

Leggere i segnali deboli di trasformazione per accompagnare processi di sviluppo sostenibile

a cura di Luca De Benedictis, Andrea Baldazzini e Paolo Venturi





# Sommario

1.	Nur	neri ed economie del Terzo Settore	2
	1.1.	Per tipologia giuridica	4
	1.2.	Area territoriale	5
	1.3.	Focus sulla cooperazione sociale	6
2.	Le f	unzioni-obiettivo del Terzo Settore: numeri e vettori di sviluppo	11
	2.1.	Dimensione donativa	11
	2.2.	Dimensione advocacy	14
	2.3.	Dimensione produttiva	16
	2.4.	Dimensione erogativa	19
3.	II vo	alore aggiunto del Terzo Settore	23
	3.1.	Le nuove reti sociali	23
	3.2.	Ibridazione, intersezione e innovazione sociale	25
	3.3.	Nuove imprese sociali e terza economia	29
	3.4.	Numeri delle nuove filiere sociali	32
	3.5.	Rigenerazione e infrastruttura sociale	34
4.	II vo	alore strategico del Terzo Settore nel PNRR e nello EU Social Economy Action Plan	38
5.	Con	clusioni: fare banca "per e con" il Terzo Settore	44
Ri	iblioard	afia	48

#### 1. Numeri ed economie del Terzo Settore

Guardando all'evoluzione che ha caratterizzato il Terzo Settore (d'ora in poi TS) nel corso dell'ultimo ventennio, diventa oramai innegabile il riconoscimento di un contributo non più meramente residuale di esso al più ampio percorso di sviluppo del Paese. Se a lungo il TS è stato inquadrato all'interno del panorama degli attori sociali in virtù di una terzietà tra Stato e mercato concepita in ottica di una loro subalternità, corrispondente ad una funzione di mera compensazione dei fallimenti e delle storture generati dai due principali sistemi, oggi questo assetto è oggetto di un cambiamento profondo. Si è infatti giunti ad una presa di consapevolezza del ruolo imprescindibile che questo "terzo pilastro" ha nell'alimentare tanto i processi democratici, tenendo insieme equità e crescita, quanto economie che non separano la produzione dalla redistribuzione del valore ed evitano il trade off fra valore pubblico e valore privato. Il valore generato dal Ts deve dunque essere inteso quale vera e propria forma di investimento sociale, che non si limita a beneficiare la comunità in quanto portatrice di bisogni ed interessi (stake-holder), ma mira a coinvolgerla in virtù del patrimonio di risorse di cui dispone (asset-holder), arrivando a generare anche significative forme di valore economico.

Pertanto, si è scelto di partire dando conto proprio degli aspetti principali che contribuiscono a definire la geografia del valore economico prodotto dal TS. Come si evince dalla tabella sottostante (Tab.1), al 2019 si contavano più di 360.000 istituzioni non profit (d'ora in poi INP), una costellazione di organizzazioni tutt'altro che marginale la cui crescita non è avvenuta unicamente sotto il profilo numerico, ma anche dal punto di vista della solidità organizzativa, della specializzazione nelle attività produttive e di creazione di servizi, e della capacità di assumere un ruolo pienamente istituzionale all'interno dei tavoli dedicati alla definizione delle policy locali.

Tab.1: Istituzioni non profit e dipendenti. Anni 2011, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, valori assoluti<sup>2</sup>

	2011	2015	2016	2017	2018	2019
Istituzioni non profit	301.191	336.275	343.432	350.492	359.574	362.634
Dipendenti delle istituzioni non profit	680.811	788.126	812.706	844.775	853.476	861.919

Guardando inoltre al percorso di crescita maturato tra il 2011 e il 2019 è importante riconoscere come il TS abbia mostrato quello che potremmo definire un andamento anticiclico: negli anni successivi alla crisi economico-finanziaria del 2008 le organizzazioni del TS sono riuscite a mantenere un andamento positivo di espansione nonostante le importanti difficoltà riscontrate sia dalle imprese private sia dalle amministrazioni locali colpite dalle politiche di *austerity*<sup>3</sup>. Nel 2020, prima dello scoppio della pandemia, si

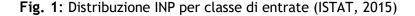
<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Rajan R. (2019), Il terzo pilastro: la comunità dimenticata da Stato e mercati, Egea: Università Bocconi, Milano.

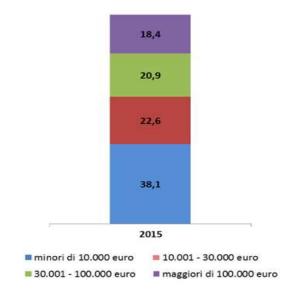
<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Struttura e profili del settore non profit Anno 2019, ISTAT.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Blyth M. (2015), Austerity: the history of a dangerous idea, Oxford university press, Oxford.

stimava il totale delle entrate delle INP in circa 70 miliardi di euro e il totale delle uscite a circa 61 miliardi di euro (in crescita rispetto al 2011 rispettivamente del 10,1% e del 6,9%). La solidità di tali organizzazioni è poi testimoniata anche dall'aumento dei dipendenti che nel decennio in esame è stato stimato in circa 200.000 unità. Da qui è facile derivare le prime ragioni che portano a considerare questa moltitudine di organizzazioni come attori decisivi per la ripartenza anche economica, e non più unicamente sociale, del Paese in quello che sarà lo scenario post-pandemico.

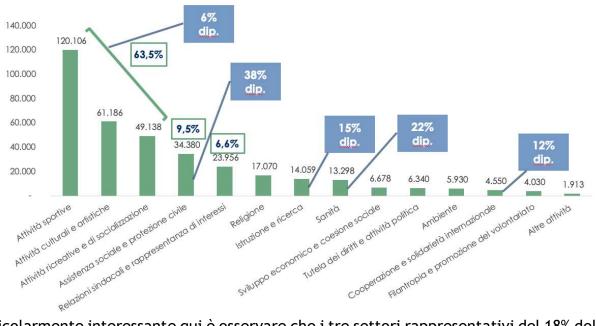
Guardando più nel dettaglio a quella che è la composizione dell'articolato e sfaccettato universo del TS (*Figura 1*), si può osservare come solo il 18,4% delle INP abbia entrate superiori ai 100mila euro, e considerando che si tratta di un dato risalente al 2015, è possibile dedurre che nel corso del recente periodo queste proporzioni possano aver subito variazioni significative in virtù delle conseguenze indotte dalla pandemia sia sul versante prettamente economico, che su quello relativo alla disponibilità di risorse, nonché legate alla forzata sospensione di diverse attività che vedevano al centro il tema della socialità.





Relativamente ai settori di attività, si rileva che il 77,6% delle entrate è concentrato in cinque aree: Sanità (17,1%), Cultura, sport e ricreazione (16,9%), Assistenza sociale e protezione civile (16,7%), Altre attività (15,8%), Istruzione e ricerca (11,1%) (*Figura* 2).

**Figura 2:** Distribuzione dei dipendenti per settore di attività (Elaborazione AICCON 2020 su dati Istat 2019).

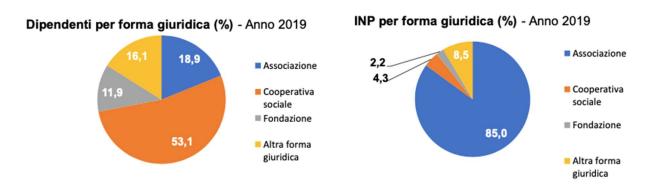


Particolarmente interessante qui è osservare che i tre settori rappresentativi del 18% delle INP cuba l'87% dei dipendenti. Inoltre, Quasi 2 INP su 3 (63,5%) operano in ambito culturale, sportivo e ricreativo (poco più di 230mila enti), una fetta rilevante ma che cuba solo il 6,2% del totale degli addetti (poco più di 52mila persone) impiegati da tali istituzioni. Al contrario, il settore dell'assistenza sociale e della protezione civile, nel quale è attiva solamente 1 INP su 10 (9,5%) è in grado di impiegare il 38% del totale degli addetti (circa 324mila dipendenti retribuiti). A seguire, in termini di numerosità del settore, quasi 24mila enti si occupano di relazioni sindacali e rappresentanza di interessi, 17mila di religione e quasi 14mila istruzione e ricerca (altro motore occupazionale con più di 128mila lavoratori) e oltre 13mila enti sono impiegati nel settore sanitario, che impiega oltre 188mila persone. Seguono 6.600 enti impegnati in progetti di sviluppo economico e coesione sociale che impiegano oltre 102mila persone, 6.300 di tutela dei diritti e attività politica, 5.900 di ambiente, 4.500 di cooperazione e solidarietà internazionale, 4.000 di filantropia e promozione del volontariato e 1.900 di altre attività.

# 1.1. Per tipologia giuridica

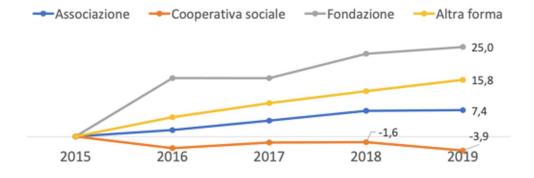
Dal punto di vista della tipologia giuridica è possibile osservare come la forma più diffusa sia quella dell'associazione, seppur in termini di numero di dipendenti la realtà che raccoglie la maggioranza dei lavoratori è la cooperazione sociale che impiega più del 50% del totale degli addetti delle INP (*Figura 3*).

Figura 3: Dipendenti e INP per forma giuridica - Anno 2019 (ISTAT)



Considerando le dinamiche andamentali tra il 2015 e il 2019, la *Figura 4* mostra almeno due *trend* che meritano di essere evidenziati: da un lato il segmento delle Fondazioni è quello che presenta la crescita più significativa registrando un +25% in appena cinque anni e ciò non deve stupire in quanto costituiscono uno dei nuovi principali attori del welfare e dello sviluppo territoriale come approfondito nel paragrafo 2.4. Dall'altro la cooperazione sociale mostra un *trend* negativo durante tutte le cinque annualità, arrivando nel 2019 a registrare un -3,9% sul 2015, dato però che deve essere letto all'interno di una cornice temporale più ampia in quanto, se si considera il periodo 2011-2019, è proprio essa a mostrare la crescita più significativa registrando un +38%. Ciò dimostra quanto il segmento dell'imprenditorialità sia stato quello caratterizzato da una maggiore dinamicità, innescando non a caso processi di creazione del valore che hanno aperto a vere e proprie nuove economie su cui anche qui si tornerà nel prosieguo del documento.

Figura 4: INP per forma giuridica (variazioni % base 2015) - Anni 2015-2019 (ISTAT)

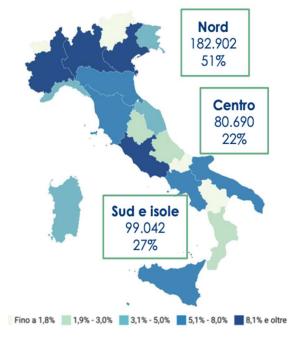


### 1.2. Area territoriale

Sul fronte della distribuzione territoriale delle INP, dalla *Figura 5* risulta evidente che la maggior parte di esse sono concentrate nell'Italia settentrionale, dove è presente più della metà delle unità (51%). La Lombardia e il Lazio sono le regioni che presentano la più alta concentrazione di istituzioni, con quote rispettivamente pari al 16,0% e al 9,2%. Rispetto poi al 2011 cresce l'incidenza delle organizzazioni che popolano il Centro, dove la quota passa dal 21,5% al 22,3% (+0,8 nel 2019) e il Sud (dal 16,6% al 27,3% ossia +10,7). Immagine questa che

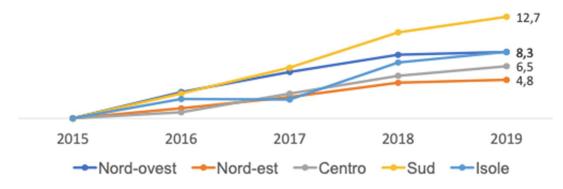
restituisce una distribuzione abbastanza a macchia di leopardo della concentrazione di INP che risulta significativa se messa in relazione alle disuguaglianze strutturali caratterizzanti il Paese, soprattutto in riferimento alla polarità Nord-Sud, dove si evince una concentrazione nettamente maggiore nel settentrione.

**Figura 5:** Concentrazione delle INP all'interno delle singole regioni - anno 2019 (Elaborazione AICCON su dati ISTAT)



Osservando poi la dinamica di crescita delle INP nelle diverse aree regionali (*Figura 6*), è interessante rilevare come le regioni del Mezzogiorno mostrino ad oggi un maggior fermento in termini di diffusione di tali organizzazioni, dinamica questa che aveva connotato il contesto settentrionale in epoca precedente al 2015: le INP del Nord Italia hanno infatti registrato una minor crescita nel quinquennio '15-'19, mentre quelle del Sud hanno continuato ad aumentare in modo significativo registrando un +12,7% negli ultimi 5 anni, segnale questo non solo di un disallineamento geografico, ma anche temporale in termini di sviluppo del tessuto associativo e cooperativo.

Figura 6: INP per ripartizione geografica (variazioni % su 2015) - Anni 2015-2019 (ISTAT)



#### 1.3. Focus sulla cooperazione sociale

Con riferimento al 2019, le cooperative sociali attive in Italia erano 15.489 e nonostante il calo del 3.9% indicato in precedenza, si osserva una crescita dei lavoratori complessivi, che nel 2019 sono il 9,8% in più rispetto al 2015 e che in tutti gli anni considerati sono aumentati (*Figura 7*). Si passa dunque dai 416 mila lavoratori del 2015 ai 457 mila del 2019, oltre 40 mila nuove unità, circa 10 mila all'anno, segno di una dinamicità non scontata. Ciò significa che la crescita riguarda non il numero di organizzazioni ma le loro dimensioni che passano da una media di 25.6 lavoratori per cooperativa nel 2015, a 29.5 nel 2019 con aumento del 14,3%. Tale tendenza è spiegata almeno in parte alla luce degli effetti dei sempre più frequenti processi di ristrutturazione organizzativa (fusioni, incorporazioni, etc.) finalizzati a migliorare l'efficienza della gestione economico-finanziaria e d'impatto sociale.

Figura 7: Numero e variazione di cooperative sociali e dipendenti - anni 2015-2019<sup>4</sup>

Anno	Cooperative sociali		Dipendenti		
	Numero	Variazione anno precedente	Numero	Variazione anno precedente	
2015	16'125		416'097		
2016	15'600	-3.3%	428'713	3.0%	
2017	15'764	1.1%	441'178	2.9%	
2018	15'751	-0.1%	451'843	2.4%	
2019	15'489	-1.7%	456'928	1.1%	
Dal 2015 al 2019	-3.9%		9.8%		

Un evento di grande rilevanza che ha offerto nuove possibilità di sviluppo alle realtà operanti nel campo dell'imprenditoria, è stata certamente la riforma del TS del 2017 e in particolare quella istitutiva della qualifica giuridica di impresa sociale che ha permesso di raccogliere sotto un unico ombrello un insieme plurale di diverse forme giuridiche accomunate dalla dichiarata intenzionalità nel perseguimento di finalità di interesse generale attraverso lo scambio di beni e servizi sul mercato.

Secondo l'ultima rilevazione<sup>5</sup>, nel 2018 (*Figura 8*), si possono contare un totale di 16.557 imprese sociali formalmente riconosciute a termini di legge. Si tratta per lo più di cooperative sociali (15.751) a cui si aggiungono 806 realtà (società di persone, capitali, realtà del mondo non profit) che si sono registrate presso l'apposita sezione del registro imprese.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Marocchi G. (2021), *L'impresa sociale nei dati Istat*, «Impresa Sociale», Iris Network, Trento: https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/l-impresa-sociale-nei-dati-istat

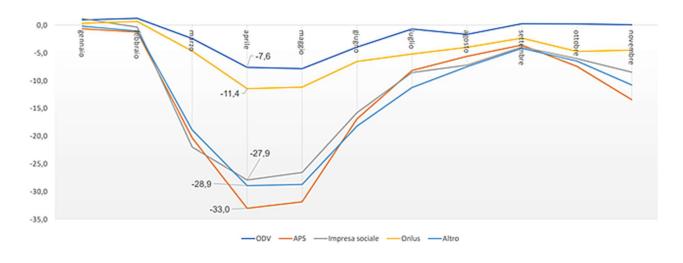
<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Marocchi G. (2021), *I numeri dell'impresa sociale in Italia*, «Welforum.it», Associazione per la ricerca sociale, Milano: https://welforum.it/i-numeri-dellimpresa-sociale-in-italia/

Figura 8: Numero di imprese e cooperative sociali e loro dipendenti (IRIS Network, 2018).

	N. imprese	N. dipendenti
Imprese sociali non di diritto	806	6.379
Cooperative sociali	15.751	451.843
Totale	16.557	458.222

Quanto visto fino ad ora però non tiene conto dell'impatto causato dallo scoppio della pandemia a marzo 2020 e, seppur non siano ancora disponibili dati dettagliati, è possibile descrivere alcune macro tendenze che restituiscono un'immagine dello scenario complessivo. A differenza dell'andamento anticiclico descritto all'inizio in riferimento alla crisi economica del 2008, a seguito del blocco delle attività causate dai ripetuti *lockdown*, tutte le organizzazioni di TS e in particolare quelle dell'imprenditoria sociale hanno subito pesanti conseguenze. Si è stimato un calo in media di oltre 9 punti percentuali sul fronte delle entrate e anche l'occupazione ha registrato un forte arresto rispetto al quale quasi il 60% delle cooperative sociali ha dichiarato difficoltà nell'assicurare il pagamento degli stipendi ai suoi dipendenti<sup>6</sup>. Coerentemente, il grafico in *Figura 9* mostra l'entità dell'impatto delle restrizioni imposte dal *lockdown* sulle attività delle imprese sociali, le quali hanno registrato un calo del 27,9% delle giornate lavorative tra il 2019 e il 2020.

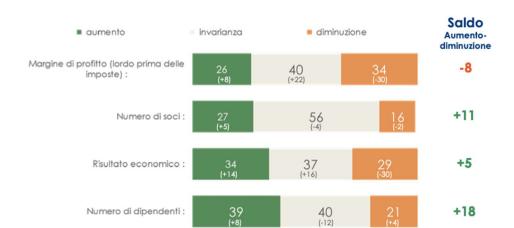
**Figura 9:** Giornate lavorate dai dipendenti delle INP per forma giuridica - var. % 2019/2020 (ISTAT 2021)



Allo stesso tempo, questi stessi dati raccontano di una significativa capacità di resilienza da parte delle imprese sociali, tanto che nemmeno nei momenti più critici della pandemia l'attività si è azzerata, al contrario, circa ¾ delle giornate lavorative

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Borzaga C., Musello M. (a cura di) (2020), *L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza*, IV rapporto Iris Network, Trento.

si sono regolarmente svolte, percentuale che tende a crescere sensibilmente nei mesi successivi ai primi allentamenti delle norme restrittive. Le imprese sociali hanno quindi mostrato una notevole abilità di reazione che ha permesso alla maggior parte di loro di superare la crisi improvvisa e per alcune è stata occasione anche per un ripensamento dei propri modelli organizzativi e un rilancio delle proprie attività. Seppur basato su un campione più ristretto e quindi certamente più approssimativo, anche dal recente Outlook di Intesa Sanpaolo sull'impresa sociale, relativo a dicembre 2021, emerge suddetta capacità resiliente di tali organizzazioni, osservabile da un lato negli indicatori di andamento - *Figura 10* (risultato economico, numero di dipendenti e soci) che tornano a crescere e dall'altro dalla rinnovata spinta all'investimento.



Base: Totale campione - Valori %

Figura 10: Andamento indicatori principali (Outlook dell'Impresa Sociale - Intesa Sanpaolo 2021)<sup>7</sup>

Superata la fase emergenziale, l'Outlook sull'impresa sociale 2021 di Intesa Sanpaolo offre una panoramica dei servizi che sempre più vengono richiesti da tali organizzazioni in vista della ripartenza: formazione professionale per i propri dipendenti (+8%), supporto alla ricerca di personale qualificato (+15%) e welfare aziendale (+8%). Cresce al tempo stesso il numero di imprese sociali che prevede un piano di nuove assunzioni per il primo trimestre del 2022 (+15%). Tali risultati dimostrano la crescente consapevolezza della necessità di investire in capitale umano, ovvero di come la rilevanza strategica della propria impresa cooperativa dipenda sempre di più dalla capacità di disporre delle conoscenze necessarie sia sul fronte della realizzazione dei prodotti e servizi, sia su quello interno afferente alle scelte gestionali e organizzative.

Quanto avvenuto nel corso degli ultimi due anni porterà con sé conseguenze che avranno effetti nel lungo periodo, ancora difficilmente prevedibili, ma che certamente porranno nuove sfide sociali. In tal senso fondamentale è l'apporto che

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Outlook Intesa Sanpaolo dell'impresa sociale. Stato di salute e vision sul 2022 (Dicembre 2021).

il TS può dare alla ripartenza e alla definizione di nuovi modelli di sviluppo in grado di rispondere all'emersione di nuovi e diversi bisogni. La crisi pandemica ha evidenziato l'interconnessione tra fattori sociali ed economici, sancendo di fatto la necessità di superare dualismi e dicotomie (economico e sociale, democrazia e mercato, crescita ed equità). Il "dopo" pandemia non può dunque esimersi dal porre in cima ai propri obiettivi nuove forme di collaborazione tra i tanti e diversi attori sociali (pubbliche amministrazioni, imprese for profit, cittadini, etc.) con l'obiettivo di ripartire dalle comunità in chiave rigenerativa, dando vita a nuove economie.

## 2. Le funzioni-obiettivo del Terzo Settore: numeri e vettori di sviluppo

Se nella precedente sezione è stato fornito un inquadramento del TS utile a comprenderne le reali dimensioni e articolazioni, oltre alle capacità di resilienza del suo segmento maggiormente imprenditoriale, all'interno di questo secondo capitolo diventa interessante approfondire le diverse anime di cui esso si compone adottando non tanto la prospettiva delle forme organizzative quanto dei principali obiettivi perseguiti dalle INP. Ciò costituisce una premessa fondamentale per una banca che intenda rivolgere i propri prodotti e servizi ad organizzazioni di terzo settore, nel quadro del mutevole contesto descritto nel primo capitolo. Le funzioni-obiettivo costituiscono una premessa fondamentale tanto per un miglior asset allocation quanto per la creazione di servizi sempre più coerenti con le necessità delle organizzazioni di TS. Inoltre, anche i risultati della Edizione XI dell'Osservatorio Intesa Sanpaolo su Finanza e Terzo Settore ribadiscono quanto le INP valorizzino un approccio di tipo sostanziale da parte degli istituti bancari, ovvero che trascenda i semplici inquadramenti giuridico-normativi e riconosca le concrete attività, finalità e impatti generati.

#### 2.1. Dimensione donativa

Un primo esempio del perché è più utile passare da un inquadramento basato sulle forme organizzative, ad uno basato sulle prassi operative è rappresentato da quella che qui è stata definita 'dimensione donativa'. La pratica del dono, avendo ad oggetto la destinazione di risorse di carattere monetario a INP e caratterizzandosi quale significativa circolazione di risorse fondamentali per la sussistenza di molte di esse e per la realizzazione di alcune attività per le quali non sarebbe possibile trovare altri finanziamenti, compete alla generazione di una vera e propria economia, l'"economia del dono".

Per quanto riguarda il sistema delle donazioni (da individui), nel periodo 2015-2019 la tendenza è stata quella di una crescita costante che ha portato a raggiungere in 5 anni un totale di 5,3 miliardi di euro, anno in cui Istat ha stimato circa il 13,3% di italiani ha effettuato una donazione ad un'associazione nel corso dei dodici mesi precedenti (*Figura 11*). Fenomeno dunque di dimensioni rilevanti che ha continuato ad aumentare anche nel 2020 complice l'insorgere della pandemia e le conseguenti iniziative solidarische volte a contrastare l'emergenza, facendo registrare un +1% dei donatori che si sono attestati al 14,3%8.

**Figura 11:** Percentuale di *over 14* che hanno donato ad organizzazioni non profit nel 2020. (Istituto italiano della donazione, 2021).

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Osservatorio sul dono. Noi doniamo, Istituto italiano della Donazione (2021).

Età	Totale	Maschi	Femmine
14-19	3,2	2,7	3,8
20-24	9,2	7,6	10,9
25-34	10,9	10,6	11,1
35-44	15,3	15	15,6
45-54	16	16,1	15,9
55-59	18,3	19,1	17,6
60-64	20,3	21,2	19,4
65-74	17,9	20,6	15,6
75 e più	12,1	13,7	11
Totale	14,3	14.7	13,9

In termini di "cause" privilegiate verso le quali i donatori orientano le proprie offerte, le prime cinque per rilevanza sono le seguenti<sup>9</sup>:

**Figura 12:** Propensione donazioni per diverse cause di solidarietà da parte dei donatori informali - anno 2020 (Istituto italiano della donazione, 2021).

Ricerca medico-scientifica	39%
Povertà in Italia	17%
Emergenza coronavirus	14%
Aiuti umanitari d'emergenza	9%
Assistenza persone malate/disabili in Italia	9%

La maggiore convergenza di tali risorse a sostegno della ricerca medico-scientifica, riflesso dello stato di emergenza legato al diffondersi della pandemia, ha però generato un razionamento delle risorse normalmente a disposizione di altri settori: se da un lato si è osservato un complessivo incremento della generosità degli italiani infatti, le tante iniziative volte a contenere la pandemia, soprattutto in ambito medico-sanitario, hanno assorbito la maggioranza delle donazioni che sono drasticamente diminuite per la metà delle INP. Un'organizzazione su due (48,9%) denuncia un calo delle entrate per l'anno 2020, mentre il 27,3% ha confermato i livelli dell'anno precedente e solo il 23,9% si è migliorato. Tali risultati risultano leggermente differenti se si osserva solamente la raccolta fondi da individui, che tra il 2019 e il 2020 peggiora per il 45,5% del campione, rimane stabile per il 37,5% e migliora solo per il 17%. Per il sistema delle donazioni, il 2020 segna insomma un punto di svolta e non solo per le scelte fatte dai cittadini rispetto alla destinazione delle proprie risorse, ma anche sotto il profilo delle loro abitudini, modalità e motivazioni: aumenta l'utilizzo di piattaforme digitali per il dono (+150%) e si afferma una nuova

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Ibidem

generazione di donatori della "Millennials" che incidono per un 12,4% (età 14-24). Sul fronte invece degli strumenti lo scenario è quello visualizzato in *Figura 13*:

**Figura 13:** Ripartizione dell'utilizzo di strumenti di raccolta fondi (confronto rilevazioni 2019-2020)<sup>10</sup>



Guardando poi al 2021 sembra che il trend negativo per le donazioni al TS non si arresti: il 43% delle oltre 350 organizzazioni intervistate dall'Istituto Italiano della Donazione (IID) nell'ambito del report annuale "Noi Doniamo" stima di chiudere l'anno con una diminuzione delle entrate moderata o consistente. Metà di queste ritiene che la perdita sarà significativa. Solo il 17,3% degli enti prevede un incremento, per lo più moderato. Il restante 39,7% si aspetta una chiusura in continuità con il 2020.

Seppur i volumi donativi destinati alle organizzazioni di TS abbiano registrato negli ultimi anni un trend discendente, resta comunque rilevante il bacino di risorse economiche in questione, ed è per questa ragione che risulta necessario riflettere sugli aspetti qualitativi che emergono da tali rilevazioni e che interrogano le INP in merito a come stia cambiando il rapporto tra esse e i cittadini. In un tale mutato contesto di riferimento si delinea anche l'opportunità di un nuovo e diverso approccio per gli istituti di credito in veste di intermediari tra le parti, attraverso non solo e non tanto la costruzione di particolari strumenti finanziari, quanto di servizi volti al supporto e l'accompagnamento delle INP in una logica di ottimizzazione delle risorse e rafforzamento delle stesse organizzazioni di TS che per diverse realtà di bancarie possono rilevarsi un importante punto di raccordo con il territorio ed altre realtà organizzative a livello locale.

L'economia del dono non si risolve però nel solo flusso di risorse economiche messe a disposizione delle organizzazioni di TS, ma richiama anche il ricco universo del

-

<sup>10</sup> Ibidem

volontariato dove il dono trova traduzione non tanto in termini di capitale economico, quanto di capitale umano. La libera scelta di mettere tempo e competenze a disposizione di un'organizzazione dice delle motivazioni intrinseche da un lato e del grado di riconoscimento di cui l'ente gode all'interno della propria comunità di riferimento dall'altro, tanto più in quei casi in cui il lavoro volontario rappresenta il cardine attorno al quale si costruiscono e sorreggono organizzazioni e servizi fondamentali per la collettività (basti pensare ai volontari del 118 o a quelli della Protezione Civile). Secondo Istat in Italia vi sono all'incirca 7 milioni di volontari e 4,14 milioni lo fanno all'interno di organizzazioni, mentre 3 milioni individualmente<sup>11</sup>. Circa il 56% dei volontari si dedica ad attività nel settore della cultura, dello sport e delle attività ricreative e di socializzazione, il 16% nell'ambito dell'assistenza sociale e della protezione civile mentre il 7,8% in servizi legati alla sanità (ospedalieri e non, riabilitativi e psichiatrici).

Anche il mondo del volontariato, come le categorie di lavoratori retribuiti, sarà interessato dai profondi stravolgimenti del contesto societario. In particolare si possono individuare almeno tre grandi sfide che lo interesseranno sempre di più nel corso dei prossimi anni:

- 1. il passaggio generazionale sia sul versante della dirigenza delle associazioni, sia su quello del coinvolgimento di nuovi volontari;
- le grandi organizzazioni di volontariato necessitano di strutture organizzative maggiormente solide con figure dotate di competenze specialistiche in ambito manageriale, e più in generale nuovi lavoratori che si possano dedicare a tempo pieno all'organizzazione. Aspetto quello della relazione tra volontariato e la tendenza alla professionalizzazione che innesca inevitabilmente un grande dibattito;
- 3. la costruzione di un rinnovato rapporto con l'ecosistema di attori del territorio. Si pensi ad esempio alle possibili sinergie che possono crearsi tra associazioni di volontariato e imprese in termini proprio di condivisione di attività che coinvolgono i dipendenti delle seconde, e il più tradizionale rapporto con le amministrazioni locali e la cittadinanza presenta potenzialità ancora inesplorate.

# 2.2. Dimensione advocacy

Dono e azione volontaria non possono però a loro volta esaurirsi nelle poche esperienze accennate nel paragrafo precedente. Molte persone decidono di donare il proprio tempo e le proprie risorse, o addirittura intraprendere percorsi professionali, non solo per supportare la difesa di diritti in essere e la generazione di risposte a bisogni

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Elaborazione AICCON su dati ISTAT 2013.

conosciuti, ma piuttosto per tentare un'azione istituente che miri al riconoscimento di criticità e bisogni ancora ignorati oppure ancora per agire un'azione di "cura e salvaguardia" di diritti già acquisiti. Dietro al termine advocacy si cela un insieme eterogeneo di organizzazioni e attività che costituiscono una delle espressioni più mature e organizzate della dimensione "aspirazionale" del TS.

Volendo trovare una categoria in grado di raccogliere questo insieme eterogeneo, potremmo utilizzare quella di cittadinanza attiva, intendendo con ciò: «una pluralità di autonome forme di azione collettiva che si attuano nelle politiche pubbliche e che danno concretezza al principio costituzionale dell'impegno per rimuovere gli ostacoli all'eguaglianza dei cittadini attraverso attività di interesse generale (articoli 3 e 118), considerando in questo caso le attività di interesse generale come quelle che mirano a rendere effettivi i diritti esistenti o promuovere il riconoscimento di nuovi diritti; a prendersi cura di beni comuni materiali o immateriali; a promuovere l'autonomia di soggetti in condizioni di debolezza o di emarginazione (*empowerment*)»<sup>12</sup>.

Qui la sfida che viene messa al centro e attorno alla quale viene organizzata un'azione di carattere civico intesa nel suo senso più letterale, e cioè come azione rivolta al benessere dell'intera collettività, diviene quella di aggregare bisogni fino a prima rimasti intrappolati in una condizione di individualizzazione che non permetteva loro di raggiungere quella massa critica in grado di influenzare il livello delle policy. Le esperienze di cittadinanza attiva raccontano infatti di un modo del tutto *sui generis* di re-intermediazione tra cittadini, istituzioni pubbliche e organizzazioni private. Tra i tanti ambiti in cui si osservano questo tipo di coalizioni vi sono appunto: la trasparenza delle amministrazioni, la lotta alla corruzione e agli sprechi, la salute e l'ambiente fino alla cittadinanza d'impresa<sup>13</sup>.

A titolo puramente esemplificativo, si prendano in considerazione tre esempi.

1. Le associazioni dei consumatori: impegnate nel coinvolgimento dei cittadini nella tutela dei loro diritti nei servizi di pubblica utilità (acqua, luce, gas, trasporti pubblici, servizi finanziari e assicurativi, telecomunicazioni), attraverso la realizzazione di iniziative politiche per migliorare la qualità dei servizi, eventi di sensibilizzazione, attività progettuali e di ricerca, campagne di comunicazione e di formazione con l'obiettivo di consolidare un nuovo approccio al ruolo di consumatori e utenti, più informato e consapevole.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Moro G. (2019), *Che cos'è la cittadinanza attiva?*, «Rivista di cultura e politica», edizione online, Il Mulino, Bologna: https://www.rivistailmulino.it/a/cos-la-cittadinanza-attiva

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Macchioni E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale: dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Elena Macchioni, Mimesis, Milano; Udine.

- 2. I patti di collaborazione per la gestione dei beni comuni: ad oggi più di 200 Comuni italiani hanno deciso di adottare un Regolamento che formalizza l'attività di gruppi di cittadini impegnai nella gestione di beni di interesse collettivo attraverso la sottoscrizione di un vero e proprio accordo formalizzato con l'amministrazione. In totale si contano più di 1000 patti, i quali hanno inoltre svolto la funzione di prodromo per la costruzione di nuovi strumenti giuridici volti a favorire una maggiore apertura delle amministrazioni e una valorizzazione delle risorse e competenze presenti nella comunità.
- 3. L'attuazione di politiche per la disabilità e non autosufficienza, insieme ai numerosi servizi a carattere regionale e locale destinati a cittadini portatori di specifici bisogni, sarebbero state impensabili senza l'azione di *advocacy* messa in atto di tanti gruppi e associazioni che progressivamente hanno assunto solide strutturazioni diffondendosi in maniera capillare sull'intero territorio. Nel 2021 ad esempio si è costituito il "Patto per un nuovo welfare sulla non autosufficienza" che si definisce una «coalizione sociale», è composta da 46 organizzazioni di diversa natura e intende elaborare proposte operative per la riforma.

Alla base di tutte queste esperienze si osserva un intenso lavoro di conoscenza e traduzione del bisogno osservato, non solo in termini di innesco per il riconoscimento di nuovi diritti, ma anche di innesco per l'espressione di nuove forme di responsabilizzazione verso la collettività che permettono di sostanziare in maniera sempre nuova l'ideale di democrazia partecipativa.

Inoltre, è proprio a partire da queste pratiche che lo stesso concetto di 'bisogno sociale' trova una chiave di lettura differente e può essere assunto non solo in termini di 'mancanze' a cui dare risposta, ma anche in termini di aspirazioni e desideri da alimentare per favorire un rafforzamento della coesione sociale e del benessere collettivo.

## 2.3. Dimensione produttiva

Come ben noto, le organizzazioni di terzo settore appartengono a quella categoria più ampia di soggetti giuridici che rientrano sotto la dicitura di organizzazioni Non-Profit. Spesso tale termine viene usato nella forma impropria di No-Profit, il che suggerisce una percezione distorsiva del modo di agire di tali enti. La dicitura Non-Profit infatti è la contrazione dell'espressione "not-for-profit", che dice dello scopo ultimo di tali organizzazioni che non è appunto quello di generare profitto attraverso lo svolgimento della propria attività caratteristica. Ciò è però ben distinto dal concetto di "no-profit", che invece suggerisce che tali enti non generino in alcun modo profitto; al contrario le

istituzioni non profit sempre più attribuiscono importanza alla generazione di sostenibilità economico-finanziaria proprio ai fini della massimizzazione del valore sociale che sono in grado di generare. In altre parole, le INP non si fondano unicamente sui principi quali la gratuità, il dono e volontariato, anzi, il TS presenta peculiarità significative anche sul fronte delle attività a matrice economica. È dunque in questo senso indispensabile superare la vecchia idea di TS come dipendente da finanziamenti erogati da enti pubblici e contributi *una tantum*. Secondo Istat circa l'85% delle INP dichiara che la propria fonte di finanziamento principale è di provenienza privata mentre nel 14,5% dei casi è prevalentemente pubblica<sup>14</sup>. Le istituzioni che utilizzano maggiormente fonti di finanziamento pubblico sono attive in via prevalente nei settori della Sanità (48,2%,); dell'Assistenza sociale e protezione civile (33,4%); dello Sviluppo economico e coesione sociale (27%). Il ricorso a contributi di fonte privata è più diffuso invece tra le istituzioni che operano nei settori della Religione (97,8%), delle Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (94,6%), della Cooperazione e solidarietà internazionale (89,6%).

Esaminando poi i risultati emersi da un recente sondaggio Istat (2019)<sup>15</sup> e riportati nella tabella sottostante, si può osservare come la cosiddetta 'componente market' abbia una rilevanza significativa con un circa 33,2% sull'insieme delle INP. Con questa categoria si intendono quelle organizzazioni di TS che ricavano una parte significativa (fissata per convenzione al 50% delle risorse economiche generate) da scambi di mercato e non da donazioni. Si tratta di un'innovazione di processo rilevante considerando che nella maggior parte dei casi sono organizzazioni nate non per produrre ma per redistribuire risorse apportate da soggetti privati e pubblici. Eppure negli ultimi anni, e per ragioni diverse (presenza di bisogni insoddisfatti, crescita della domanda privata pagante, outsourcing dell'ente pubblico, superamento degli approcci risarcitori della responsabilità sociale d'impresa) qualcosa è cambiato: sempre più organizzazioni tradizionalmente *community based*, mutualistiche, trascendere tali confini destinando beni e servizi ad un vero e proprio mercato e dunque ad una domanda pagante.

**Figura 13:** Numero istituzioni, dipendenti, volontari e percentuale di entrate in base all'orientamento, la tipologia di mercato e di finanziamento. (Censimento permanente delle Istituzioni Non Profit, dati 2015).

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Censimento permanente delle istituzioni non profit (ISTAT, 2019)

<sup>15</sup> ibidem

	Istituzioni		Dipendenti	Volontari	Entrate
	v.a.	%	%	%	%
Orientamento mutualistico	123.462	36,7	7,9	27,1	29,9
Orientamento di pubblica utilità	212.813	66,3	92,1	72,9	70,1
Attività economica market*	111.554	33,2	86,6	36,6	71,9
Attività economica non market	224.721	66,8	13,4	63,4	28,1
A prevalente finanziamento pubblico**	48.646	14,5	48,4	20,1	28,5
A prevalente finanziamento privato***	287.629	85,5	51,6	79,9	78,5
Totale	336.275	100,0	788.126	5.528.760	€70.399 ml

Questa componente *market* trova però una spiegazione e un inquadramento di senso più compiuto se messa in relazione a due grandi temi:

- 1. da un lato nel costante potenziamento delle abilità imprenditoriali di molte organizzazioni di TS che divengono anche abili player di mercato sfruttando proprio una differente concezione di creazione del valore che muove dal riconoscimento, come afferma Becattini, che la produzione sia un fatto sociale<sup>16</sup>, cioè un processo che ruota attorno alla persona e non al denaro inteso come mera merce. Importante è evidenziare che l'accrescimento in termini di capacità produttiva, competenze e conoscenze delle organizzazioni market oriented avviene in sinergia con i cambiamenti che interessano le comunità e non segue solo criteri di efficientamento o razionalizzazione. Si crea dunque una contaminazione virtuosa tra profilo imprenditoriale e profilo comunitario che, si vedrà meglio più avanti, inizia a generare una convergenza osservabile anche sul versante delle imprese for profit che cominciano a ripensare il loro orientamento al contesto di riferimento e alla generazione di impatto.
- 2. Dall'altro lato si sta assistendo all'emergere di una molteplicità di nuove traiettorie di sviluppo per il TS trainate da un rimescolamento dei rapporti tra i diversi attori sociali pubblici e privati, dalle possibilità offerte dalla digitalizzazione e da un'innovazione degli obiettivi di alcune organizzazioni come ad esempio le fondazioni sulle quali si tornerà nel prossimo paragrafo. Volendo essere estremamente sintetici si possono individuare sette principali traiettorie che stanno portando ad un significativo ridisegno del perimetro del TS:
  - a. Welfare aziendale e comunitario: l'emersione di nuovi bisogni sociali comporta l'attivazione di innovative modalità di aggregazione della domanda e della relativa strutturazione dell'offerta;

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Becattini G. (2015), *La coscienza dei luoghi: il territorio come soggetto corale*, con un dialogo tra un economista e un urbanista di Giacomo Becattini e Alberto Magnaghi, Donzelli, Roma.

- b. Cooperazione sociale e ibridi organizzativi: nuove forme di imprenditorialità derivate dall'implementazione di percorsi di innovazione nelle imprese sociali;
- c. Associazionismo e community platform: crescente destrutturazione delle modalità di aggregazione dei cittadini che produce forme di civismo spesso infrastrutturate in piattaforme associative;
- d. Fondazioni di comunità: nuove forme di governance territoriale che unisce soggetti rappresentativi di una comunità locale (cittadini, istituzioni, associazioni, operatori economici e sociali);
- e. Cooperative di comunità: gestione dei beni e dei luoghi della comunità attraverso la forma imprenditoriale cooperativa;
- f. Ibridazione intersettoriale: nuovi settori di attività derivati dalla crescente necessità di tenere insieme produzione di valore economico e sociale;
- g. Sharing economy: iniziative che nascono dalla condivisione di beni e servizi che puntano sull'uso anziché sul consumo attraverso il supporto della tecnologia.

Alla luce di quanto appena descritto è dunque possibile affermare che la dimensione produttiva del TS dimostra la propria distintività in riferimento sia ai fini, attraverso la realizzazione di un interesse generale, sia alle modalità, attraverso forme di creazione di valore condiviso e processi di co-produzione che coinvolgono i referenti delle proprie comunità di riferimento tanto sul versante esterno (utenti e cittadini), quanto su quello interno (soci-lavoratori). Dietro alla dimensione produttiva si nasconde dunque una "vocazione imprenditiva" del TS che sa accettare rischi, attivare investimenti e creare ampie forme di coinvolgimento comunitario.

# 2.4. Dimensione erogativa

Parlando di TS e di pratiche erogative a sostegno del finanziamento di attività rivolte all'interesse generale, il riferimento primario sono le fondazioni, le quali nel corso degli ultimi anni stanno acquisendo una rilevanza crescente nelle *governance* locali, soprattutto per quanto riguarda le politiche sociali e culturali. Uno tra i lasciti positivi del periodo di crisi pandemica è sicuramente il rafforzamento del legame tra gli enti di TS e le fondazioni di origine bancaria, tanto che secondo i dati del XXVI Rapporto sulle fondazioni di origine bancaria dell'Acri (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio)<sup>17</sup>, le erogazioni complessive nel 2020 sono state pari a 949,9 milioni di euro,

19

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> ACRI (2020), *Fondazioni di origine bancaria*, XXVI rapporto annuale: <a href="https://www.acri.it/wp-content/uploads/2021/12/Rapporto-annuale-2021.pdf">https://www.acri.it/wp-content/uploads/2021/12/Rapporto-annuale-2021.pdf</a>

in aumento del 4,3% rispetto al 2019, per un totale di circa 19.500 interventi. Ciò su cui si deve concentrare maggiormente l'attenzione però non è tanto la capacità erogativa di queste organizzazioni, la cui solidità e ampiezza sono da tempo riconosciute, quanto piuttosto il cambiamento che sta avvenendo sul fronte della loro mission e delle forme di collaborazione con la comunità. Relativamente al primo aspetto si osserva infatti un progressivo passaggio dai tradizionali obiettivi filantropici e di conservazione della dotazione di patrimonio a nuovi obiettivi che candidano le fondazioni a divenire attori centrali nella generazione e gestione di processi di coesione sociale e sviluppo locale. I dati in *Figura 14* e *Figura 15* confermano tale tendenza: nel decennio 2011-2020, a fronte di una contrazione delle erogazioni totali, aumenta sensibilmente il volume di risorse destinate alla generazione di sviluppo locale, il che segnala un chiaro re-indirizzamento delle risorse.

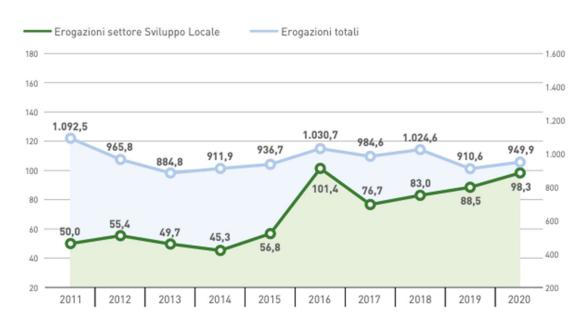


Figura 14: Erogazioni totali del settore Sviluppo locale 2011-2020 (in milioni di euro)

Risorse che a loro volta si avvicinano a quelle destinate ai settori dell'Assistenza Sociale che si attestano nel 2020 poco sopra il miliardo di euro:

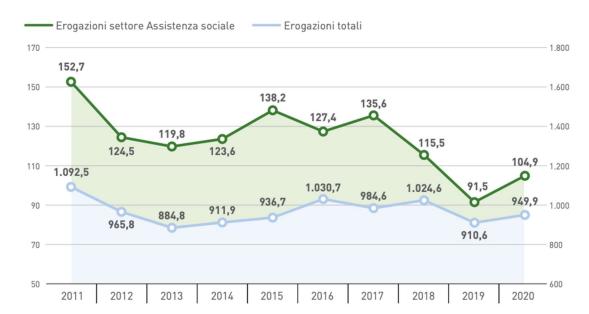


Figura 15: Erogazioni totali del settore assistenza sociale nel periodo 2011-2020

Le fondazioni bancarie sembrano dunque diventare progressivamente vere e proprie agenzie in grado di catalizzare differenti tipologie di risorse, di carattere materiale e immateriale, da ridestinare alla collettività attraverso percorsi di investimento anche di lungo periodo. Un caso alquanto esplicativo è certamente rappresentato dal programma di "Welfare in azione" promosso da Fondazione Cariplo, ma più di recente, diverse fondazioni si sono rese disponibili a fornire alle PA le competenze di cui necessitano per rispondere alla sfida lanciata dal PNRR con l'obiettivo di sostenere le amministrazioni locali nell'ideazione e redazione di progetti strategici e sostenibili.

Come afferma Polizzi, emerge la tendenza da parte di molte di esse a destinare risorse ad attività che privilegiano «un modello specifico di innovazione sociale basato su alcuni elementi tipici: l'accento sulla dimensione comunitaria degli interventi, specialmente tramite l'uso di spazi sociali ibridi, la valorizzazione della loro generatività, e quindi la tendenza a privilegiare beneficiari dotati di maggiori *chance* di mostrare una capacità di attivazione, la spinta all'intreccio con forme di secondo welfare e la metodologia di co-progettazione con il Terzo settore»<sup>18</sup>.

Gli stessi bandi smettono di essere semplici meccanismi di finanziamento per la copertura di spese altrimenti impossibili per le organizzazioni destinatarie, ma diventano occasione per un processo più articolato ed ampio di capacity building tra

21

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Polizzi E. (2021), *L'innovazione sociale mimetica*. *La diffusione dei modelli filantropici di welfare*, «Autonomie locali e servizi sociali», Fascicolo 3, pp. 477-492.

tutti gli attori coinvolti nella progettualità e il territorio interessato. L'atto erogativo si pone così un obiettivo non meramente compensativo ma trasformativo.

Ampliando lo sguardo oltre le Fondazioni di origine bancaria è possibile osservare come a fronte di un cambiamento dei meccanismi di genesi di queste organizzazioni emergono nuove tipologie:

- a. Fondazioni di comunità: sono enti non profit che nascono e si sviluppano su iniziativa di soggetti istituzionali, economici e del Terzo Settore di uno specifico territorio. Il loro scopo è quello di migliorare la qualità della vita della comunità presso la quale sorgono operando come snodo fra le parti sociali presenti in una specifica area geografica e lavorando con loro sui bisogni emergenti andando alla ricerca di soluzioni condivise e innovative.
- b. Fondazioni di partecipazione: costituisce un modello *sui generis* di Fondazione, nato come risposta degli operatori del diritto alla inadeguatezza e/o limitatezza del modello tradizionale di fondazione, così come attualmente ancora codificato, caratterizzato dal rigido distacco dell'ente dal suo fondatore e dalla posizione subordinata della struttura organizzativa, cioè dell'organo amministrativo, rispetto allo scopo ed al patrimonio. Ancora una volta è lo scopo a fungere da innesco per un'innovazione che trova in questo nuovo strumento giuridico la propria traduzione. La fondazione di partecipazione si sostanzia in un ente che realizza una forma di cooperazione senza fini di lucro e che coniuga, in un unico soggetto, l'elemento "patrimoniale" tipico delle Fondazioni, con l'elemento "personale" caratteristico delle associazioni.
- c. Fondazioni a matrice collaborativa: rappresentano una nuova generazione di questo tipo di organizzazioni che nascono dalla condivisione di istanze comuni tra una molteplicità di attori differenti quali ad esempio imprese sociali, semplici cittadini e famiglie, associazioni locali, e imprese for profit che riconoscono il vantaggio di collaborare per realizzare obiettivi ritenuti di interesse comune. La loro attività si rivolge tendenzialmente a un gruppo specifico di destinatari che sono portatori delle stesse istanze che fungono da elementi costituivi per l'avvio della creazione della fondazione, e realizzano servizi e attività coerenti con tali istanze.

Da queste breve panoramica emerge dunque sia un rinnovato protagonismo delle fondazioni rispetto ai propri territori di riferimento, sia nuove possibilità di aggregazione e formazione di fondazioni in risposta a bisogni condivisi. Dinamiche che contribuiscono ulteriormente a far cadere le tradizionali separazioni settoriali attribuite in virtù delle funzioni tipiche dei vari attori sociali, alimentando logiche di ibridazione che saranno al centro del prossimo capitolo.

# 3. Il valore aggiunto del Terzo Settore

A partire dalle nuove traiettorie di sviluppo del TS sin qui discusse, nel presente capitolo saranno descritti i principali processi alla base della nascita di nuove economie e alleanze che vedono protagoniste le INP. Durante l'ultimo periodo si è assistito da parte di molte INP ad una presa di consapevolezza in merito alle potenzialità inerenti l'acquisizione di nuove capacità imprenditoriali. Tant'è che il combinato disposto di questo percorso di maturazione culturale e identitaria delle organizzazioni di TS, unito ad un ulteriore radicamento del paradigma dell'innovazione sociale che è venuto ad intrecciarsi con le tematiche della sostenibilità e della ricerca di nuovi modelli di sviluppo, ha portato alla nascita di veri e propri nuovi ecosistemi produttivi, nei quali la creazione del valore segue logiche dove la dimensione economica, sociale, ambientale, culturale e istituzionale continuamente si influenzano dando vita a quelle che potremmo definire delle "organizzazioni ibride".

#### 3.1. Le nuove reti sociali

Sempre di più la nascita di differenti modalità e forme di generazione del valore è legata alla costruzione di nuove reti tra gli attori sociali, che sono rese possibili nel quadro di un ripensamento del legame sociale. Oggi è essere strategico, come scrive Enzo Rullani, è la «collaborazione intraprendente in rete: un legame sociale che mette insieme l'integrazione di capacità complementari, nella società, e la creatività intraprendente di ciascuno, condizionata dagli investimenti e rischi corrispondenti. Il tutto tenuto insieme da una cornice di un senso condiviso, che rende affidabile sia la collaborazione che l'intraprendenza»<sup>19</sup>.

Un tale legame però non nasce spontaneamente, ma richiede di essere innescato e coltivato. A questo proposito sono cinque i macro aspetti che meritano di essere brevemente citati in quanto fattori di innesco:

- a. la necessità di aggregarsi per costruire risposte ai nuovi bisogni sociali e fronteggiare i nuovi rischi emergenti sui quali un'azione promossa individualmente sarebbe del tutto inefficacie;
- b. lo sviluppo tecnologico apre a possibilità del tutto inedite fino a pochissimo tempo fa in termini di costruzione di reti, sperimentazione di modalità collaborative e scambio di conoscenza;
- c. la riscoperta della valenza funzionale e del valore relazionale costituito dalla prossimità anche in contesti urbani che spingono per un ripensamento delle forme dell'abitare e del vivere in collettività;
- d. la creazione del valore assunto nella sua dimensione strettamente economica è oramai inscindibile da pratiche di co-produzione che coinvolgono una

23

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Rullani E. (2017), *Reti collaborative*, commons cognitivi e sense-making: nuovi modi di usare il legame sociale per generare valore, «Impresa Sociale», n. 10, pp. 50-61.

- molteplicità di soggetti i quali compongono i tanti anelli delle filiere (materiali e immateriali) che caratterizzano i processi produttivi in quanto esito dell'azione di ricomposizione della progressiva specializzazione odierna;
- e. Maturazione di una crescente interdipendenza e "co-fragilità", come la chiama Sloterdijk<sup>20</sup>, tra le differenti organizzazioni e settori.

Per comprendere come cambia il perimetro del TS, diventa inoltre utile guardare a come cambiano le proprie reti e modalità di collaborazione, arrivando ad includere non solamente gli stakeholder tradizionali, ma anche i nuovi portatori di risorse (assetholder), orientati a disegnare soluzioni innovative nei confronti di sfide sociali riconosciute come strategiche per tutte le organizzazioni partecipanti.

Queste nuove reti, oltre alle forme più tradizionali di partenariati (più o meno formalizzati), trovano oggi espressione anche in differenti tipologie di legame basate non su contratti, quanto piuttosto su alleanze e coalizioni che stabiliscono quale criterio fondativo il riconoscimento di un alto grado di fiducia reciproca. Fiducia che proprio in virtù delle caratteristiche del contesto sociale odierno segnato da grandi fratture e tensioni, viene a rappresentare un ingrediente capace di assicurare maggiore coinvolgimento e impegno rispetto a quello offerto da modalità di contrattualizzazione più istituzionali. Tali reti sono dunque espressione di interdipendenze che si fanno metodo nel creare un ambiente in grado di stimolare la ricerca di nuove potenzialità ed occasioni. Tre sono le tipologie maggiormente distintive di esse:

- a. Alleanze connettive: alimentano i network e permettono la nascita di reti altamente plurali;
- b. Alleanze collaborative: trovano traduzione in partenariati e community che condividono i mezzi seppur ciascun attore presenti finalità differenti;
- c. Alleanze di scopo: coinvolgono soggetti diversi i quali condividono sia mezzi che finalità comuni (si pensi a certi distretti, alle filiere a matrice cooperativa o agli ecosistemi territoriali legati a sfide trasformative).

La recente crisi ha mostrato chiaramente quanto sia necessaria la compresenza di queste tre forme di alleanza ai fini della generazione di ecosistemi e reti in grado di esplorare quel "possibile" di cui il futuro risulta carico. Per farlo è necessario introdurre progettualità capaci di restare "aperte", di riadattarsi in corso d'opera, e strategie che guardino al domani scegliendo di mettere radici nei luoghi. Emergono così legami sociali che sono in grado di alimentare lo sviluppo di pratiche collaborative in forme nuove, talvolta molto distanti dai modelli del passato. Ad esempio, crescono i gruppi di interesse che scelgono di tenersi in collegamento più o meno costante, dovendo presidiare un fine comune. Crescono anche le "comunità di senso", che

24

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Sloterdijk P. (2015), *Schiume: sferologia plurale*, ed. italiana a cura di Gianluca Bonaiuti, Raffaello Cortina, Milano.

creano un ambiente di vita e di lavoro organizzato rispettando significati condivisi nel campo della salute, del divertimento, della moda, dell'alimentazione etc.

Tutto questo però innesca un ulteriore cambiamento: le stesse reti, attraverso il loro moltiplicarsi e intersecarsi, portano alla nascita di autentici ecosistemi che sono qualcosa in più della semplice sommatoria di differenti network. Un ecosistema rappresenta un prodotto emergente che ridisegna tanto il perimetro quanto le regole della partita. È infatti a questo livello che oggi si gioca la sfida dell'innovazione sociale, sfida che arriva appunto a coinvolgere ciascun attore sociale presente sul territorio, ponendosi a quel livello che potremmo definire "sistemico" e non più meramente settoriale.

## 3.2. Ibridazione, intersezione e innovazione sociale

Il ritratto dell'imprenditore come colui il cui unico scopo è la massimizzazione del profitto risulta oramai anacronistico e fuorviante. La ricomposizione del binomio economico-sociale inizia invece a guadagnare sempre più terreno anche all'interno del mondo del for profit tradizionale e questo grazie alla maturazione di una nuova cultura imprenditoriale sorta come reazione ad una duplice criticità:

- Quella ambientale che ha trovato una traduzione nel paradigma della sostenibilità e nell'attivazione di pratiche di "responsabilità sociale d'impresa";
- 2. Quella legata alle crisi indotte dai processi di globalizzazione che ha trovato una traduzione in un progressivo ripensamento da parte di molte imprese del loro rapporto con i territori di riferimento, e fatto emergere una sorta di "nuova coscienza di luogo" grazie alla quale si inizia a comprendere come un alto livello di coesione sociale rappresenti un elemento decisivo anche per la capacità competitiva e reattiva dell'impresa.

Diventa dunque possibile affermare che è finita l'era della netta "separazione" tra Stato, privato for profit e privato non profit e diventa necessario comprendere come lo sviluppo da un lato non possa essere ridotto unicamente a valori di crescita economica, e dall'altro diventi il risultato di scambi collaborativi e percorsi di coproduzione tra l'insieme dei differenti attori pubblici, privati e di TS<sup>21</sup>. A cambiare sono *in primis* gli assunti di base a partire dai quali si ricerca la generazione di valore:

1. La sua natura: si passa da una concezione riduzionistica di valore osservato unicamente attraverso la lente economica, ad una concezione ecologica di

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Tognetti M., Venturi P. (2013), *La produzione di valore nell'era dell'ibridazione*, short paper, co-edizione di LAMA Development and Cooperation Agency e AICCON, <a href="https://base.socioeco.org/docs/tognetti\_venturi\_short\_paper\_18\_10\_13.pdf">https://base.socioeco.org/docs/tognetti\_venturi\_short\_paper\_18\_10\_13.pdf</a>

- valore osservato attraverso una lente che riconosce la stretta interdipendenza tra le sue molteplici dimensioni: valore ambientale, sociale, culturale, politico, antropologico, etc.
- 2. Le sue modalità di produzione: l'impresa deve mettere al centro non solo un valore d'uso e di scambio, ma anche un valore di legame che diventa la premessa per scambi di tipo collaborativo dai quali nascono veri e proprio nuovi modelli di co-economy, come ad esempio la sharing economy o il platform cooperativism. Essi raccontano di una differente logica secondo la quale sempre di più si praticano forme di messa in comune di beni, servizi e competenze sia tra pari sia tra differenti organizzazioni. Anche dal punto di vista delle imprese puramente for profit il valore viene creato contestualmente attraverso una condivisione con i territori e le comunità di appartenenza. Emblematico, in questo senso, il caso delle cosiddette 'imprese coesive', ovvero quelle «realtà produttive che scommettono sulla valorizzazione della dimensione relazionale attraverso il dialogo interno verso i propri dipendenti ed esterno verso una molteplicità di attori differenti (altre imprese, amministrazioni locali, scuole e università, cluster, sistema bancario, mondo associativo). Imprese che credono nel valore dei territori in cui avviene la produzione e che in guesti investono creando rapporti fiduciari con le istituzioni, il sistema del credito, le comunità, i cittadini»<sup>22</sup>.

L'insieme di queste dinamiche porta all'innesco di un movimento oscillatorio sempre più accentuato soprattutto tra i confini del non profit e for profit, tanto che si osserva sia un numero crescente di imprese non profit che assumono una postura sempre più imprenditoriale, sia imprese for profit che assumono orientamenti e approcci caratteristici delle prime. Il risultato è l'emergere di uno spazio ibrido (*Figura 16*) in cui convergono e proliferano differenti modalità di fare impresa che ripensano in maniera radicale il rapporto con la comunità e trovano nella generazione di impatto un minimo comune denominatore.

**Figura 16:** Distribuzione delle forme organizzative in rapporto alle modalità di produzione del valore.

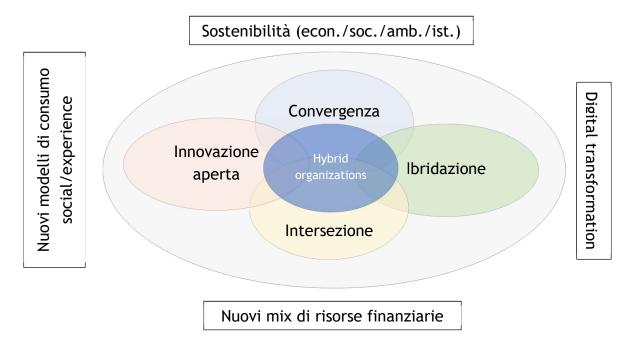


<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Fondazione Symbola, Intesa San Paolo, Unioncamere, Aiccon (2021), *Coesione è competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia*, report di ricerca.

I modelli d'impresa che operano in suddetto spazio ibrido vengono conseguentemente definite "organizzazioni ibride", ovvero realtà che si collocano su entrambi i lati della linea di demarcazione for profit/non profit, assumendo mission sociali, come i soggetti non profit, ma producendo al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire la loro missione, come le imprese for profit. Gli stessi modelli di produzione del valore assumono connotati inediti che possono essere riassunti nell'immagine sottostante dove è chiara la compartecipazione dei differenti piani nella costruzione di architetture organizzative che si caratterizzano soprattutto per il possesso di 4 caratteristiche:

- 1. la capacità di strutturare processi decisionali in funzione di forme di governance multistakeholer;
- 2. la capacità di rendere porosi i propri confini organizzativi favorendo un continuo scambio con stimoli e risorse con l'ambiente. Aspetto questo che indica il grado di apertura dell'impresa;
- l'avvio di percorsi di digitalizzazione che nascono dalla definizione di una strategia e di un modello di governo del digitale in grado di interessare trasversalmente l'impresa senza ridursi a mera trasformazione tecnicoingegneristica, ma capaci di influenzare tanto le forme di leadership quanto le modalità di lavoro;
- 4. la propensione alla sperimentazione e all'innovazione attraverso l'introduzione di nuove funzioni organizzative e un coinvolgimento maggiore, anche nei processi decisionali o di progettazione, sia dei lavoratori che degli utenti/consumatori.

**Figura 17:** Spinte trasformative per la generazione di nuovi modelli di produzione del valore (AICCON 2020).



Dall'insieme di queste trasformazioni, si viene così a creare anche la necessità da parte delle imprese di definire differenti strategie per la messa a terra di processi di creazione del valore in grado di rispondere alle sfide poste dalle nuove logiche della competitività. Senza voler entrare nel merito di singole proposte, è comunque utile osservare che vi sono alcuni elementi che tornano in maniera ricorsiva e se assunti nel loro insieme restituiscono la spina dorsale di quella che si potrebbe definire una "strategia ecosistemica". Questi elementi sono:

- La concentrazione di risorse sui suoi vantaggi principali di innovazione: allocare le risorse per le opportunità con il miglior potenziale per rafforzare i core business, ridurre i rischi ed aumentare i rendimenti sul capitale dell'innovazione;
- 2. migliorare la circolazione delle idee innovative: sviluppare sistemi per catturare intuizioni e attivare reti di apprendimento continuo (approccio dell'open innovation);
- 3. importare innovazione: ottenere accesso a idee nuove, migliorare costantemente la propria reputazione e capacità di collaborazione sia tra settori all'intero dell'impresa, sia all'esterno con altri soggetti;
- 4. esportare innovazione: stabilire incentivi e processi per valutare oggettivamente il valore di mercato delle innovazioni, strutturare attentamente joint venture e alleanze strategiche per proteggere e consolidare valore aggiunto.

L'innovazione di cui gli ibridi organizzativi sono portatori può essere definita come un'innovazione sistemica, ovvero un insieme di innovazioni tra loro interconnesse che si influenzano mutualmente, i cui benefici possono derivare solo da una loro azione congiunta che vede la realizzazione di ulteriori e complementari innovazioni e che richiedono significativi aggiustamenti all'interno del sistema imprenditoriale in cui si inseriscono. In tal senso, gli ibridi organizzativi, oltre ad introdurre elementi di innovazione rispetto alla tipologia di offerta piuttosto che di beneficiari raggiunti attraverso i loro prodotti/servizi, innovano sviluppando anche modelli nuovi o comunque misti di governance, di funding, di leadership nonché organizzativi.

Le organizzazioni ibride rappresentano dunque realtà più flessibili e in grado non solo di adattarsi ad uno scenario socio-economico estremamente complesso e articolato, quanto anche di agire all'interno di esso in un'ottica trasformativa introducendo innovazioni che permettono di coniugare il mercato con un'adeguata architettura di protezione sociale.

## 3.3. Nuove imprese sociali e terza economia

L'evuluzione dell'imprenditorialità sociale in Italia ha trovato nella riforma del TS, entrata in vigore nel 2017, un punto di svolta, in quanto non solo per la prima volta viene offerto un riconoscimento giuridico-istituzionale del TS come sistema composto da organizzazioni accomunate da finalità condivise, ma anche perché per la prima volta si tenta di costruire una cornice unitaria in grado di raccogliere e codificare le molteplici forme di attività imprenditoriale con un orientamento alla comunità. Con riferimento in particolare alla neonata impresa sociale il decreto legislativo 112/2017, la definisce come quell'organizzazione che «esercita in via stabile e principale un'attività di impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività »23. L'impresa sociale si qualifica, in tal modo, come lo «strumento imprenditoriale» del Terzo Settore ed è chiamata a svolgere un ruolo catalizzatore rispetto ad altre forme giuridiche diverse dalla cooperazione sociale che, in qualità di «prototipo originario», viene riconosciuta impresa sociale di diritto. Inoltre, la scelta di mantenere l'impresa sociale come qualifica da attribuire ad una molteplicità di forme giuridiche preesistenti (associazione, fondazione, cooperativa, Spa, Srl) è segno della volontà di ampliare il perimetro di azione di tale forma imprenditoriale attraverso una pluralità di forme giuridiche, evidenziando per ognuna di queste tratti sia di diversità che in comune con le altre forme di impresa sociale previste dalla normativa; agire che, ancora una volta, conferma la volonta di contribuire alla biodiversità economica del nostro sistema-paese.

Come afferma Daniela Russo «La riforma del terzo settore guarda all'imprenditoria sociale e all'*impact investing*. Nuove opportunità per attrarre capitali, remunerare gli investimenti, costruire strumenti di finanziamento innovativi a supporto del social business. Il *social impact investment*, in modo particolare, rappresenta una possibile leva per lo sviluppo delle realtà del terzo settore ed è sempre più rilevante nel dibattito europeo»<sup>24</sup>.

Osservando ancora più da vicino l'impresa sociale riformata, si può dire che essa rappresenta un importante strumento per lo sviluppo di un'economia locale coesiva in cui la dimensione relazionale e comunitaria costituiscono la principale risorsa per la produzione di valore economico e sociale. L'espressione della messa a valore del fattore coesivo, si ritrova inoltre negli aspetti che riguardano la governance

Borzaga C. (2016), L'impresa sociale nel perimetro del terzo settore: riposizionamento e rilancio, «Impresa Sociale», n. 7, pp. 60-67, Iris Network, Trento: <a href="https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-impresa-sociale-nel-perimetro-del-terzo-settore">https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-impresa-sociale-nel-perimetro-del-terzo-settore</a>

 $<sup>^{24}</sup>$  Non profit - Fisco, tecnologie, alleanze per entrare nel Terzo Settore. Le Guide, Sole 24 Ore (2022).

dell'impresa sociale: da un lato il modello disegnato dalla riforma funge da stimolo per costruire assetti di governance il più possibile aperti, prevedendo un sempre maggiore coinvolgimento delle diverse categorie di *stakeholder* (lavoratori, utenti e altri soggetti interessati alle attività), attraverso modalità innovative di partecipazione, dall'altro la possibilità di includere non solo nella compagine sociale ma anche nel *board* degli amministratori (pur senza che questi ultimi esercitino potere di controllo) soggetti pubblici e privati *for profit*.

In altri termini, l'impresa sociale, attraverso l'introduzione di nuove forme di multistakeholdership, si configura come veicolo per creare nuove forme d'impresa coesiva in tutti i settori di operatività in cui può agire, nonché come meccanismo in grado di incentivare la prospettiva di sviluppo imprenditoriale offerta dal paradigma dell'open innovation, esplorando così nuove modalità d'innovazione che vanno oltre i propri confini e che si legano con l'ecosistema di riferimento.

Questa forma di impresa non esaurisce però il bacino dell'imprenditorialità sociale in Italia. Infatti, se si allarga ulteriormente la lente di osservazione, è possibile individuare un bacino di oltre 74.000 organizzazioni che include le SIAVS, la Società Benefit e la ricca arena delle ONP market oriented di cui si è parlato in precedenza.

Figura 18: Potenziale imprenditorialità sociale in Italia (Rielaborazione AICCON, 2020)

Tipologia	Unità
Organizzazioni non profit «market <u>oriented»</u> (associazioni, fondazioni, enti religiosi, organizzazioni di volontariato – <u>escluse le cooperative sociali</u> )	55.873
Cooperative sociali	15.751
Imprese sociali ex lege	1.693
Startup innovative a vocazione sociale	264
Società Benefit	550
TOTALE	74.131
Fonte: Unioncamere-Infocamere (2018), Istat (2015, 2018), Registro Startup innovative Registro S	-Unioncamere (2020), Società Benefit (2020)

Questo ulteriore ampliamento del perimetro testimonia non solo una significativa biodiversità del panorama imprenditoriale italiano, e un bacino importante di realtà che presentano enormi possibilità in termini di ulteriore ampliamento e crescita. In maniera ancora più importante tali organizzazioni dicono molto su quella che sarà un'altra sfida che il mondo imprenditoriale dovrà affrontare nei prossimi anni, ovvero quella di un ripensamento profondo del rapporto tra: modelli organizzativi, tipologia di servizi e prodotti offerti, tipologie di mercato nei quali ci si intende muovere. Di

fronte ai grandi cambiamenti che stanno interessando sia il tessuto sociale, sia i mercati, è impossibile pensare che i modelli organizzativi delle imprese con impianti ancora tipicamente novecenteschi possano riuscire ad essere realmente competitivi.

Questo perché i modelli organizzativi delle imprese non sono neutrali rispetto le sfide che caratterizzano le società odierne. È dunque per questa ragione che si ritiene l'impresa sociale, nelle sue svariate declinazioni, un modello di impresa altamente competitivo oggi, in quanto presenta caratteristiche che meglio rispondono alle peculiarità dei contesti socio-economici odierni.

L'imprenditoria sociale spinge infatti a ribaltare il punto di vista iniziale: è dall'interrogativo sulla società com'è oggi e come si desidera vorrebbe essere domani che diventa efficace immaginare il modello di impresa più coerente e non il contrario, ovvero legando le possibilità dell'evoluzione della società e dei mercati ai soli modelli di impresa già in essere. Nuove sfide sociali richiedono insomma nuovi modelli di impresa.

Ecco perché, da questo sguardo sul panorama dell'imprenditoria sociale è possibile compiere un ultimo salto arrivando ad osservare quello che si potrebbe definire lo spettro della terza economia, dove sono raccolte più di 660.000 organizzazioni che secondo diverse modalità e logiche producono valore mantenendo un chiaro e diretto riferimento alla comunità

Figura 19: Lo spettro della Terza Economia. (Aiccon 2020)



Fonte: (1) dati Istat (2021), (2) elaborazione Iris Network (2021, su dati Istat 2018), (3) AICCON (2020), (4) Registro Startup Innovative-Unioncamere (2020) e Registro Imprese (2020), (5) Istat (2020)

L'insieme di queste organizzazioni possiede realmente tutte le caratteristiche e risorse per creare una vera e propria nuova economia che oggi trova il nome di Social Economy e sulla quale si ritornerà più avanti, il tutto all'interno di uno scenario nel quale la politica possa rappresentare un terreno fertile per veicolare le proposte degli

imprenditori attraverso il dialogo diretto con i *policy maker* e le parti sociali partendo dal coinvolgimento di queste imprese in virtù del loro modo sui generis di coniugare sociale ed economico.

## 3.4. Numeri delle nuove filiere sociali

La convergenza verso forme di agire imprenditoriale collaborativo, come si è visto anche nei paragrafi precedenti, rappresenta la cifra distintiva non solo di molte realtà di TS, ma anche di diverse imprese for profit che declinano la propria attività produttiva legando sempre di più competitività e coesione. Questo progressivo riconoscimento del valore del legame che unisce sia organizzazioni di diversa natura legate da interessi comuni, sia imprese vicine per tipologia e attività, trova poi una specifica codificazione nell'assetto della filiera, che rappresenta una soluzione utile ad aggregare risorse e sviluppare nuove attività produttive. Ecco perché merita un particolare approfondimento il caso delle filiere all'interno della cooperazione sociale.

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. Appare chiaro che la "filiera", pur con tutte le sfumature del caso, si configuri, anche nel campo dell'impresa sociale, non tanto come un sinonimo di altri concetti di uso pratico come "rete" e "catena del valore", ma piuttosto quale 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<sup>25</sup>.

Con riferimento alla ricerca realizzata da AICCON che ha riguardato le cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nelle nuove filiere inclusive<sup>26</sup>, è emerso

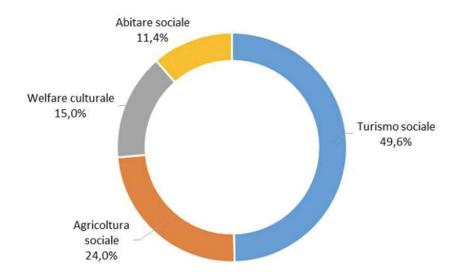
<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Venturi, P., Rago, S. (a cura di) (2020), *Imprenditorialità* sociale: Intersezione e filiere ad alto valore aggiunto, report realizzato con il sostegno di UBI Banca.

L'analisi, 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, 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. saranno presi in considerazione il numero di dipendenti e i ricavi al 31 dicembre 2018.

come esse raccolgano più di 14.000 dipendenti, pari al 3,2% del totale dei dipendenti occupati nella cooperazione sociale italiana. In particolare, oltre 7 cooperative su 10 contano un numero di dipendenti inferiore a 10 e 2 su 5 operano attraverso l'apporto di 1 o 2 dipendenti. Si tratta dunque di cooperative di piccole dimensioni che trovano nell'inserimento in una rete più ampia una strategia utile a consolidarsi e aprirsi a nuove possibilità produttive, moltiplicando anche la capacità di includere soggetti fragili.

La ripartizione delle realtà analizzate per settore di attività (codici ATECO 2007) restituisce poi una fotografia che evidenzia che quasi 1 su 2 delle cooperative sociali di inserimento lavorativo osservate opera nell'ambito del turismo sociale; 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%).

**Figura 20:** Cooperative sociali per filiera. (Elaborazione AICCON su dati AIDA-Bureau Van Dijk, 2018)



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 a 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. Questo deve far riflettere sulla necessità di osservare la filiera come asset meritorio per divenire oggetto di investimento in sé, secondo una logica che guarda al medio e lungo periodo. Questo tipo di infrastrutturazione relazionale tra organizzazioni richiede tempi lunghi e una grande manutenzione per esprimere il reale potenziale

che le connota. Pertanto, si dovrebbero costruire anche forme di finanziamento coerenti che co-responsabilizzano in maniera più stretta ciascun attore della filiera.

È infatti possibile individuare alcune variabili chiave per la creazione di un potenziale sistema di rating attorno al quale pensare servizi di finanziamento ad hoc:

- 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;
- 2. 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;
- 3. 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;
- 4. 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 precondizione (coesione per una maggiore e migliore inclusività);
- 5. l'impatto della filiera grazie a strategie di annidamento (nesting) all'interno di mercati di più ampia estensione grazie anche all'utilizzo di marchi e certificazioni che ne misurano la qualità distintiva;

Aspetti questi che, al contempo, indicano gli elementi di maggior valore attorno ai quali si costruisce la distintività di questo assetto inter-organizzativo, il quale offre l'ennesimo esempio di modalità differente di strutturare la catena del valore e che può rivestire una significativa rilevanza strategica in molti settori oltre quelli già evidenziati. Ancora una volta la sfida maggiore è quella di esplorarne le potenzialità non ancora sperimentate.

# 3.5. Rigenerazione e infrastruttura sociale

Tra le conseguenze più significative indotte dallo scoppio della pandemia da Covid-19, vi è stata senza dubbio una messa in discussione dei modelli dell'abitare ai quali eravamo abituati fino ad ora, oltre che ad un ripensamento del rapporto tra centri urbani e aree interne. Affrontare il tema della rigenerazione urbana, non significa infatti discutere di strategie e modalità attraverso cui semplicemente "ristrutturare" il patrimonio edilizio al momento in disuso o degradato, quanto piuttosto significa riflettere sul rapporto tra la dimensione di luogo e possibilità innovative di costruire

infrastrutture sociali attraverso le quali veicolare una nuova modalità di risposta ai bisogni della collettività e nuove economie.

Il tema della rigenerazione urbana, in virtù anche delle specificità del contesto italico, certamente implica la necessità di affrontare tanto il tema della gestione e valorizzazione del patrimonio architettonico-culturale, quanto le criticità legate all'evoluzione dei centri più densamente popolati. Le prime 100 città italiane per dimensione ospitano il 67% della popolazione nazionale e secondo il Centro Studi Sogeea, che nel 2018 ha realizzato il *'Primo rapporto sulla rigenerazione urbana in Italia'*, il potenziale indotto economico di una estesa e capillare campagna di rigenerazione urbana sul territorio italiano raggiunge i quasi 328 miliardi di euro<sup>27</sup>. Allo stesso tempo, il valore di una tale campagna potrebbe aumentare ulteriormente se si tenesse conto delle potenziali economie che non ruotano unicamente attorno al "mattone", ovvero ad asset materiali.

Quello che si potrebbe definire il "mercato della rigenerazione urbana" interessa infatti una molteplicità di altre questioni come ad esempio quella riguardante il tema della sostenibilità delle città dal punto di vista ambientale ed energetico, oppure quella relativa alla formulazione di servizi personalizzati in risposta ai bisogni che nascono dal dover coniugare tempi di vita e tempi di lavoro in città, o ancora il coinvolgimento dei cittadini nei processi di cura di beni ritenuti di interesse comune, etc. Immaginare un piano di 'rigenerazione urbana' implica inoltre altrettanti seri investimenti su quell'asset immateriale identificabile *in primis* con il capitale relazionale che rappresenta allo stesso tempo premessa e motore per la buona riuscita dell'intervento di rigenerazione che, come suggerisce la parola stessa, implica un processo di rinascita e non di semplice ristrutturazione.

Ciò sottintende la necessità di un passaggio dal concetto di "spazio", dove la connotazione assume toni principalmente funzionali, a quello di "luogo" inteso come spazio fisico o virtuale dove relazioni sociali, economiche e tecnologiche producono significati condivisi. Questa seconda prospettiva ricompone dimensione progettuale, che risponde alle necessità di carattere funzionalistico, e dimensione relazionale e di significato, che è l'unica in grado di animare realmente uno spazio.

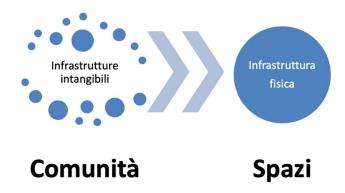
Non deve perciò stupire che il primo passo verso un processo di rigenerazione non consiste in un *master plan* che ridisegni strumentalmente percorsi partecipativi, ma un'azione maieutica, conversazionale, rivolta a e condivisa con quella che, chi per

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Centro Studi Sogeea (2018), *Primo rapporto sulla rigenerazione urbana in Italia*, Roma.

lavoro e missione tesse comunità, chiama «economia di abitanti»<sup>28</sup>. Un'azione di rigenerazione implica sempre un'azione comune, un agire corale nel quale sono coinvolti una molteplicità di attori sia istituzionali (amministrazioni locali, associazioni non profit, imprese sociali, imprese for pofit, etc.), sia gruppi informali composti da semplici cittadini che intendono ri-appropriarsi di un luogo e ri-abitarlo. La partita non è quindi legata solo all'offerta di risorse economiche, ma si gioca sempre di più sul lato della capacità di includere e dare spazio a questa diversità di contributi che provengono da diversi attori e spesso nascosti dentro le domande di bisogni insoddisfatti. Le sperimentazioni di rigenerazione, tanto se promosse dal basso quanto se promosse in maniera maggiormente verticale da istituzioni pubbliche o soggetti privati, possono dirsi socialmente innovative solo se dirette a contribuire all'inclusione sociale attraverso cambiamenti nell'agire sia dei partecipanti, sia delle istituzioni. Ai primi è richiesta la maturazione di una rinnovata "coscienza del cittadino", che spesso postula l'assunzione di vere e proprie responsabilità formalizzate in contratti per l'utilizzo e l'animazione del luogo; alle seconde invece capita spesso di dover inventare da zero nuove procedure per riconoscere e formalizzare affidamenti e modalità di gestione degli spazi che esulano dalle tradizionali pratiche amministrative.

La sfida più ardua di un progetto di rigenerazione urbana diventa quella di ancorare lo sviluppo della dimensione fisica (i muri) al capitale relazionale, istituendo così una nuova infrastruttura sociale rispetto alla quale la dimensione del "dove" non viene irrigidita in funzioni e regolamenti eccessivamente rigidi, ma funge da condizione di possibilità per la realizzazione di risposte a quelle che sono le aspirazioni e le intenzioni trasformative della comunità. I territori maggiormente competitivi sono quelli che riescono ad alimentare tali sinergie coniugando un alto livello di infrastrutturazione sociale con quello di intraprendenza comunitaria.

Figura 21: Infrastrutturazione dei luoghi (Aiccon 2021)



<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Teneggi G., Zandonai F. (2017), *The community enterprises of the Appennino Tosco-Emiliano UNESCO Biosphere Reserve, Italy: biodiversity Guardians and Sustainable Development Innovators*, «JEOD Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity», vol. 6, issue 1, pp. 33-48).

Ciò che viene a delinearsi lo si potrebbe definire un "approccio integrato" alla rigenerazione urbana dove: progettazione sociale, sviluppo urbano e investimenti immobiliari sono elementi di un'unica progettualità e non percorsi scissi l'uno dall'altro. Esso implica poi partnership sempre più complesse, una prospettiva di lungo periodo e forme di *governance* inedite dove tutti gli attori coinvolti cooperano per restituire agli spazi un valore d'uso prima che un valore economico.

# 4. Il valore strategico del Terzo Settore nel PNRR e nello EU Social Economy Action Plan

Nel corso dei precedenti capitoli si è mostrato quanto il perimetro del TS sia in una fase di ridefinizione alla luce delle novità introdotte dalla Riforma e delle più generali trasformazioni sociali inerenti da un lato al progressivo riconoscimento della rilevanza strategica del principio collaborativo che trova declinazione sia sotto il profilo istituzionale (ad es. l'amministrazione condivisa), sia sotto quello di mercato (ad es. il settore della Collaborative Economy<sup>29</sup>), dall'altro i numerosi processi di ibridazione all'interno delle catene del valore che riorientano le tradizionali logiche e riferimenti tipici del non profit e del for profit. Volendo però offrire una panoramica esaustiva della reale rilevanza del TS rispetto ai processi di sviluppo del Paese, è necessario prendere in considerazione altre due questioni:

- 1. il suo ruolo in questa fase di ripartenza con riferimento ai fondi del PNRR;
- 2. il riconoscimento dell'Europa della realtà dell'economia sociale e il piano *ad hoc* per una sua ulteriore espansione e consolidamento.

### Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

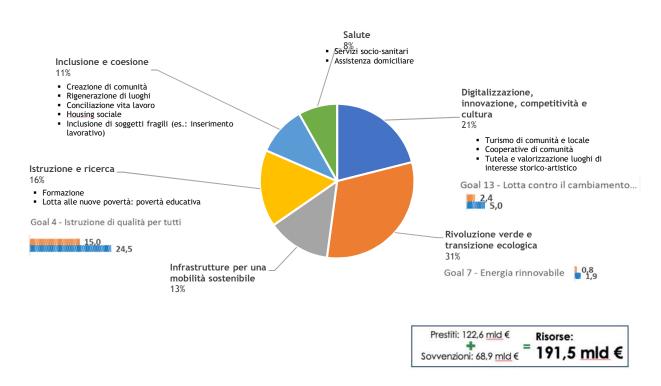
Nel quadro della struttura di allocazione delle risorse derivanti dal PNRR, il TS viene chiamato direttamente in causa solamente sulle missioni 5 e 6 ma è importante sin da subito sottolineare come le evidenze restituiscano un impegno sostanziale e rilevante di tali soggetti in diversi ambiti compatibili con le ulteriori 4 mission (in particolare la 1, la 2 e la 4 - Figura 22).

In secondo luogo è importante sottolineare, anche alla luce di quanto discusso nei precedenti capitoli, quanto il PNRR rappresenti una chiara opportunità per l'affermazione di un rinnovato protagonismo del Terzo settore per lo sviluppo di risposte concrete alle future sfide sociali, in virtù dell'intrinseca capacità trasformativa di cui è portatore. Alla base del Piano vi è un'idea di sviluppo che tenta di costruire una prospettiva maggiormente armonica e inclusiva provando a coniugare economia e salute, cultura e ambiente, etc. secondo una visione più ampia di sostenibilità definibile come "sostenibilità integrale" e di cui le organizzazioni di Terzo Settore sono tra i principali interpreti, tanto più alla luce dei processi di ibridazione e intersezione descritti nel precedente capitolo.

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Ramella F. (2019), *The economy of collaboration in the age of digitalization*, «Sociologies in dialogue», volume 5, n. 1, pp. 10-31.

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Metti riferimento ad GDB 2021

**Figura 22:** Il contributo del Terzo Settore nel quadro delle missioni individuate dal PNRR. (AICCON 2021)



Scendendo più nel dettaglio delle singole Missioni, all'interno della 5 una parte preponderante delle risorse (11.17 miliardi) sono destinate all'area di intervento denominata 'Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e Terzo Settore'. Di questi 11 miliardi, 9 sono destinati ai piani di rigenerazione urbana e all'housing sociale e solo 1 complessivamente ai settori *core* del welfare - interventi rivolti ad anziani, persone con disabilità e famiglie in difficolta - anche in questo caso concentrandosi prevalentemente sugli investimenti in strutture e tecnologie (ad es. soluzioni abitative per favorire l'autonomia e supportate per gli anziani, tecnologie a servizio della non autosufficienza, strutture per l'housing sociale indirizzate a famiglie in difficoltà, etc.).

#### Dei 9 miliardi:

- 2,8 sono per l'housing sociale e la riqualificazione dell'edilizia residenziale pubblica, e pensati come fondo a supporto dei progetti di rigenerazione urbana quale mezzo per «promuovere l'inclusione sociale e combattere nuove forme di vulnerabilità»,
- 3.3 sono dedicati a «investimenti nella rigenerazione urbana, al fine di ridurre le situazioni di emarginazione e degrado sociale nonché di migliorare la qualità del decoro urbano oltre che del contesto sociale e ambientale»

2.45 a piani per «recuperare spazi urbani e aree già esistenti allo scopo di migliorare la qualità della vita promuovendo processi di partecipazione sociale e imprenditoriale» con il miglioramento di ampie aree urbane degradate e la loro rivitalizzazione economica.

Tutti gli interventi qui sopra riportati afferiscono ad ambiti nei quali il Terzo settore è stato in questi anni tra i principali protagonisti, anche in quanto attore capace di attivare reti e co-progettazioni con i principali attori istituzionali locali. Inoltre, essendo gli ETS elemento di raccordo tra il territorio e gli attori sociali, sarà fondamentale un loro consistente coinvolgimento nel ruolo di "curatori e manutentori" dei processi attivati: la sfida maggiore infatti, consisterà nell'utilizzare le risorse in oggetto per realizzare nuovi sistemi locali di servizi in grado a loro volta di tradursi in micro-economie che possano generare e far circolare risorse sufficienti ad animare le iniziative promosse.

La terza area di intervento, anch'essa relativa ad ambiti in cui il TS è protagonista, riguarda gli interventi per la coesione territoriale (2 miliardi di euro). Comprende azioni per il rilancio e la valorizzazione delle aree interne attraversi il rafforzamento dei servizi per anziani e giovani in difficoltà e dei servizi sanitari di prossimità, tema su cui oggi il TS potrebbe essere molto più presente in quanto occasione per un'ulteriore crescita e radicamento locale. Da segnalare infatti come la sanità di prossimità occupi una parte importante anche della Missione 6, in particolare laddove si sviluppa il tema delle Case di comunità e presa in carico della persona.

È invece un ambito di assoluta pertinenza del TS l'investimento per la riqualificazione dei beni sottratti alla criminalità organizzata, che vedono impegnate cooperative ed associazioni in un prezioso lavoro di sviluppo locale e di cambiamento culturale. Il TS è inoltre indicato come protagonista degli interventi per contrastare la povertà educativa nel Mezzogiorno, con l'obiettivo di coinvolgere fino a 50 mila minori in oltre 2 mila diverse iniziative.

Infine, seppur non esplicitamente richiamato, il TS può svolgere un ruolo significativo con riferimento al cosiddetto "bando borghi" legato al progetto di valorizzazione delle aree interne, dove le realtà non profit e dell'imprenditoria sociale rappresentano da tempo punti di riferimento per la creazione di soluzioni innovative in grado di coniugare nuove forme dell'abitare con nuove attività produttive (il caso delle Cooperative di comunità è esemplificativo di questa capacità).

Più in generale è importante rilevare come il TS non venga qui considerato in qualità di mero esecutore di servizi, ma quale co-protagonista insieme alla pubblica amministrazione in virtù della sua vocazione al perseguimento dell'interesse generale. Questo rappresenta un vero e proprio passaggio culturale che dovrà fungere da

premessa per ogni programmazione futura, anche su scala nazionale e non più unicamente locale. Sono simili evoluzioni ad interessare anche gli istituti di credito in quanto aprono riflessioni importanti rispetto alla possibilità di generare risposte finanziarie alla necessità di rendere sostenibili sul lungo periodo gli investimenti fatti attraverso i fondi speciali. Parte dei progetti che verranno realizzati, infatti, svilupperà modelli di sostenibilità di lungo periodo basati su una logica di mercato offerta di servizi in risposta ad una domanda pagante - ma un'altra parte, rivolta ad assicurare l'inclusività dell'accesso a servizi sulla base della salvaguardia di specifici diritti e del principio di equità, dovrà necessariamente sviluppare modelli di sostenibilità nuovi e diversi, che coinvolgeranno allo stesso tempo pubbliche amministrazioni e organizzazioni di TS.

## EU Social Economy Action Plan

Anche a livello europeo cresce e si fa largo la necessità di ribadire l'importanza di una emergente terza economia<sup>31</sup> e di supportarne lo sviluppo, anche in chiave strategica, per la generazione di modelli socio-economici maggiormente sostenibili. Lo scopo dichiarato del Piano è infatti quello di «rafforzare l'innovazione sociale, sostenere lo sviluppo dell'economia sociale e aumentare il suo potere di trasformazione sociale ed economica» prevedendo una serie di azioni per il periodo 2021-2030.

L'economia sociale in Europa conta 2,8 milioni di organizzazioni che occupano 13,6 milioni di lavoratori, pari al 6,3% della popolazione in età da lavoro. Il merito principale di questo documento può essere riassunto in tre aspetti chiave:

- 1. Riconosce che l'economia sociale genera impiego ed inclusione, oltre alla capacità di introdurre soluzioni innovative per la risoluzione dei problemi e delle sfide sociali odierne.
- 2. Riconosce che l'economia sociale non è una nicchia, ma riguarda un più ampio percorso di ripensamento delle politiche sociali che superi la concezione di esse come semplice spesa e le assuma in un'ottica di investimento sociale per il benessere nel lungo periodo.
- 3. Fissa le linee d'azione che la Commissione Europea intende intraprendere nei prossimi due anni: a) quella relativa al framework, cioè alle condizioni di generali per l'operatività e il riconoscimento istituzionale; b) quella relativa alla nuova cultura imprenditoriale ben interpretata dall'imprenditoria sociale; c) quella relativa ai nuovi strumenti di finanziamento.

La Commissione Europea propone dunque un salto di qualità nella concezione del ruolo dell'economia sociale evidenziando come per fotografare oggi tale fenomeno e capire a fondo il valore aggiunto generato da questi soggetti non sia sufficiente

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Per maggiori approfondimenti vedere paragrafo 3.3.

offrire la loro rappresentazione basata su aspetti giuridico-legali (*legal framework*), ma piuttosto introdurre nuovi ed ulteriori elementi concettuali in grado di connotare il fenomeno:

- Ecosistema (dimensione impact): Il pensiero sistemico è in grado di ampliare i confini di azione dell'economia sociale proprio grazie alla sua capacità di connettersi a tendenze sociali come la digitalizzazione, l'ostacolo dei mercati finanziari rispetto alle metriche di impatto sociale e i nuovi processi di mobilitazione dei cittadini come il crowdsourcing.
- 2. Agente del cambiamento (dimensione action): l'economia sociale sviluppa soluzioni a problemi sociali non solo generando miglioramenti nella società ma spesso anche fungendo da "faro" da seguire da parte di altri attori sia istituzioni pubbliche che imprese for profit. Le organizzazioni dell'economia sociale, e in particolare le imprese sociali, agiscono con l'obiettivo generare benessere ed equilibrio tra la sfera privata e lavorativa; avviano processi di innovazione collaborativa e attraverso l'applicazione del principio di solidarietà perseguono una crescita inclusiva, integrando la dimensione economica e sociale dello sviluppo dei paesi.
- 3. Partner (dimensione relation): le organizzazioni dell'economia sociale esprimono pienamente il proprio potenziale dentro a relazioni con altre organizzazioni dell'economia sociale, istituzioni pubbliche e imprese for profit. Il ruolo delle partnership, infatti, è sempre più fondamentale per integrare le pratiche innovative e sviluppare i processi di innovazione sociale.

Dal punto di vista invece più strettamente legato agli assetti organizzativi delle varie realtà che compongono questo ecosistema, il Piano introduce importanti novità in materia di: forme di fiscalità, percorsi agevolati nel regime degli aiuti di Stato, forme di sostegno finanziario, schemi innovativi di appalto e acquisti pubblici, omogeneizzazione dei modelli societari e del quadro legislativo tra gli Stati membri. L'accesso ai finanziamenti per le imprese e le organizzazioni dell'economia sociale continuerà infatti ad essere una delle principali sfide da affrontare. Nel periodo 2014-2020 sono stati mobilitati almeno 2,5 miliardi di euro dal bilancio dell'UE per sostenere l'economia sociale, bilancio che dovrebbe aumentare nel periodo 2021-2027, utilizzando l'effetto moltiplicatore degli strumenti finanziari, come InvestEU, FSE+, FESR, il Single Market Program o Erasmus +.

Nel suo insieme il Piano traccia dunque quelle che si possono definire "condizioni abilitanti" per un progressivo radicamento dell'ecosistema dell'economia sociale all'interno del contesto socio-economico comunitario, divenendo inoltre uno dei principali volani per coordinare transizione ecologica, rinnovamento dei sistemi di protezione sociale e sviluppo economico.

Per quanto riguarda la finanza sociale, la Commissione lavorerà sul lato della domanda e dell'offerta per adattare le opportunità di finanziamento alle organizzazioni dell'economia sociale. Lo strumento NextGenerationEU permetterà inoltre agli Stati membri di mobilitare investimenti e riforme al fine di sviluppare l'economia sociale e l'imprenditoria sociale. Gli strumenti ci sono, dobbiamo metterli a disposizione degli imprenditori sociali e delle organizzazioni dell'economia sociale.

## 5. Conclusioni: fare banca "per e con" il Terzo Settore

Il quadro sin qui tracciato suggerisce un contesto in forte mutamento per ciò che riguarda le organizzazioni del Terzo Settore, che negli ultimi anni hanno dimostrato, non solo di saper crescere in termini di rilevanza e volumi, ma anche di saper trasformare luoghi e comunità, rispondendo prontamente alle necessità e le aspirazioni dei territori nei quali operano. L'emergenza pandemica che ha caratterizzato i primi due anni del terzo decennio di questo secolo ha messo in luce, ancora una volta, le peculiari attitudini che fanno di tali organizzazioni (*Figura 23*) un fondamentale *driver* per l'avvio di processi sostenibili di sviluppo.

**Figura 23:** Aree di intervento del Terzo Settore per il contrasto all'emergenza da Covid-19. (Elaborazione Aiccon su Psaroudakis, I., 2020, *La sfida pandemica per il Terzo Settore*)



Il Terzo Settore, infatti, anche in occasione dell'insorgere della crisi socio-economicosanitaria generata dalla pandemia da Covid-19, ha dimostrato la centralità, nel rispondere ai bisogni emergenti di un territorio, di due elementi cruciali dei quali da sempre si fa garante:

- leggere tempestivamente i bisogni del territorio: in virtù del proprio radicamento sui territori in cui operano, le organizzazioni del Terzo Settore dispongono di un osservatorio privilegiato sulle comunità con le quali interagiscono, essendo quindi in grado di rilevare in maniera rapida ed efficace le necessità e le aspirazioni delle persone.
- attivare risorse: le organizzazioni del Terzo Settore, se non sono esse stesse depositarie di know-how, sono in grado di attivare risorse specifiche, anche umane, grazie ai legami e alle reti che sono solite creare in virtù del loro modus operandi e del riconoscimento di cui godono all'interno delle proprie comunità di riferimento.

Le sopracitate capacità peculiari di tali organizzazioni si configurano non solo quali *asset* per il contrasto all'emergenza, ma anche, e soprattutto, quali *driver* per la ripartenza. Non è infatti un caso che anche dal punto di vista delle *policy* tanto il governo italiano quanto le istituzioni europee considerino il Terzo Settore, e l'Economia sociale più

largamente intesa, quale ingrediente per una ripartenza tempestiva e sostenibile (cfr. capitolo 4).

I dati confermano inoltre come il Terzo Settore si faccia già interprete, da tempo, delle sfide che caratterizzano l'epoca contemporanea e che, anche in documenti programmatici di rilevanza nazionale ed europea, quali ad esempio il PNRR e il EU Social Economy Action Plan, sempre più vengono identificate quali ambiti di intervento ai fini di uno sviluppo sostenibile futuro. Sfide quali ad esempio l'abitare sociale, la rigenerazione urbana, l'economia circolare, il ripopolamento delle aree intere, con le quali il Terzo Settore si misura da tempo, richiedono, per loro stessa natura, di essere approcciate in maniera integrale, non potendo prescindere dal coinvolgimento delle comunità che abitano i luoghi oggetto di trasformazione; e se questo è vero allora non è possibile prescindere nemmeno dal coinvolgere in tali processi trasformativi chi delle comunità è in grado di leggere i bisogni e attivare le risorse. In altre parole, in un contesto in cui mutano i bisogni sociali e ne emergono di nuovi, è sempre più necessario guardare al Terzo Settore quale investimento per la generazione di capacitazione orientata allo sviluppo locale.

Se dunque nell'immaginare e costruire la ripartenza non è possibile prescindere dall'aspetto comunitario è altrettanto evidente come i protagonisti di una tale trasformazione debbano essere in grado di ricomporre e superare la concettualizzazione dicotomica e duale secondo cui all'impresa è chiesto di produrre ricchezza ed alle istituzioni di Terzo Settore di redistribuirla.

La riformulazione di suddetto paradigma apre le porte al riconoscimento e alla legittimazione di una nuova generazione di modelli organizzativi ed imprenditoriali che competono alla definizione di un nuovo perimetro, quello della Terza Economia, nel quale convergono, a prescindere dalla forma giuridica, i modelli operativi ed organizzativi, realtà accomunate da due fattori definitori:

- a. l'orientamento a mercato del modello di business, dunque la generazione di entrate attraverso lo scambio di beni e servizi sul mercato.
- b. l'intenzionalità nel generare un impatto sociale osservabile e misurabile per le proprie comunità di riferimento.

Tale convergenza, sostanziale più che formale, tra il mondo non profit, tradizionalmente orientato alla generazione d'impatto sociale, ed il mondo for profit, tradizionalmente vocato alla dimensione di mercato, fa nascere la necessità di guardare a tali Economie Impact - così definibili in virtù dell'elemento comune di ricerca intenzionale di un impatto positivo - con occhi, strumenti ed istituzioni nuove, o quanto meno rinnovate (*Figura 24*).

Figura 24: Nuovi bisogni, nuove risposte, nuove economie, nuovi ruoli. (Aiccon 2021)

Nuove sfide e bisogni sociali: salute, abitazione, mobilità, incremento anziani non autosufficienti, migranti, nuove povertà, ecc.

Nuovi bisogni



Potenziale **ampliamento** dello **spazio d'azione** del Terzo Settore (PNRR e EU Action Plan), nella direzione di un re-design dei servizi, in particolare in chiave territorializzazione, innovazione tecnologica e infrastrutturazione sociale.

Nuove risposte



Apertura crescente a percorsi imprenditoriali da parte delle imprese sociali e crescente convergenza fra mondo del non profit sociale ed economico: transizione verso un modello di Economia Impact, in cui è necessario ed indispensabile cominciare a misurare i cambiamenti sociali (i.e.: PNRR).

Nuove Economie

Nuovi ruoli

Necessario un ripensamento dei ruoli:



- Terzo Settore: il sociale ridefinisce nuovi settori, che si caratterizzano per l'alto valore comunitario e che è necessario porre alla base di uno sviluppo integrale.
- Istituzioni pubbliche: sempre meno «appaltatrici di servizi» e sempre più interlocutrici nelle ricerca di risposte ai bisogni emergenti.
- Istituti creditizi: sempre meno finanziatori e sempre più accompagnatori e canalizzatori di risorse.

Tale mutato scenario impone agli istituti di credito, tra le altre istituzioni, di cambiare il proprio modo di approcciarsi a tali organizzazioni che si fanno promotrici ed interpreti di un cambiamento, accogliendo un "quarto tempo" dello sviluppo strategico del fare banca per e con il Terzo Settore (Figura 25). Tale quarto tempo si concretizza in un sostanziale superamento dei divisionismi e delle dicotomie ed un passaggio ad una dimensione strategica nella quale la banca:

- legge le organizzazioni protagoniste del cambiamento in virtù della propria capacità trasformativa più che degli elementi giuridico-bilancistici.
- ridisegna (re-skilling) e potenzia (up-skilling) le skills del proprio capitale umano, al fine di generare internamente una sensibilità al mutato contesto e una maggior capacità di dialogo con tali nuove organizzazioni Impact.
- si pone sempre meno quale soggetto erogatore di un'offerta finanziaria e sempre più quale soggetto accompagnatore (consulente) per lo sviluppo di progettualità e in grado di co-investire e co-rischiare per la generazione di impatto.
- opera al fianco di tali organizzazioni *Impact* al fine di affrontare le sfide sociali più urgenti.

In altre parole, nel "quarto tempo" dello sviluppo strategico del fare banca con e per il Terzo Settore, il Sociale influenza direttamente la strategia dell'istituto bancario.

Figura 25: I quattro tempi delle strategie bancarie. (AICCON 2020)



Tale necessità di riorientamento del ruolo degli istituti bancari emerge chiaramente anche dall'ultima Edizione dell'Osservatorio di Intesa San Paolo su Finanza e Terzo Settore (Ed. XI - 2021): delle cooperative e imprese sociali presenti nel campione, il 38,8% vede la banca quale consulente e accompagnatore nei processi di sviluppo (+4,8 sul 2020); il 36,6% è soddisfatto del proprio rapporto con la banca in ragione della presenza di capitale umano formato e dedicato (+9,6 sul 2020) e un ulteriore 26,6% per la presenza di un'area strategica dedicata (+4,3 sul 2020).

Tali risultati suggeriscono lo spunto per una riflessione conclusiva: lo sviluppo di una strategia così formulata trova efficacia da un lato nella vicinanza fisica dell'istituto bancario ai territori, dall'altro nel riconoscimento da parte dei territori - intesi come insieme di organizzazioni, istituzioni e persone - dell'istituto creditizio in termini di credibilità ed affidabilità, direttamente discendenti da un posizionamento identitario e valoriale. Per tali ragioni è necessario che la banca operi in qualità non solo e non tanto di banca nel territorio, ma piuttosto quale banca del territorio. Nel primo caso infatti la banca si limiterà a portare la propria offerta a livello "micro", offrendo i propri prodotti e servizi, al massimo modificandone i termini in una logica di customizzazione, concependo dunque il territorio quale ulteriore mercato. Nel secondo caso, invece, la banca si auto-colloca tra i fattori locali, innescando, coltivando e mantenendo le relazioni necessarie alla costruzione di un sistema territoriale di sviluppo economico e sociale. In altre parole la banca del territorio è parte integrante del suo stesso mercato di riferimento: tra i suoi obiettivi non vi è la semplice collocazione di beni e servizi sul territorio, ma piuttosto la partecipazione ad un processo di sviluppo del contesto cui appartiene quale agente territoriale.

#### Bibliografia

Rajan R. (2019), Il terzo pilastro: la comunità dimenticata da Stato e mercati, Egea: Università Bocconi, Milano.

Blyth M. (2015), Austerity: the history of a dangerous idea, Oxford university press, Oxford.

Macchioni E. (2014), Culture e pratiche del welfare aziendale: dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa, Elena Macchioni, Mimesis, Milano; Udine.

Becattini G. (2015), La coscienza dei luoghi: il territorio come soggetto corale, con un dialogo tra un economista e un urbanista di Giacomo Becattini e Alberto Magnaghi, Donzelli, Roma.

Polizzi E. (2021), L'innovazione sociale mimetica. La diffusione dei modelli filantropici di welfare, «Autonomie locali e servizi sociali», Fascicolo 3, pp. 477-492.

Venturi P., Zandonai F. (2019), Dove: la dimensione di luogo che ricompone impresa e società, prefazione di Stefano Micelli, postfazione di Elena Ostanel, Egea, Milano.

Venturi P., Zandonai F. (2022), Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare, Egea, Milano.

Ramella F. (2019), The economy of collaboration in the age of digitalization, «Sociologies in dialogue», volume 5, n. 1, pp. 10-31.

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.

Fondazione Symbola, Intesa San Paolo, Unioncamere, Aiccon (2021), Coesione è competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia, report di ricerca. Marocchi G. (2021), L'impresa sociale nei dati Istat, «Impresa Sociale», Iris Network,

Trento: https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/l-impresa-sociale-nei-dati-istat

Marocchi G. (2021), I numeri dell'impresa sociale in Italia, «Welforum.it», Associazione per la ricerca sociale, Milano: https://welforum.it/i-numeri-dellimpresa-sociale-in-italia/

Borzaga C., Musello M. (a cura di) (2020), L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza, IV rapporto Iris Network, Trento.

Istituto italiano della Donazione (2021), Osservatorio sul dono. Noi doniamo, report: urly.it/3nvfy

Moro G. (2019), Che cos'è la cittadinanza attiva?, «Rivista di cultura e politica», edizione online, Il Mulino, Bologna: https://www.rivistailmulino.it/a/cos-la-cittadinanza-attiva

ACRI (2020), Fondazioni di origine bancaria, XXVI rapporto annuale: https://www.acri.it/wp-content/uploads/2021/12/Rapporto-annuale-2021.pdf Rullani E. (2017), Reti collaborative, commons cognitivi e sense-making: nuovi modi di usare il legame sociale per generare valore, «Impresa Sociale», n. 10, pp. 50-61. Sloterdijk P. (2015), Schiume: sferologia plurale, ed. italiana a cura di Gianluca Bonaiuti, Raffaello Cortina, Milano.

Tognetti M., Venturi P. (2013), La produzione di valore nell'era dell'ibridazione, short paper, co-edizione di LAMA Development and Cooperation Agency e AICCON, https://base.socioeco.org/docs/tognetti\_venturi\_short\_paper\_18\_10\_13.pdf

Borzaga C. (2016), L'impresa sociale nel perimetro del terzo settore: riposizionamento e rilancio, «Impresa Sociale», n. 7, pp. 60-67, Iris Network, Trento: https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-impresa-sociale-nel-perimetro-del-terzo-settore

Centro Studi Sogeea (2018), Primo rapporto sulla rigenerazione urbana in Italia, Roma.

Teneggi G., Zandonai F. (2017), The community enterprises of the Appennino Tosco-Emiliano UNESCO Biosphere Reserve, Italy: biodiversity Guardians and Sustainable Development Innovators, «JEOD Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity», vol. 6, issue 1, pp. 33-48).