

L'Impresa

Rapporto Iris Network

Sociale

in Italia

Identità

e sviluppo

in un quadro

di riforma

Rapporto Iris Network

L'Impresa

Sociale

in Italia

Identità e

sviluppo

in un quadro

di riforma

A cura di Paolo Venturi
e Flaviano Zandonai



Executive summary

Paolo Venturi, Flaviano Zandonai

Sono molti i punti di vista da cui è possibile ricostruire lo sviluppo dell'impresa sociale. Tra questi il dato normativo ha storicamente costituito un osservatorio privilegiato, anche se negli ultimi anni è apparso in declino, soprattutto a livello nazionale. Ora però la legislazione è tornata alla ribalta e proprio grazie all'iniziativa del Governo centrale. Iniziativa che non intende solo regolare l'esistente, ma probabilmente anche mutare i connotati del settore, laddove si propone di *“qualificare l'impresa sociale quale impresa privata a finalità d'interesse generale avente come proprio obiettivo primario il raggiungimento di impatti sociali positivi misurabili”*.

E' dunque questo il quadro nel quale l'impresa sociale sarà chiamata ad operare nei prossimi anni? La definizione proposta nel Decreto che, se approvato dal Parlamento, delegherà al Governo la riforma del terzo settore, dell'impresa sociale e la disciplina del servizio civile universale [Governo Italiano, 2014] rappresenta un necessario riferimento per la nuova edizione del rapporto Iris Network sull'impresa sociale. Questo per almeno due ragioni.

In primo luogo perché dopo quasi dieci anni dall'approvazione di un'altra legge delega (n. 118/05) che ha istituito la qualifica di “impresa sociale” e dopo quasi un quarto di secolo dall'approvazione della normativa che ha riconosciuto la cooperazione sociale (L. 391/91), cioè il primo “prototipo” di impresa sociale, il ritorno del policy maker nazionale è da salutare positivamente. Infatti, come sottolineato anche in altre edizioni del rapporto [Borzaga, Zandonai, 2009], l'impresa sociale si merita una regolazione normativa aggiornata e, a discendere da questa, un'agenda di politiche multilivello: dalla dimensione locale – che per molte imprese sociali costituisce l'ambito privilegiato di azione – fino a quella sovranazionale – europea in particolare – da dove, soprattutto negli ultimi anni, sono venute indicazioni e risorse dedicate che riconoscono l'impresa sociale come investimento prioritario [Zandonai, 2013; Jahier, 2013].

In secondo luogo, i dati e le analisi presentate nel rapporto raccolgono la sfida riformista del Governo che, stando alla definizione proposta, intende allargare e diver-

sificare il perimetro delle organizzazioni che in Italia possono operare con la veste di impresa sociale. Pur basandosi su una definizione di carattere generale che dovrà essere discussa ed eventualmente emendata dal Parlamento, è chiaro che il riferimento a “impatti sociali positivi e misurabili” apre un nuovo focus non solamente regolativo ma anche identitario. Nell’assetto attuale, infatti, l’impresa sociale si definisce per l’assunzione di una serie di elementi costitutivi – la non distribuzione degli utili, i settori di attività, la rendicontazione sociale – che infrastrutturano *ex ante* questo modello imprenditoriale come forma istituzionale *sui generis*. Ma nel quadro della riforma la missione di perseguire obiettivi di “interesse generale” è legata anche alla dimensione di risultato – output, outcome e, soprattutto, impact – che se approvato come proposto richiederà un non semplice lavoro di identificazione di metriche ad hoc rispetto alle quali sono comunque attivi gruppi di lavoro, anche a livello europeo [Geces Sub-group on Impact Measurement, 2014; Unione Europea, 2014a, 2014b].

L’intento di politica del Governo appare quindi orientato a combinare un doppio profilo dell’impresa sociale: quello tradizionale di istituzione e quello emergente di risultato. Un profilo, quest’ultimo, la cui definizione si alimenta in buona parte a una visione che riconosce nella produzione di valore sociale incorporato nei processi economici mainstream, e non delegata a iniziative residuali di responsabilità sociale, la via che il capitalismo deve percorrere per recuperare la legittimità perduta presso alcuni stakeholder chiave (i consumatori soprattutto) [Porter, Kramer, 2011]. Un’opzione rispetto alla quale la misurazione di impatto assume una posizione di primo piano anche per pilotare l’allocazione di risorse finanziarie dedicate (il cosiddetto “impact investing”), relegando sullo sfondo criteri legati agli assetti organizzativi e di governance dei soggetti che, a vario titolo, competono in questo campo [Social Impact Investment Task Force, 2014a, 2014b]. Non a caso il riferimento all’impatto sociale della proposta di legge italiana è ispirato non alla definizione data nella Social Business Initiative, ma a quella più specifica contenuta nel regolamento relativo a un programma europeo per l’occupazione e l’innovazione sociale (EaSI) dove l’impresa sociale, in quanto soggetto finanziabile nell’ambito della medesima azione, viene definita in base ai seguenti criteri: fornire beni e servizi che producano un elevato rendimento sociale e/o impiegare un metodo di produzione di beni e servizi che incorpori il proprio obiettivo sociale [Unione Europea, 2013b].

A fronte di questa spinta trasformativa – che oggi trova il suo fulcro nella riforma legislativa, ma è legata a un confronto politico-culturale di più ampia portata – il rapporto Iris Network si pone due macro obiettivi conoscitivi.

Il primo, e più importante, è di trarre le “colonne d’ercole” dell’impresa sociale fin qui conosciuta, per esplorare e misurare il potenziale di imprenditoria sociale grazie a un’attività di ricerca che Iris Network concentra in questo rapporto e nella rinnovata rivista “Impresa Sociale”. Si tratta, in altri termini, di tutte quelle organizzazioni private, con o senza scopo di lucro, per le quali sono rilevabili alcuni indicatori relativi alla socialità del loro operato e al carattere imprenditoriale della loro organizzazione.

Non si tratta di imprese sociali *ex lege* (ai sensi della normativa in vigore) o anche *de facto* (la cooperazione sociale), ma di soggetti diversi che, a seguito di una nuova regolazione e di nuove politiche, potrebbero essere incentivati ad assumere questa forma.

Le informazioni disponibili su questo piano non sono sempre precise perché si tratta di approssimazioni. Nell'ambito delle forme giuridiche nonprofit l'attenzione si focalizza sull'orientamento imprenditoriale delle organizzazioni non lucrative, misurandolo in termini di prevalenza delle transazioni di mercato nel generare le risorse economiche necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'iniziativa (capitolo 1). Rispetto alle imprese di capitali, invece, la variabile proxy è legata al carattere "sociale" della produzione, guardando ai settori di attività che la legislazione in tema di impresa sociale identifica come ad elevata presenza di valore sociale: sanità, educazione, cura, produzione culturale, ecc. (capitolo 4). Nonostante i limiti derivanti da un'analisi esplorativa si possono ricavare elementi conoscitivi che nel loro insieme stabiliscono l'entità della sfida dell'impianto riformatore. Il successo della riforma, infatti, dipenderà in massima parte dalla capacità di catalizzare il potenziale di impresa sociale rappresentato da organizzazioni già operative e anche da una nuova generazione di start-up costituite in termini espliciti o semplicemente ispirate a una "vocazione sociale" [Venturi, Zandonai, 2014]. Se questa operazione avrà successo allora l'impresa sociale, intesa come ecosistema composto da diversi modelli sostenuti da strutture di accompagnamento e risorse finanziarie dedicate, potrà assumere dimensioni tali da "impattare" in modo significativo su fattori macro economici e anche su dimensioni di well being che risultano più confidenti rispetto alle caratteristiche di queste imprese [Segre, Zamaro, 2014].

I dati del rapporto restituiscono un potenziale che, almeno in termini numerici, appare rilevante, soprattutto in ambito nonprofit. Si tratta infatti di oltre 80mila organizzazioni diverse dalle cooperative sociali (e quindi associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato, enti religiosi, ecc.) accumulate dal fatto di ricavare oltre la metà delle risorse economiche attraverso scambi di mercato, sia all'interno di arene pubbliche che private. Un processo di morfogenesi che riguarda una parte consistente del settore nonprofit (circa un quarto del totale) ma che, escludendo le cooperative sociali, appare in divenire perché si articolano in modo ancora non definitivo elementi di mutamento e di continuità. Se è vero infatti che le organizzazioni nonprofit market oriented – soprattutto quelle che operano nei mercati pubblici – presentano tratti distintivi facilmente riconoscibili in termini di maggior dimensionamento economico e occupazionale e di polarizzazione in settori a più elevata presenza di domanda pagante come la sanità, appare altrettanto evidente la presenza di tratti di continuità che riguardano, ad esempio, la presenza di volontari e una certa propensione al networking.

Pur non conoscendo quante di queste organizzazioni siano precisamente definibili come imprese sociali *ex lege* visto che la norma richiederebbe un'attività market nei settori indicati pari ad almeno il 70% del giro d'affari, è comunque probabile che molte di queste abbiano raggiunto questa soglia o che altre siano sulla strada per raggiungerlo.

Spostando il focus sulle imprese di capitali che operano in settori a vocazione sociale emerge un quadro inevitabilmente più frammentato anche a causa della prevalenza di micro imprese che tendono a concentrarsi, come nel caso delle nonprofit market, in settori del welfare a più elevata rilevanza economica. La sanità, da questo punto di vista, si configura come un vero e proprio "epicentro" del confronto tra imprenditoria sociale di origine profit e nonprofit e uno dei principali ambiti nei quali una nuova regolazione e una nuova agenda di politiche potrebbe far emergere molta imprenditoria sociale oggi "nascosta" o esercitata in modo non consapevole. Il potenziale for profit di imprenditoria sociale non è comunque legato in via principale alla gestione di servizi di welfare "pesante" a livello prestazionale e strutturale: esiste infatti una presenza significativa di imprese profit anche in comparti come i servizi ricreativi e culturali, che contribuisce così ad arricchire l'offerta di un più ampio e articolato "terziario sociale" [Ferrera, 2012].

Tipologia	Unità	Addetti	Volontari
Organizzazioni nonprofit market (escluse le cooperative sociali)	82.231	440.389	1.627.908
Imprese di capitali operative nei settori di attività previsti dalla legge n. 118/05	61.776	446.000	-

Tavola 1. Potenziale di imprenditoria sociale

Fonte: Elaborazioni Iris Network e Aiccon su fonti Istat. Anno 2011

Il secondo obiettivo del rapporto è di ricostruire lo stato dell'arte dell'impresa sociale in senso stretto, ovvero guardando alle organizzazioni che in maniera esplicita hanno assunto uno statuto formale in tal senso. Si tratta *in primis* dei soggetti che hanno aderito alla normativa vigente, adottando quello che forse impropriamente (ma efficacemente) è stato definito il "marchio" di impresa sociale. Come ormai risaputo sono un numero piuttosto contenuto di unità imprenditoriali, circa 770, alle quali vanno aggiunte altre 570 imprese ancora non iscritte nella apposita sezione del Registro Imprese. Ma oltre all'esiguità, l'indagine di Iris Network svolta su un campione rappresentativo di queste imprese evidenzia come, nonostante la lunga fase di start-up, l'impresa sociale *ex lege* non sembra aver raggiunto quella "massa critica" in termini strutturali, di performance e, in senso lato, di visibilità e legittimazione, per potersi qualificare come una popolazione organizzativa in grado di introdurre un nuovo paradigma del fare impresa accanto ai modelli dominanti dell'economia capitalistica e della stessa economia sociale (capitoli 4 e 5). I dati su queste imprese evidenziano quindi un chiaro "fabbisogno di riforma" volto a sbloccare un potenziale che, come dimostrano i dati presentati in precedenza, risulta ben più consistente delle poche centinaia di unità che ad oggi possono fregiarsi in termini formali della qualifica di impresa sociale.

Alle imprese sociali *ex lege* inoltre si possono assimilare anche le cooperative sociali che, nei fatti, presentano le stesse caratteristiche costitutive, tanto che il progetto di riforma del Governo intende riconoscere in automatico a queste imprese e ai loro consorzi lo statuto di impresa sociale. Così configurato il quadro si arricchisce in modo significativo non solo in termini di organizzazioni, ma soprattutto di impatto che, in attesa di metriche più dettagliate sul versante sociale, è rilevabile a livello economico e soprattutto occupazionale, guardando sia ai valori assoluti che alle componenti qualitative di competenze e motivazioni (capitoli 2 e 3). Si tratta di risultati rilevanti, considerate le criticità del quadro macro economico e dei segmenti del welfare dove opera la maggior parte delle cooperative sociali (servizi socio assistenziali, inserimento al lavoro di persone svantaggiate). Un contesto dove convergono importanti sfide di segno opposto: i tagli e le rigidità della finanza pubblica; le difficoltà nel riaggrega-

Tipologia	Numero	Addetti	Volontari	Beneficiari	Valore della produzione
Costituite ai sensi della legge n. 118/05 e iscritte alla sezione L del Registro Imprese	774	29.000	2.700	229.000	314 milioni
Altre imprese con la dicitura "impresa sociale" nella ragione sociale	574	-	-	-	-
Cooperative sociali costituite ai sensi della legge n. 381/91	12.570	513.052	42.368	5.000.000	10,1 miliardi

Tavola 2. Imprese sociali

Fonte: Elaborazioni Iris Network ed Euricse su fonti Unioncamere, Inps e Istat. Anno 2013

re i bisogni in domanda collettiva di beni pubblici; l'inceppamento dei meccanismi di sussidiarietà verticale a causa di una riforma del quadro istituzionale lunga e dall'esito tutt'altro che chiaro; il crescente numero di competitor non solo interni ma soprattutto esterni all'economia sociale. Il risultato è una spinta poderosa al change management che rappresenta forse il più importante driver di trasformazione della cooperazione sociale. Il rapporto, da questo punto di vista, fornisce importanti elementi di riscontro. A oltre trent'anni dalle prime esperienze la cooperazione sociale presenta ancora una buona dinamicità in termini di creazione di nuove imprese, però sono queste start-up a segnalare le più consistenti criticità nelle performance economiche, forse anche perché la maggior parte di esse opera in aree territoriali (le Regioni del Sud Italia) strutturalmente deboli sia economicamente che nella infrastruttura delle politiche e dei servizi di welfare. Al contrario si rafforza la componente "industriale" del settore, composta da un numero relativamente ristretto di cooperative sociali di grandi dimensioni che opera a

livello nazionale realizzando importanti risultati sul fronte economico. Rispetto al mercato del lavoro, invece, le cooperative sociali presentano caratteristiche ben definite: prevalenza di contratti a tempo indeterminato e rilevanza della quota femminile, mentre tende a ridursi la componente di lavoratori giovani (under 35), ovvero quei “millennials” che per le loro motivazioni prosociali vengono da più parti individuati come fattore di trasformazione del paradigma socio-economico [Tinagli, 2014].

In una fase storica in cui la buzzword dominante è “innovazione”, in particolare declinata al sociale, i dati e le riflessioni di questo rapporto restituiscono un quadro dominato da una più generale tensione al “cambiamento” che riguarda non solo i beni prodotti e i processi di produzione, ma che investe il sistema sociale ed economico nel suo complesso e, in particolare, le sue architetture istituzionali e le relazioni che le caratterizzano [Magatti, Gherardi, 2014]. In questo senso l’impresa sociale rappresenta una punta avanzata del processo. Essa infatti può contare su 13mila organizzazioni relativamente consolidate ed esplicitamente orientate alla produzione di beni e servizi per rispondere a obiettivi di interesse generale. Oltre a queste esiste un potenziale in ambito nonprofit che rappresenta un bacino di nuova imprenditoria sociale in grado di rafforzare la massa critica di quella esistente in termini di disponibilità di beni e di servizi, creazione di occupazione e di nuova economia. Rispetto alle imprese di capitali, invece, il potenziale è di più difficile determinazione perché le informazioni disponibili certamente non consentono di definire la volontà ad assumere la veste di impresa sociale, ma neanche un più generico orientamento “sociale”. Anzi è probabile che molte di esse agiscano come competitor delle imprese sociali, per cui il dato va considerato come una prima misura di potenziale che ulteriori indagini potranno meglio approfondire.

Se finalmente oggi la “politica” considera l’impresa sociale come una vera e propria riforma è grazie anche a un’azione di voce che esprime una domanda di cambiamento in modo puntuale e preciso, come dimostrano i contenuti inviati da singoli cittadini ed organizzazioni in risposta alla consultazione pubblica del Governo sulle linee guida della riforma [Giorio, 2014]. La quantità e soprattutto la qualità di quei contenuti è forse la miglior garanzia affinché il cambiamento promesso possa effettivamente realizzarsi, valorizzando le motivazioni e le risorse di cui il Paese è evidentemente ancora ricco. Ma non solo. Esistono infatti concrete attuazioni in diversi ambiti che sono accumulate da un unico obiettivo: infrastrutturare processi di produzione di valore sociale grazie al coinvolgimento di enti e istituzioni diverse, ma soprattutto aggregando la domanda di cittadini che sono portatori di bisogni e più in generale attori di cambiamento. L’elenco che segue è la prima rappresentazione di una geografia che andrà arricchita e coordinata in forme di ecosistema di imprenditoria sociale, soprattutto grazie a risorse mirate, sia economiche che di competenza.

Imprenditoria innovativa: la “politica industriale” a livello nazionale più recente si è concentrata sul sostegno alla nascita e all’accompagnamento di nuove imprese a elevato contenuto di innovazione. Le cosiddette “start-up innovative” sono state riconosciute

come veicolo di innovazione, soprattutto nel campo delle tecnologie dell'informazione e della conoscenza sviluppate e diffuse attraverso il web. All'interno di questa macro categoria è stata evidenziata anche una variante "a vocazione sociale", ovvero start-up innovative che operano nei settori di intervento della normativa sull'impresa sociale [Randazzo et al., 2013]. I risultati sono però fin qui deludenti, in quanto le imprese innovative a vocazione sociale sono solo poche decine (59, pari al 3% del totale) e da un'indagine esplorativa compiuta da Iris Network non risulta sempre evidente la loro vocazione sociale guardando all'attività svolta. A fronte di questo limitato sviluppo, va comunque considerato che una parte ben più consistente delle oltre 2.500 start-up innovative "tradizionali" (19%) opera in ambiti – come la ricerca-sviluppo – da cui potrebbero scaturire, se non vere e proprie imprese sociali, almeno partnership profit/nonprofit connotate da un'innovazione tecnologica orientata all'impatto sociale [Venturi, Zandonai, 2014].

Coworking e incubatori: la diffusione di spazi all'interno dei quali prendono forma e si sviluppano idee imprenditoriali rappresenta un ulteriore importante ambito per la generazione di iniziative legate anche all'imprenditoria sociale. In questi contesti, infatti, la disponibilità dei classici servizi all'impresa (spazi fisici, connessioni, consulenza amministrativa e fiscale, ecc.) si accompagna in modo sempre più rilevante a un'attività di accompagnamento che, in senso generale, fa leva su forme di community – locale e globale, fisica e virtuale – che consentono di accelerare i processi di start-up e di far emergere con più facilità contenuti di innovazione. Da questo punto di vista gli spazi di coworking e di incubazione d'impresa possono essere considerati, essi stessi, modelli di impresa sociale in quanto operano, in senso generale, su processi di mutualizzazione; inoltre sono sempre più utilizzati anche per il sostegno di iniziative nonprofit e di tipo "non tecnologico" [Pais, 2012].

Economia solidale: le attività economiche che mettono al centro del loro operato fattori di inclusione ed equità sociale rappresentano una "radice lunga" dell'imprenditoria sociale. Molte iniziative – soprattutto sul fronte dell'inclusione lavorativa – si ispirano a questo modello economico che, di recente, sta conoscendo un rinnovato interesse, soprattutto grazie ad attività di produzione (in particolare in campo agricolo) che alimentano i circuiti dei Gruppi di Acquisto Solidale (GAS), dando vita a veri e propri Distretti dell'Economia Solidale (DES) riconosciuti anche grazie a provvedimenti normativi su base locale (Provincia di Trento, Regione Emilia-Romagna). L'aggregazione della domanda di consumo rappresenta, da questo punto di vista, un fattore di particolare rilevanza per lo sviluppo di nuova imprenditoria sociale, non solo per consolidare le nicchie all'interno delle quali tali esperienze sono già attive, ma per esportare queste modalità in altri campi, in particolare nei servizi a più elevata rilevanza sociale come il welfare, l'abitare, ecc. [Tavolo per la Rete italiana di Economia Solidale, 2013].

Economia collaborativa: le diverse piattaforme digitali di sharing economy rappresentano l'ecosistema di innovazione sociale globalmente più affermato e, insieme, più ricco di elementi di ambivalenza. Queste diverse infrastrutture, infatti, sono acco-

munate dall'obiettivo di promuovere forme di co-produzione di beni e di servizi disintermediando i modelli classici di offerta in ambiti particolarmente rilevanti: la mobilità, il turismo, i servizi di prossimità, ecc. Le ambivalenze riguardano soprattutto la governance delle piattaforme che, in molti casi, è concentrata nei classici modelli for profit pur a fronte di un evidente valore sociale prodotto. Inoltre, un ulteriore elemento di problematicità riguarda le modalità di relazione con le economie sviluppate dalle imprese sociali. Se da una parte, infatti, le imprese sociali potrebbero incorporarsi nei circuiti di sharing economy come soggetti fornitori e organizzatori della domanda, d'altro canto rischiano, esse stesse, di essere vittima di una radicale rimodulazione dell'offerta, anche per quanto riguarda la gestione economica e fiscale [Maineri, 2013].

Creatività e cultura: tra gli ecosistemi presi in considerazione è quello che più esplicitamente manifesta un orientamento all'imprenditoria sociale per dar vita a un nuovo modello di produzione creativa e culturale che rompa l'attuale polarizzazione che vede da una parte una moltitudine di iniziative nonprofit con scarso o nullo valore economico e, all'opposto, vere e proprie industrie culturali gestite secondo modelli di business for profit. L'impresa sociale in campo culturale presenta diverse possibili declinazioni che, allo stato attuale, sono solo in parte implementate. In primo luogo le imprese sociali possono consentire una gestione in rete di organizzazioni ed asset culturali allo scopo di sviluppare economie di scala, una gestione più efficiente e, non da ultimo, un'offerta territoriale integrata. In secondo luogo, possono dar vita a iniziative di "welfare culturale", incorporando la cultura in processi di produzione di servizi sociali, ricreativi, sanitari, ad esempio grazie a partnership con imprese sociali affermate, come le cooperative sociali. In terzo luogo, si possono considerare tutte quelle iniziative volte a sviluppare economie locali che poggiano su *intangibles* culturali, contribuendo così a incorporare valore nella produzione di beni e di servizi su base territoriale [Fondazione Symbola – Unioncamere, 2014].

Imprese coesive: questo ecosistema deriva da un processo, ancora in divenire, di rigenerazione di un modello economico tipico del contesto nazionale, ovvero quello dei distretti industriali. Alimentato dallo storytelling di esperienze pionieristiche [Magatti, Giaccardi, 2014] e, più di recente, da indagini settoriali, riconosce il suo fulcro in imprese, tipicamente di piccole e di medie dimensioni, per le quali la produzione di valore economico appare strutturalmente legata all'assunzione di strategie e di comportamenti socialmente responsabili verso una pluralità di stakeholder (lavoratori, fornitori, comunità locale). Una declinazione "made in Italy" della produzione di valore condiviso che accentua – e rende non semplici esternalità – i comportamenti sociali delle imprese, legati, tra l'altro, anche alla ricerca di accordi di partenariato con le imprese sociali e le organizzazioni nonprofit locali. Il risultato, secondo alcuni studi condotti da Unioncamere, si riflette direttamente sui risultati aziendali per cui le "imprese coesive" sono più performanti guardando a fatturato, ordinativi, creazione di occupazione [Fondazione Symbola – Unioncamere – Consorzio AASTER, 2014].

Imprese comunitarie: il rinascimento di organizzazioni che riconoscono nella comunità non solo un interlocutore – per quanto rilevante – ma l’obiettivo che sostanzia la missione d’impresa, ha trovato fin qui realizzazione in alcune buone pratiche del movimento cooperativo. Le cooperative di comunità rappresentano una risposta alla crisi del sistema di servizi pubblici locali che è causa, soprattutto in aree marginali, di fenomeni di spopolamento e di disgregazione sociale. Queste cooperative, reinterpretando il principio fondativo del “concern for community”, sono impegnate nella gestione di svariate iniziative, senza identificare un vero e proprio settore di intervento o core-business, ma piuttosto assecondando la risposta meno mediata possibile ai bisogni del territorio. In questo senso le cooperative di comunità rappresentano un ecosistema di imprenditoria sociale che accentua i caratteri di radicamento grazie a processi di rigenerazione di asset locali: beni immobili, risorse ambientali, tradizioni culturali, ecc. La disponibilità rinnovata di queste risorse consente di avviare economie su scala locale ma anche aperte a mercati più ampi (ad esempio il turismo) di cui possono beneficiare diversi attori, generando sviluppo e occupazione, spesso anche per fasce deboli della popolazione [Tricarico, 2014].

Organizzazioni ibride: si tratta di un ecosistema in formazione, almeno nel nostro Paese, e che si alimenta grazie a processi di ibridazione strategicamente orientati sia sul versante for profit [Battilana et al., 2012] che nonprofit [Venturi, Zandonai, 2014]. Il risultato è la nascita di imprese che ricombinano secondo modalità *sui generis* la produzione di valore economico e sociale a livello organizzativo, gestionale e di governance. I principali elementi trasformativi e di discontinuità rispetto ad altri stadi di ibridazione (come nel caso della cooperazione sociale) sono rinvenibili lungo quattro assi principali: modelli di business maggiormente orientati all’innovazione radicale; maggiore capacità di attrarre e combinare risorse (anche di natura finanziaria); organizzazione e leadership aperte alla contaminazione tra settori, attori e policies; governance attenta a coinvolgere attori portatori di bisogni ma anche di risorse (assetholder).

Rispetto a questi diversi ecosistemi gioca un ruolo chiave la Pubblica Amministrazione, non solo in sede di definizione e implementazione delle politiche, ma anche di attivatore di economie. Nei diversi ambiti individuati, infatti, le strutture pubbliche agiscono anche come soggetti in grado di alimentare, in forme e modi diversi, economie di impresa sociale. Se fino ad oggi le modalità più frequentemente adottate sono state quelle del contracting out, nella fase attuale e soprattutto in futuro sarà necessario affermare modelli diversi, in grado di valorizzare il contenuto di valore sociale di queste produzioni. Ad esempio attraverso partnership pubblico/private orientate non solo alla programmazione ma alla co-produzione di beni e di servizi. O ancora attraverso meccanismi di spin-out a favore di servizi e modelli gestionali di imprese che mettono al centro della propria missione lo stesso “interesse generale” che anima, o dovrebbe animare, l’operato delle pubbliche amministrazioni [Orlandini et al., 2014].



Impresa sociale

12.570

Cooperative sociali
costituite ai sensi
della legge n. 381/91

774

Imprese sociali
costituite ai sensi
della legge n.118/05
e iscritte alla sezione
L del registro imprese

+ 574

Altre imprese
con la dicitura
"impresa sociale"
nella ragione sociale



513.052 Addetti



42.368 Volontari



5.000.000 Beneficiari



10,1 miliardi
Valore della produzione



29.000 Addetti



2.700 Volontari



229.000 Beneficiari

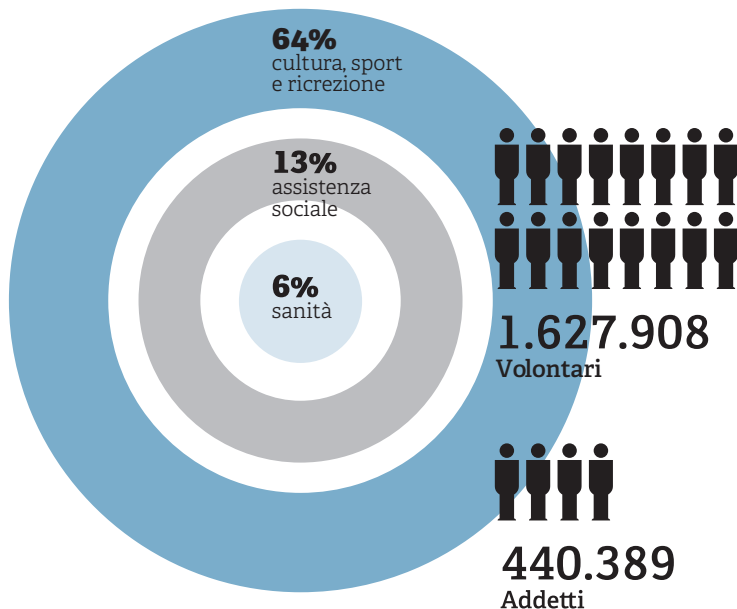


314 milioni
Valore della produzione

Potenziale di impresa sociale

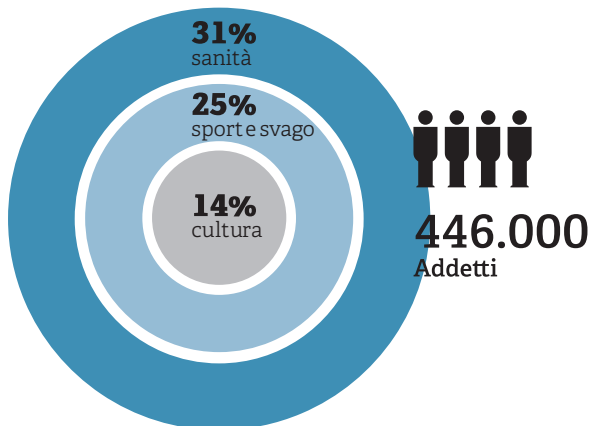
82.231

Organizzazioni
nonprofit market
(escluse le
cooperative sociali)



61.776

Imprese di capitali
operative nei settori
di attività previsti
dalla legge n.118/05



Fonti: Iris Network,
Istat, Unioncamere