590 euro) e aumenta del 64,0% per le SB (188.358€ nel 2018). Tra queste ultime, i valori medi assoluti più elevati si fanno registrare nell'ambito del welfare culturale, mentre tra le SIAVS nel settore dell'abitare sociale (figura 3.12).



**Fig. 3.12 – Costi del personale (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

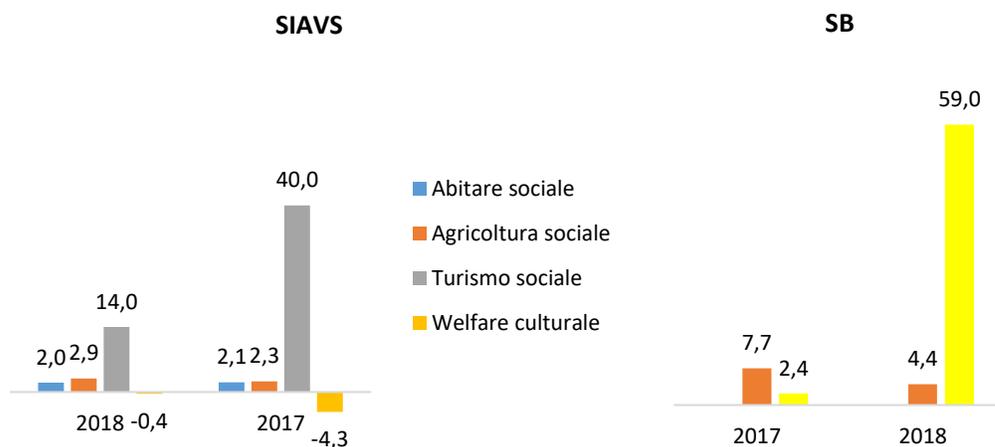
I dati sul **marginale operativo lordo** caratterizzano in misura differente le SIAVS dalle SB: se per le prime è aumentato del 28,3% tra il 2017 e il 2018 pur rimanendo negativo in termini assoluti (-25.576€), per le seconde è più che triplicato, passando da un valore medio negativo ad uno positivo (39.908 €). Tra le SIAVS il settore che è maggiormente cresciuto in tal senso è quello dell'abitare sociale, mentre per le SB il welfare culturale evidenzia i risultati migliori in termini di crescita (figura 3.13).



**Fig. 3.13 – Margine operativo lordo (EBITDA) (valori assoluti medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

Il **rapporto di indebitamento** mette in luce una situazione complessivamente di *deficit* della struttura patrimoniale dei soggetti dell'imprenditorialità sociale osservati rispetto alla loro capacità di copertura dei debiti contratti (valore medio pari a 6,7 nel biennio per le SIAVS e a 25,8 per le SB). Ciò è particolarmente vero per le SIAVS operanti nell'ambito del turismo sociale e per le SB attive nel welfare culturale (figura 3.14).

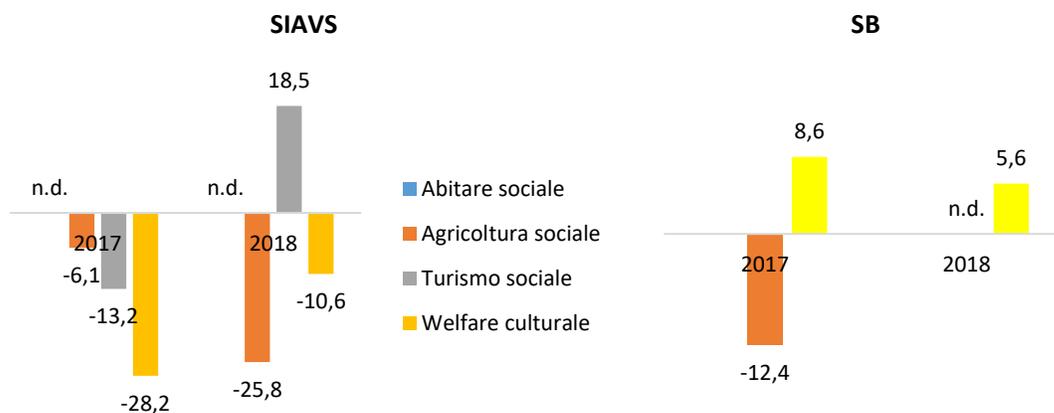


**Fig. 3.14 – Rapporto di indebitamento (valori % medi – anni 2017-2018)**

Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk

Infine, la **redditività di tutto il capitale investito (ROI)** evidenzia una situazione positiva con riferimento alle SB (valore assoluto medio sul biennio pari a 3,6) e negativa per le SIAVS (-11,9). Il settore del turismo sociale è quello che all'interno delle SIAVS ha fatto rilevare il valore medio più elevato (+240,9%), mentre il settore

del welfare culturale è quello cui corrisponde una maggiore redditività del capitale investito all'interno delle SB, seppure in decrescita (-34,6%) (figura 3.15).



**Fig. 3.15 – Redditività di tutto il capitale investito (ROI) (valori % medi – anni 2017-2018)**

*Fonte: elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

## Parte II

# CASI STUDIO D'IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE ALL'INTERNO DI FILIERE INCLUSIVE E COESIVE

A cura di Flaviano Zandonai

**Introduzione: una definizione operativa di filiera**

**4. Filiera accoglienza, turismo e rigenerazione urbana: imprese sociali Giuliano Accomazzi, Esserci e CoAbitare (Torino)**

**5. Filiera abitare sociale, inclusione e community building: impresa sociale Solidarietà (Senigallia)**

**6. Filiera gestione beni culturali e servizi educativi: impresa sociale Officine Culturali (Catania)**

**7. Filiera agrifood, ristorazione e catering sociale: impresa sociale Betadue (Arezzo)**

**8. La filiera italiana del fair trade come benchmark?**

---

## **Introduzione: una definizione operativa di filiera**

“Filiera” è un termine tradizionalmente in uso tra gli addetti ai lavori, anche nel campo dell’imprenditoria sociale. Come capita anche per altre espressioni – come, ad esempio, innovazione sociale – il termine ha subito un trattamento nell’uso quotidiano che ne ha dilatato e, al tempo stesso, reso più porosi i confini semantici rendendolo un “quasi-concetto” riconducibile a una pluralità di fenomeni e di significati non sempre coerenti.

Ma anche in campo scientifico si rileva una certa ambiguità definitoria della filiera in quanto si riscontrano riferimenti collocabili lungo un continuum che muove, da una parte, da ambiti molto specifici come l’agroalimentare (Lusiani, 2017) e, all’opposto, si diluisce all’interno di macro concetti come catena del valore, rete e sviluppo locale (Triglia, 2005).

A fronte di questa varietà che testimonia, tra l’altro, la capacità del termine di “catturare”, se non altro a livello di riferimenti generali, una varietà di temi e questioni rilevanti – dallo sviluppo d’impresa, alla qualità della produzione, dai legami tra persone e organizzazioni al radicamento territoriale – l’obiettivo generale di questa indagine qualitativa è approfondire approcci e modelli di filiera da parte delle imprese sociali. Imprese che sono impegnate in via principale nella gestione di percorsi di inclusione sociale e lavorativa a favore di persone fragili e, al tempo stesso, nel sostegno a progettualità di sviluppo che insistono su aree territoriali definite. L’intento, in sintesi, è di mettere in luce la capacità di queste imprese di generare elementi di coesione territoriale e inclusione sociale orchestrando prodotti propri e/o cogestiti con altri attori (Venturi, Zandonai, 2019). In questo consiste la doppia elica del loro “business sociale”, con la prima – l’inclusione – che ne rappresenta l’elemento core definito anche per via normativa (nel caso delle imprese sociali di inserimento), mentre la seconda appare come un tratto emergente rilevabile soprattutto attraverso la lente delle scelte di investimento e delle relative risorse, anche finanziarie, mobilitate a tal fine (Corvo et al., 2017).

Sulla base di queste considerazioni, in termini operativi per filiera si intende *la creazione, trasformazione, distribuzione, commercializzazione e fornitura di un bene attraverso un insieme articolato di attività, tecnologie e risorse generate da una*

---

*pluralità di organizzazioni*. Su questa base sono stati realizzati quattro casi studio<sup>11</sup> su quattro diverse filiere che vedono imprese sociali (principalmente cooperative sociali, ma anche altri modelli) occupare una posizione di centralità in sede di avvio e gestione del processo. I casi studio sono incentrati sui seguenti aspetti.

- La descrizione dell'impresa sociale che svolge la funzione di "hub" della filiera.
- L'identificazione e l'analisi della filiera in termini di: contenuto e organizzazione delle attività (cosa e come si produce in filiera); modalità di avviamento e principali sfide affrontate (investimenti); posizionamento interno (come si situa la filiera tra diverse altre attività gestite dall'impresa); trasversalità degli apporti (quanti e quali soggetti esterni intervengono oltre all'impresa sociale promotrice); modalità di presidio e di promozione della filiera (brand, comunicazione, certificazioni).
- L'investimento sulla filiera individuando tre tipologie di asset (infrastrutture materiali, tecnologie e competenze) e quattro modalità di apporto di risorse - i) autoproduzione / autofinanziamento; ii) donazioni e contributi; iii) prestiti finanziari; iv) apporto di capitale di rischio – da parte di una pluralità di soggetti (cittadini e comunità, istituzioni pubbliche, attori finanziari privati).
- L'impatto della filiera, approfondendo le principali trasformazioni generate in termini di: performance economiche (fatturato, patrimonio, ecc.) e sociali (quantità e qualità dell'inclusione); fabbisogno di risorse (principalmente finanziarie) e di competenze per lo sviluppo e la gestione; cambiamenti a livello organizzativo e, più in generale, di *mindset* imprenditoriale; effetti a livello di radicamento e *sentiment* territoriale (risorse, reputazione, ecc.).

I casi studio sono stati realizzati attraverso la consultazione di documenti sia pubblici (sito, presentazioni, ecc.) che interni (piani di sviluppo, marketing, comunicazione, ecc.) e la realizzazione di interviste con i referenti dell'organizzazione (in particolare con figure che si vedono attribuite "responsabilità di filiera").

Dopo aver analizzato le quattro filiere verrà proposto un ulteriore caso studio che potrebbe svolgere il ruolo di *benchmark* rispetto alle esperienze individuate. Se infatti le esperienze presentate si connotano per una posizione di centralità dell'impresa sociale sia in termini di capacità produttiva che di controllo e gestione

---

<sup>11</sup> L'autore desidera ringraziare Andrea Biondello (Accomazzi), Lucio Cimarelli (Solidarietà), Francesco Mannino (Officine Culturali) e Simone Cipolli (Betadue) per la disponibilità all'interlocuzione e alla fornitura di materiali oltre che per il contributo alla stesura e alla revisione del testo.

---

della filiera, il caso studio finale dedicato alla rete dei fornitori italiani del commercio equo (o *fair trade*) si caratterizza invece per il fatto di essere una filiera più articolata, consolidata e riconosciuta, caratterizzata da espliciti contenuti e mission sociale e dove l'impresa sociale rappresenta uno dei diversi player coinvolti. In questo caso l'obiettivo è di testare la capacità dell'imprenditoria sociale di operare all'interno di mercati caratterizzati da processi produttivi e reti distributive di più ampia portata riuscendo a scalare il proprio business sociale (Piangerelli et al., 2017).

Nella parte finale del rapporto verranno proposte alcune note di sintesi frutto di una lettura trasversale dei casi studio che è volta a far emergere le peculiarità che connotano le filiere dell'imprenditoria sociale e la loro consistenza in quanto possibili "asset di investimento" finanziabili da parte di istituti di credito ed eventualmente anche altri soggetti che svolgono funzioni di accompagnamento e di *capacity building* (Abbà et al., 2019).

#### **4. Filiera accoglienza, turismo e rigenerazione urbana: imprese sociali Giuliano Accomazzi, Esserci e CoAbitare (Torino)**

La prima filiera si colloca in ambito urbano e di questo contesto raccoglie alcune sfide tipiche, in particolare quella legata alla capacità di rigenerare sviluppo economico e coesione sociale su specifiche porzioni cittadine (quartiere) e, allo stesso tempo, gestire l'impatto derivante da modelli di fruizione, come ad esempio il turismo mediato dalle piattaforme digitali, che hanno origine esogena (Ostanel, 2017). Una filiera "glocale" quindi che sollecita l'impresa sociale ad assumere un nuovo ruolo intermediario tra spinte *bottom up* e *top down*.

##### **4.1. Descrizione delle organizzazioni**

Un primo promotore della filiera oggetto di analisi è l'impresa sociale Accomazzi<sup>12</sup> che rappresenta una delle realtà più consolidate e innovative nel panorama dell'imprenditoria sociale torinese. Nata alla fine degli anni '80 ha iniziato ad operare attraverso un *core* di servizi educativi dedicati in particolare a infanzia e adolescenza: asili nido, comunità alloggio per minori, centri diurni educativi ecc. L'educazione, in

---

<sup>12</sup> [www.coopaccomazzi.it](http://www.coopaccomazzi.it)

---

tal senso, ha assunto un ruolo non solo di prestazione sociale, ma anche di processo collettivo in cui “comunità” aperte e competenti assumono una valenza educante anche nei confronti del più ampio contesto sociale. Per questa ragione in epoca più recente l’impresa ha sviluppato un nuovo ambito di attività riguardante l’abitare sociale e lo sviluppo di comunità che si è concretamente tradotto nella gestione di residenze caratterizzate dalla ricerca intenzionale di una mixité di utenti – lavoratori, studenti, turisti, utenti dei servizi – e da un rapporto stretto con le realtà sociali ed economiche dei quartieri ove queste strutture sono ubicate. A livello generale le residenze si configurano quindi come infrastrutture sociali, volte cioè a moltiplicare occasioni di incontro ed esperienze che consentano a chiunque ne fruisca di inserirsi più agevolmente nel tessuto cittadino, anzi più precisamente nel quartiere che viene identificato come la dimensione di contesto ideale.

La filiera non è comunque animata e gestita solo da Accomazzi, ma anche da un secondo importante player ovvero Esserci<sup>13</sup>, altra storica impresa sociale cittadina che opera, a grandi linee negli stessi ambiti: welfare, abitare sociale, integrazione lavorativa. Le due imprese hanno dato vita nel 2011 a CoAbitare Srl: un vettore ibrido, anch’esso dotato della qualifica d’impresa sociale, nato per sviluppare interventi innovativi di riuso urbano attraverso progetti complessi di abitare sociale (ristrutturazione degli immobili e gestione immobiliare e sociale).

#### **4.2. Identificazione e analisi della filiera**

La filiera ruota intorno a un processo sociale ed economico basato su rigenerazione urbana, abitare sociale e turismo esperienziale. E’ una filiera che si sviluppa integrando politiche pubbliche e filantropiche, progettualità e investimenti imprenditoriali del terzo settore, protagonismo e attivazione dei cittadini. Si è attivata partendo da interventi di riuso urbano e periurbano che hanno trasformato “non luoghi” in infrastrutture sociali. Sono così nate le residenze temporanee Housing Giulia, Luoghi Comuni, Cascina Filanda (attualmente in fase di ristrutturazione).

La filiera si regge sulla capacità di creare coalizioni multi attoriali orientate alla trasformazione dei contesti. Le imprese sociali, da questo punto di vista, sono state protagoniste nell’“epoca d’oro” della rigenerazione urbana torinese sedimentando competenze e capacità anche se trattandosi di un modello sostenuto quasi

---

<sup>13</sup> [www.esserci.net](http://www.esserci.net)

---

esclusivamente da risorse pubbliche nel medio periodo si sono evidenziati alcuni limiti rispetto alla continuità delle progettazioni. Si è aperta quindi una nuova fase in cui l'amministrazione comunale ha messo a disposizione edifici abbandonati e la Regione Piemonte ha stanziato fondi per progetti di abitare sociale. Queste risorse pubbliche sono state combinate dalle imprese sociali con altri fondi messi a disposizione da fondazioni bancarie - Fondazione CRT e Compagnia di San Paolo - che hanno contribuito anche in termini culturali e strategici rispetto alla formulazione dei progetti di riuso.

In sintesi il ruolo di orchestrazione delle imprese sociali nella filiera è consistito nella facilitazione attraverso le proprie idee progettuali, la capacità di dialogo sia a livello istituzionale che con attori "dal basso" (abitanti, comunità locali), il cofinanziamento delle risorse in campo con una forte attitudine al rischio e l'apporto di competenze in grado di affrontare progettazioni complesse che comportano investimenti rilevanti.

Operativamente la filiera si regge su tre macro funzioni che agglutinano una molteplicità di attività, iniziative e servizi.

- La prima consiste nella dilatazione dell'approccio di "accoglienza" che contraddistingue la missione delle imprese sociali promotrici, coinvolgendo nello stesso luogo uno spettro ampio di utilizzatori: dalle fasce deboli utenti dei servizi di welfare (persone in emergenza abitativa o stress abitativo), ai *city-user* con una preferenza per i lavoratori con maggiori fragilità economiche e sociali (professionisti, persone in formazione, ecc.) fino ai turisti che visitano la città e sono attratti anche da una residenzialità di carattere esperienziale che si colloca all'interno di un quartiere ricco di opportunità da questo punto di vista.
- Il secondo ambito di attività riguarda la produzione culturale e ricreativa che si concretizza in un palinsesto di eventi, workshop, ecc. che consente di valorizzare il ricco "ecosistema" culturale urbano e, al tempo stesso, di qualificare ulteriormente lo spazio delle residenze, ospitando anche iniziative di associazioni e gruppi informali locali.
- Il terzo e ultimo "modulo" della filiera consiste nel coinvolgimento di esercizi commerciali e attività economiche del quartiere, ad esempio un'agenzia di viaggi solidali e una pescheria-ristorante nel quartiere di Porta Palazzo ove ha sede la residenza Luoghi Comuni. L'intento in questo caso è di rafforzare

l'indotto della prossimità qualificando iniziative che si collocano al di fuori del perimetro della residenza ma rispetto alle quali quest'ultima può ricavarne benefici attraverso un "effetto alone" che viene ricercato intenzionalmente e non solo come un'externalità positiva occasionale.

### 4.3. Investimento sulla filiera

Per quanto riguarda gli investimenti la filiera oggetto di analisi risente in modo evidente delle dinamiche tipiche delle policy e degli interventi di rigenerazione urbana. Oltre al volume significativo di risorse mobilitate (oltre 10 milioni di euro) prevale la quota parte – circa nove milioni – destinata alla ristrutturazione e rifunzionalizzazione degli edifici. Inoltre nell'ambito di queste stesse attività giocano un ruolo rilevante le risorse contributive sia pubbliche che filantropiche quantificabili in poco meno di 7 milioni di euro. Esiste comunque una componente finanziaria, pari a circa 3 milioni di euro, destinata nella quasi totalità a cofinanziare sempre le spese di ristrutturazione. Da rilevare infine la quota di capitale di rischio apportata dalle due imprese sociali per l'avvio e l'operatività della società di gestione CoAbitare Srl.

		descrizione delle risorse
Asset	Competenze	<i>Gestione sociale e immobiliare; commerciali /marketing/comunicazione; sviluppo locale e rigenerazione urbana; welfare culturale; amministrative; network management</i>
	Tecnologie	<i>Software gestionali specifici, contabilizzazione consumi utenze, digital marketing, tecnologie per ridurre impatto ambientale</i>
	Infrastrutture	<i>Rigenerazione e rifunzionalizzazione delle strutture</i>

		donazioni / contributi		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze	<i>Volontariato</i>		
	Tecnologie			
	Infrastrutture		<i>Contributi filantropici</i>	<i>Fondi pubblici europei</i>

		prestiti		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze			
	Tecnologie			
	Infrastrutture		<i>Finanziamenti bancari</i>	

		apporto di capitale

		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze			
	Tecnologie			
	Infrastrutture		<i>Capitalizzazione del nuovo soggetto gestore</i>	

		autofinanziamento	
		in kind	cash
Asset	Competenze	<i>Riconversione competenze interne</i>	
	Tecnologie		
	Infrastrutture		

	suddivisione e valore dell'investimento				
	cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche	auto finanziamento	Totale
TOTALE	0(0,4)%	91,1%	7,8%	1,0%	10.235.000 (100%)

#### 4.4. Impatto della filiera

L'effetto di innesco e di coesione interna della filiera esercitato dalle risorse pubbliche filantropiche ha consentito di delineare, allo stato attuale, tre importanti aree d'impatto.

- Il primo consiste nell'aver incrementato la sua capacità di co-investimento delle imprese sociali sia sulle residenze che su altri progetti di *housing* sociale e di rigenerazione urbana. In altri termini la filiera rigenerazione-abitare-turismo rappresenta ad oggi ambito di attività rilevante sia per Accomazzi che per Esserci e, al contempo, un *driver* di cambiamento organizzativo che si è tradotto nella costruzione di un veicolo dedicato non a caso di tipo *capital intensive* (CoAbitare è infatti un'impresa sociale di capitali). Si tratta quindi di una strategia di *scaling* volta a replicare questo modello, seppur adattandolo alle caratteristiche dei diversi contesti urbani nel quale viene innestato, facendo convergere due driver che solitamente seguono direttrici diverse ovvero i bisogni emergenti e l'orientamento al mercato. Il punto di *break-even* consiste quindi nell'integrare risposte alla tensione abitativa grazie a tariffe calmierata con offerte turistico/alberghiere, di residence, etc. a tariffe di mercato, piuttosto che affitto di spazi commerciali, di socializzazione e/o culturali.
- Il secondo elemento d'impatto che caratterizza questa filiera consiste in una maggiore e migliore capacità dell'impresa sociale di operare all'interno di

---

ecosistemi di risorse e competenze che consentono di qualificare la sua proposta di valore. È il caso, ad esempio, della relazione con gli architetti che hanno rigenerato l'immobile. Questa esperienza in particolare ha permesso di rafforzare il ruolo delle imprese sociali come *developer* di progettualità complesse capaci di operare in ottica *global service* non solo della gestione sociale ma anche di quella immobiliare. Essere coinvolti nella fase progettuale, ha permesso inoltre di condividere alcuni elementi centrali degli interventi di rigenerazione: l'attenzione al bello per potenziare l'impatto positivo sul contesto locale; la creazione di spazi comuni ampi e accoglienti da mettere a disposizione al territorio; alcune scelte specifiche come abbattimento di muri o attivazione di spazi aperti alla cittadinanza.

- Infine un terzo elemento d'impatto, strettamente legato al precedente, consiste nella riqualificazione e arricchimento delle competenze interne all'impresa. A livello generale si tratta dell'adozione di una diversa "forma mentis" rispetto alla progettazione ed esecuzione delle attività basata non solo sulla redistribuzione di un ammontare di risorse date ma sulla produzione di quest'ultime a fronte di investimenti che consentono di raggiungere un punto di equilibrio economico e di impatto sociale. Più in specifico si rileva una riconversione delle competenze sia di operatori sociali che di coordinatori d'area e di servizio in veste di *community manager* a vari livelli: nella gestione dei "classici" servizi di accoglienza sociale, nella costruzione del palinsesto culturale e nell'ingaggio degli stakeholder del quartiere, nel posizionamento delle residenze all'interno delle piattaforme digitali che intermediano la domanda turistica, ecc.

## **5. Filiera abitare sociale, inclusione e *community building*: impresa sociale Solidarietà (Senigallia)**

La seconda filiera è imperniata intorno a progetti di *social housing* che prevedono un ruolo attivo dei beneficiari in veste di "co-produttori" del bene di cui fruiranno. Il modello dell'autocostruzione richiede quindi un'attività di *community building* particolarmente inclusiva rispetto a fasce deboli della popolazione relativamente alla quale emerge anche la peculiarità dell'impresa sociale promotrice. Si tratta, infatti, di una rete consortile che assume un ruolo non solo di supporto alle imprese sociali

---

associate, ma anche di *developer* di un prodotto/servizio complesso reso disponibile attraverso una tipica modalità di filiera.

### **5.1. Descrizione dell'organizzazione**

Nel corso degli ultimi anni diverse reti che operano nell'ambito dell'imprenditoria sociale hanno tentato di incorporare, accanto alla classica offerta di servizi a favore delle organizzazioni associate, anche attività imprenditoriali "gestite in proprio". L'agenzia di rete è diventata quindi non solo un soggetto di coordinamento operando in *back office*, ma anche una sorta di "*access point*" per iniziative imprenditoriali che hanno cercato di capitalizzare capacità e risorse provenienti dai suoi diversi nodi. Il caso del Consorzio Solidarietà<sup>14</sup> di Senigallia è emblematico in tal senso soprattutto per l'ambito nel quale ha investito per dar vita alla sua filiera, ovvero l'abitare sociale con alcuni elementi di peculiarità che ne enfatizzano la dimensione trasformativa, ovvero:

- l'accessibilità alla casa come strumento di inclusione a favore della cosiddetta "fascia grigia" della popolazione che non può accedere né all'offerta pubblica né a quella di mercato;
- la partecipazione dei futuri abitanti come co-costruttori dell'immobile in modo da abbattere ulteriormente i costi e rafforzare la coesione del gruppo degli abitanti anche "in corso d'opera";
- l'attenzione alla sostenibilità ambientale degli immobili sia a livello di qualità costruttiva che di limitazione del consumo di suolo.

### **5.2. Identificazione e analisi della filiera**

La filiera del Consorzio Solidarietà consiste in una gestione integrata sia la parte "hard" del cantiere, sia quella "soft" di costruzione di una comunità di abitanti inclusiva rispetto a elementi di diversità e di fragilità sociale. Si tratta di una nicchia rispetto ad altri modelli di *social housing* sviluppati sia in ambito cooperativo che da altri attori come, ad esempio, Fondazione Housing Sociale (Ferri et al., 2018). Ma forse proprio per il suo carattere "*taylor made*" rispetto ai bisogni presenta elementi di peculiarità gestionale che meritano di essere approfonditi attraverso l'identificazione di quattro diverse componenti.

---

<sup>14</sup> [www.conorziosolidarieta.it](http://www.conorziosolidarieta.it)

- 
- Una prima componente della filiera consiste nella sua saldatura con le politiche pubbliche, in particolare a livello regionale, attraverso le quali è possibile accedere a risorse che contribuiscono ad abbattere il costo di costruzione rendendo quindi più accessibile (*affordable*) il bene "casa". Il ruolo del rapporto con il settore pubblico, inoltre, è visibile anche su scala ancor più localizzata ovvero con i Comuni che mettono a disposizione aree o anche immobili dove è possibile avviare cantieri di co-costruzione solitamente di piccole dimensioni – mediamente una quindicina di unità immobiliari – caratterizzati dal basso o nullo consumo di suolo e spesso anche da intenti di rigenerazione di immobili e spazi abbandonati o altre risorse sottoutilizzate. L'attenzione alla dimensione "pubblica" di questi interventi si basa quindi sulla combinazione tra due ambiti di *policy*: quelle sociali e quelle urbanistiche assumendo quindi un valore "paradigmatico" anche per soggetti pubblici che spesso non sono più in grado di proporre progettualità autenticamente inclusive su questo fronte.
  - Una seconda componente, tipica di tutti gli interventi edilizi, è quella di natura finanziaria e, da questo punto di vista, è interessante rilevare la partnership sviluppata nel tempo dal Consorzio Solidarietà con Banca Etica, ovvero un soggetto creditizio in grado di rilevare e di valorizzare gli elementi di peculiarità dei suoi progetti edilizi e il loro "valore aggiunto" anche rispetto a iniziative che sono comunque assimilabili all'ambito, sempre più ampio e variegato, dell'abitare sociale.
  - La terza componente è anch'essa tipica del settore edilizio e riguarda il ruolo delle imprese costruttrici. In questo senso il Consorzio agisce come un vero e proprio *developer* che "accredita" aziende diverse, soprattutto for profit e di piccole dimensioni considerata la scala degli interventi, attraverso meccanismi di "call" riferiti ai cantieri da avviare. Naturalmente l'individuazione delle imprese avviene considerando non solo capacità costruttive in senso stretto ma anche competenze di natura relazionale legate al coinvolgimento della comunità di abitanti nei lavori che, come si avrà modo di verificare nel punto seguente, rappresenta un altro elemento di peculiarità di questa filiera.
  - La costruzione della comunità di abitanti, ultimo e cruciale snodo del processo avviato e gestito dal consorzio, si può ricondurre, a livello generale, al lavoro tipico delle cooperative di abitanti che intorno a un'opportunità immobiliare

---

aggregano soggetti interessati ad investire e, a seconda dei casi, a condividere alcuni spazi e servizi di *facility*. Nel caso dei cantieri di *social housing* del Consorzio Solidarietà si notano due elementi di peculiarità a proposito della comunità di abitanti. Il primo riguarda il maggior tasso di "biodiversità" interna dell'aggregazione promuovendo un mix molto variegato di portatori di bisogni, interessi e risorse. Questa maggiore diversità richiede, come secondo elemento di peculiarità, un lavoro più intenso di *community building* che il Consorzio "materializza" anche dando la possibilità ai futuri abitanti di partecipare ai lavori di costruzione per un numero di ore (mediamente 900) tale da generare sia un ulteriore abbassamento dei costi ma anche, e forse soprattutto, una maggiore coesione in una comunità che, a differenza di altre esperienze di abitare sociale, si caratterizza per maggiori livelli di omogeneità di bisogni, risorse e *background* culturale tra coloro che vi partecipano.

### **5.3. Investimenti sulla filiera**

Il modello di abitare sociale realizzato dal Consorzio Solidarietà si basa sul coinvolgimento attivo dei beneficiari. Questi ultimi infatti apportano una quota parte, seppur ridotta, di risorse volontarie in forma di auto costruzione, ma soprattutto si fanno carico delle risorse finanziarie necessarie per la costruzione del loro alloggio e inoltre possono contribuire a capitalizzare il soggetto gestore del loro plesso abitativo (spesso una cooperativa di abitanti). Anche la parte pubblica rappresenta un'area piuttosto rilevante d'investimento in quanto, oltre a contributi dedicati a questi progetti sociali, gli enti locali intervengono spesso assegnando aree edificabili a titolo gratuito o a prezzo non di mercato. Il consorzio, da parte sua, apporta importanti risorse di networking sia per gestire la rete di professionisti che si fa materialmente carico della costruzione degli alloggi, sia per costruire e gestire le comunità di abitanti.

		descrizione delle risorse
Asset	Competenze	<i>Project manager e developer di social housing, oltre a una fitta rete di professionisti esterni che seguono le diverse attività dei cantieri</i>
	Tecnologie	<i>Sistemi gestionali per la progettazione e lo sviluppo dei cantieri (la dotazione in termini di tecnologie costruttive e in capo ai professionisti esterni e non di proprietà del consorzio)</i>
	Infrastrutture	<i>Corrispondono ai cantieri di social housing avviati nei diversi territori</i>

		donazioni / contributi		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze	<i>Volontariato auto costruzione</i>		
	Tecnologie			
	Infrastrutture			<i>Aree territoriali agevolate e contributi specifici</i>

		prestiti		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze	<i>Prestiti bancari</i>		
	Tecnologie			
	Infrastrutture		<i>Prestiti bancari</i>	<i>Finanziamenti agevolati</i>

		apporto di capitale		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze	<i>Capitalizzazione coop abitanti</i>		
	Tecnologie			
	Infrastrutture			

		autofinanziamento	
		in kind	cash
Asset	Competenze	<i>Community management</i>	
	Tecnologie		
	Infrastrutture		

		suddivisione e valore dell'investimento				
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche	auto finanziamento	totale
TOTALE		9%	72%	15%	4%	1.250.000 (100%*)

\* l'importo fa riferimento all'investimento per un singolo cantiere "standard"

---

#### **5.4. Impatto della filiera**

Attualmente il Consorzio Solidarietà gestisce cinque cantieri di *housing sociale* e autocostruzione di cui quattro nelle Marche (regione in cui ha sede) e uno in Toscana. Si tratta di un modello costruttivo e sociale consolidato che consente al Consorzio di poterlo "scalare". Non a caso sono sempre attive sul suo sito le call per ricercare nuove comunità di abitanti e imprese costruttrici interessate a diventare parte attiva della sua filiera.

Oltre all'impatto legato alla replicabilità del modello in termini strettamente imprenditoriali, un ulteriore aspetto da considerare riguarda le competenze di "*risk management*" del Consorzio che riguardano non solo l'organizzazione e la gestione dei cantieri, ma anche il supporto e la "manutenzione" della comunità di abitanti. Si tratta infatti di un soggetto che richiede capacità di accompagnamento e di supporto costante e non solo in fase di start-up del cantiere, oltre che di integrazione e completamento. Va considerato infatti che si tratta di un investimento rischioso per persone e famiglie sia per la necessità di apportare capitale economico, sia per la necessità di interfacciarsi con altri interlocutori che possono presentare esigenze e bisogni diversi. Può succedere quindi che "in corso d'opera" sia necessario risolvere conflitti oppure ricercare nuovi abitanti per raggiungere il numero prestabilito dal cantiere o per sostituire qualcuno che ha deciso, per ragioni diverse, di abbandonare l'iniziativa. Si tratta quindi di competenze di *community building & management* strettamente correlate al *core business* dell'organizzazione e non semplicemente di un'attività "opzionale" slegata da fattori di produzione "hard".

Infine una terza area d'impatto riguarda le politiche pubbliche. Il modello di business del Consorzio Solidarietà prevede infatti una componente strutturale di risorse pubbliche senza la quale la propria offerta perderebbe consistenti elementi di inclusività sociale e di accessibilità al bene "casa" (e comunità in senso lato). Le risorse pubbliche inoltre assumono anche un valore di tipo segnaletico, rispetto ad altri modelli di *social housing* caratterizzati da un utilizzo maggiore della leva finanziaria privata e/o di risorse filantropiche.

#### **6. Filiera gestione beni culturali e servizi educativi: impresa sociale Officine Culturali (Catania)**

Il terzo caso approfondisce una filiera "tipica" del contesto italiano: ovvero la gestione di beni culturali che, in questo caso, si accompagna a servizi di natura

---

educativa al fine di incrementarne l'impatto sociale anche in termini di capacità inclusiva. Si colloca in un contesto d'area meridionale ricco di attrattori culturali ma al contempo debole dal punto di vista della capacità di valorizzare l'offerta e il suo indotto. Inoltre la filiera è animata e gestita da un'impresa sociale di "nuova generazione" sia dal punto di vista dell'impianto societario (si tratta di un'associazione che ha assunto la qualifica di legge), sia per quanto riguarda il settore di attività rispetto al quale è evidente la "trazione" culturale, anche in termini di propensione all'innovazione.

### **6.1. Descrizione dell'organizzazione**

L'associazione Officine Culturali<sup>15</sup> non può essere considerata un semplice gestore di beni culturali, ma piuttosto un'agenzia che attraverso il *management* culturale realizza una più ampia funzione di inclusione e sviluppo locale che la rende pienamente coerente rispetto all'adozione della qualifica di impresa sociale ai sensi della più recente normativa in materia. In questo senso missione e strategia presentano uno stretto legame come emerge dal bilancio sociale dell'impresa laddove si afferma che essa mira "a rendere sempre più efficace l'azione educativa nel campo dell'educazione al patrimonio culturale soprattutto dei minori; a rendere più efficiente i servizi quotidiani di fruizione rivolte al pubblico in visita, sia quello composto da viaggiatori che quello comprendente la comunità locale; a rendere più accessibile il patrimonio di riferimento, agendo non solo sulle barriere fisiche e sensoriali, ma molto su quelle culturali e cognitive".

Questa saldatura tra visione strategica e valoriale è riconducibile a due importanti elementi caratterizzanti.

- Il primo è rappresentato dalla competenza "hard" di progettazione in campo culturale che consente a Officine Culturali di "forgiare" progetti sia per finalità di *fundraising* volte a garantire una gestione sostenibile e innovativa delle proprie attività, sia per svolgere attività di natura consulenziale a favore di terzi (altri enti e istituzioni sia locali che nazionali); si tratta in sintesi di un "ramo aziendale" al quale sono riconducibili anche attività di natura formativa e di accompagnamento.

---

<sup>15</sup> [www.officineculturali.net](http://www.officineculturali.net)

- 
- Il secondo elemento caratteristico di questa esperienza è legato alla capacità, più di tipo "soft", di operare all'interno di ampi e variegati ecosistemi innovativi che contribuisce ad alimentare. Si tratta in particolare di network legati all'innovazione culturale strutturati sia a livello locale che in ambito nazionale ed internazionale nei quali è possibile ricavare opportunità e risorse a loro volta derivanti dal reinvestimento del *know how* maturato dall'impresa sociale nella gestione delle proprie attività.

## **6.2. Identificazione e analisi della filiera**

È all'interno di questo contesto e grazie alla sua competenza progettuale che Officine Culturali ha dato vita alla sua filiera caratterizzata da apporti diversificati ma che confluiscono all'interno di un modello di servizio univoco basato sulla stretta integrazione tra servizi dedicati alla fruizione di siti culturali ed attività di natura educativa legati ad una fruizione in senso lato "consapevole" di questi stessi luoghi della cultura (che consistono principalmente in strutture museali) (cheFare, 2016).

- La prima componente della filiera si basa quindi su attività di facilitazione alla fruizione di beni culturali – visite guidate, gestione di *bookshop*, *info point* turistici, ecc. – che però sono arricchite da elementi di significato in senso lato "culturali" volti a coinvolgere il più possibile il pubblico sia durante la fruizione del bene (visita del museo), sia curando i suoi diversi effetti *spillover* legati, ad esempio, all'organizzazione di ulteriori eventi culturali e iniziative promozionali, oppure alla valorizzazione dell'artigianato e della produzione culturale locale (ad esempio l'editoria di settore).
- La seconda componente della filiera gestita da Officine Culturali è costituita da una vasta gamma di iniziative che si possono definire di "inclusione sociale a base culturale", rivolte principalmente a fasce giovanili della popolazione al fine di stimolare in loro capacità di osservazione, creatività, conoscenza e di relazione con il gruppo dei pari e il contesto che nel loro insieme favoriscono percorsi di *empowerment* rispetto a condizioni di esclusione riconducibili anche a fenomeni di povertà educativa. Laboratori, seminari e altre iniziative rivolte sia alla scuola dell'infanzia che ad altri istituti scolastici fino al livello secondario superiore rappresentano quindi

una componente sostanziale di questa filiera che, affiancata alle precedenti attività di gestione dei beni culturali e del loro indotto sull'economia e la produzione culturale locale, rappresentano la doppia elica inclusiva e coesiva che caratterizza l'operato di Officine Culturali.

### 6.3. Investimento sulla filiera

La filiera di Officine Culturali si caratterizza per due aspetti in particolare. In primo luogo per l'enfasi sulle competenze legate alla produzione ma anche alla gestione di infrastrutture e beni culturali. In secondo luogo appare rilevante il ruolo delle risorse filantropiche mentre quelle pubbliche consistono soprattutto nel trasferimento di *asset* culturali a favore dell'associazione a titolo gratuito e/o a condizioni di favore. Non si segnalano invece investimenti di natura finanziaria e apporto di capitali, probabilmente considerando un mix di fattori legati all'ambito di attività, al ciclo di vita dell'organizzazione e, particolare non secondario, alle caratteristiche socio-economiche del contesto territoriale di riferimento.

		descrizione delle risorse
Asset	Competenze	<i>Culturali (mediazione, educazione, formazione), gestionali (pianificazione, programmazione, progettazione, amministrazione), consulenziali (start up, progettazione, project management, follow up)</i>
	Tecnologie	<i>Software gestionale per vendita servizi e prodotti e per generazione dati primari sui pubblici, utilizzo professionale social network (community management, marketing, educational) e siti web, newsletter, analisi dati web</i>
	Infrastrutture	<i>Monastero (Infopoint, bookshop, visitor center, ufficio, laboratori didattici); Ex Carcere di Vizzini (intero edificio); Rifugio antiaereo (intero luogo)</i>

		donazioni / contributi		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze	<i>Volontariato</i>	<i>Risorse filantropiche</i>	<i>Contributi</i>
	Tecnologie		<i>Raccolta fondi</i>	
	Infrastrutture		<i>Risorse filantropiche</i>	<i>Donazioni materiali</i>

		prestiti		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze			
	Tecnologie			
	Infrastrutture			

		apporto di capitale		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze			
	Tecnologie			
	Infrastrutture			

		autofinanziamento	
		in kind	cash
Asset	Competenze	Apporti volontari dei soci	
	Tecnologie		
	Infrastrutture		

		suddivisione e valore dell'investimento				
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche	auto finanziamento	totale
TOTALE		5%	65%	25%	5%	350.000 (100%)

#### 6.4. Impatto della filiera

Officine Culturali può essere definita un'organizzazione *impact-oriented*, guardando ai tre attributi che connotano questa dimensione d'impatto ovvero: i) l'intenzionalità che consiste nel saper focalizzare in modo esplicito le sfide sociali che si intendono affrontare in ottica strategica; ii) la misurabilità attraverso indici ed indicatori di natura economica ed extraeconomica specifici e calzanti rispetto alle attività oggetto della misurazione; iii) l'addizionalità che è ravvisabile nel guardare nei benefici a più ampio raggio anche a favore di soggetti non direttamente coinvolti nelle sue attività e, più in generale, nella capacità di contribuire in termini di produzione di valore aggiunto da parte dell'organizzazione (Zamagni et al., 2015).

- A partire da queste considerazioni generali, la principale dimensione d'impatto, sia sociale che in termini economici, che caratterizza la filiera di *management* dei beni culturali e servizi di *edutainment* di Officine Culturali riguarda la capacità di segmentazione e coinvolgimento di diverse tipologie di "pubblici". Tale attività di *audience development* è particolarmente visibile ed efficace nel contrastare l'esclusione da povertà educativa delle fasce giovanili della popolazione, mentre è ancora in parte da rafforzare nei confronti del pubblico "di prossimità" ovvero nei quartieri, alcuni dei quali caratterizzati da fenomeni diffusi di marginalità sociale, nei quali sono collocati i principali luoghi culturali gestiti dall'impresa sociale.

- 
- Una seconda area d'impatto della filiera riguarda il contributo dell'impresa sociale alla creazione di occupazione per una decina di figure professionali in possesso di qualifiche elevate nella produzione e gestione di beni culturali. Si tratta di un risultato rilevante considerando sia le caratteristiche del settore culturale – caratterizzato dalla diffusione di contratti temporanei e livelli retributivi non elevati – sia del contesto territoriale del Mezzogiorno, anche per quanto riguarda un'imprenditoria sociale spesso di piccole e piccolissime dimensioni ed estremamente fragile sui mercati sia pubblici che privati.
  - Infine una terza importante area d'impatto potrebbe essere connotata da una dimensione *ex post* rispetto alla fruizione dell'esperienza culturale: essa riguarda, infatti, il pubblico occasionale e temporaneo interessato "semplicemente" a visitare il bene culturale e meno interessato all'offerta di servizi di *edutainment*. In questo caso un "aggancio" interessante con questo pubblico composto di migliaia di persone (turisti in buona parte) consiste nell'utilizzo dei *social media* come strumento attraverso il quale raccogliere non solo *feedback* generici, ma anche contenuti che possono avviare iniziative di *engagement* anche a distanza.

## **7. Filiera agrifood, ristorazione e catering sociale: impresa sociale Betadue (Arezzo)**

L'ultimo caso studio si colloca nel contesto della produzione e trasformazione agroalimentare che, come si ricordava in apertura, rappresenta il principale ambito dove il concetto di filiera trova la sua definizione e modello di gestione in senso stretto. Si tratta in questo caso di una filiera legata soprattutto alla trasformazione e vendita di prodotti alimentari che attraversa diversi settori di attività della stessa impresa sociale, rappresentando quindi una innovazione di prodotto ricca di elementi di cambiamento organizzativo derivanti dall'operatività all'interno di diversi mercati.

### **7.1. Descrizione dell'organizzazione**

Betadue<sup>16</sup> è un'impresa sociale di inserimento lavorativo che presenta alcuni tratti tipici da "PMI sociale" d'eccellenza:

---

<sup>16</sup> [www.betadue.org](http://www.betadue.org)

- 
- a livello dimensionale e performativo con un risultato economico (10,5 milioni di euro di valore della produzione) e patrimoniale (2,1 milioni di euro di patrimonio netto) che si affianca a un importante contributo in termini occupazionali (450 persone coinvolte di cui 400 addetti), in particolare a favore di persone svantaggiate (rappresentano il 41% del totale dei lavoratori);
  - a livello di capacità produttiva per cui si configura come una sorta di "multiservizi" su scala locale (la provincia di Arezzo) in grado di operare in una pluralità di settori: da quelli più classici per queste imprese come pulizie e manutenzione del verde, fino alla formazione professionale, alla comunicazione e all'organizzazione di eventi, oltre naturalmente alla filiera dell'*agri-food* e della ristorazione collettiva e del *catering* sociale, oggetto di analisi dei paragrafi successivi;
  - a livello di cultura organizzativa, grazie all'adozione di un modello di servizio relativo all'inserimento lavorativo basato su principi di coinvolgimento, creazione di rete sociale e partecipazione attiva e inoltre grazie all'adesione dell'impresa a network come Rete Koiné dalle quali ricava non solo opportunità di sviluppo e rappresentanza di interessi ma anche importanti elementi di reputazionali a livello territoriale nei confronti di una pluralità di stakeholder (dalle pubbliche amministrazioni alle imprese for profit fino ad associazioni e altre organizzazioni di Terzo settore).

## **7.2. Identificazione e analisi della filiera**

La filiera oggetto di analisi è molto ben identificabile, sia per il contenuto di attività che si prestano a essere organizzate attraverso questo modello di produzione, sia per il fatto che l'impresa sociale l'ha "certificata" attraverso l'utilizzo di un altro strumento classico in questo ambito ovvero il marchio (volontario). Ecco quindi che i brand "Tuttigiorni" e "Tuttibuoni" consentono di ricostruire in modo puntuale una filiera che si dipana in due percorsi diversi ma complementari. Il primo marchio infatti fa riferimento alla ristorazione collettiva, sia scolastica che per aziende e istituzioni, oltre che per la consegna pasti a domicilio. Il secondo, riguarda invece il settore della produzione di piatti pronti in V gamma, del catering, del cibo in strada e del food delivery, è un marchio registrato a livello europeo e ha portato alla creazione a gennaio 2020 di una newco, Tuttibuoni srl composta in quote paritetiche da Betadue

---

e Terzo cerchio Srl, uno dei player italiani più importanti nella produzione di piatti pronti che serve le GdO ed il settore Ho.Re.Ca.

La strategia di branding rappresenta quindi una modalità strategica e operativa molto diffusa in Betadue anche perché non riguarda solo questa filiera ma anche altri ambiti come i service audio/video (“Music Factory Live”), la comunicazione e il marketing (“B.AND” e “Inedita”) e la stessa formazione professionale (“Città Nuove”). Si tratta, in sintesi, di marchi che non rappresentano solo “etichette” da applicare a progetti e servizi, ma una modalità per rendere visibile i suoi diversi rami aziendali, sia internamente ma soprattutto all’interno dei rispettivi mercati di riferimento. Rami che pur nella loro diversità di oggetti e di modalità di gestione sono “messi a sintesi” attraverso il modello di servizio dell’inclusione lavorativa e dall’orientamento a operare in un ben definito territorio riconosciuto come il contesto comunitario di riferimento.

Tornando alla filiera oggetto di analisi, la parte relativa alla ristorazione collettiva rappresenta un’esemplificazione per certi versi “classica” del valore aggiunto generato dalla filiera. Attraverso l’adozione di criteri riconducibili allo slogan “buono, pulito e giusto” che sono anche all’origine di Slow Food (ovvero di quella che può essere definita la principale innovazione sociale italiana degli ultimi decenni), Betadue ha organizzato una filiera di produzione composta da circa trenta fornitori sia for profit che non profit che alimenta i suoi centri di cottura e di ristorazione. Tutta la filiera si regge quindi su fattori di produzione in linea con le finalità dell’impresa sociale – filiera corta, agricoltura sociale, prodotti biologici e del territorio, ecc. – consentendo così di rendere disponibile un bene del quale sono pienamente visibili, anche perché narrati, elementi di valore distintivo. Grazie a questo apporto è possibile migliorare la qualità del cibo anche nel consumo quotidiano come mense scolastiche e altri centri welfare come strutture diurne e di accoglienza realizzando così anche un’ulteriore attività di inclusione rispetto a modelli alimentari che, per quanto sempre più diffusi, presentano ancora dimensioni di “esclusività” sia dal punto di vista dei costi che delle culture di riferimento (Pirani, Zandonai, 2017). La filiera rappresenta quindi una modalità che, come nei casi precedenti, amplifica il valore generato dall’impresa sociale: in primo luogo guardando alla valorizzazione delle produzioni locali e sociali e in secondo luogo favorendo l’inclusione, oltre che attraverso la creazione di lavoro per persone svantaggiate, anche al cibo come bene di qualità e azione di consumo consapevole.

Non a caso la filiera si compone anche di attività di educazione alimentare soprattutto all'interno dei servizi di ristorazione scolastica avvalendosi anche di consulenti esperti e nutrizionisti per l'attivazione di percorsi didattici interdisciplinari volti a far conoscere ed apprezzare gli alimenti consumati.

Infine, un ulteriore aspetto qualificante di questa filiera è legato al rispetto di norme e standard produttivi che tutelano la salubrità della produzione alimentare e della sua veicolazione. In particolare i centri di cottura e di ristorazione di Betadue sono dotati di molteplici certificazioni e standard che contribuiscono a garantire ulteriori elementi di qualità produttiva oltre a rendere più efficiente il ciclo produttivo. Si tratta quindi di un mix di fattori sia di tipo "formale/industriale" che "sociale/valoriale" che l'impresa sociale dimostra di saper combinare in un circuito virtuoso e anche generativo. Va ricordato infatti che dalla ristorazione collettiva è nato uno spin-off legato allo *street food* e al *catering* che si "alimenta" alla stessa filiera.

### 7.3. Investimento sulla filiera

L'investimento di Betadue sulla propria filiera si caratterizza per una leva quasi esclusiva sulle risorse interne. L'impresa sociale, infatti, ha mobilitato sia risorse economiche che *in kind* al fine di far fronte alle spese necessarie. Questo comportamento appare tutto sommato in linea con le strategie adottate da una parte consistente della cooperazione sociale italiana come emerge anche dai dati dell'ultima edizione dell'Osservatorio UBI Banca su "Finanza e Terzo settore" (UBI Banca, AICCON, 2020). È interessante notare comunque che almeno una parte delle risorse destinate ad attività di ricerca & sviluppo per le attività che contraddistinguono questa filiera potranno essere recuperate dall'impresa sociale sfruttando gli sgravi fiscali del credito d'imposta.

		descrizione delle risorse
Asset	Competenze	<i>Risorse interne per la produzione e consulenti commerciali</i>
	Tecnologie	<i>Acquisto attrezzature per prototipazione produzione pasti in V Gamma (Rooner per cottura bassa temperatura e macchinari per sottovuotatura e confezionamento in atm); acquisto Truck Food "Pasta in Strada" per progetto street food in V Gamma<sup>17</sup></i>
	Infrastrutture	<i>Risorse interne: utilizzo centri cottura Betadue</i>

<sup>17</sup> V gamma è una procedura di lavorazione alimentare per cui cibi vengono cotti e quindi sterilizzati per essere confezionati in atmosfera protetta o sottovuoto.

		donazioni / contributi		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze			
	Tecnologie		<i>Contributo associazione di categoria</i>	
	Infrastrutture			<i>Sgravi fiscali (credito d'imposta)</i>

		prestiti		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze			
	Tecnologie			
	Infrastrutture			

		apporto di capitale		
		cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche
Asset	Competenze		<i>Capitalizzazione della startup</i>	
	Tecnologie			
	Infrastrutture			

		autofinanziamento	
		in kind	cash
Asset	Competenze	<i>Riconversione competenze interne</i>	<i>Acquisizione di nuove competenze</i>
	Tecnologie		<i>Acquisto delle tecnologie</i>
	Infrastrutture	<i>Utilizzo centri cottura propri</i>	

	suddivisione e valore dell'investimento				
	cittadinanza	istituzioni private	istituzioni pubbliche	auto finanziamento	totale
TOTALE	0%	2%	18%	80%	271.000€ (100%)

#### 7.4. Impatto della filiera

Un primo elemento d'impatto della filiera è ricollegabile alla sua dimensione di "hardware" ovvero alla dotazione strutturale, tecnologica e di competenze finalizzata a gestire processi produttivi che presentano elevati livelli di complessità e di responsabilità nei confronti dei beneficiari finali. In questo ambito sono ben visibili gli investimenti compiuti dall'impresa sociale e che riguardano due centri di cottura, ma anche tutte le attività di *scouting* e ingaggio dei fornitori, oltre alle attività di

---

comunicazione e marketing nei confronti dei clienti sia quelli diretti (i consumatori) sia quelli indiretti (principalmente istituzioni pubbliche e soggetti di Terzo settore).

A tale proposito, una seconda importante dimensione d’impatto è costituita proprio dalla rete sociale nella quale è inserita Betadue. Questo network di relazioni rappresenta anche un’opportunità di sviluppo del social business della ristorazione e del *food* in generale, in quanto molti dei clienti sono sia mense scolastiche, ma anche centri diurni e strutture di accoglienza gestite da imprese sociali e altri enti di Terzo settore. La filiera quindi si appoggia su un tessuto di relazioni pre-esistente, ma al tempo stesso lo alimenta attraverso la qualità intrinseca e di valore sociale che connota la sua produzione.

Infine si può notare un chiaro contributo di natura “impact” anche guardando alla catena di fornitura che si connota non solo come una mera funzione di “input” strumentale, ma anche come un’azione di natura educativa e di *empowerment* di risorse locali che contribuiscono a rendere visibile e praticabile un vero e proprio paradigma di economia inclusiva e coesiva che riguarda non solo un’impresa sociale come Betadue (peraltro già consapevolmente orientata in tal senso), ma anche una “massa critica” di soggetti imprenditoriali – molti dei quali sono dei *family business* coesivi – e, a cascata, l’intero territorio. In questo senso tra le filiere indagate quella di Betadue evidenzia meglio i caratteri di organizzazione-piattaforma dell’impresa sociale. Un modello in grado non solo di gestire fattori produttivi interni sempre più complessi, ma anche di abilitare il protagonismo di altri soggetti imprenditoriali mettendo a disposizione, all’interno di una cornice di significato legata all’inclusione lavorativa e alla coesione sociale, le sue infrastrutture e competenze in sede di trasformazione dei prodotti e di loro veicolazione in mercati dove i singoli fornitori – o almeno la maggior parte di essi – non sarebbero probabilmente in grado di accedere.

## **8. La filiera italiana del *fair trade* come benchmark?**

Il commercio equo rappresenta una delle più importanti innovazioni sociali degli ultimi decenni e che riguarda proprio con l’oggetto di questa indagine, ovvero la filiera. Il suo principale impatto consiste infatti nell’introdurre elementi di equità e giustizia sociale lungo tutta la catena di produzione del valore, facendo leva sulle scelte “consapevoli” dei consumatori, sulla capacità di *advocacy* e aggregazione dei

---

produttori e, non da ultimo, su una struttura distributiva che si è progressivamente ampliata sia attraverso una rete dedicata di intermediari e negozi, sia “annidandosi” all’interno di altre reti *mainstream* come la GDO (Barbetta, 2006).

Analizzare la presenza e il ruolo dell’impresa sociale nella filiera del *fair trade* consente quindi di raccogliere elementi valutativi utili a comprendere meglio la possibile evoluzione di altre filiere come quelle analizzate nei casi studio precedenti. Il commercio equo presenta, almeno potenzialmente, diverse peculiarità che possono qualificarlo come un *benchmark*:

- in primo luogo si tratta di una filiera matura che opera ormai da decenni e quindi è possibile cogliere evoluzioni di medio / lungo periodo;
- in secondo luogo si tratta di un fenomeno diffuso a livello nazionale e internazionale con un brand e una reputazione consolidata sia nei confronti di fasce sempre più ampie di consumatori, sia di produttori organizzati attraverso svariate forme d’impresa (in gran parte riconducibili all’economia sociale ma non solo);
- in terzo luogo si evidenziano le opzioni strategiche legate ai modelli di crescita, in particolare per quanto riguarda la tipologia di beni da produrre e commercializzare ma anche, a più ampio raggio, la scelta di collaborare – ed eventualmente in quali termini – con attori dell’economia tradizionale (in contrasto coi quali il commercio equo era nato).

La ricerca di questi elementi “segnalatici” è stata empiricamente realizzata raccogliendo alcuni dati essenziali relativi ai fornitori italiani aderenti alla filiera di Altromercato ovvero il principale intermediario nazionale di prodotti *fair trade*<sup>18</sup>. Si tratta in totale di 15 organizzazioni da cui emergono alcune caratteristiche ricorrenti riassunte nei punti seguenti.

### *Forma giuridica*

Si tratta, come era facile ipotizzare, di soggetti di natura imprenditoriale (esiste una sola associazione) e, salvo una sola eccezione, tutti riconducibili all’area cooperativa. All’interno di quest’ultimo ambito si nota anche una presenza significativa di imprese cooperative sociali (sette, di cui cinque sono cooperative di inserimento lavorativo e due sono consorzi). La parte rimanente è costituita da

---

<sup>18</sup> [https://www.altromercato.it/it\\_it/produttori/](https://www.altromercato.it/it_it/produttori/)

---

cooperative agricole che rappresentano quindi un chiaro indizio rispetto alla vocazione della filiera, ma anche un segnale rispetto all'evoluzione in senso "sociale" del settore primario italiano.

#### *Area di attività*

La filiera del *fair trade* italiano è molto spostata verso sud: ben 8 imprese provengono infatti da regioni meridionali (Calabria, Sicilia, Campania, Puglia), mentre la parte rimanente si colloca nelle regioni del Nord e solo una in quelle del Centro Italia. Si tratta di un dato in controtendenza guardando in particolare al comparto dell'impresa sociale e quindi promettente in termini di politiche di sviluppo del settore in quest'area.

#### *Anno di costituzione*

I fornitori della filiera del commercio equo sono di "età intermedia" guardando in particolare all'evoluzione del fenomeno cooperativo, e soprattutto della cooperazione sociale, in particolare nelle aree meridionali. Solo quattro organizzazioni, infatti, sono nate nell'ultimo decennio e, al contrario, solo tre sono nate prima del nuovo millennio. Sembra quindi evidenziarsi, da una parte, la necessità di tempi piuttosto lunghi di affermazione in questo particolare mercato e, dall'altra, una certa impermeabilità rispetto a una "imprenditorialità innovativa" che si è affermata, anche nel settore sociale, negli ultimi anni.

#### *Settore di attività*

Passando al settore di attività la filiera appare monopolizzata dal settore agricolo con un solo soggetto impegnato in altro ambito (produzione e commercializzazione di articoli di abbigliamento). Nella maggioranza dei casi si tratta di imprese che si occupano sia della produzione che della trasformazione agricola gestendo quindi al proprio interno tutte le fasi. Solo in due casi, rappresentati dai consorzi di cooperative sociali, si tratta di soggetti che si concentrano principalmente sulla trasformazione e commercializzazione di prodotti provenienti dalla rete dei loro soci/fornitori. Lo stesso assetto di impresa-rete può però essere ipotizzato anche per le cooperative agricole, in particolare per quelle maggiormente strutturate. Si tratta di un dato importante, anche per le opportunità che rende evidenti in sede di finanziamento. Non si tratterebbe, infatti, di sostenere una singola unità produttiva

---

ma appunto una rete di soggetti relativamente autonomi e quindi con fabbisogni finanziari specifici seppur legati a un'attività comune.

### *Capitalizzazione e valore della produzione*

Le variabili economiche relative al capitale sociale e al valore della produzione consentono di evidenziare importanti elementi di differenziazione interni alla filiera.

- Per sei imprese su undici per le quali è disponibile il dato, il valore del capitale sociale è inferiore ai 10 mila euro; per le rimanenti cinque invece il valore è superiore ai 50 mila euro con una punta massima di 678 mila.
- Il valore medio della produzione nel 2018 è pari, in termini assoluti, a poco più di 24 milioni di euro (in media 2 milioni di euro considerando le 12 organizzazioni per le quali il dato è disponibile), ma va notato che due sole imprese realizzano ben l'80% del fatturato totale della filiera.

### *Andamentale e merito di credito*

Complessivamente l'andamento nel breve periodo dei fornitori italiani della filiera *fair trade* è positivo. Su tredici organizzazioni per le quali il dato è disponibile solo tre segnano una diminuzione del valore della produzione e un risultato economico negativo nel biennio 2017-2018. Inoltre per sette organizzazioni la valutazione del rischio creditizio si situa a livello "medio basso", per tre a livello di "rischio moderato" e per le rimanenti a livello di "rischio alto" mettendo quindi in luce una certa fragilità, soprattutto nel caso di imprese di piccole dimensioni attive principalmente nelle regioni meridionali.

### *Cherry picking nella filiera*

La filiera "made in Italy" del commercio equo presenta, in sintesi, elementi di interesse che però sembrano legati, più che alla sua "architettura" complessiva, alla presenza di alcuni "campioni" che esprimono, in forme diverse, le sue potenzialità.

- La prima best practice è rappresentata dal pastificio Girolomoni<sup>19</sup>, una cooperativa agricola che mette a valore gli elementi di visione dei pionieri del biologico in Italia realizzando risultati economici (12 milioni di euro di fatturato) e occupazionali (52 dipendenti) consistenti grazie a una concezione

---

<sup>19</sup> <https://www.girolomoni.it/>

---

di sostenibilità che coinvolge non solo l'oggetto della produzione ma anche i suoi mezzi e supporti (dalla produzione energetica per gli impianti, al confezionamento, alla distribuzione, ecc.).

- La seconda è il consorzio di cooperative sociali Libera Terra<sup>20</sup> che invece rappresenta la principale rete di trasformazione e distribuzione dei prodotti agricoli legati all'economia dei beni confiscati alle organizzazioni mafiose. Il suo contributo anche in termini economici (8 milioni di euro di fatturato) e occupazionali (18 lavoratori) appare rilevante considerato l'indotto dei soci del consorzio e il fatto di operare in una regione come la Sicilia caratterizzata da difficoltà occupazionali e scarsa strutturazione delle attività imprenditoriali (anche a scopo sociale).
- La terza esperienza è rappresentata da La Morosina<sup>21</sup>, un'azienda agricola familiare con sede nel comune di Abbiategrasso che ha saputo differenziare le proprie attività dalla produzione agricola, al turismo, fino alla trasformazione dei prodotti attraverso l'apertura di un birrificio artigianale che veicola i suoi prodotti anche attraverso la rete Altromercato. Un classico "family business" agricolo che però denota un chiaro potenziale di crescita della filiera *fair trade* (e "sociale" in generale), volto a intercettare un'imprenditoria coesiva diffusa che solo formalmente non s'inquadra nel campo dell'economia e dell'impresa sociale.

### **Conclusioni: peculiarità e consistenza delle filiere sociali come *asset* d'investimento**

Giunti al termine di questa analisi appare chiaro che "filiera", pur con tutte le sfumature del caso, si configura, anche nel campo dell'impresa sociale, non tanto come un sinonimo di altri concetti di uso pratico come "rete" e "catena del valore". Rappresenta piuttosto una modalità per gestire una complessità di apporti e fattori produttivi che solo in parte si situano all'interno di uno stesso ambito organizzativo e che inoltre incide sulla missione di questa particolare tipologia d'impresa. Le filiere indagate, infatti, non svolgono un ruolo meramente supportivo rispetto alla capacità inclusiva e coesiva che le imprese sociali gestiscono "in proprio", ma costituiscono

---

<sup>20</sup> <https://www.liberaterra.it/it/>

<sup>21</sup> <https://www.lamosina.it/>

---

piuttosto un'estensione di questi ultimi attributi rendendoli parte integrante di progettualità multi-attoriali che in molti casi insistono anche su contesti territoriali ben definiti. L'investimento sulle filiere rappresenta quindi un potenziale moltiplicatore anche di impatto sociale, perché può incrementare e qualificare i percorsi di inclusione sociale e rafforzare economie che riconoscono nella coesione sociale un elemento strutturale di creazione e redistribuzione autenticamente condivisa del valore (Ferri et al., 2017).

Rispetto a questo apprendimento generale l'indagine qualitativa realizzata attraverso i casi studi ha consentito, in primo luogo, di identificare e di descrivere con maggiore chiarezza gli oggetti e i soggetti della produzione in filiera, superando così i limiti conoscitivi derivanti da analisi di taglio quantitativo realizzate su fonti secondarie, in quanto queste ultime si basano su codificazioni dei settori di attività che non restituiscono il carattere complesso e variegato dei beni prodotti attraverso meccanismi di filiera. In secondo luogo la realizzazione dei casi studio ha consentito di approfondire i meccanismi di funzionamento delle filiere, guardando in particolare al ruolo delle imprese sociali come *hub* capaci di orchestrare fattori economici e sociali apportati da un'ampia e variegata gamma di attori. In terzo luogo dall'indagine emergono anche alcune fragilità strutturali che connotano il meccanismo sociale ed economico della filiera e che sono riconducibili, in buona parte, a un mix di risorse squilibrato che in alcuni casi evidenzia apporti quasi esclusivamente interni all'organizzazione promotrice oppure in altri dotazioni consistenti di risorse contributive, soprattutto di origine pubblica e filantropica. In entrambe i casi l'effetto sullo sviluppo è però il medesimo, ovvero la difficoltà ad estendere o replicare in chiave multi-locale la filiera oltre il suo ambito originario di attuazione.

A fronte di queste acquisizioni conoscitive che contribuiscono a evidenziare importanti potenzialità delle filiere è però necessario cogliere nel dettaglio le loro peculiarità e, al tempo stesso, misurarne la consistenza in quanto *asset* che può diventare oggetto di investimento. Si tratta di questioni rilevanti non solo per i promotori e i gestori di queste iniziative, ma anche per altri soggetti che intendono sostenerne l'operatività e lo sviluppo in particolare attraverso l'apporto di risorse finanziarie.

---

Nella tabella successiva viene quindi fornito un riepilogo delle principali acquisizioni dell'indagine attraverso una lettura trasversale dei casi studio operata a partire dall'identificazione di alcune variabili-chiave ovvero:

- l'estensione degli apporti alla filiera, in quanto l'apertura nei confronti del contesto e dei diversi soggetti che lo "abitano" rappresenta una buona approssimazione rispetto al potenziamento del carattere di "interesse generale" della produzione;
- l'intensità tecnologica intesa come "business intelligence" che consente di presidiare la filiera, di qualificarne la produzione e di estrarne valore in termini di apprendimento e di sviluppo;
- il livello di coesione interna tra i diversi apportatori di risorse della filiera, letto come capacità di cooperare ovvero di condividere mezzi di produzione ma anche significati che ne sostanziano le finalità;
- strettamente legato al punto precedente si colloca il "valore aggiunto sociale" della filiera che in questo ambito si traduce in un circolo virtuoso che combina inclusione di persone e risorse fragili con una maggiore coesione sociale che ne rappresenta sia l'esito (inclusione come leva di sviluppo) sia la preconditione (coesione per una maggiore e migliore inclusività);
- l'impatto della filiera grazie a strategie di annidamento (*nesting*) (Carrosio, Osti, 2018) all'interno di mercati di più ampia estensione grazie anche all'utilizzo di marchi e certificazioni che ne misurano la qualità distintiva;
- infine, queste variabili possono rappresentare non solo un insieme di criteri per effettuare un'analisi trasversale dei casi studio a scopo conoscitivo, ma anche la base per l'individuazione di dimensioni valutative rispetto alla finanziabilità delle filiere; una sorta di sistema di *rating* che a titolo puramente sperimentale verrà proposto nella tabella successiva (tabella 4.1).

**Tabella 4.1. Analisi trasversale e rating delle filiere oggetto di studio**

Casi studio	Criteri di analisi e di valutazione					
	<i>Estensione degli apporti (apertura)</i>	<i>Intensità tecnologica (business intelligence)</i>	<i>Coesione interna (cooperazione)</i>	<i>Valore aggiunto sociale (missione)</i>	<i>Impatto nei mercati (nesting)</i>	<i>Rating investimento (1)</i>
<i>Accomazzi, Esserci, CoAbitare (accoglienza, turismo e rigenerazione urbana)</i>	Accesso all'ecosistema culturale cittadino per la gestione degli eventi	Utilizzo delle piattaforme digitali <i>mainstream</i> per attrarre nuovi fruitori delle residenze	Rapporto strategico con l'ente filantropico e con altre imprese sociali	Estensione del modello di servizio dell'accoglienza oltre il servizio sociale	Turismo esperienziale, coinvolgimento di soggetti economici di prossimità	****
<i>Solidarietà (abitare sociale, inclusione, community building)</i>	Coinvolgimento nelle politiche pubbliche e leva finanziaria mirata	Imprese edili con tecnologie costruttive avanzante	Rete consortile dotata di un ramo d'azienda consolidato	Capacità di costruire e gestire comunità di abitanti diversificate	Posizionamento nel mercato dell'abitare sociale	***
<i>Officine Culturali (gestione beni culturali e servizi educativi)</i>	Capacità di attingere e di alimentare ecosistemi di innovazione culturale	Utilizzo di social media per finalità di coinvolgimento di pubblici diversi	Stabilizzazione economica e professionale di un team con competenze specialistiche e innovative	Iniziative di contrasto alla povertà educativa	Consolidamento del progetto imprenditoriale e sul suo indotto	***
<i>Betadue (agrifood, ristorazione e catering sociale)</i>	Approccio di natura educativa rispetto a una pluralità di attori (sia produttori che consumatori)	Investimento su infrastrutture e competenze legate alla trasformazione alimentare	Coinvolgimento dei fornitori e delle reti sociali come clienti	Estensione dell'approccio inclusivo dal lavoro al consumo e alla produzione "sociale"	Qualità del cibo anche per l'alimentazione quotidiana	*****

<sup>1)</sup> Livelli e modalità di finanziamento:

\* non finanziabile

\*\* grant per sperimentazione

\*\*\* finanziamento di singole attività/fornitori

\*\*\*\* finanziamento degli asset della filiera

\*\*\*\*\* scaling della filiera

---

L'analisi *cross-cutting* dei casi studio e la loro valutazione di meritorietà rispetto all'accesso a risorse finanziarie che ne possano sostenere lo sviluppo consente, come ultimo passaggio, di individuare alcuni temi ancora aperti e che potrebbero essere oggetto di ulteriori approfondimenti.

Il primo riguarda la configurazione organizzativa delle imprese sociali perché all'interno dei casi osservati è sempre più visibile una funzione di agenzia volta a creare le condizioni affinché la filiera possa essere non solo costituita e gestita, ma anche alimentata da nuovi apporti che possono ulteriormente arricchirne la produzione. Tale funzione, ad esclusione del caso del Consorzio Solidarietà, è sempre meno demandata a organizzazioni di rappresentanza e di coordinamento e rappresenta invece un'unità organizzativa presidiata internamente con compiti di natura promozionale e di progettazione multi-attoriale su scala territoriale.

Il secondo approfondimento riguarda il cambio di prospettiva rispetto agli interlocutori strategici che sono considerati sempre meno come portatori di bisogni e di interesse (*stakeholder*) e sempre più come apportatori di risorse (*assetholder*). Una visione nuova che porta con sé approcci nuovi alle modalità di individuazione, di *engagement* e di valutazione del loro operato, in quanto si tratta di condividere sempre più elementi di significato e di visione comune in modo da attivare un effettivo apporto di risorse attraverso meccanismi di mercato ma anche di reciprocità e di redistribuzione (Bonomi, Pugliese, 2018).

Il terzo approfondimento riguarda il riconoscimento e il consolidamento della componente intangibile di filiere che si caratterizzano per la presenza di consistenti elementi di natura relazionale ed educativa. Dalla rilevazione emerge che questi *intangibles*, pur essendo visibili e "d'impatto", non sempre sono adeguatamente incorporati in modelli di offerta per aumentarne il livello di scalabilità (ad esempio in altri contesti territoriali) (Haskel, Westlake, 2018).

Infine si pone una questione legata ai processi di *capacity building* delle filiere: si tratta infatti di assetti produttivi caratterizzati da importanti elementi di complessità rispetto ai quali sono importanti supporti sia "puntuali" (legati, ad esempio, a investimenti di natura tecnologica o di competenze specialistiche) che di processo, facendo leva in questi casi sull'*upgrade* di reti più marcatamente orientate all'investimento e all'innovazione sociale.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

- Abbà F., Venturi P., Zandonai F. (2019), *Dalla negoziazione alla convergenza. Linee guida per un uso intelligente della finanza nell'impresa sociale*, Aiccon. I quaderni dell'economia civile n. 7.
- Barbetta G.P. (2006), "Il commercio equo e solidale in Italia", *Università Cattolica del Sacro Cuore – Centro di ricerche sulla cooperazione*, Working Paper n. 3.
- Bonomi A., Pugliese F. (2018), *Tessiture sociali. La comunità, l'impresa, il mutualismo, la solidarietà*, Milano, Egea.
- Carrosio G, Osti G. (2018), "Scambi anomali. I mercati nested per le aree rurali fragili", numero monografico della rivista *Culture della sostenibilità*, n. 22.
- cheFare (a cura di) (2016), *La cultura in trasformazione. L'innovazione e i suoi processi*, Roma, Minimum fax.
- Corvo L., Pastore L., Sonaglioni A. (2017), "Quanto sono plurali le imprese sociali?", *Impresa Sociale*, n. 9/2017, pp. 52-63.
- Ferri G., Pini M., Rinaldi A. (2017), "La competitività è maggiore per le imprese coesive: sogno o realtà?", *Impresa Sociale*, n. 10/2017, pp. 30-50.
- Ferri G., Zaccaria R., Pavesi A.S. (a cura di) (2018), *Cambiare l'abitare cooperando. Il gestore sociale cooperativo infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano*, Milano, Bruno Mondadori.
- Fondo Sviluppo (a cura di) (2019), "Confcooperative-Federsolidarietà: il quadro associativo della cooperazione sociale di tipo B (2018)", *Studi & Ricerche*, ottobre, n. 93.
- Haskel J., Westlake S. (2018), *Capitalismo senza capitale. L'ascesa dell'economia intangibile*, Milano, Franco Angeli.
- Lusiani M. (2017), "Cosa significa filiera, spiegato bene", *Amore Terra*, 30/12/2017.
- Ostanel E. (2017), *Spazi fuori dal comune. Rigenerare, includere, innovare*, Milano, Franco Angeli.
- Piangerelli, L., Rago, S., Venturi, P. (2017), *Reti e strategie cooperative per generare valore*, Forlì, Edizioni AICCON.
- Pirani A., Zandonai F. (2017), "Il riposizionamento dell'economia sociale e solidale nei modelli di consumo della "grande contrazione", *Euricse. Working paper* n. 97/17

- 
- Tombari, M., Zandonai, F. (2019), "Welfare aziendale come sfida sociale. Strategie e investimenti del Gruppo Cooperativo CGM", in Tombari, M. (a cura di), *Pubblico, Territoriale, Aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Milano, Edizioni ESTE.
- Trigilia C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Roma-Bari, Laterza.
- UBI Banca, AICCON (2020) (a cura di), Osservatorio UBI Banca su "Finanza e Terzo Settore" – *IX Edizione*.
- Venturi, P. (2019), "Società benefit e startup a vocazione sociale. L'Italia si candida a «Social Enterprise Nation»", *Startup Italia*, 18 dicembre. Disponibile alla pagina: <https://startupitalia.eu/119794-20191218-societa-benefit-e-startup-a-vocazione-sociale-litalia-si-candida-a-social-enterprise-nation>
- Venturi, P., Zandonai F. (2019), *Dove. La dimensione di luogo che ricomponete impresa e società*, Milano, Egea.
- Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", *Impresa Sociale*, n. 6/2015, pp. 77-97.
- Zandonai, F. (2017), "Dove finisce il welfare. Dislocazione e ricomposizione *placed-based*", in *Percorsi di Secondo Welfare*, Working Papers, 2.

---

*Il presente report è stato realizzato da AICCON (Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit) in collaborazione e con il sostegno di UBI Banca (Banca del Gruppo Intesa Sanpaolo) a fini esclusivi di informazione e illustrazione del fenomeno osservato. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da un'indagine campionaria ritenuta affidabile, ma non necessariamente completa. Il documento può essere riprodotto in toto o in parte solo citandone la fonte come segue: Venturi, P., Rago, S. (a cura di) (2020) "Imprenditorialità sociale: Intersezione e filiere ad alto valore aggiunto", report realizzato con il sostegno di UBI Banca.*

## **AICCON**

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

**@AICCONnonprofit**  
**[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)**