

COLLOQUIO SCIENTIFICO  
SCIENTIFICO  
SCIENTIFICO

Paper presentati in occasione del XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale

24-25 maggio 2019, Dipartimento di Management e Diritto, Università di Roma Tor Vergata

ISBN 978-88-909832-8-3

SCIENTIFICO  
SCIENTIFICO  
COLLOQUIO SCIENTIFICO

COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE  
TREDICESIMA EDIZIONE

LA RICERCA SULL'IMPRESA SOCIALE  
TRA RIFORMA E FUTURO

ROMA, 24-25 MAGGIO 2019

DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT E DIRITTO, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"

VIA COLUMBIA 2, ROMA

## **B**

### **The Green Bonds Premium Puzzle: The Role of Issuer Characteristics and Third-Party Verification**

Maria Jua Bachelet, Leonardo Becchetti, Stefano Manfredonia (Università degli Studi di Roma "Tor Vergata")

### **Social Impact Finance: The role of motivations. Theory and experimental evidence**

Marianna Baggio, Virginia Cecchini Manara, Marco Faillo, Lorenzo Sacconi (Università degli Studi di Trento)

### **Le strategie di finanziamento dell'economia sociale nell'era digitale. Alcuni studi di caso di campagne di crowdfunding**

Andrea Bassi, Alessandro Fabbri (Università di Bologna)

### **Media coverage, "Corporate Social Irresponsibility" and bank loan contracting**

Leonardo Becchetti (Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"), Iftekhar Hasan (Fordham University), Stefano Manfredonia (Università degli Studi di Roma "Tor Vergata")

### **Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza e della misurazione dell'impatto sociale per gli enti del terzo settore**

Giulia Bellante, Laura Berardi, Michele Rea (Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara)

### **Rendicontare l'impatto sociale delle imprese sociali e degli enti del terzo settore: metodologie, indicatori e tre casi di sperimentazione in Toscana**

Marco Bellucci (Università degli Studi di Firenze - ARCO Action Research for CO-development), Carmela Nitti (Università degli Studi di Firenze - ARCO Action Research for CO-development), Chiara Chimirri (ARCO Action Research for CO-development), Luca Bagnoli (Università degli Studi di Firenze)

### **L'impresa sociale di comunità come strumento di partecipazione e sviluppo locale dal basso: il caso della cooperativa Comunità Valle Castoriana impresa sociale**

Andrea Bernardoni (Legacoopociali Nazionale - Legacoop Umbria), Virginia Fossatelli (Legacoop Umbria)

### **La misurazione dell'impatto sociale nelle organizzazioni ibride**

Paolo Biancone, Silvana Secinaro, Valerio Brescia, Daniel Iannaci (Università degli Studi di Torino)

### **Imprese di comunità e riconoscimento giuridico: è davvero necessaria una nuova legge?**

Carlo Borzaga (Università degli Studi di Trento - Euricse), Jacopo Sforzi (Euricse)

### **Oltre la riforma: terzo settore e politiche pubbliche in Piemonte**

Gian-Luigi Bulsei (Università del Piemonte Orientale)

## **C**

### **L'economia sociale nella prospettiva mediterranea. Una comparazione socio-economica Italia-Spagna**

Massimo Cermelli (Universidad de Deusto, Bilbao), Umberto Di Maggio, Giuseppe Notarstefano, Giuseppe Terzo (LUMSA Università Palermo)

**Innovare senza permesso: il fenomeno del civic hacking**

Nathalie Colasanti, Chiara Fantauzzi, Rocco Frondizi (Università degli Studi di Roma "Tor Vergata")

**L'impresa sociale: una direzione di evoluzione della sharing economy oltre il platform capitalism?**

Nathalie Colasanti, Rocco Frondizi, Marco Meneguzzo (Università degli Studi di Roma "Tor Vergata")

**Cooperative e imprese for-profit a confronto: il caso Italiano**

Annalisa Cristini, Mara Grasseni, Silvana Signori (Università degli Studi di Bergamo)

**Risorse umane e innovazione: la gestione cooperativa alla ricerca di una misura della produttività tra le cooperative della provincia di Bergamo**

Annalisa Cristini (Università degli Studi di Bergamo), Lucio Moioli, Giuseppe Guerini (Confcooperative Bergamo)

**F****Managing ecosystems for social innovation: the case of Torino Social Impact**

Federica Irene Falomi (Torino Social Impact), Simona De Giorgio (Comitato per l'imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino / Torino Social Impact)

**G****Partnership tra imprese profit e organizzazioni nonprofit: l'esperienza del commercio equo e solidale**

Marina Gigliotti (Università degli Studi di Perugia)

**La disciplina della «trasparenza» per gli enti del Terzo settore e per le imprese sociali: fondamento, contenuti e limiti**

Luca Gori (Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa)

**Capitalising the Social, Socializing Capital?. Le narrative sull'imprenditoria sociale: un'analisi critica**

Marco Gugliemo (University of Birmingham)

**L****Innovazione sociale e funzione abilitante della pubblica amministrazione: l'esperienza della Regione Umbria**

Anna Lisa Lelli (Regione Umbria), Antonio Picciotti (Università degli Studi di Perugia)

**The inalienable value of visual identity. An analysis of visual representations in the Italian Third Sector**

Raffaele Lombardi (Sapienza Università di Roma)

**M****Economia carceraria ed inserimento lavorativo. Le opportunità offerte ai detenuti attraverso un alternativo modello di organizzazione economica**

Eleonora Maglia (Centro Luigi Einaudi, Torino)

**Il framework territoriale nel processo di diffusione del fenomeno delle startup a vocazione sociale**

Monica Maglio (Università degli Studi di Salerno)

**“Comunicare è un’impresa. Sociale”. Innovazione e visioni per la comunicazione delle cooperative sociali**

Giuseppe Manzo, Maria Felicia Gemelli, Eleonora Vanni (Legacoopsociali)

**Mutualismo ed economia geo-circolare: il ruolo delle BCC nel sostegno all’economia locale nel corso della crisi economica**

Maria Carmela Mazzilis (Federcasse), Stefano Grimaldi, Manfredi Aliberti (EGS - Economia Geografia Statistica)

**Impact Investing: a new paradigm for the practitioner. Ten years of experience-based research**

Lorenza Morandini, Marco Nannini (Impact Hub Milano)

**P**

**Quale cooperazione di comunità in Sardegna (per non dover piangere sul latte versato)?**

Maria Lucia Piga, Daniela Pisu, Valentina Sias (Università degli Studi di Sassari)

**R**

**Valutazione di impatto come capacity building: una leva di governo per il terzo settore**

Elisa Ricciuti, Andrea Rotolo, Giovanni Fosti (Università Bocconi Milano)

**S**

**Terzo settore, reti di relazioni e sviluppo locale: il caso della Pro loco di Bolbeno**

Federico Sartori (Università IUAV di Venezia), Jacopo Sforzi (Euricse)

**Il processo di valutazione d’impatto tra validità e fruibilità: l’analisi di un case study**

Elisabetta Scognamiglio, Ludovica Testa, Norma Benincasa, Lorenzo Liotta (ItaliaCamp, Roma)

**La comunicazione sociale come motore del cambiamento culturale tra opportunità e pratiche**

Andrea Volterrani (Università degli Studi di Roma "Tor Vergata")



Article

# The Green Bonds Premium Puzzle: The Role of Issuer Characteristics and Third-Party Verification

Maria Jua Bachelet, Leonardo Becchetti \* and Stefano Manfredonia

Department of Economics and Finance, University of Rome Tor Vergata, 00135 Rome, Italy; mariabachelet1@gmail.com (M.J.B.); stefano.manfredonia@libero.it (S.M.)

\* Correspondence: becchetti@economia.uniroma2.it

Received: 23 December 2018; Accepted: 14 February 2019; Published: 19 February 2019



**Abstract:** If we examine the characteristics of a sample of green bonds matched with their closest brown bond neighbors, we encounter a challenge. Green bonds have higher yields, lower variance, and are more liquid. The institutional/private issuer and the green third-party verification/non-verification breakdowns help explain this puzzle. Green bonds from institutional issuers have higher liquidity with respect to their brown bond correspondents and negative premia before correcting for their lower volatility. Green bonds from private issuers have much less favorable characteristics in terms of liquidity and volatility but have positive premia with respect to their brown correspondents, unless the private issuer commits to certify the “greenness” of the bond. An implication of our findings is that the issuer’s reputation or green third-party verifications are essential to reduce informational asymmetries, avoid suspicion of green (bond)-washing, and produce relatively more convenient financing conditions.

**Keywords:** green bonds; environmental sustainability; bond yields; liquidity

**JEL Classification:** Q01 Sustainable Development Asset; G10 General Financial Markets; G12 Asset Pricing • Trading Volume • Bond Interest Rates

## 1. Introduction

Sustainable development is one of the most important goals that humankind must attain in the coming years. The achievement of sustainable development includes the reduction of the carbon footprint, which is crucial for keeping the growth of the world temperature within reasonable limits, such as limits that prevent climate disasters such as small island and coastal area disappearance due to the rise of ocean levels. In order to reach the target, changes in production and CONSUMPTION patterns through what is called “green investment”—investment that modifies the current production standards fostering the adoption of technologies that support the circular economy and reduce the carbon footprint of production and consumption—is of utmost importance. These are the reasons why understanding the mechanisms of green investment financing is of particular interest for scholars and for policymakers.

Our paper contributes to this field by identifying the specificities of green bond characteristics with respect to their closest “brown” counterparts in terms of yields, liquidity, and volatility, and by considering the role of only partially explored factors such as the institutional and private characteristics of the issuer and the presence or absence of green third-party verifications.

Our contribution is original in a new field of literature that has mainly concentrated on the identification of the green bond premium and on co-movements of green bond prices with other relevant financial assets with mixed findings. Zerbib [1] showed that there is a mostly negative green bond premium, which is especially high in some market segments, claiming that the rating and the amount issued are the main drivers of the premium. Wulandari et al. [2] analyzed how liquidity

risk affects the yield spread between a couple of matched green and brown bonds, arguing that liquidity risk is negligible for green bonds. Reboredo [3] found that green bond returns are strictly correlated with corporate and treasury bond returns, whereas they weakly co-move with stocks and energy commodities. Karpf and Mandel [4], analysing a sample of bonds issued by the US municipal bond market, showed that the green bond premium has been positive in the last years. Hachenberg and Schiereck [5] reported that green bonds rated AA-BBB trade tighter with respect to their similar non-labelled bond as well as financial and corporate green bonds, whereas government green bonds trade marginally wider. Glavas and Bancel [6] studied the determinants of green bond issuance and showed that agency motive and state-driven stakeholder motive are their key determinants.

The originality of our paper within this body of literature is in examining three bond characteristics (i.e., yields, volatility, and liquidity) and focusing on the role of the private and institutional issuer and the green (third-party) verification/non-verification breakdowns as key factors to explain the mixed findings reported in the literature. We provide an interpretation of the observed aggregate puzzle of green bonds, i.e., their higher yields in the presence of higher liquidity and lower volatility with respect to their brown bond counterparts. More specifically, we document a considerable difference between private and institutional green bond issuers. In the case of private issuers, we found significant positive premia for private green versus brown bond issuers in the presence of relatively lower liquidity and slightly lower volatility. On the contrary, institutional issuers have negative premia, before correcting for their lower volatility, and much higher liquidity and lower volatility. We also found that private issuers of green bonds without third-party verification have significantly higher premia and lower liquidity than their private verified counterparts. A likely interpretation of our findings is that institutional issuers (e.g., World Bank) have attracted large institutional investors allocating significant resources to fixed income and having a strategic interest in investing in climate-change-related projects. In addition, institutional issuers have transparency and information rules that increase their effectiveness in reducing informational asymmetries and overcoming investors' doubts on the effective greenness of their products. Our findings show that a similar reputational result can be obtained by private issuers through external green verification. Hence, the higher on average premia of green bonds mainly reflect exposure to greenwashing risk of green bonds of private issuers non-verified by third parties.

Note that the term "greenwashing" includes companies that declare a commitment to environmental responsibility that is greater than in reality. The benefit of greenwashing (temptation function) is the advantage gained in terms of reputation and the willingness to pay of environmentally-sensitive consumers. The cost of greenwashing (punishment function) is the "sanction" arising when the public becomes aware of the gap between declarations and facts. As an example of these costs, consider the case of Volkswagen whose stock recorded a 20% loss on 21 September 2015 after the Environmental Protection Agency's notice of violation became public. The price remained 30% lower at a one-year distance.

## 2. The Development of the Green Bond Market

A green bond is defined as a "plain-vanilla" fixed income product that offers investors the opportunity to participate in financing green projects, helping to mitigate climate change and supporting countries in their climate change adaptation plans. A key feature of green bonds is the due diligence process that the issuer is expected to conduct to identify and monitor the projects [7]. As clarified by the United Nation Development Program (UNDP) green bonds have no other differences from conventional bonds; their only unique characteristic is the specification that the proceeds from bond sales have to be invested in projects generating environmental benefits.

A substantial boost to the green bond market was provided by the Copenhagen Accord in 2009, establishing that financial markets have to play a central role in the fight against climate change through the mobilization of private investments for mitigation and adaptation projects. Several major economies agreed that the best strategy to boost investment needed to prevent air pollution, and the

consequent enhancement of the global temperature, was to create and promote financial products that appeal to investors with a substantial asset base. Green bonds were therefore considered the main example of an innovative fixed-income investment product that could activate a significant amount of capital to finance the fight against climate change. Green bonds are extremely effective in this regard due to their standard financial characteristics bundled with the dedication to environmental issues. This feature makes them desirable for a wide range of investors, from retail and high-net-worth to institutional investors who have a separate asset class for climate-oriented investments, or to socially conscious investors who have specific environmental strategies. From the issuer's point of view, green bonds have been proven to produce several benefits: diversification of the investor base, providing the potential to enjoy long-term pricing advantages; pro-active messages to stakeholders on environmental sustainability; and appealing to millennials as employees and customers. In this respect, developments in the financial markets have clearly confirmed that an issuer can broaden its investor base by providing green products and that investors are focusing on climate-related investment opportunities as part of their fixed income allocation [7] (the World Bank green bonds, for example, appealed to large institutional investors who had both significant allocations to fixed income and a strategic interest in investing in climate-change related projects, and reached investors who would not otherwise have purchased World Bank bonds [8]). From this perspective, corporations are increasingly starting to realize that managing environmental exposure may be more than just risk management and it may actually improve their economic performance. With the potential for progressively tighter ecological requirements for national and multi-national companies, environmental sustainability and profit maximization may actually work cooperatively.

### *2.1. The Growth in Green Bond Emissions*

The first green bond was issued in June 2007 by the European Investment Bank. The Paris Climate Agreement of 2015 later pushed for renewable energy investments and other initiatives to reduce global warming, when 195 countries adopted the first-ever legally binding global climate deal. The deal includes an action plan to avoid dangerous climate change and limit global warming below the threshold of 2 °C. After being flat for three consecutive years, CO<sub>2</sub> emissions grew by 1.4% in 2017, reaching a historic high of 32.5 gigatons due to higher energy demand and the slowing of energy efficiency improvements. [9] The increase in CO<sub>2</sub> emissions, however, was not across all countries. While most major economies saw a rise, some others experienced declines, including the United States, the United Kingdom, Mexico, and Japan. The biggest drop occurred in the United States mainly because of the higher deployment of renewables. This means the current climate action effort is too weak to meet the target of staying 2 °C below the global energy-related CO<sub>2</sub> emissions limit. According to the Climate Bond Initiative estimates, although 2017 was an encouraging year, the green bond market should reach 1 trillion USD by 2020 in order to produce a concrete impact on climate targets [10].

The progressive development of the green bond market is trying to support this difficult and ambitious task by providing financial resources for the required investments. After the issuance of the first AAA-rated green bond in 2007 by European Investment Bank (EIB), the wider green bond market expanded in March 2013 after the first USD \$1 billion green bond was sold within an hour by the IFC. The yearly issuance of labelled green bonds in 2014 reached USD \$37 billion, which is over three times the 2013 issuance, and it grew further the following year to USD \$40 billion issued by 2015. In the meantime, the broader unlabeled "climate-aligned" bond market was valued at USD \$600 billion in June 2015 [11]. In 2017, green bond issuance was almost USD \$157 billion, reaching a new record [10]. The volume of issuances is practically doubling year after year, whereas the portion of corporate green bonds (both financial and non-financial) is constantly growing, with 146 new private issuers entering the green bond market in 2017. Large corporate issuers today include SNCF, Berlin Hyp, Apple, Engie, ICBC, and Credit Agricole.

## 2.2. Standards and Regulation

To keep pace with the progressively growing green finance market, domestic and transnational institutions are promoting guidelines, regulations, and incentives. A number of initiatives are underway to harmonize differences between regional standards and definitions. The European Commission, for instance, introduced a High-Level Expert Group on Sustainable Finance (HLEG) in late 2016 that has been working toward defining clear recommendations to support the development of green finance and establish common European green bond standards. The recommendations of the HLEG and the new “European taxonomy for sustainable finance” formed the basis for the action plan on sustainable finance adopted by the Commission in March 2018. Other national financial institutions, standard setters, and regulatory bodies are cooperating around the world to re-assess and unify green bonds principles and criteria. The EIB and China’s Green Finance Committee have recently published a white paper identifying differences between the European and Chinese green bond standards to work on convergence in the future. The ASEAN Capital Markets Forum launched the ASEAN Green Bond Standards in November 2017, which will improve transparency and unification of the market and ensuring investors have access to sufficient information. To date, the most important and widely accepted initiative at the international level is the “Green Bond Principles” (GBP) [12]. The GBP are voluntary guidelines that encourage transparency and disclosure and promote integrity in the development of the Green Bond market by clarifying the procedure for issuance of a green bond. In particular, the GBP recommends that issuers use an external review to certify green definitions and criteria and the processes and systems applied.

The European Commission Technical Expert Group (TEG) report on Sustainable Finance [13] suggests a refinement of indicators for green bond issuers, arguing that companies should consider disclosing their green bond ratio (the proportion of the total green bond outstanding amount over the total bond outstanding amount) or their green debt ratio (total amount of green bond or green debt instruments over the total debt amount) in order to transparently communicate the intensity of their overall low carbon transition plan beyond the individual green bond issue.

If governments and financial institutions are working to harmonize standards, they are providing incentives to promote the issuance of green financial instruments. Several national and international initiatives have been launched to diversify portfolios away from carbon-based investments and redirect assets toward more environmentally-friendly projects. For example, in December 2017, the European Commission announced willingness to lower capital requirements for lending against energy efficient buildings and electric cars.

The crux of the matter remains how to determine whether the bond may be classified as green or as conventional. Demand for accessible information on the use of proceeds has grown in parallel with the expansion of the green bond market, as investors require knowing exactly where their money is going. Thus, in addition to evaluating the standard characteristics of the security (such as maturity, coupon, price, and credit quality of the issuer), financial market players want to be able to assess the specific environmental impact of the projects that green bonds intend to support. An objective evaluation of the environmental benefits has been a key question since the market started to grow. The reputational risk for green bonds issuers, i.e., when bonds labelled as green are found not to be green, is high and can have an impact on investor trust. For these reasons, rating agencies recently started to include evaluation on the greenness of financial products in order to help investors when choosing their portfolio allocations. In addition, a broad network exists of non-financial rating agencies, of “second” and “third opinion”, and auditing agencies. However, labelling and the use of external reviews are not yet mandatory, and according to the CBI Report [10], only 60% of green bonds are externally reviewed.

To summarize, green bond authenticity is based on invisible characteristics subject to asymmetric information. In this paper, we analyzed the consequences of greenness on bond performance and how asymmetric information about genuine green characteristics affects issuers with different reputation and issues with and without green verification.

### 3. Research Hypothesis

Based on the above considerations, our research questions include:

1. The green adjective defining the bond issue may create, per se, a difference in terms of bond pricing, liquidity, and volatility on secondary markets;
2. The effects of the issuer's characteristics on asymmetric information and greenwashing risk perceived by investors, and, therefore, on the green bond premium.

For point (1), several theoretical reasons support why this may be the case. First, in the presence of the same characteristics and financial conditions, environmentally concerned investors may be willing to receive a lower yield for environmental responsibility, and as a consequence, the yield difference between the green bond and its brown correspondent should be negative. Roe et al. [14] found that investors are willing to receive a lower yield when emission reductions stem from the increased reliance upon renewable fuels, suggesting that several product features could help explain real price premiums. Kaenzig et al. [15] showed that consumers are willing to receive a lower yield of about 16% for an upgrade from the current average German default electricity mix to a more environmentally-friendly default electricity mix. Rommel et al. [16] found that, compared to investor-owned firms, willingness to receive a lower yield for renewable energy doubles when offered by cooperatives or municipally-owned electricity utilities, claiming that public policy may reduce information asymmetries and foster labeling of green energy products.

With respect to point (1) (related to volatility), green bonds should be (*coeteris paribus*) relatively less exposed to the specific source of stakeholder risk related to environmental lack of responsibility. As a consequence, they may attract relatively higher demand from risk averse investors. Amiraslani et al. [17] showed that firms with high corporate social responsibility (CSR) better resist financial crisis probably because they are trusted more by financial investors. Bauer et al. [18] observed that environmental concerns are positively correlated with a higher cost of debt and lower credit ratings. Graham et al. [19] reported that environmental information has a significant impact on bond rating. Oikonomou et al. [20] analyzed the impact of CSR on bond pricing and claimed that corporate social transgressions are penalized through higher corporate bond yield spreads. Becchetti et al. [21] documented that CSR risk is an additional orthogonal risk factor to which stocks are exposed in Fama–French multi-factor capital asset pricing models. Becchetti et al. [22] found that stocks with higher environmental reputational risk have, *coeteris paribus*, lower price-earnings ratios. Sharfman and Fernando [23] showed that lower environmental risk is associated with a lower cost of capital.

Based on the above considerations, we tested the following null hypotheses:

**Hypothesis 0 (H0).** *No green bond premium.*

Under our null hypothesis, there should be no difference between green and brown bonds once we consider yield differentials between green and brown “twins” that have the same characteristics. Rejection of the null may be related to one of the above described rationales proposed in the literature for the difference between green and brown investments. A negative premium is expected if, *coeteris paribus*, investors are willing to pay for the environmental features of green bonds or they address relatively higher demand to a class of bonds that is relatively less exposed to a source of risk orthogonal to those traditionally considered (i.e., idiosyncratic non-diversifiable risk, bankruptcy risk, small size risk, etc.), such as stakeholder risk.

We also consider that the premium may be affected by informational asymmetry in point (2). If bonds are not green certificated, the risk of greenwashing is higher, and investors may require a premium. The private or institutional characteristics of the issuer may also affect the premium in a framework of asymmetric information since an institutional issuer has a higher reputation and is more likely to be believed as effectively using financial resources for green investment.



**Hypothesis 1 (H1).** *No difference in liquidity in the secondary market.*

Under the null hypothesis, there should be no difference in liquidity between green and brown bonds.

Rejection of the null may be interpreted on several grounds. By assuming that the market microstructure for green and brown bonds is the same (i.e., same market makers with the same characteristics), bonds that are traded with a higher frequency tend to have more potential buyers and greater liquidity than bonds traded at a lower frequency. For this reason, if green bonds are able to attract a higher (lower) number of investors and transactions they may end up being more (less) liquid with respect to their brown twins.

**Hypothesis 2 (H2).** *No difference in yield (price) volatility in the secondary market.*

The null hypothesis here states that there is no difference in risk exposure between green and brown bonds that have the same characteristics. Rationales for the rejection of the null may be found in the literature, arguing that green bonds are exposed to an additional source of (greenwashing) risk. Conversely, we have already provided ample theoretical and empirical evidence on the relatively lower exposure of green bonds to stakeholder risk. The two opposite effects may or may not offset each other.

### 3.1. Matching Method and Dataset

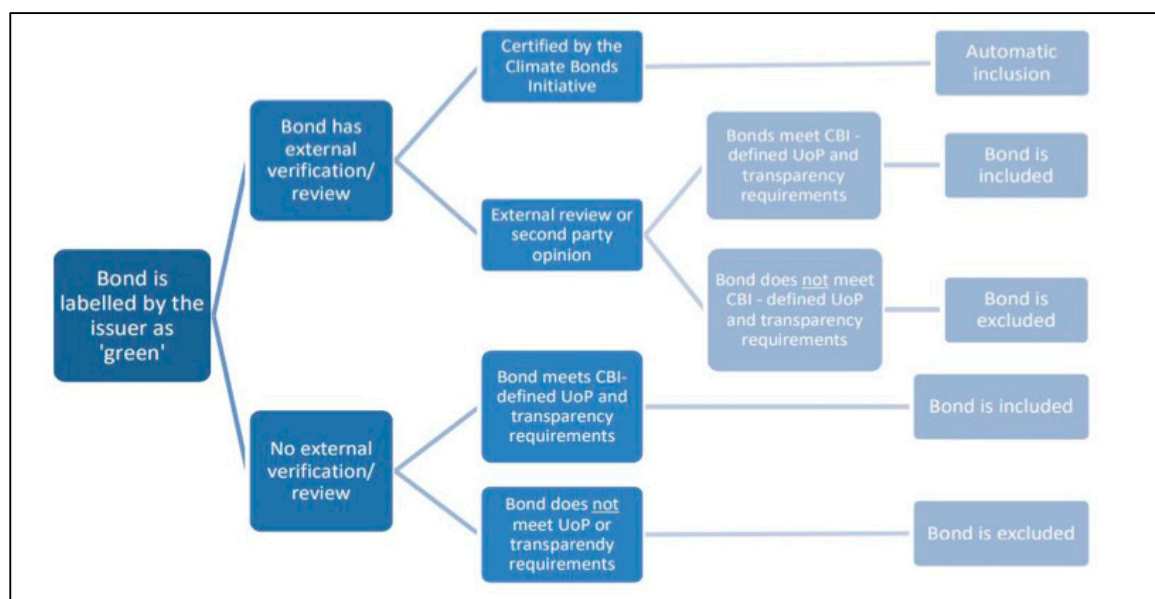
As is usually the case, the best methodological approach for testing this research question is unusable since the counterfactual information (what would have happened if the same bond would not be “green”?) is not available. The second best to a full-fledged randomized experiment is also impossible since it requires that both treatment and control, respectively green and brown bonds, are issued after the experiment starts and with ad-hoc procedures that satisfy randomness. Hence, randomized experiments cannot be used to evaluate the impact of already existing or existed bonds. We were therefore obliged to use the third best approach that uses econometric specifications to compare bonds that are as similar as possible to each other, except for the greenness.

Based on these considerations, to analyze the yield spreads between green bonds and their closest “brown” (non-green) neighbors, we adopted an exact matching method. Matching methods have been widely used in the financial literature to compare responsible versus conventional funds [24–26] and to measure bond credit risk and the effect of volatility on returns. Other studies [27–29] used pairs of matched bonds to control for credit risk. Helwege et al. [30] and Dick-Nielsen et al. [31] used this approach to evaluate liquidity premia.

More specifically, bonds defined as “green” in our sample were those defined as such by the issuer itself and listed in the Climate Bonds Initiative website. Within the green bond group, we defined a subgroup of the green bonds as “certified” if they meet one of the following two criteria: (1) they meet the CBI-defined requirements; (2) they have been externally certificated by a third party (Figure 1). The role of an external review mainly involves avoiding adverse selection and green washing through third-party verification of green value creation, showing the issuer’s capability to implement the program, and the likely realization of the output promised. Green bond assessment is based on the verification of the corporate use of proceeds (renewable energy, clean water, etc.), the management of proceeds (tracking of proceeds and audit), and ongoing reporting (monitoring and environmental impact).

For each green bond in the dataset, we searched for a brown bond that was the nearest neighbor in terms of selected crucial characteristics (Table 1). In particular, we required that the two bonds: (1) were issued by the same organization (including supranational, municipal, and corporate institutions), (2) had the same currency, (3) had the same rating (Moody’s rating or, when not available, S&P

rating), (4) had the same bond structure, and (5) had the same coupon type (we only considered fixed rate bonds).



**Figure 1.** Green bond database inclusion assessment explained. Source: Green Bond Market Summary [32] Q1 2018.

For the maturity date, the coupon rate, and the amount issued, given the impossibility of finding two bonds with exactly the same characteristics, we based the matching method on specific thresholds in order to find a brown bond that was as similar as possible to its closest green bond correspondent. For the maturity date, we allowed for a maximum two-year lead/lag. For the amount issued, we considered amounts up to four times larger or smaller. Finally, for the coupon rate, we accepted values at most 0.25 higher or lower than the green bond rate (when defining matching criteria, we faced a trade-off between the number of matched bonds and accuracy of the matching. For the coupon rate, we chose a threshold that was slightly larger with respect to Helwage et al. [30] that, in order to study the effect on liquidity on the yield spread, fixed 1.5% as the maximum difference in coupon rate. For other criteria, we followed Zerbib [1]). In order to control for a possible bias arising from the mismatch, we controlled for these variables in our econometric analysis. All criteria used for the matching are summarized in Table 1.

**Table 1.** Matching method between green and brown bond.

Bond Characteristic	Matching Criterion
Amount issued	±400%
Coupon rate	±0.25%
Maturity date	±2 years
Currency	Same
Issuer	Same
Rating	Same
Coupon type	Same (fixed rate)

In addition to the above described one-to-one matching, when deemed necessary, we created a synthetic bond through a linear combination of two otherwise unmatched bonds in order to meet our matching conditions. We did so when we found two brown bonds with a slightly higher coupon rate (max. 0.5% over the threshold) or slightly lower (max. 0.04% under the threshold) with respect to the

matching condition. In these cases, a linear combination allowed us to create a synthetic matched bond. In our dataset, three green bonds were matched with a synthetic bond using this approach.

Based on these principles we identified 89 bond couples (corresponding to 179 different bonds, more than twice the 89 couples due to the synthetic bond cases) (details of each bond are provided in the Appendix A). For these bonds, we included in the dataset daily observations of ask price, bid price, and redemption yield in the period spanning from 1 January 2013 to 31 December 2017. By doing so, we could compare green and brown bonds with similar characteristics that were traded in the same day. These bonds had the same credit risk, bond characteristics, and were exposed to the same market shocks. Thus, their yields do not differ because of credit risk, taxes, or market risk. Ask and bid official prices, returns and issuer, and bond characteristics were downloaded from Datastream (see Table 2 for variable legend). Yields were computed as net present value (NPV) considering the amount of money paid for the bond and relating this to the future dividend and capital payments. The issued amount was converted to dollars considering the exchange rate on the issuing date. Liquidity was computed using the bid-ask spread (price bid–price ask); hence, by construction, a higher value is associated with higher liquidity. Zero trading day (ZTD) was a dummy variable that took a value of 1 if there had not been any trade during the whole day. Finally, delta liquidity, delta yield, and delta ZTD were computed using the difference in daily returns, daily liquidity, and the daily ZTD dummy variable, respectively.

**Table 2.** Variables legend.

Variable Name	Variable Description
<i>Agency</i>	Rating agency
<i>Amount</i>	Amount issued (national currency)
<i>amount dollar</i>	Amount issued (USD)
<i>Bond type</i>	Bond type
<i>Borrower</i>	Name of the issuer of the bond
<i>C_type</i>	Coupon type (fixed or floating)
<i>Country</i>	Country of risk
<i>Coupon</i>	Coupon rate
<i>Currency</i>	Currency of amount issued
<i>Date</i>	Date
<i>Green</i>	Dummy variable equal to 1 if the bond is green and 0 otherwise
<i>I_year</i>	Issue year
<i>Id_pair</i>	Number identifying the green-brown pair
<i>Isin</i>	International Securities Identification Number for the bond
<i>Issue Date</i>	Issue date of the bond
<i>Verified</i>	Dummy variable equal to 1 if the green bond is third-party verified and 0 otherwise
<i>Pask</i>	Ask price (Datastream)
<i>Pbid</i>	Bid price (Datastream)
<i>Institutional</i>	Dummy variable equal to 1 if the bond is issued by national governments, municipalities or supranational institutions such as World Bank and 0 if private institution
<i>Rating</i>	Rating of the bond by Moody's (from C to AAA)
<i>Sector</i>	Industry sub-sector description
<i>Time</i>	Number that identifies the trading day
<i>Time to Maturity</i>	Number of days to reach maturity date
<i>Zero Trading Day (ZTD)</i>	Dummy variable equal to 1 if the bond has not been traded during the whole day and 0 otherwise
<i>Liquidity</i>	Difference between the bid and the ask price
<i>Yield Standard Deviation (SD)</i>	Bond yield standard deviation computed ex post

The summary statistics for the abovementioned variables are reported in Table 3. The average green bond yield was positive and around 200 bps. Non-trading days were around 5.5% of the overall sample trading days for both the green and brown bonds. The bid-ask spread of green and brown was close from a descriptive point of view (27 against 22 bps, respectively). The green bond yield was slightly higher (2.03 against 2.01) and brown bonds appear to have been more volatile. Time to maturity of brown bonds was on average one month higher. The distribution of coupon and amount



was almost the same in the two groups. These descriptive statistics across green and brown groups were independent from the matching between green and brown bonds with the closest characteristics.

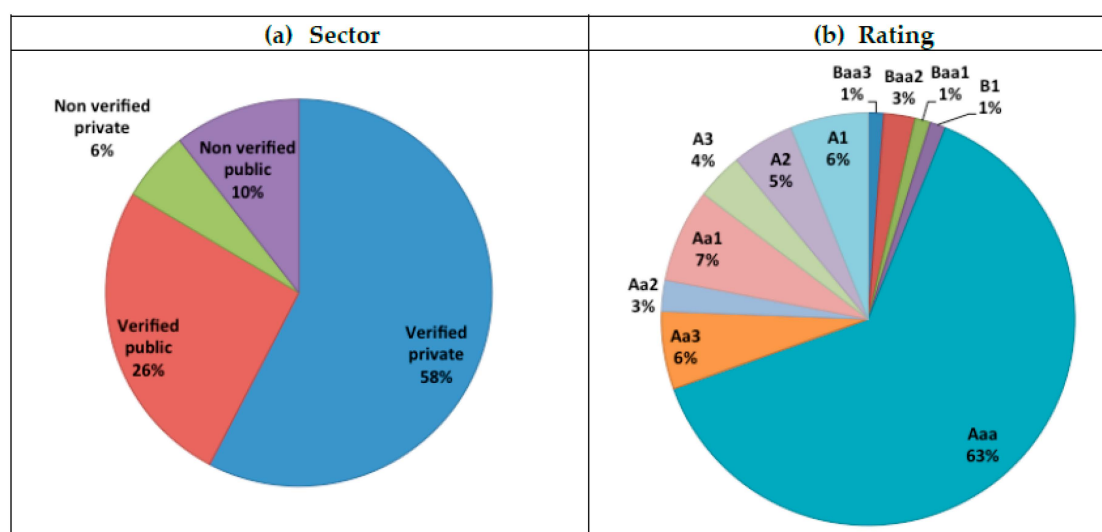
Around 34% of the green bonds had an institutional issuer (national government, municipality, or supranational institution, such as the World Bank), whereas 22% were bank issuers. The majority were American (22.15%), around 17% from Germany, 11% from Sweden, and 10% from Luxembourg. The currencies were mainly USD (about 44%) and Euros (23%). Concerning the rating, the vast majority of bonds in our sample were top rated (AAA) (around 62%). A synthesis of these sample statistics is provided in Figure 2.

**Table 3.** Descriptive statistics for green and brown bonds. Perc. = percentile.

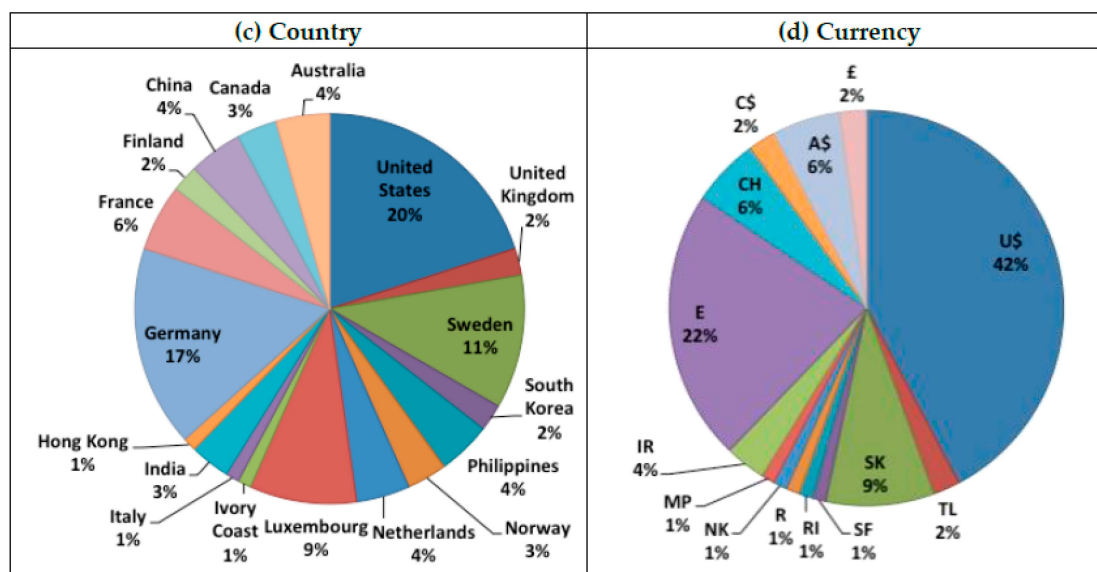
Green Bonds	Count	Mean	SD	1st Perc.	25th Perc.	50th Perc.	75th Perc.	99th Perc.
Yield	39,333	2.03	2.55	−0.45	0.39	1.54	2.45	11.82
Price ask	38,435	100.87	4.71	79.68	99.55	100.62	102.40	115.53
Price bid	38,513	100.64	4.69	79.63	99.41	100.41	102.16	115.02
Liquidity	38,435	−0.22	0.34	−1.75	−0.26	−0.13	−0.08	−0.011
ZTD	39,333	0.053	0.225	0	0	0	0	1
Yield SD	39,329	0.06	0.074	0.01	0.033	0.049	0.075	0.42
Coupon	39,333	1.93	1.66	0.12	0.75	1.62	2.3	8.5
Amount (\$)	39,333	0.169	1.32	0.0003	0.00032	0.005	0.006	4.45
Time to Maturity	39,333	3219.02	2833.80	77	862	2743	2745	9936

Brown Bonds	Count	Mean	SD	1st Perc.	25th Perc.	50th Perc.	75th Perc.	99th Perc.
Yield	39,333	2.01	3.21	−0.45	0.44	1.51	2.32	11.93
Price ask	38,869	101.14	4.71	80.94	99.67	100.70	102.16	116.08
Price bid	38,964	100.85	4.85	79.02	99.50	100.51	101.94	115.82
Liquidity	38,869	−0.27	0.44	−2.5	−0.27	−0.13	−0.07	−0.01
ZTD	39,333	0.056	0.23	0	0	0	0	1
Yield SD	39,329	0.11	1.80	0.01	0.032	0.049	0.08	0.49
Coupon	38,778	2.01	1.66	0.12	0.75	1.62	2.5	8.5
Amount (\$)	39,333	0.26	3.07	0.00013	0.0031	0.0075	0.011	0.78
Time to maturity	39,333	3248.82	3102.90	45	700	2292	4322	11,360



**Figure 2.** Cont.



**Figure 2.** Sample statistics for green bonds only. Breakdown for sector (a), rating (b), country (c), currency (d). Currency legend: -£: Pound; A\$: Australian Dollar; C\$: Canadian Dollar; CH: Swiss Franc; E: Euro; IR: Indian Rupee; MP: Mexican Pesos; NK: Norwegian Krone; R: Russian Ruble; RI: Indonesian Rupiah; SF: Romanian Leu; SK: Slovak Koruna; TL: Turkish Lira; U\$: US Dollar.

### 3.2. Differences in Yields, Liquidity, and Volatility: The Green-Brown Bond Puzzle

Our main research question including asking whether the green characteristic of a bond can per se create a difference in terms of bond returns, liquidity, and volatility.

In order to study the difference between a green bond and its closest brown bond correspondent, we started by looking at the matched yield pairs for the days on which both were traded (i.e., excluding zero trading days for at least one of the two bonds). The specification used in order to estimate the green effect on returns is

$$\Delta y_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 \Delta Liq_{i,t} + \alpha_2 \Delta ZTD_{i,t} + \alpha_3 \Delta \sigma_{i,t} + \sum_j \beta_j \Delta B_{ji} + \eta_i + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

where  $\Delta y_{i,t}$  is the daily yield spread for the  $i$ th bond couple on day  $t$ , which is given by the difference between the green bond ask yield and the ask yield of its closest brown bond neighbor according to the matching criteria discussed in the previous paragraph. Among the regressors,  $\alpha_0$  was our main parameter of interest that captures the time invariant green effect;  $\Delta Liq$  is the daily difference in liquidity between a green bond and its brown bond twin, where the variable is computed for each bond as a difference between the bid and the ask price. The validity of this measure as a proxy for liquidity is supported by Van Loon et al. [32], Dick-Nielsen et al. [30], and Chen et al. [33].  $\Delta ZTD$  is the difference in no trading days between the green and brown bond and is included as additional measure of (il)liquidity;  $\Delta \sigma_{i,t}$  is the difference in bond yield variance computed ex post in a 20-day moving window. B-variables are bond characteristics that are not exactly matched (coupon, amount issued, and maturity), in order to control for factors not fully captured by our matching.

The equation was first estimated with ordinary least squares (OLS) and afterward, with fixed effects (FE) ( $\eta_i$ ) in order to control for any bond couple unobservable time invariant characteristic. In this last case,  $\Delta B$  variables disappear as the considered differences in bond characteristics are time invariant for each bond couple.

Regression findings on the overall sample identify a positive green premium between 2.06 and 5.9 bps (Table 4). Note that the  $R^2$  is extremely low, especially in the non-augmented specification, as expected and consistent with the literature [1] (in the specification with fixed effects and just the intercept without other controls the variance of the residuals is equal to the total variance, and for this

reason the  $R^2$  is equal to 0 (Table 4, column 4). We used this specification (in which we compute the mean and the variance) only as a first benchmark for comparison with the augmented specifications that follow). This is reasonable considering that our dependent variable measures differences in yields between twins. The positive premium was larger in OLS when we controlled for both of our two liquidity measures and for the standard deviation (Table 4, columns 3 and 6 for OLS and FE estimates, respectively) with the augmented specification accounting for a substantial increase in goodness of fit ( $R^2 = 0.2$ ). As expected, the yield differential was also positively correlated with differences in coupon, maturity, and standard deviation.

**Table 4.** Determinants of the green bond yield differential.

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	OLS	OLS	OLS	FE	FE	FE
$\Delta$ Coupon	0.184 *** (0.00980)	0.178 *** (0.0109)	0.123 *** (0.00887)			
$\Delta$ Amount	−11.07 ** (5.091)	−13.01 ** (5.629)	−15.33 *** (5.774)			
$\Delta$ Maturity	0.134 *** (0.00227)	0.136 *** (0.00262)	0.124 *** (0.00230)			
$\Delta \sigma$		0.499 * (0.255)	0.500 * (0.255)		0.501 *** (0.00169)	0.502 *** (0.00169)
$\Delta$ Liquidity			−0.106 *** (0.0118)			−0.0153 (0.0420)
$\Delta$ ZTD			−0.136 * (0.0700)			−0.0897 (0.0906)
$\alpha_0$ (green premium)	0.0360 *** (0.0107)	0.0590 *** (0.00369)	0.0465 *** (0.00261)	0.0206 ** (0.00991)	0.0433 *** (7.64e-05)	0.0305 *** (0.00251)
Observations	37,802	37,798	36,673	39,333	39,329	38,204
R-squared	0.007	0.206	0.208	0.000	0.206	0.202
Number of bond couples				89	89	88

OLS (Ordinary Least Squares). Robust standard errors in parentheses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .

Our second test is on H2: the difference in liquidity between a green bond and its brown bond twin. We cannot perform an independent  $t$ -test on the equality of means for green and brown bonds since observations are not independent. We therefore estimated differences in liquidity spread between brown and green bonds using a simple fixed effect approach:

$$\Delta Liq_{i,t} = \alpha_0 + \eta_i + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

where the dependent variable is the difference in liquidity for the  $i$ th (green-brown) bond couple on day  $t$ , calculated as the difference between price bid and price ask of the green bond minus the same difference for its brown bond closest neighbor. Given variable construction, a significant and positive coefficient for  $\alpha_0$  implies that green bonds are more liquid. As shown in the first column of Table 5, we found that green bonds are generally (around 5 bps) more liquid with respect to their matched twins.

Our third null hypothesis on the equality of volatility between green and brown bonds was tested using the same simple fixed effect approach. We therefore estimated the following specification:

$$\Delta\sigma_{i,t} = \alpha_0 + \eta_i + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

where volatility in yields in the secondary market is calculated as the ex post standard deviation of bond yields by considering a spanning period of 20 days ( $\Delta\sigma_{i,t}$ ).

Estimated findings showed that green bonds are significantly less volatile than brown bonds, even though the difference in magnitude is small (Table 5, column 2).

**Table 5.** Testing the difference in liquidity and volatility for green and brown bonds.

Variable	(1)	(2)
	Liquidity FE	SD FE
$\alpha_0$	0.0549 *** (0.00138)	−0.0453 *** (0.00897)
Observations	38,207	39,329
$R^2$	0.000	0.000
Number of bond couples	88	89

FE (Fixed Effects). Standard errors in parentheses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .

Our findings on returns, liquidity, and volatility outline a puzzle. Green bonds have uncompensated advantages with respect to their brown twins since they have higher returns and are simultaneously more liquid and slightly less volatile. In what follows, we propose an interpretation of it by considering the characteristics of the issuer (its private or institutional nature) and the presence or absence of a green label that can reduce asymmetric information and greenwashing (reputational) risk.

### 3.3. The Institutional–Private Issuer Breakdown

As mentioned in Section 3, the better reputation of the institutional issuer could be one of the rationales for the rejection of the null. We therefore split the sample into private and institutional issuers.

When re-estimating Equation (1) for the private issuer subsample, we found that green bonds have significantly higher returns with respect to their brown twins (Table 6) and exhibit a premium between 2 and 3 bps. If we limit the estimate to the private issuers without a green label, the premium is much higher and between 3.2 and 12.4 bps according to the different specifications (Table 7).

When estimating the same model for the institutional issuers subsample, we found that the green bond premium is now negative and statistically significant, and when we controlled for liquidity. In terms of magnitude, green bonds from institutional issuers exhibited a yield lower in a range between 0.9 and 1.87 bps according to the different estimates. (Table 8, columns 2 and 4). The premium was positive only when we corrected for the yield standard deviation.

To analyze further differences in characteristics between green and brown bonds from private versus institutional issuers, we re-estimated the liquidity and variance specifications in Equations (2) and (3) for the two different groups. Results on liquidity differences are shown in Table 9. Green bonds from private issuers were significantly but slightly (18 bps) more liquid with respect to their brown twins (Table 9, column 2), except when green bonds were not green certified (Table 9, column 3). In the latter case, green bonds were less liquid than their brown twins. Green bonds issued by domestic or supranational institutions were significantly more liquid (around 10 bps) with respect to their brown twins (Table 9, column 1).

**Table 6.** The determinants of the green bond yield differential: private issuers.

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	OLS	OLS	OLS	FE	FE	FE
$\Delta$ Coupon	0.0512 *** (0.00568)	0.0488 *** (0.00369)	0.0499 *** (0.00378)			
$\Delta$ Amount	−9.615 ** (4.437)	−11.07 ** (5.008)	−10.68 ** (4.992)			
$\Delta$ Maturity	0.114 *** (0.00189)	0.115 *** (0.00183)	0.113 *** (0.00174)			
$\Delta \sigma$		0.107 (0.146)	0.106 (0.146)		0.144 *** (0.00881)	0.140 (0.0960)
$\Delta$ Liquidity			−0.118 *** (0.00755)			−0.113 *** (0.0172)
$\Delta$ ZTD			0.00226 (0.0201)			0.00722 (0.0131)
$\alpha_0$ (green premium)	0.0323 *** (0.00170)	0.0328 *** (0.00166)	0.0319 *** (0.00155)	0.0237 *** (0.00131)	0.0248 *** (0.00131)	0.0246 *** (0.000961)
Observations	22,347	22,345	22,094	22,902	22,900	22,649
$R^2$	0.161	0.164	0.193	0.000	0.012	0.026
Number of bond couples				58	58	57

Robust standard errors in parentheses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .**Table 7.** Determinants of the green bond yield differential: private issuers without third-party verification.

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	OLS	OLS	OLS	FE	FE	FE
$\Delta$ Coupon	2.867 *** (0.0810)	2.800 *** (0.0685)	2.744 *** (0.0719)			
$\Delta$ Amount	−965.3 *** (74.16)	−1128 *** (67.89)	−1074 *** (68.60)			
$\Delta$ Maturity	0.415 *** (0.0149)	0.358 *** (0.0136)	0.359 *** (0.0135)			
$\Delta \sigma$		−0.281 *** (0.0150)	−0.264 *** (0.0120)		−0.154 *** (0.0151)	−0.122 ** (0.0338)
$\Delta$ Liquidity		−0.0104 (0.0104)	−0.0104 (0.00814)		−5.45e-05 (0.00181)	0.000137 (0.00394)
$\Delta$ ZTD			0.992 *** (0.125)			1.258 * (0.595)
$\alpha_0$ (green premium)	0.0370 *** (0.00445)	0.0340 *** (0.00362)	0.0321 *** (0.00371)	0.124 *** (0.00182)	0.112 *** (0.00102)	0.111 *** (0.00110)
Observations	3097	3071	3070	3097	3071	3070
$R^2$	0.521	0.591	0.625	0.000	0.062	0.239
Number of bond couples				7	7	7

Robust standard errors in parentheses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .

**Table 8.** The determinants of the green bond yield differential: institutional issuers.

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	OLS	OLS	OLS	FE	FE	FE
$\Delta$ Coupon	1.196 *** (0.0263)	0.945 *** (0.0135)	0.960 *** (0.0105)			
$\Delta$ Amount	−123,659 *** (3956)	−121,066 *** (2938)	−122,438 *** (2670)			
$\Delta$ Maturity	0.165 *** (0.00579)	0.155 *** (0.00669)	0.145 *** (0.00351)			
$\Delta \sigma$		−0.106 ** (0.0501)	−0.189 *** (0.0152)		0.0447 ** (0.0195)	0.0387 * (0.0210)
$\Delta$ Liquidity		−0.0755 (0.127)	−0.282 ** (0.138)		−0.191 (0.183)	−0.192 (0.176)
$\Delta$ ZTD			0.502 * (0.256)			0.504 *** (0.00144)
$\alpha_0$ (green premium)	−0.0960 *** (0.0250)	−0.0947 *** (0.0320)	−0.0355 *** (0.00514)	0.0163 (0.0236)	−0.0187 *** (0.00425)	0.0324 *** (0.00335)
Observations	15,455	14,580	14,579	16,431	15,556	15,555
R-squared	0.019	0.010	0.216	0.000	0.000	0.204
Number of bond couples				31	31	31

Robust standard errors in parentheses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .

**Table 9.** Liquidity difference for green and brown bonds in different subsamples.

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)
	Institutional Issuers	Private Issuers	Private Issuers Non-Certified	Private Issuers Green Certified
$\alpha_0$	0.108 *** (0.00271)	0.0186 *** (0.00141)	−0.0657 *** (0.00291)	0.0319 *** (0.00157)
Observations	15,556	22,651	3071	19,580
Number of bond couples	31	57	7	50

Standard errors in parentheses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .

Results on the differences in volatility for the same subgroups are shown in Table 8. Again, the standard deviation in yields was smaller for green bonds when considering the private–institutional breakdown, except for private non-verified bonds (where, however, the difference in standard deviation was not significant). This finding is consistent with the assumption that non-verified green bonds from private issuers have worse reputations and higher risk of green washing (Table 10). Notably, the strongest negative difference in SD between green and brown bonds (almost 10%) was for green bonds from institutional issuers.

**Table 10.** Volatility difference for green and brown bonds in different subsamples.

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)
	Institutional Issuers	Private Issuers	Private Issuers Non-Certified	Private Issuers GREEN Certified
$\alpha_0$	−0.0976 *** (0.0214)	−0.00774 *** (0.000980)	0.000755 (0.000659)	−0.00907 *** (0.00113)
Observations	16,429	22,900	3096	19,804
Number of bond couples	31	58	7	51

Standard errors in parentheses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .

#### 4. Robustness Checks

To check whether our results hold even when we departed from the normality assumption, we provide bootstrapped estimates of the specification on the determinants of yield differences between green and brown bonds. Our findings were substantially unchanged since private green bonds exhibited a positive premium, whereas institutional green bonds a negative premium, versus their closest brown counterparts (Table 11). As well, private bonds displayed a (slightly) lower premium.

**Table 11.** The determinants of the green bond yield differential (bootstrapped ordinary least squares (OLS) estimates with 500 replications).

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)
	OLS All Sample	OLS Institutional Issuers	OLS Private Issuers	OLS Private Issuers No Verification
$\Delta$ Coupon	0.123 *** (0.00888)	0.960 *** (0.0106)	0.0499 *** (0.00396)	2.744 *** (0.0737)
$\Delta$ Amount	−15.33 *** (5.899)	−122,438 *** (2684)	−10.68 ** (4.768)	−1074 *** (70.99)
$\Delta$ Maturity	0.124 *** (0.00243)	0.145 *** (0.00348)	0.113 *** (0.00176)	0.359 *** (0.0139)
$\Delta \sigma$	−0.106 *** (0.0126)	−0.189 *** (0.0156)	−0.118 *** (0.00775)	−0.264 *** (0.0122)
$\Delta$ Liquidity	−0.136 * (0.0710)	−0.282 * (0.148)	0.00226 (0.0205)	−0.0104 (0.00769)
$\Delta$ ZTD	0.500 * (0.256)	0.502 ** (0.250)	0.106 (0.156)	0.992 *** (0.121)
$\alpha_0$ (green premium)	0.0465 *** (0.00279)	−0.0355 *** (0.00509)	0.0319 *** (0.00145)	0.0321 *** (0.00375)
Observations	36,673	14,579	22,094	3070
R-squared	0.208	0.216	0.193	0.625

Standard errors in parentheses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .

Finally, in order to control for outliers in our dependent variable, especially on the right side of the distribution, we propose a Tobit specification by censoring observations at the 1st and at the 99th percentiles, controlling for the unmatched bond characteristics and splitting the sample for institutional, private, and private issuers with no third-party verification (note that when using this model, we could not control for fixed effects because the Tobit specification is a non-linear function). Our main results were substantially unchanged. Green bonds had significantly lower yields for the institutional issuers sample, with positive yields from the private issuers sample, and still more positive for private issuers of unlabeled bonds (Table 12).

**Table 12.** The determinants of the green bond yield differential (TOBIT estimates censoring the data at the 1st and 99th percentiles).

Variable	(1)	(3)	(5)
	TOBIT Public Issuers Sample	TOBIT Private Issuers Sample	TOBIT Private Issuers and Non-Verified Bonds
$\Delta$ Coupon	−122.430 *** (2570)	−10.79 ** (4.425)	−1.082 *** (68.73)
$\Delta$ Amount	0.979 *** (0.0116)	0.0481 *** (0.00156)	2.746 *** (0.0716)
$\Delta$ Maturity	0.149 *** (0.00312)	0.115 *** (0.00124)	0.363 *** (0.0136)
$\Delta \sigma$	−0.188 *** (0.0148)	−0.112 *** (0.00454)	−0.252 *** (0.0115)
$\Delta$ Liquidity	−0.0900 *** (0.0232)	0.000692 (0.00861)	−0.0102 (0.00793)
$\Delta$ ZTD	0.194 *** (0.0456)	0.122 *** (0.0267)	0.764 *** (0.0987)
$\alpha_0$ (green premium)	−0.0310 *** (0.00383)	0.0317 *** (0.00122)	0.0332 *** (0.00372)
Observations	14,579	22,094	3070
Sigma	0.471 *** (0.00803)	0.181 *** (0.00216)	0.107 *** (0.00177)

Robust standard errors in parentheses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .

## 5. Conclusions

Understanding the characteristics and financing conditions of green bonds is of great importance in a world that struggles to convert its production system into a more sustainable and circular economy in order to tackle environmental challenges and the threat of climate change.

The literature aiming to provide answers in this field has so far only partially investigated green bond yield premia and mixed findings have been produced. We contribute to the literature by examining issuer characteristics and the presence or absence of green verification to better understand green versus brown bond features.

We collected a sample of 89 bond couples and found that, overall, green bonds have surprisingly higher yields coupled with higher liquidity and are simultaneously slightly less volatile than their closest brown bond correspondents. We helped explain these findings by analyzing the institutional/private issuer breakdown and considering the verification variable. Institutional green bonds display a negative premium and are far more liquid, whereas private green bonds have a positive premium and a much narrower liquidity advantage with respect to their brown bond twins. When we further decomposed private issuer green bonds into certified and non-certified categories, we found that the positive premium is very strong for the latter.

Our findings mainly suggest that green bonds may enjoy a negative premium and therefore green investment may be financed at a discount (either for the existence of a willingness of investors to pay for environmental sustainability, or due to the lower exposition to stakeholder risk of green investment). However, the premium requires either the established reputation of the (institutional) issuers or a green verification in order to reduce asymmetric information and provide guarantees to investors against bond greenwashing.

**Author Contributions:** Even though the work is the fruit of a common research we attribute Sections 1 and 5 to L.B., Section 2 to M.J.B. and Section 3 to S.M., while Section 4 has been jointly written.

**Funding:** This research was funded by the Italian project “Social Impact Finance SIF 16-00055”.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflict of interest.



## Appendix A

Table A1. The bond sample.

Couple	Green	Isin	Amount	Coupon	Issue Date	Maturity Date	Currency
1	0	US45950KCH14	500,000	1.25	27/11/2015	27/11/2018	U\$
1	1	US45950VHE92	500,000	1.25	27/11/2015	27/11/2018	U\$
2	0	US61746BDX10	2,000,000	2.45	27/01/2016	01/02/2019	U\$
2	1	US6174468B80	500,000	2.20	08/06/2015	07/12/2018	U\$
3	0	XS1399311064	1,200,000	0.5	26/04/2016	26/04/2021	SK
3	1	XS1494406074	3,000,000	0.5	22/09/2016	22/09/2023	SK
4	0	US00850XAC20	500,000	2.75	21/05/2015	21/05/2020	U\$
4	1	XS1303791336	500,000	2.75	20/10/2015	20/10/2020	U\$
5	0	US459058CY72	750,000	2.125	13/02/2013	13/02/2023	U\$
5	1	US45905URL07	600,000	2.125	03/03/2015	03/03/2025	U\$
6	0	US500769HH04	4,000,000	1.75	07/03/2017	31/03/2020	U\$
6	1	US500769GF56	1,500,000	1.75	15/10/2014	15/10/2019	U\$
7	0	US45950KCE82	500,000	0.625	03/10/2014	03/10/2016	U\$
7	1	US45950VCJ35	1,000,000	0.5	22/02/2013	16/05/2016	U\$
8	0	US500769FH22	3,000,000	2	04/10/2012	04/10/2022	U\$
8	1	US500769HP20	1,000,000	2	05/10/2017	29/09/2022	U\$
9	0	US500769FH22	3,000,000	2	04/10/2012	04/10/2022	U\$
9	1	US500769HD99	1,500,000	2	30/11/2016	30/11/2021	U\$
10	0	DE000NWB17W8	500,000	0.5	07/06/2017	07/06/2027	E
10	1	DE000NWB0AE6	500,000	0.5	13/09/2017	13/09/2027	E
11	0	XS0965428799	350,000	4.17	11/09/2013	11/09/2018	MP
11	1	XS1508504526	75,000	4.1	16/11/2016	16/11/2019	MP
12	0	US045167CX94	2,250,000	1.875	18/02/2015	18/02/2022	U\$
12	1	US045167EB56	750,000	1.875	10/08/2017	10/08/2022	U\$
13	0	US30216BGN64	1,250,000	1.625	19/01/2017	17/01/2020	U\$
13	1	US30216BGU08	500,000	1.625	01/06/2017	01/06/2020	U\$
14	0	XS1043504452	4,924,000	2	11/03/2014	18/01/2017	CH
14	1	XS1080036939	500,000	2	26/06/2014	26/06/2017	CH
15	0	XS0993228534	1,000,000	0.375	13/11/2013	15/12/2016	E
15	1	XS1047440448	550,000	0.25	20/03/2014	20/03/2017	E
16	0	XS1371532117	600,000	1.875	01/03/2016	01/03/2019	U\$
16	1	XS1437622548	500,000	1.875	12/07/2016	12/07/2019	U\$
17	0	XS1346287748	1,000,000	1.5	22/01/2016	22/01/2019	U\$
17	1	XS1383831648	600,000	1.5	22/03/2016	23/04/2019	U\$
18	0	SE0005880143	200,000	2.45	15/04/2014	15/04/2019	SK
18	1	SE0005798816	500,000	2.473	19/03/2014	19/03/2019	SK
19	0	DE000NWB16P4	500,000	0.75	05/02/2014	05/02/2018	E
19	1	DE000NWB0AA4	250,000	0.75	28/11/2013	28/11/2017	E
20	0	US06051GES49	1,000,000	1.25	11/01/2013	11/01/2016	U\$
20	1	US06051GEZ81	500,000	1.35	21/11/2013	21/11/2016	U\$
21	0	XS1221967042	1,000,000	2.125	23/04/2015	23/04/2025	U\$
21	1	XS1188118100	500,000	2.125	11/02/2015	11/02/2025	U\$

Table A1. Cont.

Couple	Green	Isin	Amount	Coupon	Issue Date	Maturity Date	Currency
22	0	US45950KCE82	500,000	0.625	03/10/2014	03/10/2016	U\$
22	1	US45950VCP94	1,000,000	0.625	15/11/2013	15/11/2016	U\$
23	0	XS1074055770	600,000	2.5	04/06/2014	04/06/2026	E
23	1	XS1038708522	750,000	2.5	26/02/2014	26/02/2024	E
24	0	DE000A168Y55	5,000,000	0.375	09/03/2016	09/03/2026	E
24	1	XS1612940558	2,000,000	0.25	16/05/2017	30/06/2025	E
25	0	XS1165130219	500,000	2.75	12/02/2015	12/08/2020	U\$
25	1	XS1209864229	500,000	2.75	01/04/2015	01/04/2020	U\$
26	0	US00254EMC39	1,000,000	1.875	17/06/2014	17/06/2019	U\$
26	1	US00254EMD12	500,000	1.875	23/06/2015	23/06/2020	U\$
27	0	XS1257176914	150,000	1.85	15/07/2015	15/07/2020	U\$
27	1	XS1618289802	500,000	1.875	23/05/2017	01/06/2021	U\$
28	0	XS1640903537	14,000,000	5.9	06/07/2017	20/12/2022	IR
28	1	XS1618178567	3,000,000	6	24/05/2017	24/02/2021	IR
29	0	XS1669155209	500,000	1.375	23/08/2017	23/11/2018	U\$
29	1	XS1508672828	500,000	1.375	26/10/2016	26/10/2020	U\$
30	0	XS1369614034	750,000	0.75	19/02/2016	19/02/2021	E
30	1	XS1324923520	500,000	0.75	25/11/2015	25/11/2020	E
31	0	US302154CJ68	500,000	2.125	25/01/2017	25/01/2020	U\$
31	1	US302154BZ10	400,000	2.125	11/02/2016	11/02/2021	U\$
32	0	XS0840673858	58,020	0.5	31/10/2012	24/10/2017	TL
32	1	XS0536541005	65,000	0.5	29/09/2010	29/09/2017	TL
33	0	SE0008963920	1,250,000	1.205	24/10/2017	24/04/2023	SK
33	1	SE0010494351	1,250,000	1.205	24/10/2017	24/04/2023	SK
34	0	SE0009345630	515,000	1.0075	29/08/2016	15/12/2021	SK
34	1	SE0009983810	830,000	1.083	24/05/2017	24/05/2022	SK
35	0	US298785HP47	5,000,000	2.5	17/01/2018	15/03/2023	U\$
35	1	US298785GQ39	1,000,000	2.5	15/10/2014	15/10/2024	U\$
36	0	US302154CB33	1,000,000	1.75	26/05/2016	26/05/2019	U\$
36	1	US302154BG39	500,000	1.75	27/02/2013	27/02/2018	U\$
37	0	DE000A1RET72	2,000,000	0.375	15/04/2013	18/04/2017	E
37	1	XS1087815483	1,500,000	0.375	22/07/2014	22/07/2019	E
38	0	US037833DK32	1,500,000	3	13/11/2017	13/11/2027	U\$
38	1	US037833CX61	1,000,000	3	20/06/2017	20/06/2027	U\$
39	0	AU3CB0223592	250,000	4	27/05/2014	27/11/2019	A\$
39	1	AU3CB0226090	300,000	4	16/12/2014	16/12/2021	A\$
40	0	XS1197351577	1,500,000	1.125	04/03/2015	04/03/2022	E
40	1	XS1636000561	500,000	0.875	27/06/2017	27/06/2022	E
41	0	US00828EBE86	1,100,000	1.375	12/02/2015	12/02/2020	U\$
41	1	US00828EBJ73	500,000	1.375	17/12/2015	17/12/2018	U\$
42	0	CA298785GT79	1,400,000	1.125	18/02/2015	18/02/2020	C\$
42	1	XS1490971634	500,000	1.125	16/09/2016	16/09/2021	C\$
43	0	US459058FF56	1,000,000	1.75	19/04/2016	19/04/2023	U\$
43	1	US45905UZZ41	500,000	1.75	22/11/2016	22/11/2021	U\$

Table A1. Cont.

Couple	Green	Isin	Amount	Coupon	Issue Date	Maturity Date	Currency
44	0	FR0013231743	1,000,000	1.125	18/01/2017	18/01/2023	E
44	1	FR0013067170	300,000	1.125	14/12/2015	14/12/2022	E
45	0	AU3CB0241891	400,000	3.25	17/01/2017	17/01/2022	A\$
45	1	AU3CB0243657	450,000	3.25	31/03/2017	31/03/2022	A\$
46	0	US45905UQ233	750,000	2	30/10/2017	30/10/2020	U\$
46	1	US45905UG408	300,000	2	12/04/2017	12/04/2022	U\$
47	0	XS1688390068	300,000	3	25/09/2017	25/05/2023	U\$
47	1	XS1589873097	300,000	3	24/04/2017	21/10/2022	U\$
48	0	XS0167422871	200,000	1	19/05/2003	17/05/2018	U\$
48	1	US045167DQ35	800,000	1	16/08/2016	16/08/2019	U\$
49	0	XS1481017520	500,000	0.875	25/08/2016	27/08/2018	U\$
49	1	US30216BER96	300,000	0.875	30/01/2014	30/01/2017	U\$
50	0	US459058ER04	4,000,000	1	07/10/2015	05/10/2018	U\$
50	1	US45905UWE09	280,000	1.005	21/04/2016	01/10/2018	U\$
51	0	CA298785GT79	1,400,000	1.125	18/02/2015	18/02/2020	C\$
51	1	XS1314336204	500,000	1.25	05/11/2015	05/11/2020	C\$
52	0	XS1346287748	1,000,000	1.5	22/01/2016	22/01/2019	U\$
52	1	US50046PAU93	600,000	1.5	22/03/2016	23/04/2019	U\$
53	0	XS1368576572	1,250,000	0.75	22/02/2016	22/02/2021	E
53	1	XS1324217733	500,000	0.75	24/11/2015	24/11/2020	E
54	0	US459058FQ12	300,000	1.2	30/09/2016	30/09/2019	U\$
54	1	XS1517268105	100,000	1.181	14/11/2016	15/12/2019	U\$
55	0	CH0180006113	305,000	1.625	02/04/2012	02/04/2026	SF
55	1	CH0233004172	350,000	1.625	04/02/2014	04/02/2025	SF
56	0	US44987DAE67	1,000,000	2.05	17/08/2015	17/08/2018	U\$
56	1	US44987DAJ54	800,000	2	24/11/2015	26/11/2018	U\$
57	0	SE0009580186	250,000	0.35	31/01/2017	31/07/2019	SK
57	1	SE0009607013	490,000	0.38	14/02/2017	28/08/2019	SK
58	0	US459058DY63	4,300,000	1.625	12/02/2015	10/02/2022	U\$
58	1	US45905ULF92	5000	1.5	12/07/2012	12/07/2022	U\$
59	0	DE000NWB12F4	75,000	4.32	24/08/2009	28/12/2017	E
59	1	DE000NWB0AB2	500,000	4.25	04/11/2014	05/11/2018	E
60	0	XS1405911576	1,350,000	0.83	10/05/2016	10/05/2021	SK
60	1	XS1433082861	1,000,000	0.885	15/06/2016	15/06/2022	SK
61	0	XS1399311064	1,200,000	0.5	26/04/2016	26/04/2021	SK
61	1	XS1347786797	1,000,000	0.625	20/01/2016	20/01/2021	SK
62	0	XS0858366098	3,550,000	1.375	27/11/2012	15/09/2020	E
62	1	LU0953782009	3,000,000	1.375	18/07/2013	15/11/2019	E
63	0	AU3CB0236727	175,000	3.25	07/04/2016	07/04/2021	A\$
63	1	AU3CB0230100	6.000e+08	3.25	29/06/2015	03/06/2020	A\$
64	0	CND100009HY3	5.000e+08	3.4	NA	14/03/2021	CH
64	1	CND10000G4D6	1.000e+09	3.4	NA	24/09/2021	CH
65	0	INE296A07LC6	2.000e+08	8.55	NA	28/04/2021	IR
65	1	INE296A07LL7	2.000e+08	8.55	NA	14/07/2021	IR

Table A1. Cont.

Couple	Green	Isin	Amount	Coupon	Issue Date	Maturity Date	Currency
66	0	CND100005DQ6	2.500e+10	3.87	NA	28/06/2019	CH
66	1	CND10000G602	1.000e+10	3.79	NA	23/12/2019	CH
67	0	CND10000H8S4	2.000e+09	4.68	NA	10/05/2020	CH
67	1	CND10000H6C2	2.000e+09	4.79	NA	11/04/2020	CH
68	0	DE000BHY0BA8	500,000	0.125	22/10/2015	22/10/2020	E
68	1	DE000BHY0GP5	500,000	0.125	05/05/2015	05/05/2022	E
69	0	DE000BHY0MT5	500,000	0.125	05/09/2017	05/01/2024	E
69	1	DE000BHY0GH2	500,000	0.125	14/06/2017	23/10/2023	E
70	0	XS0849420905	2,000,000	2.5	31/10/2012	3/11/02022	£
70	1	XS1051861851	1,800,000	2.25	08/04/2014	07/03/2020	£
71	0	XS1351517260	1.800e+08	8.46	18/02/2016	19/02/2019	RI
71	1	XS1324201497	1.700e+08	8.66	14/12/2015	17/12/2018	RI
72	0	XS1417412506	142,800	2.5	29/11/2016	29/11/2021	A\$
72	1	XS1367226385	49,100	2.3	24/06/2016	18/06/2020	A\$
73	0	XS1014678053	2,500,000	3.45	16/01/2014	16/01/2017	CH
73	1	XS1437844100	1,500,000	3.6	12/07/2016	12/07/2018	CH
74	0	XS1254823682	412,000	5.71	30/07/2015	05/08/2020	IR
74	1	XS1241051967	260,000	5.6	25/06/2015	25/06/2020	IR
75	0	DE000NWB18E4	500,000	0.25	04/07/2017	04/07/2025	E
75	1	DE000NWB0AD8	500,000	0.375	17/11/2016	17/11/2026	E
76	0	XS1138501918	400,000	1.34	18/11/2014	18/11/2019	SK
76	0	XS1697577556	1,000,000	0.98	11/10/2017	11/10/2022	SK
76	1	XS1436518606	1,000,000	1.048	23/06/2016	23/06/2021	SK
77	0	XS1401196958	500,000	1.125	28/04/2016	28/04/2027	E
77	0	XS1523192588	500,000	0.875	22/11/2016	21/02/2025	E
77	1	XS1218319702	500,000	1	15/04/2015	14/03/2025	E
78	0	US30216BFZ04	1,000,000	1.25	02/02/2016	04/02/2019	U\$
78	1	US30216BFY39	300,000	1.25	08/12/2015	10/12/2018	U\$
79	0	DE000A168Y06	5,000,000	0.125	03/09/2015	01/06/2020	E
79	1	XS1311459694	1,500,000	0.125	27/10/2015	27/10/2020	E
80	0	XS0995130712	2,250,000	8.5	22/11/2013	25/07/2019	TL
80	1	XS1198278175	275,000	8.5	12/03/2015	27/03/2019	TL
81	0	AU3CB0204402	1,200,000	3.5	24/01/2013	24/01/2018	A\$
81	1	AU3CB0220424	300,000	3.5	29/04/2014	29/04/2019	A\$
82	0	XS1346200055	1,450,000	1.375	18/01/2016	01/02/2021	£
82	1	XS1268337844	1,000,000	1.625	30/07/2015	05/06/2020	£
83	0	XS0544798167	1,250,000	7	06/10/2010	06/10/2015	R
83	1	XS0994434487	2,300,000	6.75	19/11/2013	15/09/2017	R
84	0	XS1040151315	750,000	0.75	05/03/2014	05/03/2018	E
84	1	XS1083955911	500,000	0.625	03/07/2014	03/07/2019	E
85	0	DE000NWB17G1	1,000,000	0.625	11/02/2016	11/02/2026	E
85	1	DE000NWB0AC0	500,000	0.875	10/11/2015	10/11/2025	E
86	0	NO0010724743	1,500,000	2.45	24/11/2014	24/05/2023	NK
86	1	NO0010752702	1,500,000	2.35	04/12/2015	04/09/2024	NK

Table A1. Cont.

Couple	Green	Isin	Amount	Coupon	Issue Date	Maturity Date	Currency
87	0	US06050TME90	1,250,000	2.05	07/12/2015	07/12/2018	U\$
87	0	US06050TMC35	1,750,000	1.75	05/06/2015	05/06/2018	U\$
87	1	US06051GFR56	600,000	1.95	12/05/2015	12/05/2018	U\$
88	0	XS1128264758	350,000	4.125	23/10/2014	23/04/2020	U\$
88	1	XS1325600994	350,000	4.25	30/11/2015	30/11/2020	U\$
89	0	XS1422841202	500,000	0.625	31/05/2016	31/05/2022	E
89	1	XS1244060486	500,000	0.75	09/06/2015	09/06/2020	E

Amount: thousands of local currency.

## References

- Zerbib, O.D. The effect of pro-environmental preferences on bond prices: Evidence from green bonds. *J. Bank. Finance* **2019**, *98*, 39–60. [CrossRef]
- Wulandari, F.; Schäfer, D.; Andreas, S.; Sun, C. Liquidity Risk and Yield Spreads of Green Bonds. DIW Berlin Discussion Paper No. 1728. 2018. Available online: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3161323](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3161323) (accessed on 16 February 2019).
- Reboredo, J.C. Green Bond and Financial Markets: Co-Movement, Diversification and Price Spillover Effects. *Energy Econ.* **2018**, *74*, 38–50. [CrossRef]
- Karpf, A.; Mandel, A. The changing value of the ‘green’ label on the US municipal bond market. *Nat. Clim. Chang.* **2018**, *8*, 161. [CrossRef]
- Hachenberg, B.; Schiereck, D. Are green bonds priced differently from conventional bonds? *J. Asset Manag.* **2018**, *19*, 371–383. [CrossRef]
- Glavas, D.; Bancel, F. Are Agency Problems a Determinant of Green Bond Issuance? *Univ. Libr. MunichGer.* 2018. MPRA Paper No. 88377. Available online: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/88377/> (accessed on 16 February 2019).
- Reichelt, H. Green bonds: A model to mobilise private capital to fund climate change mitigation and adaptation projects. In *The EuroMoney Environmental Finance Handbook*; World Bank Group: Washington, DC, USA, 2010; pp. 1–7.
- World Bank. *What Are Green Bonds?* (English); World Bank Group: Washington, DC, USA, 2015. Available online: <http://documents.worldbank.org/curated/en/400251468187810398/What-are-green-bonds> (accessed on 16 February 2019).
- International Energy Agency. Global Energy & CO<sub>2</sub> Status Report 2017. Available online: <https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/GECO2017> (accessed on 16 February 2019).
- Climate Bonds Initiative. Green Bond Policy: Highlights from 2017. Available online: [https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi-policyroundup\\_2017\\_final\\_3](https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi-policyroundup_2017_final_3). (accessed on 16 February 2019).
- OECD. Mapping Channels to Mobilise Institutional Investment in Sustainable Energy. In *Green Finance and Investment*; OECD Publishing: Paris, France, 2015.
- ICMA—International Capital Market Association. *Green Bond Principles. Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds*; ICMA: Washington, DC, USA, 2015.
- Technical Expert Group on Sustainable Finance: Report on Climate-Related Disclosures. Available online: [https://ec.europa.eu/info/publications/190110-sustainable-finance-teg-report-climate-related-disclosures\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/190110-sustainable-finance-teg-report-climate-related-disclosures_en) (accessed on 16 February 2019).
- Roe, B.; Teisl, M.F.; Levy, A.; Russell, M. US consumers’ willingness to pay for green electricity. *Energy Policy* **2001**, *29*, 917–925. [CrossRef]
- Kaenzig, J.; Heinzle, S.L.; Wüstenhagen, R. Whatever the customer wants, the customer gets? Exploring the gap between consumer preferences and default electricity products in Germany. *Energy Policy* **2013**, *53*, 311–322. [CrossRef]
- Rommel, J.; Sagebiel, J.; Müller, J.R. Quality uncertainty and the market for renewable energy: Evidence from German consumers. *Renew. Energy* **2016**, *94*, 106–113. [CrossRef]

17. Amiraslani, H.; Lins, K.V.; Servaes, H.; Tamayo, A. A matter of Trust? The Bond Market Benefits of Corporate Social Capital during the Financial Crisis. CEPR Discussion Paper No. DP12321. 2017. Available online: <https://ssrn.com/abstract=3042634> (accessed on 16 February 2019).
18. Bauer, R.; Hann, D. Corporate Environmental Management and Credit Risk. Available online: <https://ssrn.com/abstract=1660470> (accessed on 16 February 2019).
19. Graham, A.; Maher, J.J.; Northcut, W.D. Environmental liability information and bond ratings. *J. Account. Audit. Finance* **2001**, *16*, 93–116. [[CrossRef](#)]
20. Oikonomou, I.; Brooks, C.; Pavelin, S. The effects of corporate social performance on the cost of corporate debt and credit ratings. *Finance Rev.* **2014**, *49*, 49–75. [[CrossRef](#)]
21. Becchetti, L.; Ciciretti, R.; Dalo, A. Fishing the Corporate Social Responsibility Risk Factors. *J. Financial Stabil.* **2018**, *37*, 25–48. [[CrossRef](#)]
22. Becchetti, L.; Ciciretti, R.; Hasan, I.; La Licata, G. Environmental Reputational Risk, Negative Media Attention and Financial Performance. *Mimeo* **2019**.
23. Sharfman, M.P.; Fernando, C.S. Environmental risk management and the cost of capital. *Strateg. Manag. J.* **2008**, *29*, 569–592. [[CrossRef](#)]
24. Renneboog, L.; Ter Horst, J.; Zhang, C. Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *J. Bank. Finance* **2008**, *32*, 1723–1742. [[CrossRef](#)]
25. Kreander, N.; Gray, R.H.; Power, D.M.; Sinclair, C.D. Evaluating the performance of ethical and non-ethical funds: A matched pair analysis. *J. Bus. Finance Account.* **2005**, *32*, 1465–1493. [[CrossRef](#)]
26. Gregory, A.; Matatko, J.; Luther, R. Ethical unit trust financial performance: Small company effects and fund size effects. *J. Bus. Finance Account.* **1997**, *24*, 705–725. [[CrossRef](#)]
27. Crabbe, L.E.; Turner, C.M. Does the liquidity of a debt issue increase with its size? Evidence from the corporate bond and medium-term note markets. *J. Finance* **1995**, *50*, 1719–1734. [[CrossRef](#)]
28. Helwege, J.; Turner, C.M. The slope of the credit yield curve for speculative-grade issuers. *J. Finance* **1999**, *54*, 1869–1884. [[CrossRef](#)]
29. Huang, W.J.; Zhang, Y.B. Assessment of power customer credit risk based on extension method. *Power Syst. Prot. Control* **2008**, *19*.
30. Helwege, J.; Huang, J.Z.; Wang, Y. Liquidity effects in corporate bond spreads. *J. Bank. Finance* **2014**, *45*, 105–116. [[CrossRef](#)]
31. Dick-Nielsen, J.; Feldhütter, P.; Lando, D. Corporate bond liquidity before and after the onset of the subprime crisis. *J. Financial Econ.* **2012**, *103*, 471–492. [[CrossRef](#)]
32. Green Bonds Market Summary—Q1 2018. Climate Bond Initiative. Available online: <https://www.climatebonds.net/resources/reports/green-bonds-market-summary-q1-2018> (accessed on 16 February 2019).
33. Chen, L.; Lesmond, D.A.; Wei, J. Corporate yield spreads and bond liquidity. *J. Finance* **2007**, *62*, 119–149. [[CrossRef](#)]



## **Social Impact Finance: The role of motivations. Theory and experimental evidence**

Marianna BAGGIO<sup>1</sup>,  
Virginia CECCHINI MANARA<sup>1 \*</sup>,  
Marco FAILLO<sup>1</sup>,  
Lorenzo SACCONI<sup>2,3</sup>

<sup>1</sup> Department of Economics and Management, University of Trento

<sup>2</sup> Department of Public and Supranational Law, University of Milan

<sup>3</sup> EconomEtica, inter-university center of research - University Milano Bicocca

### **Abstract**

Social impact finance has emerged in recent years in response to the crisis of traditional welfare systems and the gradual decrease in public funding to the Third Sector, by offering new financial instruments to convey private capital to social entrepreneurship in order to create positive social impact combined with economic returns (Agrawal and Hockerts, 2019; Dagers and Nicholls, 2016; Hochstadter and Scheck, 2015).

The debate on the effective application of these instruments has so far focused on social impact as a measurement for return on invested capital, neglecting the role of motivations driving involved agents (investors and social entrepreneurs).

In this work, we investigate the impact of different financial instruments on governance structures and on the motivations of social enterprise stakeholders, both from a theoretical point of view and through pilot experiments that mimic the main features of social impact finance.

Our experimental design aims to recreate in the laboratory the relationship between social enterprise, beneficiaries and financiers, including the following characteristics: extremely diversified/personalized goods/services (complexity); quality of the good/service; risk (linked to the effectiveness of the intervention provided) and components related to: information asymmetries, evaluation (impact), parameters of the financial instrument.

Starting from this setting, we intend to evaluate the effect on motivations of alternative evaluation methods (input, output, outcome) linked to the financial instrument.

\* Virginia Cecchini Manara ha ricevuto un contributo dalle Fondazione Caritro per la realizzazione di questa ricerca.

## Introduzione

Il Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force<sup>1</sup> definisce la **finanza a impatto sociale** come “*quella finanza che sostiene investimenti legati ad **obiettivi sociali** misurabili in grado, allo stesso tempo, di generare un **ritorno economico** per gli investitori*”.

I due requisiti di questo fenomeno si rintracciano quindi nella intenzionalità di generare benefici sociali e nel rendimento economico da assicurare all’investitore.

La nozione di benefici sociali, tuttavia, richiede un’analisi più dettagliata. Lo stesso Rapporto discrimina tra interventi nei Paesi in via di sviluppo, dove gli investimenti a impatto sociale affiancano i tradizionali interventi di cooperazione internazionale con soluzioni innovative a favore della popolazione locale, e interventi in Paesi sviluppati, in cui l’obiettivo è quello di garantire l’accesso ai servizi basilari, come “*la salute, l’efficienza energetica, l’acqua, lo sviluppo rurale, l’educazione*” alla maggior parte della popolazione.

Da una definizione così ampia di benefici sociali discende la vaghezza relativa alle organizzazioni destinatarie di finanza a impatto sociale, in quanto si spazia dalle organizzazioni non profit (associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato), fino alle imprese for profit che più o meno intenzionalmente generano benefici sociali, passando per le cooperative sociali, le imprese sociali, le benefit corporations.

Se da un lato alcuni di questi enti hanno una missione dichiarata di produzione di benefici sociali, dall’altro non è chiaro come per alcuni di essi, tipicamente “non profit”, vi sia la possibilità di remunerare gli investitori.

Il Rapporto identifica due problemi principali in relazione alla domanda di investimenti a impatto sociale: la mancanza di chiarezza sui soggetti interessati a questo mezzo di finanziamento e la natura labour-intensive della gran parte delle cooperative sociali.

Per quanto riguarda il secondo problema, la risposta offerta dal Rapporto pone l’accento sulle novità imposte dall’**innovazione tecnologica** (che può offrire nuove soluzioni e allo stesso tempo rilevare meglio nuovi bisogni), che giustificherebbe la necessità di nuovi capitali per attività sociali “knowledge- e technology-intensive”, e dalla maggiore richiesta di interventi di **prevenzione**, come intervento sociale di ampia scala e di natura anticipativa, che richiede nuove competenze e

---

<sup>1</sup> La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia, Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8.



tecnologie, e di conseguenza nuovi capitali. L'idea proposta è che vi sia una nascita di domanda di impact finance per così dire endogena, e non solo sussidiaria alla spesa pubblica (che non riesce a sostenere il welfare per la minore disponibilità di finanze e l'aumento dei bisogni).

In merito invece al primo problema, il Rapporto ammette che *“ad oggi, è difficile esercitarsi nella quantificazione precisa della domanda – e quindi del mercato potenziale dell'impact finance”* per via dei processi di trasformazione del settore che investono le opportunità tecnologiche, le modalità di intervento e le forme giuridiche delle organizzazioni coinvolte. La corretta identificazione dei soggetti a cui potrebbe essere rivolta la finanza a impatto sociale in Italia è resa più complessa dalla recente riforma del Terzo Settore, ancora non pienamente attuata.

Emerge dunque la necessità di una riflessione più ampia, che attinga alla teoria economica delle organizzazioni non profit e del Terzo Settore, consentendo di valutare insieme le modalità di finanziamento e le forme organizzative e di governance. In questo primo lavoro di studio e ricognizione vogliamo evidenziare alcune criticità di questo movimento, a partire dall'analisi economica e istituzionale.

Il messaggio principale è che il finanziamento dei servizi sociali non è perfettamente neutrale: ha un impatto sui lavoratori, sulle organizzazioni e su tutto il Terzo Settore. Conseguentemente, la ricerca di strumenti innovativi di finanziamento dovrebbe mirare a costruire una finanza per il Terzo Settore, non a ripensare il Terzo Settore per la finanza.

### **Motivazioni intrinseche e crowding out**

Il punto di partenza di questa riflessione è dato dalla definizione dell'impresa sociale nell'analisi economica delle istituzioni dove, tra le caratteristiche distintive di tali enti rivestono particolare importanza la definizione di obiettivi diversi dal profitto (la c.d. mission sociale) e l'intenzionalità di distribuire una parte del surplus generato a beneficio di soggetti diversi dai proprietari e dai consumatori paganti. Numerosi lavori hanno identificato le ragioni di efficienza delle organizzazioni di Terzo Settore (e in particolare dell'impresa sociale come produttrice di beni di welfare) nella presenza di motivazioni ideali nei soggetti che vi apportano capitale e lavoro, sostenute da una peculiare struttura di incentivi (Hansmann, 1980; Rose-Ackerman, 1986; Borzaga, 2013).

Quando si parla di finanza d'impatto sociale, una delle principali domande di ricerca è se esista una interazione negativa tra le motivazioni delle organizzazioni sociali e le motivazioni alla base della filantropia e del comportamento dei donatori. In altre parole, poiché le imprese sociali nascono da motivazioni che possono essere descritte come intrinseche, c'è la possibilità che gli strumenti di

finanziamento tipici del mondo profit, guidati da motivazioni estrinseche, possano produrre un effetto di *crowding out* all'interno dell'organizzazione finanziata e dei suoi lavoratori.

L'effetto *crowding out*, introdotto nella letteratura economica da Frey (1997), è un fenomeno psicologico molto specifico per il quale l'introduzione di ricompense commisurate alle prestazioni può portare ad una riduzione dello sforzo, piuttosto che ad un miglioramento, soprattutto nel caso di attività originariamente intrinsecamente motivate. Inoltre, quando l'incentivo estrinseco viene rimosso, l'individuo o l'organizzazione non riesce più a trovare quelle motivazioni intrinseche iniziali.

Poiché le imprese sociali sono create e per lo più gestite da operatori intrinsecamente motivati, la questione diviene centrale per la progettazione appropriata di efficaci strumenti di finanziamento dell'impatto sociale.

La struttura di incentivi deve garantire che tutti coloro che vi collaborano assumano comportamenti coerenti con gli obiettivi sociali dichiarati, favorendo la partecipazione al controllo e alla gestione del maggior numero di gruppi di soggetti interessati alla sua attività (governance multi-stakeholder), senza che uno solo di essi possa prevalere sugli altri, e infine un processo di rendicontazione sociale che consenta a tutti gli stakeholder di confrontare l'operato con gli obiettivi dichiarati (cfr. Borzaga, 2005). Inoltre, molteplici studi hanno evidenziato come le motivazioni che muovono i vari soggetti coinvolti nell'organizzazione di utilità sociale non siano riconducibili solo all'auto-interesse, ma siano più complesse e caratterizzate da una componente intrinseca (cfr. Faillo, 2005). In contrasto con le motivazioni estrinseche, legate principalmente a incentivi di tipo monetario, le motivazioni intrinseche (Frey, 1997) possono dipendere: dalla soddisfazione nel perseguire scopi definiti in modo autonomo (Loewenstein, 1999), dall'adempimento di norme e obblighi sociali (March, 1999), dall'identità personale e di gruppo (Akerlof e Kranton, 2000), dalla giustizia distributiva e procedurale (Tyler e Blader, 2000), dalla partecipazione a un processo deliberativo imparziale ed equo sui principi di giustizia (Sacconi e Faillo, 2010; Sacconi et al., 2011; Faillo et al., 2015). Ogni intervento esterno (sia in forma di compensi monetari che di regolazioni) può influenzare la motivazione intrinseca, in senso positivo (*crowding in*) - interventi percepiti come supporto - o negativo (*crowding out*) - interventi percepiti come controllo. Le principali fonti di *crowding out* sono costituite da: comando e controllo esterno (Barkema, 1995; Weibel 2007), violazione della giustizia distributiva e procedurale (Tyler e Blader 2000), schemi di pagamento relative alla performance (imposizione di metriche).

## **Tre problemi per la finanza a impatto sociale**

A partire da questa letteratura, è possibile identificare tre principali profili critici dell'introduzione di strumenti di finanza a impatto sociale:

1. *Problema delle metriche.* L'introduzione di schemi di valutazione può determinare crowding out nei servizi sociali, in particolare quando: le misure di controllo vengono imposte dall'esterno; vi è asimmetria informativa e di conseguenza la qualità non è osservabile dall'esterno e qualsiasi misura scelta risulta essere una proxy potenzialmente poco rappresentativa del reale servizio fornito, anche perché gli indicatori quantitativi non misurano la qualità delle prestazioni; i servizi dono altamente personalizzati e con molteplici dimensioni; il processo produttivo è complesso e incorpora rischio.

2. *Problema del profitto.* Gli strumenti di finanza a impatto sociale sono concepiti come "investimenti legati ad obiettivi sociali misurabili in grado, allo stesso tempo, di generare un ritorno economico per gli investitori". Poiché i beni/servizi prodotti dall'impresa sociale sono tipicamente non market, l'inserimento di elementi di profitto potrebbe da un lato indirizzare verso attività remunerative, escludendo alcuni settori o alcuni beneficiari, dall'altro spiazzare le motivazioni ideali dei lavoratori e dei donatori.

3. *Problema della governance.* Gli investitori potrebbero legittimamente avanzare richieste di proprietà e controllo a fronte di ingenti capitali investiti; ma questo potrebbe diminuire la partecipazione nella governance delle altre categorie di stakeholder, determinando un effetto di crowding out per mancanza di partecipazione, autonomia, voice, autogoverno.

Già in passato ci siamo occupati in lavori precedenti (Baggio et al., 2018) di questo tema in relazione al potenziale di crowding out di diversi strumenti di finanziamento esistenti. Il presente lavoro costituisce un passo in avanti rispetto alla letteratura esistente in quanto intende verificare queste criticità attraverso i metodi della behavioral and experimental economics.

## **Design sperimentale**

La ricerca prevede la definizione di due stream sperimentali relativi agli strumenti di finanziamento del Terzo Settore: nel primo sono studiate le dinamiche «esterne» (rapporto tra impresa sociale e finanziatore, in particolare per comprendere come le valutazioni d'impatto influenzano le motivazioni aggregate dell'ente), nel secondo le dinamiche «interne» (interazioni tra le motivazioni

dei singoli attori che erogano il bene/servizio - lavoratori, volontari e manager – in relazione alle misure d'impatto).

L'obiettivo dell'esperimento è quello di ricreare in laboratorio la relazione tra impresa sociale, beneficiari e finanziatori, includendo le seguenti caratteristiche: beni/servizi estremamente diversificati/personalizzati (complessità dei casi); qualità del bene/servizio; rischio (legato all'efficacia dell'intervento erogato) e le componenti legate a: asimmetrie informative, valutazione (d'impatto), parametri dello strumento finanziario. A partire da questa struttura di interazioni, si intende valutare l'effetto di metodi di valutazione alternativi (input, output, outcome) legati allo strumento finanziario, sulle motivazioni.

A tal fine, l'esperimento prevede che ai soggetti sperimentali siano assegnati due ruoli distinti: giocatore A e giocatore B. Il ruolo è assegnato in modo casuale e rimane fisso per tutta la durata dell'esperimento, che prevede 20 round, indipendenti gli uni dagli altri. Ad ogni round si forma una nuova coppia di giocatori, formata da un giocatore A e un giocatore B.

Il giocatore A (impresa sociale) ha un ruolo attivo e affronta un real effort task; da questo lavoro dipende il suo guadagno personale e dei benefici per il giocatore B (beneficiario), il quale può intraprendere un'attività solo nel caso in cui A abbia portato a termine il suo lavoro. Per entrambi i giocatori il compito consiste nel posizionare dei cursori (slider task).

L'esperimento si sviluppa in 20 round, all'inizio dei quali si forma in modo casuale una nuova coppia di giocatori A e B. Il giocatore A riceve un'attività da completare; se la completa correttamente, produce un'attività che viene passata da svolgere al giocatore B. A questo punto c'è la possibilità che si verifichi un evento fortuito che distrugge l'attività di A prima che raggiunga B. Infine il giocatore B, se A ha portato a termine il suo compito e non si è verificato l'evento fortuito, riceve un'attività da completare e ne ottiene un guadagno.

Tipicamente, un'impresa sociale svolge delle attività (produce beni o servizi) che generano conseguenze positive per i beneficiari (serve pasti, tratta pazienti, dà formazione, attività di reinserimento lavorativo, ...). Nell'affrontare queste attività, incontra casi facili e casi difficili. Per simulare questo aspetto, l'esperimento prevede che al giocatore A possano essere assegnate attività da uno o da tre cursori, con una probabilità del 50%, senza che questo abbia conseguenze sul gioco, salvo il richiedere più tempo da parte di A per completare attività da tre cursori.

Inoltre, quando un'organizzazione affronta i casi che le si presentano, li può svolgere con qualità alta o bassa, senza che questo sia osservabile o verificabile dall'esterno (asimmetria informativa). Tuttavia, a interventi di qualità alta corrispondono maggiori benefici per i beneficiari.

Nell'esperimento, i partecipanti di tipo A hanno la possibilità di completare ciascun cursore in modo esatto (posizionando il cursore sul numero richiesto) o approssimato (sono validi i cursori posizionati su valori pari a più o meno 5 rispetto al numero richiesto): in entrambi i casi, il cursore viene considerato risolto in modo corretto. Tuttavia, i cursori prodotti per B hanno valore diverso: attività completate in modo esatto producono un beneficio maggiore per il beneficiario, mentre quelle completate in modo approssimato producono un beneficio minimo.

Le attività dell'organizzazione e l'impatto che ne consegue si collocano all'interno di un insieme complesso di relazioni e circostanze al di fuori del controllo diretto dell'organizzazione. Al fine di replicare questa possibilità in laboratorio, è stata introdotta una probabilità positiva che un'attività completata non raggiunga il giocatore B: si tratta di un evento esogeno che distrugge l'attività di A e fa sì che non si trasformi in un risultato per il beneficiario e replica il rischio intrinseco che, per sua natura, hanno tutti i prodotti e i beni prodotti dalle organizzazioni del terzo settore.

Infine, l'ultima fase di ciascun round, nella quale il giocatore B ha la possibilità di completare un compito e guadagnare di conseguenza, riproduce il fatto che l'intervento dell'organizzazione aiuta il beneficiario, ma c'è una parte che viene svolta dal beneficiario stesso (i pazienti devono seguire le terapie e impegnarsi in uno stile di vita sano, gli studenti devono studiare, i lavoratori devono esercitare uno sforzo sul posto di lavoro...). Se l'output non raggiunge B (perché A non ha risolto il caso oppure per effetti ambientali), il giocatore B non ha alcun compito da completare e non guadagna nulla. Se lo riceve, ha a sua volta la possibilità di completarlo.

A partire da questa sequenza, i diversi trattamenti sperimentali intendono verificare l'impatto sulle performance del giocatore A del punto della catena in cui viene valutato e da cui dipende il suo guadagno, dalla capacità delle misure di rivelare informazioni corrette oppure essere semplici approssimazioni o semplificazioni.

## Bibliografia

- Agrawal, Anirudh, and Hockerts, Kai (2019): Impact investing: review and research agenda, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, DOI: 10.1080/08276331.2018.1551457
- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2000). Economics and identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 715-753.
- Baggio, M., Cecchini Manara, V. and Sacconi, L. (2018), "L'impatto della finanza a impatto sociale: uno studio sulla relazione tra strumenti finanziari, forme di governance e motivazioni". In: XII Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale. Trento: Ass. Iris Network. ISBN: 9788890983276
- Barkema, Harry G. (1995). Do Job Executives Work Harder When They Are Monitored? *Kyklos* 48, 19-42.
- Borzaga, Carlo (2013), "Social Enterprise", in: *Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise*, London: Edward Elgar Publishing, pp. 318-326.
- Daggers, Jess, and Nicholls, Alex (2016), "Academic Research into Social Investment and Impact Investing", from: *Routledge Handbook of Social and Sustainable Finance*, Routledge.
- Faillo, M. (2005), "Verso una maggiore complessità motivazionale degli agenti economici: teoria ed evidenza empirica." *Impresa sociale* 4 (2005).
- Faillo, M., Ottone, S. and Sacconi, L. (2015), "The social contract in the laboratory. An experimental analysis of self-enforcing impartial agreements." in *Public Choice*, v. 163, n. 3-4, pp. 225-246.
- Frey, Bruno (1997). *Not just for the money: An economic theory of personal motivation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hansmann, Henry (1980), "The role of nonprofit enterprise", *Yale Law Journal*, 89, 835-898.
- Hochstadter, Anna Katharina, and Scheck, Barbara (2015), "What's in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners", *Journal of Business Ethics*, 132:449-475.
- Loewenstein, G. (1999). Experimental economics from the vantage-point of behavioural economics. *The Economic Journal*, 109(453), 25-34.
- Nicholls, A. (2010). The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 70-100.
- Rose-Hackerman, Susan (1996), "Altruism, nonprofits and economic theory" *Journal of Economic Literature*, 34, 701-728.
- Sacconi, L., and Faillo, M. (2010), Conformity, reciprocity and the sense of justice. How social contract-based preferences and beliefs explain norm compliance: the experimental evidence. *Constitutional Political Economy*, 21(2), 171-201.
- Sacconi, L., Faillo, M., e Ottone, S. (2011). Contractarian Compliance and the 'Sense of Justice': A Behavioral Conformity Model and Its Experimental Support. *Analyse & Kritik*, 33(1), 273-310.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*, Philadelphia, PA.
- Weibel, A. (2007). Formal control and trustworthiness: Shall the twain never meet? *Group and Organization Management*, 32, 500-517.

## *Le strategie di finanziamento dell'economia sociale nell'era digitale.*

### *Alcuni studi di caso di campagne di crowdfunding*

di Andrea Bassi e Alessandro Fabbri<sup>1</sup>

#### **1. Introduzione**

L'ampia diffusione di strumenti basati sulle ICT a livello globale sta creando un nuovo ambiente istituzionale per gli Enti di Terzo Settore (ETS) e le imprese sociali (IS) che non può essere ignorato. Un numero crescente di piattaforme web e *social media* è stato infatti ideato per stimolare donazioni e strumenti di finanziamento – potenzialmente per un pubblico internazionale – dedicati a sostenere progetti orientati al sociale, *start-up* ambientali ed un'ampia gamma di attività e programmi di ETS e IS. Il nuovo ecosistema introduce quindi cambiamenti profondi, ed apparentemente irreversibili, nei significati e negli usi del denaro per cause di solidarietà. I confini tra “relazione di dono” e “rapporto d'affari” sono sempre più labili. Che cosa significa ciò per i diversi attori coinvolti nel processo, ossia a) cittadini/donatori, b) ETS/IS, c) beneficiari dei servizi, d) istituti di credito/finanziari tradizionali?

Il presente lavoro cerca di rispondere alla domanda di ricerca di cui sopra, focalizzandosi sul sistema italiano di *crowdfunding* e, nell'ambito di esso, su due *case studies* concernenti campagne di *crowdfunding* di successo, sulla base dei risultati di una ricerca empirica sul fenomeno nella Regione Emilia-Romagna. La metodologia di ricerca è stata essenzialmente qualitativa, ed è consistita nell'analisi della letteratura scientifica esistente ed in interviste non strutturate con testimoni privilegiati appartenenti ai due ETS coinvolti. Tuttavia sono stati

---

<sup>1</sup> Andrea Bassi è professore associato di sociologia generale all'Università di Bologna; Alessandro Fabbri è assegnista di ricerca all'Università di Bologna.

naturalmente riportati dati di carattere quantitativo sulle dimensioni del fenomeno in generale e sui suddetti *case studies* in particolare.

## 2. Definizione del fenomeno

Il primo passo da compiere per comprendere l'entità e lo sviluppo del fenomeno in oggetto è definirlo nelle sue linee generali. Il *crowdfunding*, o finanziamento collettivo (alla lettera, "finanziamento della folla"), è un modello digitale di raccolta di fondi che si svolge "dal basso", in quanto, tramite l'imprescindibile apporto di siti web che fungono da piattaforma, «molte persone (appunto una folla) elargiscono contribuzioni di diversa entità al fine di favorire lo sviluppo di un progetto, di una iniziativa che, per qualche ragione, ritengono opportuno sostenere, spesso prescindendo da un ritorno economico» [Piattelli 2013: 1]. Le piattaforme, per la loro stessa natura, permettono ai *fundraiser* di sottoporre la loro proposta ad un numero pressoché illimitato di potenziali finanziatori, e viceversa a questi ultimi di scegliere quale progetto finanziare e con quale somma di denaro.

Più in dettaglio, si possono rilevare cinque tipologie di *crowdfunding*<sup>2</sup>:

1. *reward based*: sono le raccolte fondi che, in cambio di donazioni in denaro, prevedono una ricompensa, come il prodotto per il quale si sta effettuando il finanziamento, o un riconoscimento, come il ringraziamento pubblico sul sito della nuova impresa);
2. *donation based*: si tratta di un modello di *crowdfunding* utilizzato soprattutto dalle organizzazioni non profit per finanziare iniziative senza scopo di lucro (definite anche *social crowdfunding* o *civic crowdfunding* [ivi: 10; Esposito De Falco, Volpe, Cucari 2015: 186]);

---

<sup>2</sup> Cfr. <https://www.economyup.it/startup/crowdfunding-tutte-le-piattaforme-attive-in-italia-e-come-usarle/> (ultimo accesso: 14.05.2019). Le definizioni sono tratte dal sito. Cfr. anche Piattelli [2013: 2, 10-19] e Pais, Peretti e Spinelli [2014: 10-11].



3. *lending based*: si tratta di microprestiti a persone o imprese;
4. *equity based*: si tratta di uno specifico modello di *crowdfunding* regolamentato dalla Consob: in cambio del finanziamento versato è prevista la partecipazione del finanziatore al capitale sociale dell'impresa, diventandone così socio a tutti gli effetti;
5. *ibride*: sono le raccolte fondi basate su più modalità di finanziamento.

Naturalmente, come rileva Ugo Piattelli, il minimo comun denominatore di tutte queste tipologie è che «il successo della raccolta è decretato dal numero di individui che ritengono opportuno sostenerla, quale che sia la ragione per cui lo fanno» [Piattelli 2013: 1].

Il luogo di origine del *crowdfunding* viene identificato dai più con gli USA, ove «Tra il 2008 e il 2009 sono nate, nell'ordine, la californiana Indiegogo e la newyorchese Kickstarter, entrambe leader nel panorama internazionale» [Pais, Peretti e Spinelli 2014: 36]. Eppure, come hanno dimostrato Ivana Pais, Paola Peretti e Chiara Spinelli, spetta all'Italia il ruolo di sfortunato *first mover*: la prima piattaforma al mondo dedicata alle raccolte fondi *online* è stata infatti, *ante litteram*, Produzioni dal basso ([www.produzionidalbasso.com](http://www.produzionidalbasso.com)), nata nel 2005 e tuttora esistente<sup>3</sup> [ivi: 58]. Secondo le studiose, il fatto che in Italia il fenomeno non abbia attecchito, nonostante questa precoce ed incoraggiante origine, è stato causato da una serie di fattori: in parte l'iniziale sottovalutazione dell'importanza della sostenibilità economica, ma in parte anche lo sfavorevole ambiente socio-economico italiano, caratterizzato da un sistema imprenditoriale limitato, da un «alto tasso di analfabetismo digitale» e da una «scarsa diffusione dei sistemi di pagamento economico» [ivi: 57].

Ad ogni modo, sulla base della precedente suddivisione è possibile classificare e conteggiare le piattaforme esistenti in Italia ed operanti nel settore del *crowdfunding*. I dati più recenti

---

<sup>3</sup> Cfr. <https://www.produzionidalbasso.com/> (ultimo accesso: 14.05.2019).

sono riportati sul sito EconomyUp<sup>4</sup>, in base al quale, al 17 aprile 2019, in Italia risultano presenti 95 piattaforme, così suddivise:

1. Piattaforme *reward based*: 31 piattaforme;
2. Piattaforme *donation based*: 10 piattaforme;
3. Piattaforme *lending based*: 10 piattaforme;
4. Piattaforme *equity based*: 32 piattaforme;
5. Piattaforme *ibride*: 12 piattaforme.

Nel presente *paper* verrà preso in considerazione il ruolo di una delle suddette 12 piattaforme *ibride*<sup>5</sup>, operante nel territorio emiliano-romagnolo in favore di campagne sia *profit* sia *non profit*: più precisamente verrà analizzato il contributo che tale piattaforma ha svolto in due *case studies*, concernenti iniziative di *social crowdfunding* promosse da altrettanti prestigiosi Enti di Terzo Settore (ETS) operanti nel contesto romagnolo e in esso ben radicati, ma esistenti a livello nazionale e con importanti ramificazioni internazionali.

### **3. Il contesto romagnolo**

Quella che tradizionalmente viene chiamata “Romagna” consiste, a livello amministrativo, nelle Province di Forlì-Cesena, Rimini (nata da una “scissione” dalla Provincia di Forlì-Cesena nel 1992) e Ravenna. Taluni vi ricomprendono anche Imola ed il suo comprensorio, che pure appartengono alla Provincia di Bologna. È un territorio che vanta un’economia florida, servizi pubblici estremamente efficienti, una tradizionale collocazione politica “a sinistra” (che recentemente si sta modificando, erosa da Lega e Movimento 5 Stelle) e, *last*

---

<sup>4</sup> Cfr. <https://www.economyup.it/startup/crowdfunding-tutte-le-piattaforme-attive-in-italia-e-come-usarle/> (ultimo accesso: 14.05.2019).

<sup>5</sup> Il sito “EconomyUp” la classifica fra le *reward based*, ma dato che svolge anche funzioni di *donation based*, come appunto si vedrà, ritengo opportuno classificarla fra le *ibride*. Cfr. in proposito anche Esposito De Falco, Volpe, Cucari [2015: 186].

*but not least*, altissimi tassi di *civiness*, come ha più volte rilevato il politologo Roberto Cartocci [Cartocci, Vanelli 2008; Cartocci 2012; Cartocci, Vanelli 2015]. Il volontariato è una componente preziosissima di tale contesto sociale, politico ed economico, ed infatti Cartocci ha scelto, nel suo studio del 2015 redatto insieme a Valerio Vanelli, di considerare «il numero di volontari delle istituzioni del non-profit attive nel settore dell'assistenza sociale ogni mille residenti» [Cartocci, Vanelli 2015: 16] e il numero di donazioni di sangue ogni mille residenti [ivi: 20-21] fra i cinque indicatori utilizzati per misurare la *civiness* delle Regioni italiane: riguardo ad essi l'Emilia-Romagna si colloca rispettivamente al secondo ed al primo posto [ivi: 17, 21].

Più nello specifico, le Province romagnole non sono naturalmente inferiori a quelle emiliane in tali ambiti, ed inoltre possono vantare una peculiarità storico-politica dalle importanti implicazioni sociali ed economiche: accanto alle due culture politiche dominanti, la social-comunista e la cattolica-progressista, la Romagna ha visto operante il repubblicanesimo di matrice mazziniana, che a livello sociale si è tradotto in cooperative, leghe sindacali, società di mutuo soccorso ed altri enti assistenziali. Le tre culture hanno ingaggiato una sorta di “competizione virtuosa” per i cuori e le menti delle persone, che è stata uno dei principali fattori alla base dell'attuale contesto sopra descritto.

La Romagna è quindi senz'altro ricca di ETS, non di rado dall'esistenza secolare, ed in ogni caso rispettati e popolari nei loro contesti locali di riferimento. Tuttavia la loro numerosità, se nel complesso è un punto di forza del territorio, singolarmente si traduce in un fattore di debolezza, in quanto comporta una concorrenza, anch'essa virtuosa, ma dannosa per la sopravvivenza degli ETS, soprattutto in un periodo di limitatezza di risorse economiche quale è il presente: tale limitatezza si traduce infatti in convenzioni più onerose con gli enti pubblici, in minori elargizioni da parte degli enti *for profit* e in minori introiti dal 5x1.000 versato dai cittadini, nonché in una maggiore competizione per ottenere tali risorse.

Diventa quindi essenziale trovare nuovi canali di finanziamento, e di conseguenza anche imparare a padroneggiare le nuove tecniche, come appunto il *crowdfunding*. Tuttavia spesso gli ETS di questi contesti territoriali soffrono di altri due punti deboli, distinti ma collegati: la mancanza di un *know-how* specifico e l'esiguità di volontari giovani, relativamente più capaci di acquisire rapidamente tale *know-how*.

Una soluzione a tali problemi è stata sviluppata mediante un'inedita sinergia fra vecchio e nuovo, fra *for profit* e *non profit*: fra la Banca di Credito Cooperativo ravennate, forlivese e imolese e Idea GINGER.

La Banca di Credito Cooperativo ravennate, forlivese e imolese (BCC) è una società cooperativa che «ha raccolto il testimone di quattordici cooperative di credito avviate a partire da oltre cento anni fa»<sup>6</sup>: le prime fra di esse sono state infatti fondate nel lontano 1898. Le fusioni fra questi istituti hanno interessato dapprima unicamente il Ravennate, e solo in tempi relativamente recenti sono stati varcati i confini di tale Provincia: le incorporazioni di nuovi istituti nell'Imolese si sono verificate nel 2002, e nel Forlivese nel 2017<sup>7</sup>. La radice culturale e politica di questo istituto è cattolica-progressista, e più in generale, in quanto banca di credito cooperativo, la sua condizione di ente *for profit* è peculiare. Come è noto, infatti, per antichi obblighi legislativi le banche di credito cooperativo devono contemperare la ricerca del profitto con precisi doveri sociali, e la stessa BCC menziona tali doveri sul proprio sito: «Il Credito Cooperativo è una componente originale dell'industria bancaria italiana. [...] Capillarmente diffuse nel nostro Paese, da oltre 135 anni svolgono un ruolo essenziale di sostegno all'economia reale in quanto banche del territorio, promuovendo la crescita e lo sviluppo sociale ed economico delle realtà locali, così come espressamente indicato nell'art. 2 del loro Statuti.»<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> [https://www.labcc.it/template/default.asp?i\\_menuID=55478](https://www.labcc.it/template/default.asp?i_menuID=55478) (ultimo accesso: 11.05.2019).

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> [https://www.labcc.it/template/default.asp?i\\_menuID=35340](https://www.labcc.it/template/default.asp?i_menuID=35340) (ultimo accesso: 11.05.2019).

La particolarità della BCC consiste nel fatto che tale istituto, da due anni, ha avviato una modalità innovativa di ottemperamento di questo mandato statutario: il progetto “Crowdfunding: l’energia del territorio”, sviluppato con il supporto tecnico di Idea GINGER. Idea GINGER (“Gestione Idee Nuove Geniali Emilia-Romagna”) è un sito di *crowdfunding* e *crowdsourcing* per l’Emilia Romagna, o, più precisamente, è una piattaforma creata e gestita dall’Associazione GINGER, un’Associazione di Promozione Sociale (APS) fondata nel 2013 ed impegnata, con uno snello staff di 6 persone, «a promuovere la cultura e le buone pratiche del crowdfunding»<sup>9</sup> [Pais, Peretti e Spinelli 2014: 74-77]. Operando su internet, naturalmente la piattaforma è accessibile da visitatori e potenziali donatori di tutto il mondo, ma l’associazione che la gestisce ha compiuto fin dall’inizio una scelta di “politica aziendale” molto chiara:

«GINGER è un sito crowd che ha la sua forza nella *territorialità*. Ogni progetto per noi è importante, come è importante il legame che ha con il territorio. Per questo abbiamo deciso di focalizzarci sull’Emilia Romagna, seguire le idee da vicino e farle crescere grazie all’attivazione di reti territoriali. Inoltre, siamo convinte che legare i progetti al territorio, alle persone, alle attività offline di promozione e diffusione siano il modo per trasformare il crowdfunding in leva per lo sviluppo economico e sociale»<sup>10</sup>.

In base a questa impostazione in un certo senso *glocal*, GINGER offre quindi il suo *know-how* «a privati, associazioni, imprese e pubbliche amministrazioni», che possono «pubblicare il proprio progetto sulla piattaforma e [...] portare avanti una campagna di crowdfunding finalizzata al finanziamento dell’idea geniale»<sup>11</sup>. Più precisamente, esistono due pacchetti (“GINGER fizz” e “GINGER&Fred”) con prezzi e servizi offerti differenti: in entrambi i casi,

---

<sup>9</sup> [https://www.ideaginger.it/ginger\\_chi-siamo.html](https://www.ideaginger.it/ginger_chi-siamo.html) (ultimo accesso: 11.05.2019).

<sup>10</sup> [https://www.ideaginger.it/ginger\\_come-funziona.html](https://www.ideaginger.it/ginger_come-funziona.html) (ultimo accesso: 11.05.2019).

<sup>11</sup> *Ibidem*.

tuttavia, GINGER non trattiene percentuali sulle donazioni raccolte, ed inoltre vige la regola *all or nothing*, ossia «si stabilisce un traguardo e solo se viene raggiunto o superato il denaro viene versato al progettista; nel caso in cui il traguardo non sia raggiunto le donazioni saranno restituite»<sup>12</sup>.

La BCC ha giudicato GINGER un *partner* affidabile, ed insieme ad essa sostiene da due anni il già menzionato progetto “Crowdfunding: l’energia del territorio”. Il ruolo dell’istituto in questo progetto è semplice ed al tempo stesso molto concreto, ed è riassumibile nella formula “80-20”: in pratica, GINGER lancia una campagna di *crowdfunding* insieme a un ETS che vuole conseguire un determinato scopo e, se si raggiunge l’80% della somma stabilita, la BCC contribuisce versando il restante 20%<sup>13</sup>. Si tratta di una sinergia che, in tre edizioni annuali (di cui una appena iniziata), ha già dato frutti cospicui, come rileva la stessa BCC:

«In termini numerici la collaborazione tra la BCC e Ginger ha significato finora due corsi di formazione al crowdfunding aperti alle realtà del territorio, 17 campagne di raccolta fondi pubblicate con il supporto della banca su Ideaginger.it , la piattaforma di crowdfunding di Ginger dedicata all'Emilia Romagna, oltre 188.000 euro raccolti e più di 4.380 sostenitori coinvolti . Numeri straordinari, indicativi delle potenzialità del crowdfunding applicato al terzo settore, che hanno spinto la BCC e Ginger a rilanciare con ancora più forza l'edizione 2019 di *Crowdfunding: l'energia del territorio*»<sup>14</sup>.

Gli studi di caso considerati in questa sede sono appunto esempi di tale sinergia: come si potrà osservare, tuttavia, non sempre queste favorevoli condizioni di partenza hanno sortito risultati ottimali.

---

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> <http://www.gingercrowdfunding.it/blog/la-bcc-racconta-crowdfunding-l-energia-del-territorio.html> (ultimo accesso: 11.05.2019).

<sup>14</sup> [https://www.labcc.it/catalogo/ricerca.asp?fld7316=17821&hCmd=RIC&fld7314=17818&i\\_menuID=55463](https://www.labcc.it/catalogo/ricerca.asp?fld7316=17821&hCmd=RIC&fld7314=17818&i_menuID=55463) (ultimo accesso: 11.05.2019).

#### 4. Gli studi di caso

Gli studi di caso esposti nel presente paragrafo mostrano quali siano stati gli esiti concreti dell'applicazione della moderna tecnica del *crowdfunding* a due ETS: entrambi possono vantare un'esistenza pluridecennale, entrambi hanno un rilievo nazionale ed internazionale, entrambi collaborano con le istituzioni pubbliche in ambiti cruciali della vita sociale ed entrambi sono ben radicati nel contesto romagnolo. Eppure, come si vedrà, gli esiti delle rispettive campagne di *crowdfunding* non sono stati analoghi.

##### 4.1. CRI Ravenna: un caso da manuale?<sup>15</sup>

La Croce Rossa Italiana (CRI) è stata fondata il 15 giugno 1864, a Milano, e fa parte a pieno titolo del Movimento Internazionale di Croce Rossa e Mezzaluna Rossa: per gran parte della sua esistenza, pur essendo basata sull'operato di volontari, è stata un ente pubblico, o parastatale, ed è diventata un ETS, e precisamente un'Organizzazione di Volontariato (OdV), solo recentemente, con la riforma avviata nel 2012 e conclusasi nel 2017, in coincidenza con la riforma del Terzo Settore [Fabbri 2019]. Ciò nonostante, essa continua a collaborare strettamente con lo Stato nell'assistenza sanitaria, nell'assistenza sociale e nelle emergenze umanitarie: in questo campo, sia a livello nazionale sia sul territorio, è posta sotto l'autorità ed il coordinamento del Dipartimento della Protezione Civile della Presidenza del Consiglio dei Ministri [ibidem].

Il Comitato della CRI di Ravenna è stato fondato nel 1888 [Baccarini 2013: 195]: si trattava di un Comitato Provinciale, dicitura poi abolita con la riforma. Nel 2018, a 130 anni dalla sua

---

<sup>15</sup> Le informazioni per questo studio di caso sono state tratte dall'elaborato finale di una studentessa del CAF "Welfare Community Manager", a.a. 2017/2018, di cui Andrea Bassi è stato supervisore.

nascita, esso ha lanciato la sua prima campagna di *crowdfunding*, il progetto “Protezione e Sicurezza al Tuo Fianco”, nato dall’idea di realizzare una Sala Operativa di Protezione Civile e Sociale per meglio rispondere alle esigenze della comunità residente, e portato avanti dai volontari del Comitato con il supporto di Idea GINGER e della BCC.

Più in dettaglio, il percorso progettuale è partito da un’analisi dei bisogni del territorio, effettuata mediante il dialogo con le istituzioni pubbliche ed il vaglio delle richieste avanzate da queste ultime nei momenti di confronto ufficiale (tavoli di lavoro e stesura di convenzioni), nonché dallo scambio costante di idee e di considerazioni con la realtà del Centro Servizi per il Volontariato (CSV), e dall’esperienza portata avanti dagli stessi volontari del Comitato come membri della comunità, grazie anche alla rete con le altre Associazioni del territorio.

Da tale analisi è emersa quindi la necessità dell’attivazione di una struttura in grado di accogliere 24 ore al giorno le istanze di aiuto della popolazione nel settore sociosanitario e logistico, laddove non fossero attivabili i tradizionali canali di emergenza e laddove non fosse possibile ricorrere a servizi a pagamento. Il Comitato ha quindi elaborato il progetto di creazione di una Sala Operativa di Protezione Civile e Sociale, concepita come un canale di comunicazione con la popolazione sempre disponibile a rispondere alle istanze di quest’ultima, mobilitando sinergicamente le risorse del Comitato stesso e quelle delle altre associazioni presenti sul territorio o delle istituzioni pubbliche.

Destinataria del servizio avrebbe dovuto essere la popolazione in condizione di vulnerabilità, e precisamente quella parte di popolazione vulnerabile confinata nella fascia grigia della non urgenza, dovuta prevalentemente alla de-standardizzazione dei percorsi biografici individuali: una vulnerabilità dovuta non solo a un deficit di risorse, ma anche all’esposizione a processi di disarticolazione sociale. In tal senso, sono casi specifici, emblematici del territorio di riferimento, le situazioni di bisogno socio-sanitario non riferibili al sistema Emergenza Urgenza 118 o non accoglibili dai Servizi Sociali per mancanza di strumenti di accesso al



sistema: ad esempio, durante il weekend e i giorni festivi, sono irreperibili gli Assistenti Sociali, e le stesse Forze dell'Ordine rimandano alla CRI i casi più gravi, sperando in una rapida soluzione.

Fissato l'obiettivo, sono state vagliate le modalità più opportune per raggiungerlo: chiedere fondi ad un istituto bancario o ad un grande donatore non è sembrata ai volontari del Comitato la scelta vincente, in quanto non avrebbe garantito un vero coinvolgimento della comunità residente e non avrebbe affermato l'aprirsi di una solida rete tra persone, fattore fondamentale per il funzionamento reale della Sala Operativa. Si è scelto pertanto di coinvolgere la comunità in ogni fase della creazione, dalla raccolta dei fondi fino alla realizzazione materiale dei locali.

Una volta scelta una modalità partecipativa per il raggiungimento dell'obiettivo, il Comitato è passato alla sua concreta implementazione. I primi passi sono consistiti anzitutto nella stesura del progetto, ed in secondo luogo nell'avvio di un'interazione con il personale dell'Associazione GINGER. Naturalmente è stato necessario predisporre un piano amministrativo che accogliesse gli aspetti contabili e di rendicontazione. Inoltre, fin dall'inizio sono stati coinvolti in prima persona i soci del Comitato stesso, affinché fossero promotori della raccolta fondi verso l'esterno e potessero divenire essi stessi donatori.

La fase di raccolta mediante *crowdfunding* ha quindi avuto luogo dal 7 maggio al 7 agosto 2018 con l'apertura della pagina del progetto "Protezione e Sicurezza al Tuo Fianco" sul sito Idea GINGER<sup>16</sup>. Fin da subito sono emersi, come punti di forza della campagna, una grande motivazione dei volontari, coordinati dal volontario progettista che aveva ricevuto la formazione da GINGER, ed una buona analisi dei canali di informazione da utilizzare per coinvolgere possibili donatori. Naturalmente, la regola di GINGER *all or nothing* costituiva un importante stimolo. Viceversa, l'utilizzo di una metodologia di raccolta fondi mai sperimentata prima dall'Associazione, con difficoltà nella relazione umana e nell'interazione

---

<sup>16</sup> <https://www.ideaginger.it/progetti/protezione-e-sicurezza-al-tuo-fianco.html> (ultimo accesso: 12.05.2019).

con i potenziali donatori, ed il poco tempo a disposizione per convincere questi ultimi si sono rivelati due punti di debolezza. Si è inoltre manifestata una certa diffidenza da parte della stessa comunità per la modalità digitale scelta: questa è stata un'obiettivo minaccia al successo della campagna, mentre la possibilità di ottenere il sostegno della BCC con la formula “80-20” ha costituito un'importante opportunità, che si è riusciti a cogliere.

Il risultato della campagna è stato positivo: il 7 agosto 2018, giorno della sua conclusione, al netto delle spese di gestione e delle commissioni bancarie, la somma necessaria (2.800€) è stata raggiunta e superata. Più precisamente, i donatori effettivamente coinvolti sono stati 151, tra persone fisiche e giuridiche, per una somma totale raccolta pari a 3.532€. Tra questi, venti persone hanno donato somme minori o uguali a 10,00€, mentre tredici persone hanno donato somme comprese tra i 10,01 e i 30,00€. Inoltre un certo numero di donatori, tra cui anche persone giuridiche quali altre associazioni che hanno scelto di “fare rete”, o piccole aziende del territorio, hanno donato somme fra i 50 e i 250€. Naturalmente, la donazione più sostanziosa è stata il contributo di BCC, pari a 560€.

In seguito ha quindi avuto inizio la fase successiva del progetto, ossia i lavori di realizzazione della Sala Operativa: si può quindi affermare che la campagna del *crowdfunding* lanciata dal Comitato CRI di Ravenna e conclusa con successo sia stata un caso da manuale.

#### *4.2. AVIS Forlì: non è tutto oro quello che luccica?*

L'Associazione Volontari Italiani Sangue (AVIS) è stata fondata nel 1927, a Milano, dal dottor Vittorio Formentano, allo scopo di ovviare alla mercificazione del sangue all'epoca imperante nelle istituzioni sanitarie italiane [AVIS 1978]. A livello internazionale fa parte della Federazione Internazionale Organizzazioni Donatori Sangue (FIODS), di cui

Formentano è stato uno dei fondatori [ibidem]. Altre organizzazioni in Italia, nei decenni successivi, hanno iniziato a promuovere, e tuttora promuovono la donazione del sangue: la FIDAS, la Fratres (nata dalle Confraternite delle Misericordie) e la stessa CRI. Tuttavia l'AVIS è la più grande e ramificata, ed è pressoché l'unica che effettui anche la raccolta, sebbene tale scelta vari da Provincia a Provincia, in quanto le singole AVIS godono di un'ampia autonomia giuridica (sono tutte OdV) e patrimoniale. In ogni caso l'associazione opera in strettissimo contatto con le strutture del Servizio Sanitario Nazionale (1978) fin dalla sua fondazione, e segue con grande rigore la normativa nazionale per garantire alti livelli qualitativi e scongiurare rischi di trasfusione di sangue infetto [Boccacin, Tamanza 1997].

A Forlì l'AVIS è stata fondata nel 1936<sup>17</sup>, e successivamente si è “sdoppiata” in un'AVIS Comunale ed una Provinciale, che peraltro occupano la stessa sede. L'AVIS Comunale è a capo del comprensorio forlivese, mentre la sua omologa di Cesena è a capo del comprensorio cesenate: l'AVIS Provinciale di fatto esercita solo un ruolo di coordinamento fra le due. La differenza non è solo gerarchico-istituzionale ma anche sostanziale: infatti nel comprensorio di Cesena, fino ad oggi, l'AVIS si limita a promuovere la donazione del sangue, che viene materialmente raccolto da strutture sanitarie pubbliche, mentre nel Forlivese essa gestisce la raccolta direttamente in tre sedi (“articolarioni organizzative”), con proprio personale e proprie attrezzature, anche se i locali sono di proprietà del Comune o di ospedali pubblici, ceduti in comodato d'uso gratuito. Questo è il caso della stessa Forlì, dove il punto di prelievo AVIS si trova all'interno dell'ospedale “Morgagni-Pierantoni”: ciò dimostra ulteriormente lo strettissimo legame fra AVIS ed il settore pubblico.

Rispetto al *case study* precedente, l'avvio della campagna “2 Poltrone per AVIS!” non è stato dovuto ad una particolare volontà dell'ETS, ma piuttosto ad una forte azione di stimolo esercitata dalla BCC. Il primo passo infatti è stato l'iscrizione di due soci del “Gruppo Giovani” dell'AVIS di Forlì ad un corso di *crowdfunding* organizzato dalla BCC, che aveva

---

<sup>17</sup> [http://www.avisforli.it/storia-avis-forli\\_25c9.html](http://www.avisforli.it/storia-avis-forli_25c9.html) (ultimo accesso: 12.05.2019).

invitato l'AVIS in qualità di cliente. In seguito, è stata nuovamente la BCC a promuovere un progetto di autofinanziamento per le organizzazioni operanti nel sociale: a questo punto, i due soci che avevano partecipato al corso hanno proposto di concorrere al progetto. Naturalmente, anche in questo caso la formula “80-20” ha costituito un'importante opportunità, nonché un forte incentivo.

La dirigenza dell'AVIS di Forlì ha quindi identificato il bisogno per il quale richiedere il finanziamento *online*: la scelta è caduta sull'acquisto di 2 poltrone speciali per la raccolta del plasma (plasmaferesi) nel già menzionato punto di prelievo di Forlì. Infatti, in base al Decreto del Ministero della Salute del 2 novembre 2015<sup>18</sup>, ogni raccolta di plasma deve avere un volume minimo di 600ml, e ciò ha comportato un prolungamento dei tempi di donazione (circa 40 minuti) ed un maggior disagio per i donatori, che si sono ripercossi anche in lamentele ed abbandoni. È quindi necessario diminuire al massimo tale disagio, nonché il rischio di malori, con poltrone dallo schienale particolare.

Una volta fissato l'obiettivo, il “Gruppo Giovani” ha elaborato il progetto, che la BCC ha approvato garantendo il suo sostegno finanziario in caso di successo della campagna di *crowdfunding*. Anche GINGER, dal canto suo, ha accettato di sostenere il progetto tramite la sua piattaforma: la campagna è iniziata il 28 ottobre 2018 ed è terminata il 9 gennaio 2019<sup>19</sup>.

In questo periodo naturalmente l'AVIS di Forlì ha a sua volta sostenuto attivamente la raccolta attraverso il suo sito, la stampa, i social network e i contatti personali. Inoltre, i membri del “Gruppo Giovani” che avevano proposto l'iniziativa ed elaborato il progetto hanno anche avuto l'idea di regalare ai donatori gadget differenziati in cambio delle somme offerte. Questa tuttavia è rimasta solo una proposta sulla carta, in quanto diverse difficoltà, in particolare legate al contattare i donatori, hanno impedito di realizzarla.

---

<sup>18</sup> [https://www.avis.it/userfiles/file/GU%20SG%20n\\_300%20del%2028-12-2015\\_SO\\_069%20\(1\).pdf](https://www.avis.it/userfiles/file/GU%20SG%20n_300%20del%2028-12-2015_SO_069%20(1).pdf) (ultimo accesso: 12.05.2019).

<sup>19</sup> <https://www.ideaginger.it/progetti/2-poltrone-per-avis.html> (ultimo accesso: 12.05.2019).

Peraltro, nel corso della campagna si è manifestata una debolezza intrinseca al progetto: l'obiettivo fissato non ha infatti suscitato quella spinta emotiva nei cittadini che è necessaria a qualsiasi tipo di raccolta fondi, per cui le donazioni spontanee sulla piattaforma sono andate molto a rilento. D'altro canto, un punto di forza è stato la capacità di sensibilizzare alcuni importanti finanziatori, enti *for profit* del Forlivese, che hanno seguito l'esempio dato dalla BCC. Quest'ultima ha anzi voluto dare un'ulteriore spinta propulsiva al progetto con una donazione importante, che si è di fatto aggiunta al 20% promesso. Le donazioni sul sito tuttavia sono state formalmente effettuate dalla stessa AVIS, in quanto il *crowdfunding* non permetteva ai suddetti finanziatori di certificare la donazione compiuta per ottenere i legittimi benefici fiscali che vengono invece garantiti con le modalità tradizionali. Questo è stato quindi un secondo elemento di debolezza, ovviato mediante la donazione ad AVIS in modalità tradizionale ed il successivo versamento da parte di quest'ultima in modalità digitale (tranne che per le donazioni della stessa BCC). Le cifre esatte sono indicate nella Tabella 1:

*Tab. 1. Donazioni di persone giuridiche  
nella campagna di crowdfunding "2 Poltrone per AVIS!"*

<b>Ragione Sociale</b>	<b>Importo</b>
Renato NISI SRL	2.500,00 €
AUREL S.p.A.	500,00 €
Società Agricola Vivai	50,00 €
Casa della Pasta	1.000,00 €
BCC	2.000,00 €
BCC	1.600,00 €
Bologna Wrestling Team	300,00 €
<b>Totale</b>	<b>7.950,00 €</b>

*Fonte: AVIS Comunale di Forlì*

Questa cospicua somma, unita ad altri 841€ raccolti *offline*, e ad appena 760€ raccolti *online*, ha permesso di raggiungere e superare la cifra fissata come obiettivo, cioè 8.000€.

Formalmente la raccolta ha quindi avuto successo e l'AVIS di Forlì ha espresso una moderata soddisfazione per l'iniziativa. Ad essa viene infatti riconosciuto un pregio collegato al risultato ultimo: avere risposto ad un'esigenza importante dell'attività dell'associazione senza gravare sui suoi bilanci, e quindi, indirettamente, sui bilanci pubblici. D'altro canto, l'andamento sfavorevole del *crowdfunding* vero e proprio costituisce un monito ed una minaccia per questo tipo di iniziative: i rappresentanti dell'AVIS di Forlì ne hanno infatti ricavato la consapevolezza del fatto che la sensibilità dei cittadini è legata a fattori emotivi provocati da eventi eclatanti, come le emergenze, per cui iniziative che, al contrario, non sono legate a tali contesti, per quanto ragionevoli, fondate e lungimiranti (ed anzi anche per questo), incorrono nella grave difficoltà di non riuscire a raggiungere le “corde” dell'opinione pubblica.

## **5. Conclusioni**

I due *case studies* illustrati in questa sede permettono di riprendere e di rispondere, sia pure in maniera provvisoria e con riferimento ad un contesto locale, alla domanda di ricerca formulata nell'Introduzione, ossia cosa significhi il *crowdfunding* per i diversi attori coinvolti in esso: cittadini/donatori, ETS/IS, beneficiari dei servizi ed istituti di credito/finanziari tradizionali.

A nostro avviso, la risposta deve essere che, tramite il *crowdfunding*, il web può diventare, e sta già diventando, un “intermediario” solidale, e può giocare un ruolo importante nel fornire agli ETS ed alle IS nuove risorse con cui alimentare le loro attività, apportando un beneficio concreto ed immediato ai fruitori dei servizi sociali e sanitari. Viceversa, per i donatori il *crowdfunding* può essere un'opportunità per donare velocemente in favore di cause

umanitarie (in senso lato) che “sentono” come proprie, a prescindere dalla loro vicinanza o lontananza geografica.

Tuttavia, d’altro canto, nel contesto romagnolo sembra permanere ancora una certa diffidenza nell’uso di questo mezzo, come è stato verificato in entrambi i casi: è ragionevole presumere che il tempo ed una maggiore consuetudine comporteranno il superamento di tale handicap.

Nei due casi studiati, tale problema è stato comunque superato dalla CRI, ma non da AVIS, e ciò sembra indicare che, a prescindere dal *medium* digitale, l’appeal dell’organizzazione, il suo *brand* ed il tipo di iniziativa per cui si richiede il finanziamento siano fattori ancora cruciali nel determinare il successo di una campagna, facendo leva sull’emotività dei potenziali donatori.

D’altro canto, in entrambi i casi il contributo delle persone giuridiche non è mancato, ed anzi è stato essenziale per AVIS: ciò dimostra che la menzionata diffidenza esistente nel contesto sociale romagnolo viene controbilanciata da un’alta sensibilità sociale, diffusa anche nel mondo del for profit, pronto ad impegnarsi in maniera concreta. In questo senso, potrebbe incentivare ulteriori elargizioni un miglioramento dello strumento del crowdfunding, che permetta a queste imprese di vedersi riconosciuto in sede fiscale il contributo economico meritoriamente versato.

Infine, dal punto di vista degli istituti di credito, è evidente che la presenza di una realtà dinamica come la BCC è stata un fattore essenziale, non solo per la riuscita economica di entrambe le iniziative, ma anche per lo stimolo all’acquisizione delle competenze e per l’assunzione di un’attitudine più intraprendente da parte degli ETS, soprattutto AVIS. Sembra quindi necessario al successo di questi progetti il supporto di una finanza cooperativa, statutariamente impegnata in ambito sociale, che sappia però coniugare la tradizione solidale con l’apertura al nuovo.

## Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare l'AVIS Comunale di Forlì e tutto lo staff di GINGER per la preziosa collaborazione e le importanti informazioni gentilmente fornite.

## Riferimenti bibliografici

- AVIS (1978), *50 anni di AVIS : la lunga storia di un'associazione vissuta attraverso gli anonimi che l'hanno resa grande*, SAGDOS, Milano.
- Baccarini B. (2013), "Storia dei comitati nel Ravennate", in Cipolla C., Bortoletto N., Ardisson A. (a cura di), *Storia della Croce Rossa in Emilia Romagna dalla nascita al 1914*, FrancoAngeli, Milano.
- Boccacin L, Tamanza G. (1997), *Volontariato e donazione di sangue : il caso dell'AVIS*, FIVOL, Roma.
- Cartocci R., Vanelli V. (2008), *Acqua, rifiuti e capitale sociale in Italia. Una geografia della qualità dei servizi pubblici locali e del senso civico*, «Misure / Materiali di ricerca dell'Istituto Cattaneo».
- Cartocci R. (2012), "Il capitale sociale", in Almagisti M., Piana D. (a cura di), *Le parole chiave della politica italiana*, Carocci, Roma.
- Cartocci R., Vanelli V. (2015), "Una mappa del capitale sociale e della cultura civica in Italia", in *L'Italia e le sue regioni. Letà repubblicana – Società*, Istituto Enciclopedia Italiana Treccani, Roma.
- Esposito De Falco S., Volpe T., Cucari N. (2015), *Civic crowdfunding e valore del territorio: un'analisi empirica attraverso due piattaforme italiane*, «Economia e diritto del terziario. Rivista quadrimestrale», a. 27, n. 1.
- Fabbi A. (2019), *Investimento sociale e welfare society. La morfogenesi della Croce Rossa Italiana*, collana "Sociologia, cambiamento e politica sociale" diretta da Pierpaolo Donati, FrancoAngeli, Milano (forthcoming).
- Pais I., Peretti P., Spinelli C. (2014), *Crowdfunding : la via collaborativa all'imprenditorialità*, Egea, Milano.
- Piattelli U. (2013), *Il Crowdfunding in Italia*, Giappichelli Editore, Torino.

## Sitografia

- [http://www.avisforli.it/storia-avis-forli\\_25c9.html](http://www.avisforli.it/storia-avis-forli_25c9.html) (ultimo accesso: 12.05.2019).
- <https://www.economyup.it/startup/crowdfunding-tutte-le-piattaforme-attive-in-italia-e-come-usarle/> (ultimo accesso: 12.05.2019).
- <http://www.gingercrowdfunding.it/blog/la-bcc-racconta-crowdfunding-l-energia-del-territorio.html> (ultimo accesso: 11.05.2019).
- [https://www.ideaginger.it/ginger\\_chi-siamo.html](https://www.ideaginger.it/ginger_chi-siamo.html) (ultimo accesso: 11.05.2019).
- [https://www.ideaginger.it/ginger\\_come-funziona.html](https://www.ideaginger.it/ginger_come-funziona.html) (ultimo accesso: 11.05.2019).
- <https://www.ideaginger.it/progetti/2-poltrone-per-avis.html> (ultimo accesso: 12.05.2019).
- <https://www.ideaginger.it/progetti/protezione-e-sicurezza-al-tuo-fianco.html> (ultimo accesso: 12.05.2019).
- [https://www.labcc.it/catalogo/ricerca.asp?fld7316=17821&hCmd=RIC&fld7314=17818&i\\_menuID=55463](https://www.labcc.it/catalogo/ricerca.asp?fld7316=17821&hCmd=RIC&fld7314=17818&i_menuID=55463) (ultimo accesso: 11.05.2019).
- [https://www.labcc.it/template/default.asp?i\\_menuID=35340](https://www.labcc.it/template/default.asp?i_menuID=35340) (ultimo accesso: 11.05.2019).
- [https://www.labcc.it/template/default.asp?i\\_menuID=55478](https://www.labcc.it/template/default.asp?i_menuID=55478) (ultimo accesso: 11.05.2019).



<https://www.produzionidalbasso.com/> (ultimo accesso: 14.05.2019).

[https://www.avis.it/userfiles/file/GU%20SG%20n\\_300%20del%2028-12-2015\\_SO\\_069%20\(1\).pdf](https://www.avis.it/userfiles/file/GU%20SG%20n_300%20del%2028-12-2015_SO_069%20(1).pdf) (ultimo accesso: 12.05.2019).

# *Media coverage, “Corporate Social Irresponsibility” and bank loan contracting*

Leonardo Becchetti

*University of Rome Tor Vergata and SOAS University of London*

Iftexhar Hasan

*Fordham University, Bank of Finland and University of Sydney*

Stefano Manfredonia

*University of Rome Tor Vergata*

## **Abstract**

---

We investigate the effects of (traditional and new social) media disclosure of information on “Corporate Social Irresponsibility” conducts on firm debt contracting. Using a novel dataset and syndicated loans data, we find that negative media attention has a significant and positive effect on bank loan costs. The result is robust to endogeneity concerns and different considered measures of the dependent variable. We as well analyze the role of the borrower reputation and of the lending relationship. In particular, we show that the impact of negative media attention is smaller in presence of prior lending relationships between the lead arranger and the borrower, while stronger if misconducts concern borrowers with high Corporate Social Responsibility (CSR) reputation.

**Keywords:** loan contracting, corporate social responsibility, negative media attention

**JEL numbers:**

G21 (Banks • Depository Institutions • Micro Finance Institutions •  
Mortgages)

M14 Corporate Culture • Diversity • Social Responsibility

## 1. Introduction

Corporate social responsibility (CSR) is something desirable from a social point of view since responsible firms internalize effects that their conduct has on stakeholders (local communities, workers, consumers, suppliers) and have superior environmental practices, job relationships and corporate governance.<sup>1</sup> However, we will not see its further development if corporate responsibility is not as well profitable, or if responsible firms cannot survive and prosper in the competitive race. The identification of links that can make corporate responsibility profitable or not is therefore a research topic of extreme interest in the economic literature.

In principle, CSR implies costs of raising satisfaction of different groups of stakeholders (ie., higher benefits for workers, care for the environment and local communities, etc.) that can be compensated by several potential benefits (ie., higher productivity of workers, lower risk of conflicts with stakeholders, leadership in environmental friendly innovation, etc.).<sup>2</sup> The literature on corporate responsibility and corporate performance finds mixed evidence showing that costs and potential benefits of CSR stance tend to compensate each other. Alexander and Buchholz (1978) show that there is not any significant relationship between risk adjusted performance and CSR. Cochran and Wood (1987) show that the average age of corporate assets is strongly correlated with CSR and, once this variable is included as control in their model, no correlation is found between CSR and financial performance. On the other side, Lioui et al. (2018) find that the CSR concern risk factor is properly priced in US stocks, low-CSR firms are more exposed to such risk and face a higher cost of equity. McGuire et al.

---

<sup>1</sup> A standard definition of corporate social responsibility comes from the EU Commission (2001) that views it as “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”. From a quantitative point of view CSR implies a departure from a straightforward profit maximisation approach due to the integration of the interests of various stakeholder groups into the corporate objective function. In this sense with CSR companies internalize negative externalities that their activity may create on some of them.

<sup>2</sup> Channels through which higher CSR can increase workers’ productivity are efficiency wages (see Stiglitz, 1984; Salop, 1979, Malcomson, 1981 and Gong and Grundy, 2019 among others) and intrinsic motivations (Deci and Ryan, 1985). On the nexus between CSR and stakeholder risk see (Freeman, 1983) among others.

(1988) show that real and financial corporate performance can predict CSR and find that different measures of risk are able to explain a significant portion of CSR variability across firms.

Our paper contributes to this literature by investigating an additional channel through which the positive effect of corporate social responsibility on corporate performance may operate. More specifically, we look at the reverse side of this relationship investigating whether media reporting low CSR conducts may impact on conditions that negatively affect corporate performance. To this purpose, with our research hypothesis we wonder whether lenders charge higher spreads on loans of borrowers that are more exposed to negative media attention on CSR misconducts, anticipating that this factor makes them riskier.

There are different reasons why this should be the case. Firms with a low level of corporate social responsibility are more exposed to stakeholder risk, have higher probability to face litigation and conflicts with regulators (Freeman, 1983) with direct negative effects on their financial conditions and indirect negative effects through weakened reputation (Guiso, Sapienza and Zingales, 2006; Graham, Li and Qiu, 2008), lower future performance (Murphy, Shrieves and Tibbs, 2009) and reduced resistance to financial crisis shocks (Lins et al., 2016). For this reason, higher idiosyncratic risk generated by low CSR will be incorporated in price premiums. Furthermore, banks are likely to be more cautious when dealing with firms with corporate social concerns. The literature shows that dealing with firms with low CSR levels could affect the reputation of the bank itself (Thompson and Cowton, 2004; Chava, 2014). If the nexus between CSR and risk outlined by these empirical contributions is robust, lenders should take it into account by charging a higher financing cost to borrowers more exposed to CSR negative media attention.

Our paper provides new insights in the literature investigating how corporate responsibility is measured, and perception of corporate SR reputation is affected, by new information sources.

From this point of view, we consider that corporate responsibility is not an experience good and, as such, it is subject to the standard problems of asymmetric information that characterize many economic relationships (such as those between borrower and lender, employer and job applicant, etc.). In a world where new media and web sources play an increasingly dominant role what matters is not just the CSR score produced by rating agencies, but the perception and interpretation of it by investors and the general public.

By joining these two lines of research we therefore argue that negative media attention on CSR may significantly affect corporate risk and, in turn, the cost of loan. Our paper is in this respect an original contribution to two different strands of the literature investigating respectively the nexus between corporate misconducts and loan conditions, and the role and effects of new media sources on economic variables.

In the first literature field Goss and Roberts (2011) show that lenders charge higher interest rates to firms with low CSR, while they are indifferent to CSR concerns of high quality firms. Bae et al. (2010) observe that environmental concerns are correlated with a higher cost of debt and lower credit ratings. Graham et al. (2001) find that disclosure of environmental information has a significant impact on bond ratings. El Ghoul et al. (2011) show that better CSR scores are associated with cheaper equity financing costs, while participation in tobacco and nuclear power industries increases corporate cost of equity.

In our paper we innovate with respect to these contributions since we do not use a level of corporate social responsibility entirely determined by the judgement of experts (such as KLD measures), but the expert-evaluated score of negative media attention that includes also the new web sources and aims to measure and evaluate the perceptions of the people using any kind of media.

Analyzing the role of the media in this context is particularly interesting. By monitoring firms, media warrants public attention and amplifies the consequences of firm misconducts

(Hoffman and Ocasio, 2001), shape public opinion (Gamson and Modigliani, 1989) and influence corporate board behavior.

The market for production of news after the entry of new web sources is a complex phenomenon subject to in-depth investigation in the current literature. The strong competition in order to capture the largest possible audience stimulates media to produce as fast as possible news in line with the interest of the public (Patriotta and Gruber, 2015, Davis, 1971). Along this line, Clayman and Reisner (1998) argue that editors have preferences for slightly favourable assessments over both the “good” and the “bad” extremes. On the other hand, it is also important to understand how stakeholders react to negative news. Rabin and Schrag (1999) show that cognitive bias leads to misinterpret news supporting previous beliefs, while Lord et al. (1979) find that strong opinions lead to approve evidence in line with and reject evidence against such beliefs.

The existing literature shows that media are able to mitigate information asymmetries and shape different financial aspects. Tetlock et al. (2008) show that media contents hold otherwise hard-to-quantify information on corporate fundamentals that can improve forecasts on earnings and stock returns. Fang and Peress (2009) find that media are able to alleviate information asymmetries, even if the news are not genuine, showing that absence of media coverage leads stocks to earn higher returns with respect to stocks with high media coverage. Kolbel et al. (2017) find that negative media attention on CSI conducts increases financial risk measured by credit default swaps.

Our research brings several contributions to the literature. First, we identify a new channel through which corporate social misconducts affect corporate performance in the new competitive scenario in which reputation is affected by media attention including the novel and less thoroughly investigated web sources and social networks. We show that borrowers with higher negative media attention pay higher borrowing costs (calculated with different

measures such as the All-in spread drawn and the All-in spread undrawn, respectively (AISD and AISU)), net of the impact of standard controls affecting the cost of loans. We as well show that events of negative misconducts are at the core of our findings and document with two quasi-experimental designs and two instrumental variable approaches that our results are not driven by endogenous factors.

Secondly, our paper provides new evidence on the role borrower CSR reputation plays. The literature shows that a good reputation is an asset for the firms; anyway, a good reputation could also become a liability in case of violation of the stakeholder expectation (Rhee and Haunshild, 2006) and intensified attention on corporate behaviour. This fundamental aspect has been until now not fully explored in the CSR and banking literatures. By taking into account these considerations, we show that the effect of negative media attention on bank loan cost is larger for misconducts of borrowers who signaled high CSR reputation.

Finally, we analyse the role lending relationships play in this setting. In particular, we take into account that reputational damage increases information asymmetry (Sufi, 2007) and we consider that lending relationship allows banks to learn more about the customer with respect to other financial lenders (Fama, 1985; Sharpe, 1990). For this reason, we expect that the lender with whom the borrower has the main relationship will be less affected by an increase in information asymmetry. We also consider that lending-relationships are an insurance for the firms in bad times because relationship-banks offer more favourable financial condition in response to corporate crisis (Bolton, 2016). According with the previous literature, our results show that the impact that negative media attention has on loan cost becomes smaller in case of prior lending relationships between the lead arranger and the borrower.

The paper is organized as follow. In Section 2, we explain how our main variable of interest is measured and we look at the structure of the dataset. In Section 3 and Section 4, we analyse the effect of media attention on CSI conducts on bank loan cost and we show that our

results are not affected by endogeneity. In Section 5, we provide further evidence on the robustness of our results by considering a different measure of negative media attention and bank loan cost. In Section 6, we look at the role of the borrower CSR reputation and in Section 7 we analyse the role of the lending relationship. Finally, in Section 8, we conclude.

## **2. Data sources**

In order to test our research hypothesis, we create a database merging several datasets.

The data source for our measure of negative media attention comes from “RepRisk” ([www.reprisk.com](http://www.reprisk.com)), a Swiss company specialized in risk management. RepRisk is the main provider of information on corporate reputational risk for financial intermediaries, insurance providers and institutions. The data are provided through the Wharton Research Data Services (WRDS) and are used in the construction of the Dow Jones Sustainability Index (DJSI), the Carbon Disclosure Project (CDP) and by FTSE Russell when reviewing and selecting companies for the FTSE4Good Index Series.

The reputational “RepRisk” Index (from now on “RRI”) focuses on company’s exposure to business conduct risks related to the environmental, social and governance (ESG) corporate social responsibility domains.<sup>3</sup> Its goal is to capture and evaluate perceptions of the general public using any kind of media.

To this purpose, RepRisk daily screens with a sophisticated algorithm not only the traditional media such as international and local newspapers, but also those social medias that are becoming increasingly relevant in more recent times such as online news and news-wires, blogs, social media and the world wide web, going through over 80,000 media and stakeholder sources every day in 15 different languages. In this way, the RRI captures and evaluates the impact of news from the moment in which they are first released in local

---

<sup>3</sup> We give further information on the business conduct risks criteria in the Appendix.



language up to the moment in which they are known at international level (evaluating more accurately and in advance information from non-English-speaking sources). RepRisk does not deliberately fact check the collected news since its purpose is to capture perception and not the expert evaluation of the reliability of information.

After this news screening process, information is delivered to a specialized team of analysts that evaluate them in term of severity (in particular considering CSR news more severe in proportion to their effects on health, and if they stem from deliberate behaviour and not unintended accident), scope (based on type and extension of media coverage) and novelty. Considering these parameters, once the news spread, a score spanning from 0 to 100 is assigned. After that, RepRisk follows the dynamics of the change in negative media attention on a given company. The RepRisk score increases if media attention gets more severe (if the news is on a more important media source or they are found to be more severe than expected) and it otherwise decreases slowly and reaches zero when the incident has been forgotten or forgiven.

Given what said above, a distinctive characteristic of the RepRisk index is that it is built by considering just the bad news and, as such, it is different from the classical CSR measures that are created by considering both good and bad news coming from external and internal sources of the firm. Not mixing good and bad news is a methodological advantage since the literature has demonstrated that they have asymmetric effects. More specifically, CSR strengths and weaknesses generally come from different sources, with the former being more likely to be produced inside the company and considered for this reason less reliable than those coming from third parties. For this reason, CSR strengths tend in general to have weaker effects on economic variables (Chatterjee et al. 2009 and Lioui et al., 2018 among others).

Our second source of data comes from a 2016 extract of WRDS-Thomson-Reuters' LPC DealScan (from now on "Deal Scan"). DealScan is a dataset widely used in the banking literature for its extensions and it contains information on syndicated loan characteristics and on borrowers and lenders.

Borrowers' balance sheets and financial data have been downloaded by a third information source (Datastream). The matching of RepRisk and DealScan data has been performed using company tickers and controlling on each single case due to the fact that different companies can be associated to the same ticker.

Our original sample consists of all the companies that have been included in the MSCI World index during the 2007-2016 period. The aim of the "MSCI World Index" is to represent large and mid-cap firms across 23 developed countries covering 85% of the free float-adjusted market capitalization in each country. When merging this dataset with DealScan we obtain a novel dataset with information on 889 firms.

The basic unit of observation in our analysis is the credit facility. More specifically, each credit facility is part of a package of facilities related to the same company that could differ by type and terms and, for this reason, have to be considered separately. Our final dataset contains 6,527 (facility) observations. Most of the facilities are credit lines (50 percent of the sample) and term loans (around 30 percent of the sample) and most loans are quoted on a base rate and have at least a fee. Information on the maturity, on the facility amount, on loan characteristics and on borrower and lender characteristics is also retrieved from DealScan. Table 1 shows the country breakdown of our sample where most of the loan facilities have been provided to US companies (59 percent of the sample), the following countries of origin being Canada (8.4 percent), United Kingdom (4.5 percent) and Australia (2.3 percent).

Variables included in the dataset are shown in Table 2. From “DealScan” we obtain our main dependent variable, the “All-in Spread Drawn”, allowing us to compare facility pricing across multiple facilities. It has been computed as the sum of the coupon spread and the annual fee, assuming one hundred percent usage of the credit line, and it is quoted over LIBOR. It is not calculated for fixed-rate loans or notes, letters of credit, or subordinated debt. Information on firm risk, firm leverage, firm profitability and loans characteristics is also included in the dataset.

### *2.1 Summary statistics*

The main variable of interest in our analysis is the RepRisk rating scaled with the market value of the company (Fombrun and Shanley, 1990).<sup>4</sup> The RepRisk rating is on average equal to 1.46, but it spans from a minimum of 0 up to a maximum value of 98.49. In particular, in our sample almost 45 percent of the facilities (2,639 observations) have been granted to firms not subject to negative media attention. We use the natural logarithm of this variable in our estimates in order to deal with its asymmetry and make our findings easier to interpret.

Summary statistics of balance and financial characteristics of the firms are reported the Table 3. The bank loan all-in spread drawn over LIBOR is on average 162 bps. The facility amount has been converted into dollars and its median value is 700 millions. Maturity is expressed in number of months since the facility starting date and is on average equal to 50 months. Sales and market value are also expressed in dollars and their median values are 6,752 and 9,173 millions of US dollars respectively. Average market-to-book ratio in the sample is 2.91, debt is almost half of total capital on average, price volatility is on average equal to 22 percent, the

---

<sup>4</sup> The rationale is that it is important to take into account that companies with higher capitalization are more well-known from the general public. Hence, their behavior has more important consequences, especially for financial investors, and creates more marketable news. For these reasons they are more heavily scrutinized by media sources and are more exposed to media attention. As a consequence, for the same CSR misconduct, companies with higher market value will get, *ceteris paribus*, higher attention from the media. Adjusting for market capitalization allows to correct for this bias and to compare media attention on CSR in relative terms, not absolute terms.

proportion of cash over total capital is 6 percent on average, mean return on equity is 14.01 percent and the earnings per share are on average equal to 2.5 dollars.

### 3. Econometric findings

In order to test our null hypothesis, we estimate the following specification:

$$\begin{aligned}
 & \overline{\text{Log}(\text{All-in Spread Drawn})_{i,t}} \\
 & = \alpha + \beta \text{Log}(1 + RRI)_{i,t} + \sum_{j=1}^{n(\gamma)} \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{ji,t} \\
 & + \sum_{\substack{h=1 \\ n(m)}}^{n(h)} \delta_h \text{DLoan Type}_h + \sum_{l=1}^{n(l)} \vartheta_l \text{DLoan Purpose}_l \\
 & + \sum_{m=1}^{n(m)} \zeta_m \text{DCountry of Syndication}_m + \sum_{p=1}^{n(p)} \eta_p \text{DCountry}_p \\
 & + \sum_{r=1}^{n(r)} \lambda_r \text{DIndustry}_r + \sum_{s=1}^{n(s)} \xi_s D
 \end{aligned}$$

(1)

where the dependent variable *Log (All-in drawn)* is our measure of the loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn as described in section 3). Our main regressor of interest (the *RRI* variable) is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for the firm market value expressed in billions of dollars. Among regressors, firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk and borrower's balance sheet variables generally used in this literature. More specifically, we consider return to equity, earnings per share and the ratio of cash over total capital as measures of corporate profitability. We include among regressors the ratio of total debt over total capital as a risk

measure, while the market-to-book ratio has also been used as a measure of bankruptcy risk.<sup>5</sup> Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender fixed effects measured as number of lenders taking part at the syndicated loan, seniority, collateral requirement and loan currency. Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects. This interaction allows us to control for several factors. First, it allows to capture heterogeneity of country specific macroeconomic shocks in the same year due to the different monetary and fiscal policies adopted at domestic level. Second, it allows to control for time varying social, environmental and technological country-specific characteristics that could significantly affect both CSR and their media coverage. A detailed description of these variables including the complete breakdown of loan characteristics is presented in Table 2.

Econometric findings for the above described model are presented in Table 4. We start our econometric analysis by looking at the univariate relationship between negative media attention and the cost of loan reported in column 1. In column 2 we estimate the most parsimonious specification including the main borrower and loan characteristics and sector, country, year and country of syndication dummies. In column 3 we introduce further controls for borrower characteristics and country-time fixed effects, while we introduce lender relationships as well in the fully augmented specification of column 4.

---

<sup>5</sup> As is well known the market-to-book ratio is used by Fama and French (1995) in the multifactor CAPM literature with their three factor models in order to identify exposure to bankruptcy risk as an orthogonal risk factor, independent from idiosyncratic nondiversifiable risk and small size risk. From then on the variable has been used in the multifactor models that followed using more than three components.

Estimates findings show that our research hypothesis is not rejected. Higher negative media attention has a positive and significant effect on the amount that the borrower pays in bps over the LIBOR for each dollar drawn. The RRI coefficient is significant in all of the four specifications. According to our last fully-augmented specification (Table 4, column 4), the elasticity coefficient of the RRI variable is 0.08. If we consider that the median loan amount is 700 million USD and the median loan age is 4 years, the estimated elasticity implies that one standard deviation change of the RRI variable produces a total increase in the cost of loan over its entire life of around 72.9 million (around 18.2 million per year corresponding to 2.6 bps).

Among other controls leverage has, as expected, a positive and significant effect, while return on equity a negative and significant effect on the dependent variable. The negative effect of log of sales shows that size has, per se, a negative and significant impact on the spread as well as the facility amount, as found in previous studies (e.g., Hasan et al., 2017). The collateral requirement has a positive and significant effect on the loan cost, consistently with the literature showing that lenders require higher collateral for lower quality borrowers (Booth and Booth, 2006).

We as well wonder whether lenders also care about trends and not just levels of negative media attention. More specifically, we expect that an increasing trend indicates that the reputational problem is getting more severe and therefore it is positively affecting the loan spread. To this purpose in Table 5 we add to the standard specification a variable measuring the trend of negative media attention calculated as the increase in negative media attention with respect the previous month. Our guess is supported by empirical evidence. The sign of our variable of interest is positive and significant along all the specifications. Again, regressors of the base specification maintain sign and significance. This result implies

provides further evidence that lenders not only consider media as a determinant source of information but also follow and evaluate its trend.

#### **4. Identification strategy**

Our findings may be affected by endogeneity bias. First, it is possible that firm characteristics for which we cannot control for could be correlated with our variable of interest and could affect the bank loan spread as well, leading to biased estimates. A second potential concern in this direction is that we observe the loan cost only when the company requires a loan. Rational borrowers are likely to optimize the timing in which they asking for a loan. If this is the case, we are probably estimating the lower bound effect and the true effect of negative media attention on loan cost will be probably higher.

The first best counterfactual and the second best of a randomized controlled experiment are two approaches not available to tackle these problems. In order to deal with them we propose a propensity score matching, a quasi-experimental design and two instrumental variable approaches.

##### *a. Propensity Score Matching*

Our first quasi experimental design consists of matching couples of treated (receiving negative media attention) and non-treated (not receiving negative media attention) firms belonging to the same country that have the same probability of being treated ex-ante. To this purpose we build an optimal control sample by matching our observations through a propensity score, following the approach developed by Rosenbaum and Rubin (1983) and Heckman, Ichimura, and Todd (1997). This approach allows to minimize selection bias and leads to a more robust inference.

The propensity score has been calculated with a logit regression using as dependent variable a dummy that takes value one if the firm has a positive score of negative media attention. The dependent variable is regressed on sales, profitability (the three-month lags of the returns on equity and earnings per share), financial risk metrics (the proportion of total debt over total capital and market-to-book value) and the country-sector average of negative media attention since some countries and sectors are indeed more easily subject to media scrutiny.

Based on the propensity score, we match observations using the 5 nearest neighbours with replacement. Replacement improves the average quality of the matching decreasing the bias. Having more neighbours has the advantage of using more information to construct the simulated counterfactual for each participant and the cost of a likely poorer match (Smith, 1997). For this reason, we impose a caliper of 5 percent in order to prevent bad matches. By following this approach, we obtain a treated group of 731 observations and a control group of 531 observations.

Table 6 shows that the quality of our matching is high since there are not significant differences in observables, except for our variable of interest, the bank loan spread. According to this result, being object of negative media attention is associated to a 0.5 bps increase in the bank loan (all-in) spread.

Table 7 presents regression findings of our benchmark specification in (1), estimated with treatment and control groups defined with the above mentioned PSM approach, comparing firms that have the same probability of being treated ex-ante. The positive and significant effect of negative media attention on the all-in loan spread is again confirmed. Results are not sensitive to the specific propensity score matching algorithm adopted<sup>6</sup>.

When we change our matching procedure and we match and compare the same firm prior being object of negative media attention and after the spread of news on CSI conducts results

---

<sup>6</sup> Note that one-to-one matching or radius matching do not change the significance and the magnitude of our findings.



do not change. In particular, we observe that there are not any differences in observable characteristics expect for the “all-in spread drawn”. Results are omitted but are available upon request.

*b. Matching “Difference-in-differences”*

Despite the fact that we compared firms that have the same probability ex-ante of being treated and we are evaluating the impact of news reported unexpectedly by the media, omitted firm characteristics could still bias our results.

The time extension of our sample allows us to follow the syndicated loan history of the firms. A difference-in-differences approach allows to estimate the effect of negative media attention on loan costs by comparing changes over time from a (treatment) group affected by negative media attention with changes over time from a (control) group unaffected by negative media attention (that is, never treated firms). The main concern in difference-in-differences approach is that the underlying common trend assumption could be violated. In order to handle this problem, we propose two different ways to select treatment and comparison groups for which the common trend assumption is likely to hold.

We follow the literature (e.g., Lemmon and Roberts, 2010) by matching with a propensity score matching treatment (firms that in our sample move from the absence of media attention status to a negative media attention status and get at a least a loan in each of the two status) and control (never treated firms) groups based on pre-treatment characteristics. Table 8 shows that balancing properties hold since there is no significant difference in observable pre-treatment characteristics between control and treated groups, as well as differences in the bank loan cost. Table 9 shows econometric findings when estimating our benchmark specification with the treatment and control groups defined as above. In column (4) we introduce firm-fixed effects to estimate properly the difference-in-differences estimator. The

significance of the RRI variable is confirmed with this new approach. Finally, in the last column we replace our measure of negative media attention with a dummy variable taking value one after the treatment: the coefficient is still positive and statistically significant, signalling that shifting from zero to the negative media attention status increases loan costs.

*c. Instrumental variable approach*

In order to check further in depth whether our findings are affected by endogeneity we develop an instrumental variable approach.

Our instrument is the twelve-month lagged sector average score of negative media attention on corporate irresponsible conducts concerning labour relations, excluding the specific firm from the average, and it is close to what done in several econometric contributions using industry averages as exogenous shocks to firm financial performance. Among them Ghoul et al. (2011) and Kim et al. (2014) use average CSR at industry level as instrumental variable for firm level corporate social responsibility when they analyse the effect of corporate social responsibility on the cost of equity. Our selected instrument is relevant since average media attention on labour misconducts in the industry is correlated with the borrower's negative media attention (ie., if the borrower is in an industry where competitive pressures on labour costs are stronger the likelihood of misconduct in this CSR domain is higher and higher is as well the probability that media will report it). At the same time we do not expect average lagged industry media attention on CSR misconducts to affect per se the cost of loan of the individual borrower on that industry.

Results of IV estimates are reported in Table 10. Our main variable of interest maintains sign and significance when the model is estimated with the instrumental variable approach. According to this result, the elasticity coefficient of negative media attention is 0.15. This coefficient is slightly higher with respect to our base model, but it is still positive and

statistically significant. In terms of magnitude it implies a total cost over the median loan amount of 118 millions considering the median loan age (or 29,6 million per year corresponding to 4.2 bps).

In order to test whether our findings are robust when using a different instrument we follow Goss and Robert (2011) by using the state-level proportion of voters for the Republican party during the last presidential election before loan concession in the state of the borrower's headquarter. The rationale for the relevance of this instrument is that local cultural and political characteristics affect the borrower CSR behaviour. Findings from Rubin (2006) support our hypothesis since companies a high level of CSR are more likely to be located in democratic states. We as well use as instrumental variable a dummy variable equal to one if firms belong to states at the border with the Canada; we expect that states that are closer to Canada are more sensitive to environmental and social misconducts and, for this reason, it is more likely that borrowers based in these states will capture, *coeteris paribus*, greater attention from media for their misconducts.

We argue that the instruments are valid since there are no reasons to believe that borrower's headquarter and distance from the Canadian border may affect the cost of the syndicated loan.

Table 11 shows results of the new IV approach confirming sign and significance of negative media attention. Note that for this robustness check we must limit our sample to US borrowers. Overall, results from IV estimates in Tables 10 and 11 and those from difference-in-differences estimate provide from different directions evidence that our findings overcome endogeneity concerns.

## 5. Robustness Check

We evaluate whether our findings remain robust when considering different measures of cost of loans. In order to do so, we consider that loans are complex contracts including several fees, some of them capturing the price of options embedded in such contracts for the given opportunity of future usage at a predetermined price. These additional features cannot be captured by the “All-in Spread Drawn” since the latter assumes 100 percent usage. We therefore use for our robustness check a different measure of bank loan cost, the all-in spread undrawn (AISU), a loan cost measure assuming 0 percent usage of the facility amount.

We expect that a higher all-in spread undrawn is associated to companies with higher negative media attention in order to make the funds available for them. There are different reasons for why it should be the case. According to the literature, loan commitments guarantee borrowers the availability of funds for a given period of time at a predetermined rate and for this reason can be considered for them as an insurance against borrower specific risk premium (Thakor, 1982; Berg et al., 2016). In particular, loan commitments could be seen as options (Thakor et al., 1981) that the firms will exercise if the spot borrowing cost is lower than the predetermined bank borrowing cost.

Given these characteristics, a lender anticipates that firms with low CSR are more likely to suffer from a reputational problem and find themselves in a situation in which they draw down from the credit line in a state in which, due to their loss of reputation and higher risk, the spot loan cost is presumably higher than the predetermined loan cost. This situation would create a wealth transfer from lenders to borrowers. Higher fees for low CSR companies are therefore used by lenders to compensate ex ante the expected loss under the commitment. According to this hypothesis, Berg et al. (2016) show that all-in spread undrawn is positively related with borrower riskiness, measured by either equity volatility or the volatility of borrower profitability. If companies with higher RRI are riskier their

creditworthiness should be more volatile leading in equilibrium to a higher AISU. Results from our estimates are shown in Table 12. The positive and statistically significant coefficient supports our hypothesis: higher fees are charged to borrowers with higher negative media attention. In terms of economic significance, a one percent increase in our measure of negative media attention is associated with a 0.143 percent increase of the all-in spread undrawn.<sup>7</sup> This implies a significantly higher impact on the cost of loan with respect to our benchmark estimate where the dependent variable was the all-in spread drawn. Considering again the median loan amount and loan age we have total added cost for a one standard deviation change in the RRI variable of 130.2 million (corresponding to 32.6 million per year or around 4.7 bps). Comparing this result with that of the benchmark estimate in Table 4, column 4, the calculated extra cost (AISU vs AISD) is around 56 million over the entire median loan age, or around 14 million per year (an extra cost equal to 2 bps). This implies that lower CSR reputation raises not just the standard lending rate but also fees for not using the credit line (that apply when calculating the AISU but not the AISD).

We consider as well that the RepRisk measure of negative media attention is a score that incorporates the subjective evaluation of RepRisk experts taking in account different aspects of the news (severity, novelty and reach of the source) capturing in this way several dimensions affecting stakeholders' perception. In this further robustness check, we extract from it an objective (non-expert evaluated) measure of negative media attention. More specifically, we use as variable of interest the number of related corporate misconducts mentions that each firm has in the news scaled by the market value of the firm. Results are shown in Table 13. Again, our coefficient of interest is still positive and statistically significant.

---

<sup>7</sup> Note that our results are still positive and statistically significant when we use as dependent variable the “usage weighted spread”, computed as a linear combination of the all-in spread and all-in spread undrawn and weighted using the likelihood of withdrawn.

In a further robustness check we consider that our sample period includes the time interval of the global financial crisis (since 2008). Our findings can therefore be sensitive to this shock. In order to deal with this potential problem and test the robustness of our results we gradually eliminate from the sample loans that have been issued during the period spanning going from 2007 until 2010. Results are reported in Table 14. We find from this check that the crisis did not affect our results and the coefficients remain statistically significant and positive.

Finally, we look at the financial situation of the firms engaging in CSR misconducts. Financial distress is a confounding effect that may play a role in our estimate. In particular, financial distress raises by definition borrower risk and can definitely increase the cost of loan (if not preventing credit access). At the same time, it may be negatively correlated with CSR and positively correlated with CSR misconducts since several studies in the literature show that CSR effects disappear once controlling for financial strength, presumably because profits and market rents create a more favourable ground for CSR. Even though our IV and diff-in-diff estimates should tackle all the endogeneity concerns we want to test specifically whether corporate misconducts are a source of risk that it is independent from the actual financial performance of the firms. Furthermore, literature usually found that low CSR does not affect economic variables for high quality firms (i.e., Goss and Roberts (2011)).

In order to better examine this important aspect, we split the sample between firms with high leverage and low return on equity and firms with low leverage and high return on equity considering the median of the two distributions as threshold. According to results reported in Table 15 (Column (1)-(2)), in all subsamples the effect of negative media attention on the bank loan spread is positive and statistically significant, with the coefficient being higher in the subsample of borrowers with better financial conditions.

## **6. Borrower CSR reputation**

The literature shows that a good reputation has several benefits such as, among others, lower stock market loss for earnings surprise (Pfarrer et al., 2010). On the other side, a good reputation could also be a liability because it is associated with a higher reputational risk and, conversely, a bad reputation could be, sometimes, an asset. Along this line, Rhee and Haunschild (2006) show that firms with a good reputation suffer from greater losses for product recalls, while Chandler et al. (2018) show that serial polluters are less likely to get the attention of the media for their environmental misdeeds.

In this section we examine the role borrower CSR reputation plays. In particular, we argue that negative news on CSR misdeeds should have a stronger effect in case of stronger previous CSR public commitment from the borrower.

In order to test this hypothesis, we analyse North American firms that in our sample took part voluntarily to the largest corporate sustainability initiative in the world, the “United Nations Global Compact”. The purpose of the United Nations Global Compact is to “align strategies and operations with universal principles on human rights, labour, environment and anticorruption and take actions that advance social goals”.

Column 3 in Table 15 confirms our hypothesis. On the one side, taking part to the United Nations Global Compact is negatively associated with the cost of credit since it is consistently perceived as a signal of high CSR reputation. This coefficient shows the positive effect of good reputation. On the other side, the interaction between negative media attention on CSR and participation to the United Nations Global Compact initiative is associated with a higher increase in loan cost. This is consistent with the idea that the sequence of the two events (previous strong CSR commitment and following CSR misdeed covered by negative media attention) is interpreted as a signal of cheating and CSR “washing”, thereby reinforcing the negative reputational effect on borrower risk and cost of loan.

## 7. Lending Relationship

In this section we focus our attention on the role of the lead arranger and of its relationship with the borrower. More specifically, we argue that such relationship may soften the effect of negative media attention on the cost of loan for three concurring reasons.

First, specialised intermediaries (bank lenders) having a lending relationship with a borrower dispose of private information on the borrower that mitigates information asymmetry problems (as borrower's reputation does) (Sufi, 2007). Negative media attention reduces borrower's reputation thereby worsening information asymmetries for lenders who do not have prior lending relationships while those who have can rely on them. Second, by knowing better the borrower, lenders with prior relationships may be able to discriminate reliable news that capture relevant events from fake news. More specifically, we assume that they are able to give proper weights to negative media attention anticipating whether the news on misconducts are going to affect severely or not the borrower. This superior ability will reduce the risk related to negative media attention.

Third, the literature suggests that relationship banks play a crucial role in dealing with financial needs in response to both investment opportunities and crisis periods. In particular, relationship banks provide an insurance by offering discounted rates in bad times with respect to transactional banks (e.g., Bolton et al., 2016). For this reason, our guess is that lead arrangers that had prior relationships with the borrower will charge a lower interest rates to investors with higher negative media attention with respect to lead arrangers that have never had a relationship with the borrower.

In order to test this hypothesis, we use three variables alternatively to measure lending relationships. First, we create a dummy equal to one in case of prior lending between the lead arranger and the borrower (Table 16, column 1). Second, in order to capture the strength of the relationship we as well measure the percentage of the number loans for the lender-



borrower pair on the total number of loans by borrower (Table 16, column 2) (Petersen and Rajan (1994)). Third, in order to capture the depth of the relationship in terms of loan size, we use the percentage of the amount of loans for the lender-borrower pair on the total amount of loans by borrower (Table 16, column 3) (Cocco et al., 2009). These three variables capturing different aspects of the borrower-lender relationship have been separately interacted in three distinct specifications with our measure of negative media attention.

Results reported in Table 16 show that the Reputational Risk Index is still positive and statistically significant. The three variables measuring the lender-borrower relationship (not interacted with negative media attention) are all negative and significant confirming that presence and intensity of a previous relationship allows to obtain more favourable lending conditions. The interaction between these three variables and the RRI variable is negative and significant supporting our hypothesis on its mediating role in lenders' interpretation of negative media attention. In particular, the effect of negative media attention on bank loan is still positive and significant. In terms of economic significance, the elasticity coefficient (0.09) is close to that of the benchmark model of Table 4 column 4, but the effect of prior lending relationships with the lead arranger may reduce by one half, up to two third, the cost-increasing effect. This implies that prior lending relationships with the lead arranger can save away from the cost of loan reducing the effect of negative media attention from 6 to 12 million per year (a cost corresponding to 0.1-0.16 percent of the total loan amount).

## **8. Conclusions**

Our paper contributes to the literature investigating the nexus between corporate social responsibility and corporate performance from an original perspective. Corporate social responsibility is not an experience good and, as such, it is subject to asymmetric information. The information gap can be bridged by specialised intermediaries (ethical rating agencies) or

by novel “hybrid” approaches where experts evaluate (without judgement on the reliability of the news) the level of negative media attention on traditional and novel (web) sources on corporate CSR stance. Expert-evaluated negative media attention is likely to be a much noisier source of information about CSR (as negative media attention may also incorporate fake or unverified news), but it is of paramount importance since media coverage is definitely going to affect corporate reputation and the public opinion. In our research we wonder whether lenders take into account this information when pricing loans to borrowers. In doing so we follow the recent literature by considering that loans are sophisticated contracts including several fees and therefore the cost of loans is not just represented by a unique lending rate.

Our findings show that negative media attention raises the cost of loans measured in different ways (all-in spread drawn and all-in spread undrawn) after controlling for all concurring factors including the relevant borrower and loan characteristics. Evidence on the sensitivity of lenders to negative media attention is confirmed by the fact that the trend of negative media attention is significant as well, thereby reinforcing the impact of our main variable of interest. We as well observe that objective corporate misconduct events are at the core of the observed effect and show with several (difference-in-differences, propensity score matching, instrumental variable) approaches that our findings are not biased by endogeneity and, in a further specific check, that the impact of negative media attention cannot be confused with the effect of financial distress. We as well show that prior lending relationships between the lead arranger and the borrower can alleviate the negative effect of negative media attention on the loan cost. Last, we demonstrate that high CSR reputation has additional effects on the lender’s perception of borrower risk since companies signing the Global Compact and later reporting CSR misconduct are charged additional extra costs on their loans.

The most likely interpretation of our findings is that, consistently with what found in the literature, negative media attention on low corporate social responsibility raises exposure to an orthogonal source of risk not captured by those generally considered in finance (systematic nondiversifiable risk, small size risk, etc.) since companies with lower corporate social responsibility (and especially those perceived as such from the public opinion thereby receiving negative media attention) are indeed more likely to incur in conflicts with regulators and stakeholders. Rational lenders anticipate it and charge higher costs on loans for this reason.

## References

- Alexander, Gordon J., and Rogene A. Buchholz. "Corporate social responsibility and stock market performance." *Academy of Management Journal* 21.3 (1978): 479-486.
- Bae, Sung C., Kiyoun Chang, and Ha-Chin Yi. "Corporate social responsibility, credit rating, and private debt contracting: new evidence from syndicated loan market." *Review of Quantitative Finance and Accounting* 50.1 (2018): 261-299.
- Berg, Tobias, Anthony Saunders, and Sascha Steffen. "The total cost of corporate borrowing in the loan market: Don't ignore the fees." *The Journal of Finance* 71.3 (2016): 1357-1392.
- Bolton, P., Freixas, X., Gambacorta, L., and Mistrulli, P. E. (2016). Relationship and transaction lending in a crisis. *The Review of Financial Studies*, 29(10), 2643-2676.
- Booth, James R., and Lena Chua Booth. "Loan collateral decisions and corporate borrowing costs." *Journal of Money, Credit and Banking* (2006): 67-90.
- Bushee, B. J., Core, J. E., Guay, W., and Hamm, S. J. (2010). The role of the business press as an information intermediary. *Journal of Accounting Research*, 48(1), 1-19.
- Chatterji, A. K., Levine, D. I., and Toffel, M. W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1), 125-169.
- Chava, Sudheer. "Environmental externalities and cost of capital." *Management Science* 60.9 (2014): 2223-2247.
- Clayman, Steven E., and Ann Reisner. "Gatekeeping in action: Editorial conferences and assessments of newsworthiness." *American Sociological Review* (1998): 178-199.
- Cocco, J. F., Gomes, F. J., & Martins, N. C. (2009). Lending relationships in the interbank market. *Journal of Financial Intermediation*, 18(1), 24-48.
- Cochran, Philip L., and Robert A. Wood. "Corporate social responsibility and financial performance." *Academy of Management Journal* 27.1 (1984): 42-56.
- Davis, Murray S. "That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology." *Philosophy of the Social Sciences* 1.2 (1971): 309-344.
- Diamond, Douglas W. "Financial intermediation and delegated monitoring." *The Review of Economic Studies* 51.3 (1984): 393-414.
- Fama, E. F., & French, K. R. (1995). Size and book-to-market factors in earnings and returns. *The Journal of Finance*, 50(1), 131-155.
- El Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, C. C., and Mishra, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital?. *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2388-2406.

- Fang, Lily, and Joel Peress. "Media coverage and the cross-section of stock returns." *The Journal of Finance* 64.5 (2009): 2023-2052.
- Fama, Eugene F. "What's different about banks?" *Journal of Monetary Economics* 15.1 (1985): 29-39.
- Fombrun, Charles, and Mark Shanley. "What's in a name? Reputation building and corporate strategy." *Academy of Management Journal* 33.2 (1990): 233-258.
- Freeman, R. E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in Strategic Management*, 1(1), 31-60.
- Gamson, William A., and Andre Modigliani. "Media discourse and public opinion on nuclear power: A constructionist approach." *American Journal of Sociology* 95.1 (1989): 1-37.
- Goss, Allen, and Gordon S. Roberts. "The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans." *Journal of Banking & Finance* 35.7 (2011): 1794-1810.
- Graham, Allan, John J. Maher, and W. Dana Northcut. "Environmental liability information and bond ratings." *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 16.2 (2001): 93-116.
- Graham, John R., Si Li, and Jiaping Qiu. "Corporate misreporting and bank loan contracting." *Journal of Financial Economics* 89.1 (2008): 44-61.
- Guiso, Luigi, Paola Sapienza, and Luigi Zingales. "Does culture affect economic outcomes?." *Journal of Economic Perspectives* 20.2 (2006): 23-48.
- Hasan, I., Hoi, C. K., Wu, Q., & Zhang, H. (2017). Social capital and debt contracting: Evidence from bank loans and public bonds. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52(3), 1017-1047.
- Heckman, James J., Hidehiko Ichimura, and Petra E. Todd. "Matching as an econometric evaluation estimator: Evidence from evaluating a job training programme." *The Review of Economic Studies* 64.4 (1997): 605-654.
- Hoffman, Andrew J., and William Ocasio. "Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events." *Organization Science* 12.4 (2001): 414-434.
- Kim, Yongtae, Haidan Li, and Siqi Li. "Corporate social responsibility and stock price crash risk." *Journal of Banking & Finance* 43 (2014): 1-13.
- Kölbel, Julian F., Timo Busch, and Leonhardt M. Jancso. "How media coverage of corporate social irresponsibility increases financial risk." *Strategic Management Journal* 38.11 (2017): 2266-2284.
- Lemmon, Michael, and Michael R. Roberts. "The response of corporate financing and investment to changes in the supply of credit." *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 45.3 (2010): 555-587.

Lioui, Abraham and Poncet, Patrice and Sisto, Michelle, Corporate Social Responsibility and the Cross Section of Stock Returns (April 30, 2018). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2730722> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2730722>

Lins, Karl V., Henri Servaes, and Ane Tamayo. "Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis." *The Journal of Finance* 72.4 (2017): 1785-1824.

Lord, Charles G., Lee Ross, and Mark R. Lepper. "Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence." *Journal of Personality and Social Psychology* 37.11 (1979): 2098.

McGuire, Jean B., Alison Sundgren, and Thomas Schneeweis. "Corporate social responsibility and firm financial performance." *Academy of Management Journal* 31.4 (1988): 854-872.

Murphy, Deborah L., Ronald E. Shrieves, and Samuel L. Tibbs. "Understanding the penalties associated with corporate misconduct: An empirical examination of earnings and risk." *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 44.1 (2009): 55-83.

Patriotta, Gerardo, and Daniel A. Gruber. "Newsmaking and sensemaking: Navigating temporal transitions between planned and unexpected events." *Organization Science* 26.6 (2015): 1574-1592.

Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1994). The benefits of lending relationships: Evidence from small business data. *The Journal of Finance*, 49(1), 3-37.

Pfarrer, Michael D., Timothy G. Pollock, and Violina P. Rindova. "A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions." *Academy of Management Journal* 53.5 (2010): 1131-1152.

Rabin, Matthew, and Joel L. Schrag. "First impressions matter: A model of confirmatory bias." *The Quarterly Journal of Economics* 114.1 (1999): 37-82

Rhee, Mooweon, and Pamela R. Haunschild. "The liability of good reputation: A study of product recalls in the US automobile industry." *Organization Science* 17.1 (2006): 101-117.

Rosenbaum, Paul R., and Donald B. Rubin. "The central role of the propensity score in observational studies for causal effects." *Biometrika* 70.1 (1983): 41-55.

Salop, Steven C. "Monopolistic competition with outside goods." (1979): 141-156.

Shapiro, C., and Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *The American Economic Review*, 74(3), 433-444.

Sharpe, S. A. (1990). Asymmetric information, bank lending, and implicit contracts: A stylized model of customer relationships. *The Journal of Finance*, 45(4), 1069-1087.

Sufi, Amir. "Information asymmetry and financing arrangements: Evidence from syndicated loans." *The Journal of Finance* 62.2 (2007): 629-668.

Tetlock, Paul C., Maytal Saar-Tsechansky, and Sofus Macskassy. "More than words: Quantifying language to measure firms' fundamentals." *The Journal of Finance* 63.3 (2008): 1437-1467.

Thompson, Paul, and Christopher J. Cowton. "Bringing the environment into bank lending: implications for environmental reporting." *The British Accounting Review* 36.2 (2004): 197-218.

Thakor, Anjan. "Interest" rate volatility." *Journal of Banking and Finance* 5 (1981): 497-510.

Thakor, Anjan V. "Toward a theory of bank loan commitments." *Journal of Banking & Finance* 6.1 (1982): 55-83.

## Tables

Table 1: Country Breakdown of our sample

<i>Country</i>	<i>Count</i>	<i>% of observations</i>
<i>Australia</i>	156	2.39%
<i>Austria</i>	25	0.38%
<i>Belgium</i>	30	0.46%
<i>Bermuda</i>	87	1.33%
<i>Brazil</i>	24	0.37%
<i>British Virgin Islands</i>	2	0.03%
<i>Canada</i>	547	8.38%
<i>Cayman Islands</i>	3	0.05%
<i>Chile</i>	8	0.12%
<i>China</i>	1	0.02%
<i>Czech Republic</i>	7	0.11%
<i>Denmark</i>	24	0.37%
<i>Egypt</i>	1	0.02%
<i>Finland</i>	20	0.31%
<i>France</i>	132	2.02%
<i>Germany</i>	193	2.96%
<i>Ghana</i>	3	0.05%
<i>Greece</i>	3	0.05%
<i>Hong Kong</i>	4	0.06%
<i>India</i>	4	0.06%
<i>Ireland</i>	62	0.95%
<i>Israel</i>	17	0.26%
<i>Italy</i>	35	0.54%
<i>Japan</i>	19	0.29%
<i>Mauritius</i>	5	0.08%
<i>Mexico</i>	27	0.41%
<i>Netherlands</i>	26	0.40%
<i>New Zealand</i>	4	0.06%
<i>Norway</i>	16	0.25%
<i>Poland</i>	20	0.31%
<i>Portugal</i>	21	0.32%
<i>Qatar</i>	34	0.52%
<i>Russia</i>	82	1.26%
<i>Singapore</i>	10	0.15%
<i>South Africa</i>	26	0.40%
<i>Spain</i>	183	2.80%
<i>Sweden</i>	17	0.26%
<i>Switzerland</i>	106	1.62%
<i>Turkey</i>	265	4.06%
<i>USA</i>	3905	59.83%
<i>United Arab Emirates</i>	19	0.29%
<i>United Kingdom</i>	294	5.42%
<b><i>Total</i></b>	<b>6527</b>	<b>100%</b>



**Table 2: Variable legend**

*Panel A: Loan Characteristics*

<b>Variable name</b>	<b>Definition</b>
<i>All-in Spread Drawn</i>	Amount paid in bps over LIBOR for each dollar drawn assuming 100% usage of the credit facility
<i>Log (All-in Spread Drawn)</i>	Natural logarithm of the variable “All-in Spread drawn”
<i>All-In Spread Undrawn</i>	Amount paid in bps assuming 0% usage of the credit facility
<i>Log (All-In Spread Undrawn)</i>	Natural logarithm of the variable “All-in Spread Undrawn”
<i>Facility amount</i>	Amount of the facility in dollar
<i>Maturity</i>	Number of months the facility will be active since the starting date
<i>Purpose of the Loan</i>	Main purpose of the facility (Acquisition Line, Aircraft finance, CP backup, Capital expenditures, Corporate Purposes, Debt Repayment, Defensive bid, Exit financing, Guarantee, IPO, Merger, Real estate, Recap., Restructuring, Securities Purchase, Ship finance, Spinoff, Stock Buyback, Takeover, Trade Finance, Work. Cap.)
<i>Seniority</i>	Level of seniority of the facility for the borrower debt structure
<i>Currency</i>	Currency in which the loan has been issued (Australia Dollars, Brazilian Real, Canada Dollars, Denmark Kroner, Euro, Hong Kong Dollars, India Rupees, Japan Yen, Mexico Pesos, New Romanian Leu, New Zealand Dollars, Norway Kroner, Poland Zloty, Russian New Ruble, Saudi Arabia Riyal, Singapore dollars, South Africa Rand, Sweden Krona, Switzerland Francs, Taiwan Dollars, United Kingdom Pounds, United States Dollars)
<i>Secured</i>	Dummy variable equal to 1 if the facility has been secured
<i>Country of syndication</i>	Country in which the loan has been syndicated (Australia, Austria, Belgium, Bermuda, Brazil, Canada, Chad, Chile, China, Czech Republic, Denmark, Dominican Republic, Egypt, Finland, France, Germany, Ghana, Greece, Hong Kong, India, Ireland, Israel, Italy, Japan, Jordan, Kazakhstan, Korea (South), Liberia, Luxembourg, Mexico, Mongolia, Netherlands, New Zealand, Norway, Peru, Philippines, Poland, Portugal, Qatar, Russia, Singapore, South Africa, Spain, Sweden, Switzerland, Taiwan, Thailand, Turkey, USA, United Arab Emirates, United Kingdom, Uzbekistan )

*Panel B: Firm Characteristics*

<b>Variable name</b>	<b>Definition</b>
<i>Company</i>	Company name
<i>Country</i>	Country of the company headquarter (See Table 1)
<i>Sector</i>	Sector in which the firm operates
<i>Market value to book</i>	Ratio of the company book value and the market value
<i>Total Debt/Total Capital</i>	Ratio of Total Debt over Total Capital
<i>Return on Equity</i>	Net income returned as a percentage of shareholders’ equity
<i>Market Value</i>	Market value of the company
<i>EPS</i>	Earnings per share
<i>Sales</i>	Annual Sales of the company
<i>Republican Strength</i>	Number of people that vote for the Republican Party over the total number of voters in the state where the headquarter of the firm is located

*Panel C: Negative media attention*

<b>Variable name</b>	<b>Definition</b>
<i>Reputational Risk Index (RRI)</i>	Negative media attention RepRisk score
<i>Trend RRI</i>	Change in the Reputational RepRisk score with respect to the previous month
<i>Total Mentions</i>	Total number of mentions related to a firm risk incident scaled by the market value
<i>Country-Sector Labour Misconducts</i>	Country-Sector Negative Media Attention RepRisk Score on labour relationship misconducts

**Table 3. Summary statistics**

The Table shows the summary statistics of the variables used in our econometric models.

	<i>Count</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>25<sup>th</sup> perc.</i>	<i>50<sup>th</sup> perc.</i>	<i>75<sup>th</sup> perc.</i>
<i>AISD</i>	4701	162.64	117.79	95	137.5	200
<i>AISU</i>	2513	22.25	19.19	10	15	27.5
<i>Maturity</i>	6367	48.68	26.77	36	60	60
<i>Facility amount (Millions of dollars. \$)</i>	6525	1252	1988.02	280.66	700	1500
<i>Sales (Millions of dollars \$)</i>	6249	20381.54	45418.75	2779.54	6751.61	16615
<i>RRI</i>	5871	1.46	3.63	0	0.44	1.68
<i>Trend RRI</i>	6061	0.17	16.51	-0.11	0	0
<i>MV (millions of dollars \$)</i>	5871	23534.1	44073	4676.56	9172.86	21680.3
<i>Market value to book</i>	6000	2.91	109.29	1.33	2.22	3.51
<i>Total Debt/Total Capital (%)</i>	6268	48.94	58.576	31.72	47.08	62.63
<i>Cash/Total Capital</i>	5915	0.067	0.069	0.019	0.046	0.088
<i>Return on equity (%)</i>	6038	14.01	121.24	6.48	13.4	20.65
<i>EPS</i>	6176	2.52	8.57	0.52	1.65	3.29
<i>Total Mentions</i>	5865	0.68	5.02	0	0.07	0.50
<i>Sector Negative Media Attention On Labour Relationship Misconducts</i>	5566	3.60	2.45	1.75	3.12	5.17
<i>Republican Strength</i>	4010	0.45	0.09	0.37	0.44	0.52
<i>Prior Relationship Lead Arranger Borrower</i>	6030	0.40	0.49	0	0	1
<i>Percentage of loans for lender-borrower pair on total number of loans by borrower</i>	6030	0.21	0.33	0	0	0.37
<i>Amount of loans for lender-borrower pair on total number of loans by borrower</i>	6030	0.22	0.34	0	0	0.38

**Table 4. The effect of negative media attention on the bank loan spread**

The Table presents results from the following specification:

$$\begin{aligned} & \text{Log(All-in Spread Drawn)}_{i,t} \\ & = \alpha + \beta \text{Log}(1 + \text{RRI})_{i,t} + \sum_{j=1}^n \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} + \sum_{h=1}^n \theta_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} + \sum_{m=1}^n \zeta_m \text{Year FE}_t + \sum_{k=1}^n \eta_k \text{Country FE}_i \\ & + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

where the dependent variable “All-in Spread drawn” is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn), RRI is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for market value. Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects.

VARIABLES	(1) OLS	(2) OLS	(3) OLS	(4) OLS
Log(1+RRI)	0.226*** (0.0275)	0.0785*** (0.00971)	0.0757*** (0.00717)	0.0802*** (0.00748)
Maturity		0.000320 (0.000588)	0.000207 (0.000340)	6.14e-05 (0.000392)
Log (Facility amount)		-0.0666*** (0.0107)	-0.0605*** (0.00786)	-0.0675*** (0.00798)
Collateral		0.312*** (0.0338)	0.323*** (0.0168)	0.330*** (0.0156)
Log (Sales)		-0.100*** (0.0180)	-0.102*** (0.0199)	-0.107*** (0.0161)
Total Debt/Total Assets		0.00426*** (0.000858)	0.00437*** (0.000904)	0.00423*** (0.000805)
Return On Equity		-8.25e-05** (3.76e-05)	-0.000148*** (1.46e-05)	-0.000155*** (1.47e-05)
EPS			-0.00428*** (0.000732)	-0.00418*** (0.000609)
Market Value To Book			-0.000947*** (0.000292)	-0.000946*** (0.000281)
Cash			0.0133 (0.109)	0.00285 (0.120)
Currency FE	NO	YES	YES	YES
Loan Type FE	NO	YES	YES	YES
Loan Purpose FE	NO	YES	YES	YES
Seniority FE	NO	YES	YES	YES
Sectors FE	NO	YES	YES	YES
Country FE	NO	YES	YES	YES
Year FE	NO	YES	YES	YES
Country*Year FE	NO	NO	YES	YES
Lender FE	NO	NO	NO	YES
Constant	4.675*** (0.0168)	5.807*** (0.141)	5.723*** (0.0935)	5.690*** (0.102)
Observations	4,241	3,952	3,775	3,766
R-squared	0.042	0.633	0.670	0.678

Clustered standard errors at country level in parentheses  
 \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**Table 5. The role of trend in negative media attention on the bank loan spread**

The Table presents results from the following specification:

$$\begin{aligned} & \text{Log}(\text{All-in Spread Drawn})_{i,t} \\ &= \alpha + \beta_1 \text{Log}(1 + \text{RRI})_{i,t} + \beta_2 \text{Trend}(\text{RRI})_{i,t} + \sum_{j=1}^n \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} + \sum_{h=1}^n \delta_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} \\ &+ \sum_{m=1}^n \zeta_m \text{Year FE}_t + \sum_{k=1}^n \eta_k \text{Country FE}_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

where the dependent variable “All-in Spread Drawn” is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn), RRI is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for market value. Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects.

In this Table we add to the standard specification a variable measuring the trend of negative media attention (Trend(RRI)) calculated as the increase in negative media attention with respect the previous month.

VARIABLES	(1) OLS	(2) OLS	(3) OLS
Log(1+RRI)	0.0766*** (0.00978)	0.0738*** (0.00714)	0.0782*** (0.00756)
Trend	0.00684** (0.00278)	0.00514*** (0.00120)	0.00560*** (0.000873)
Maturity	0.000310 (0.000585)	0.000202 (0.000339)	5.54e-05 (0.000391)
Log (Facility amount)	-0.0668*** (0.0108)	-0.0606*** (0.00786)	-0.0676*** (0.00799)
Log (Sales)	-0.100*** (0.0180)	-0.102*** (0.0200)	-0.107*** (0.0162)
Collateral	0.313*** (0.0337)	0.324*** (0.0170)	0.331*** (0.0158)
Total Debt/ Total assets	0.00425*** (0.000859)	0.00436*** (0.000904)	0.00421*** (0.000804)
Return On Equity	-8.28e-05** (3.79e-05)	-0.000149*** (1.46e-05)	-0.000156*** (1.48e-05)
EPS		-0.00428*** (0.000736)	-0.00417*** (0.000614)
Market Value To Book		-0.000950*** (0.000290)	-0.000949*** (0.000280)
Cash		0.0172 (0.109)	0.00719 (0.120)
Currency FE	YES	YES	YES
Loan Type FE	YES	YES	YES
Loan Purpose FE	YES	YES	YES
Seniority FE	YES	YES	YES
Sectors FE	YES	YES	YES
Country FE	YES	YES	YES
Year FE	YES	YES	YES
Country*Year FE	NO	YES	YES
Lender FE	NO	NO	YES
Constant	5.808*** (0.140)	5.723*** (0.0927)	5.691*** (0.100)
Observations	3,952	3,775	3,766
R-squared	0.633	0.670	0.678

Clustered standard errors at country level in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**Table 6. Balanced matching properties of treatment and control groups in the propensity score matching approach**

We construct an optimal control sample by matching our observations following the propensity score approach (Rosenbaum and Rubin, 1983; Heckman, Ichimura, and Todd, 1997). The propensity score has been calculated with a regression using as dependent variable a dummy that takes value equal to one if the firm has been object of negative media attention. Among controls we include sales, profitability (the three-month lags of the returns on equity and earnings per share), financial risk metrics (the proportion of total debt over total capital and market value to book) and the country-sector average of negative media attention since some countries and sectors are indeed most easily subject to media scrutiny. We match observations using the 5 nearest neighbours with replacement. We impose a caliper of 5 percent in order to prevent bad matches. The table present T- statistics on differences in observables between the treatment and control group.

VARIABLES	Treated (Mean)	Non-Treated (Mean)	T-Statistics	P-value
<b>ATT</b>				
Log (All-in Spread Drawn)	4.90	4.73	3.05	0.000
<b>Balanced Controls</b>				
Country-Sector Average Negative Media Attention	22.72	22.51	0.83	0.408
Log (Sales)	8.93	8.86	1.45	0.148
One Lag Period EPS	2.30	2.09	0.68	0.498
Two Lags Periods EPS	2.22	2.11	0.36	0.718
Three Lags Periods EPS	2.18	2.18	-0.01	0.994
Lag one period return on equity	7.68	5.77	0.29	0.771
Lag two periods return on equity	7.58	6.15	0.22	0.827
Lag three periods return on equity	7.03	7.36	-0.05	0.959
Market value to book	3.94	2.84	0.73	0.464
Total Debt/Total Capital	45.69	47.40	-1.53	0.127

**Table 7. The effect of negative media attention with “optimal” control groups created with propensity score matching**

The Table presents results from the following specification where the control group is created with the propensity score matching approach based on characteristics illustrated in Table 6:

$$\begin{aligned} \text{Log (All-in Spread Drawn)}_{i,t} &= \alpha + \beta \text{Log}(1 + \text{RRI})_{i,t} + \sum_{j=1}^n \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} + \sum_{h=1}^n \partial_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} + \sum_{m=1}^n \zeta_m \text{Year FE}_t \\ &+ \sum_{k=1}^n \eta_k \text{Country FE}_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

where the dependent variable (All-in Spread Drawn) is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn), RRI is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for market value. Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects.

VARIABLES	(1) OLS	(2) OLS	(3) OLS
Log (1+RRI)	0.0615*** (0.00140)	0.0556*** (0.00127)	0.0621*** (0.00145)
Maturity	0.000466** (0.000138)	0.000255*** (3.55e-05)	0.000240*** (3.11e-05)
Log (Facility amount)	-0.0294*** (0.00119)	-0.0274*** (0.000604)	-0.0330*** (0.000616)
Log (Sales)	-0.0896*** (0.00507)	-0.102*** (0.00136)	-0.0991*** (0.00128)
Collateral	0.390*** (0.00210)	0.390*** (0.00107)	0.406*** (0.000637)
Total Debt/Total Assets	0.00537*** (0.000109)	0.00491*** (3.14e-05)	0.00506*** (2.82e-05)
Return on equity	-0.000120*** (9.35e-06)	-9.03e-05*** (2.54e-06)	-7.61e-05*** (1.01e-06)
EPS		-0.00388*** (3.27e-05)	-0.00392*** (4.23e-05)
Market Value To Book		-0.000704*** (7.96e-06)	-0.000740*** (2.76e-06)
Cash		-0.126*** (0.00489)	-0.192*** (0.00526)
Currency FE	YES	YES	YES
Loan Type FE	YES	YES	YES
Loan Purpose FE	YES	YES	YES
Seniority FE	YES	YES	YES
Sectors FE	YES	YES	YES
Country FE	YES	YES	YES
Year FE	YES	YES	YES
Country*Year FE	NO	YES	YES
Lender FE	NO	NO	YES
Constant	5.050*** (0.0779)	4.588*** (0.114)	4.590*** (0.0914)
Observations	1,235	1,212	1,212
R-squared	0.675	0.682	0.692

Clustered standard errors at country level in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**Table 8. Balanced properties of the “difference-in-difference” approach based on a propensity score matching on pre-treatment characteristics**

*The table presents T- statistics on differences in pre-treatment characteristics between the treatment and control group based on a propensity score matching. We match observations on pre-treatment characteristics using radius matching and we impose a caliper of 0.2 . The table present T- statistics on differences in observables between the treatment and control group.*

VARIABLES	Treated (Mean)	Non-Treated (Mean)	T-Statistics	P-value
Log (All-in Spread Drawn)	4.98	5.02	-0.68	0.497
Log (Sales)	7.10	7.20	-1.08	0.283
Earnings Per Share	1.23	0.98	0.96	0.335
Total Debt / Total Capital	41.65	39.22	1.08	0.280
Return On Equity	33.15	13.54	1.54	0.125
Cash	0.07	0.07	-0.17	0.862
Market value to book	-10.84	2.67	-0.73	0.465

**Table 9. The effect of negative media attention on the bank loan spread – “Difference-in-differences” based on a propensity score matching on pre-treatment characteristics**

The Table presents results from a matching “Difference in difference” approach where the control group is created on a propensity score on pre-treatment characteristics as illustrated in Table 8. We estimate the following model:

$$\begin{aligned} & \text{Log (All – in Spread Drawn)}_{i,t} \\ & = \alpha + \beta \text{Log}(1 + \text{RRI})_{i,t} + \sum_{j=1}^n \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} + \sum_{h=1}^n \delta_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} + \sum_{m=1}^n \zeta_m \text{Year FE}_t \\ & + \sum_{k=1}^n \eta_k \text{Country FE}_i + \sum_{b=1}^n \vartheta_k \text{Firms FE}_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

where the dependent variable (All-in Spread Drawn) is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn), RRI is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for market value. Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects. Finally, we replace our reputational risk index with a dummy variable equal to one when a firm enters in a negative media attention status.

VARIABLES	(1) OLS	(2) OLS	(3) OLS	(4) OLS	(5) OLS
Log(1+RRI)	0.0456** (0.0174)	0.0562*** (0.00624)	0.0679*** (0.00621)	0.0361*** (0.00456)	
Treatment					0.0509*** (0.00844)
Maturity	-0.00154 (0.00142)	-0.00185* (0.000998)	-0.00220* (0.00106)	0.00216** (0.00083)	-0.00195* (0.00097)
Log (Facility amount)	-0.0826*** (0.0182)	-0.0736*** (0.00750)	-0.0835*** (0.00996)	-0.0430*** (0.0119)	-0.0458*** (0.0113)
Log (Sales)	-0.0611*** (0.00852)	-0.0549*** (0.00204)	-0.0580*** (0.00361)	-0.0711 (0.0666)	-0.0696 (0.0718)
Collateral	0.323*** (0.0474)	0.350*** (0.0180)	0.367*** (0.0108)	0.0863*** (0.0122)	0.0989*** (0.0237)
Total Debt/Total Assets	0.00433*** (0.000622)	0.00442*** (0.000327)	0.00440*** (0.000326)	0.00869*** (0.000704)	0.00884*** (0.000698)
Return on equity	-0.000368 (0.000458)	-0.00101* (0.000531)	-0.00111* (0.000535)	-0.000871** (0.000391)	-0.000836* (0.000399)
EPS		0.000606 (0.000724)	0.000975 (0.00118)	0.00473*** (0.00101)	0.00426*** (0.00100)
Market Value To Book		0.00355*** (0.000264)	0.00379*** (0.000368)	-0.000437 (0.000285)	-0.000906** (0.000407)
Cash		-0.0215 (0.0903)	-0.00152 (0.107)	0.00123 (0.297)	0.0170 (0.294)
Currency FE	YES	YES	YES	YES	YES
Loan Type FE	YES	YES	YES	YES	YES
Loan Purpose FE	YES	YES	YES	YES	YES
Seniority FE	YES	YES	YES	YES	YES
Sectors FE	YES	YES	YES	YES	YES
Country FE	YES	YES	YES	YES	YES
Year FE	YES	YES	YES	YES	YES
Country*Year FE	NO	YES	YES	YES	YES
Lender FE	NO	NO	YES	YES	YES
Firm FE	NO	NO	NO	YES	YES
Constant	3.548*** (0.272)	2.581*** (0.341)	2.557*** (0.146)	4.750*** (0.746)	4.777*** (0.552)
Observations	1,453	1,409	1,402	1,402	1,402
R-squared	0.660	0.708	0.720	0.879	0.878

Clustered standard errors at country level in parentheses  
\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1



**Table 10. The effect of negative media attention on the bank loan spread - Instrumental Variable approach**

The Table presents results from the following IV specification:

$$\begin{aligned} \text{Log (All-in Spread Drawn)}_{i,t} &= \alpha + \beta \text{Log}(1 + \text{RRI})_{i,t} + \sum_{j=1}^n \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} + \sum_{h=1}^n \delta_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} + \sum_{m=1}^n \zeta_m \text{Year FE}_t \\ &+ \sum_{k=1}^n \eta_k \text{Country FE}_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

where the dependent variable “All-in Spread Drawn” is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn). RRI is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for market value. Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects.

The RRI variable is instrumented with the twelve-month lagged sector average score of negative media attention on firm labour relations (forced labour, child labour, discrimination in employment, freedom of association and collective bargaining) misconducts obtained from the RepRisk dataset

VARIABLES	(1) First Stage IV Log(1+RRI)	(2) Second Stage Log (All-In Spread Drawn)
Twelve-Months Lags Sector Average Social RRI	0.125*** (0.0113)	
Log(1+RRI)		0.114** (0.0578)
Maturity	0.00191*** (0.000572)	0.00456*** (0.000615)
Log (Facility amount)	-0.0492*** (0.0107)	-0.0608*** (0.00993)
Log (Sales)	0.0514*** (0.00932)	-0.130*** (0.00967)
EPS	-0.00566** (0.00233)	-0.00817*** (0.00226)
Return On Equity	-0.000332*** (8.91e-05)	-0.000371*** (8.31e-05)
Market Value To Book	-0.00115*** (0.000444)	-0.00154*** (0.000392)
Total Debt/Total Capital	0.00415*** (0.000634)	0.00556*** (0.000536)
Cash	0.736*** (0.166)	0.0634 (0.124)
Collateral	0.154*** (0.032)	0.3266*** (0.057)
Currency FE	YES	YES
Lender FE	YES	YES
Country FE	YES	YES
Year FE	YES	YES
F-test		F( 1, 3266)= 158.31 P-val=0.0000
Kleibergen-Paap rk LM statistic (underidentification test)		Chi-sq(1)=139.61 P-val=0.0000
Constant	-0.469*	3.467***

	(0.251)	(0.448)
Observations	3376	3376
R-squared	0.188	0.442

---

---

Clustered standard errors at country level in parentheses  
\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**Table 11. The effect of negative media attention on the bank loan spread - Instrumental Variable approach**

The Table presents results from the following IV specification:

$$\begin{aligned} \text{Log}(All - in Spread Drawn)_{i,t} &= \alpha + \beta \text{Log}(1 + RRI)_{i,t} + \sum_{j=1}^n \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} + \sum_{h=1}^n \delta_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} + \sum_{m=1}^n \zeta_m \text{Year FE}_t \\ &+ \sum_{k=1}^n \eta_k \text{Country FE}_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

where the dependent variable “All-in drawn” is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn), RRI is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for market value. Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects.

We use as instruments of the RRI variable a measure of US state Republican strength and a dummy variable equal to 1 if firm headquarter belongs in a stata at the border with the Canada. Republican strength has been measured as the proportion of people that voted the republican party during the presidential election.

VARIABLES	(1) First Stage Log(1+RRI)	(2) Second Stage Log(All-in Spread Drawn)
Republican Strength	0.645*** (0.148)	
Canadian Border	0.0927*** (0.0281)	
Log(1+RRI)		0.454** (0.196)
Maturity	0.00204*** (0.000621)	0.00206*** (0.000760)
Log (Facility amount)	-0.0232** (0.0101)	0.00137 (0.0121)
Log (Sales)	0.0597*** (0.00953)	-0.139*** (0.0174)
Return on equity	-0.000144 (0.000158)	-0.000100 (0.000111)
Total Debt/Total Capital	0.00179*** (0.000615)	0.00429*** (0.000712)
Cash/Total Capital	0.375** (0.166)	-0.0503 (0.139)
EPS	-0.0127*** (0.00210)	-0.000112 (0.00309)
Collateral	0.184*** (0.0333)	0.399*** (0.0433)
Year FE	YES	YES
Constant	-0.771*** (0.111)	4.724*** (0.155)
F-test		F(2, 2885)= 11.11 P-val=0.0000
Kleibergen-Paap rk LM statistic (underidentification test)		Chi-sq(2)= 22.368 P-val=0.0000
Observations	2,905	2,905
R-squared	0.142	0.394

Robust standard errors in parentheses  
\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**Table 12. Effect of the negative media attention on the all- in spread undrawn**

The Table presents results from the following specification:

$$\begin{aligned} \text{Log (All - in Spread Undrawn)}_{i,t} &= \alpha + \beta \text{Log}(1 + \text{RRI})_{i,t} + \sum_{j=1}^n \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} + \sum_{h=1}^n \partial_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} + \sum_{m=1}^n \zeta_m \text{Year FE}_t \\ &+ \sum_{k=1}^n \eta_k \text{Country FE}_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

where the dependent variable “All-in Spread Undrawn” is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread undrawn), RRI is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for market value. Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects.

VARIABLES	(1) OLS	(2) OLS	(3) OLS	(4) OLS
Log (1+RRI)	0.287*** (0.0130)	0.160*** (0.00370)	0.149*** (0.00510)	0.143*** (0.00434)
Maturity		-0.000289 (0.000499)	0.000157 (0.000631)	-0.000569 (0.000933)
Log (Facility amount)		-0.0848*** (0.0108)	-0.0775*** (0.00757)	-0.0887*** (0.00624)
Log (Sales)		-0.159*** (0.0176)	-0.149*** (0.0102)	-0.162*** (0.00754)
Total Debt/Total Assets		0.00559*** (0.000540)	0.00536*** (0.000378)	0.00439*** (0.000293)
Return on equity total		-6.99e-05 (6.29e-05)	-0.000226 (0.000138)	-0.000189 (0.000115)
EPS			-0.00545*** (0.000502)	-0.00590*** (0.000621)
Market Value To Book			-0.00119* (0.000639)	-0.00104* (0.000542)
Cash			-0.260*** (0.0614)	-0.207*** (0.0513)
Secured		0.509*** (0.0228)	0.518*** (0.0117)	0.537*** (0.0112)
Currency FE	NO	YES	YES	YES
Loan Type FE	NO	YES	YES	YES
Loan Purpose FE	NO	YES	YES	YES
Seniority FE	NO	YES	YES	YES
Sectors FE	NO	YES	YES	YES
Country FE	NO	YES	YES	YES
Year FE	NO	YES	YES	YES
Country*Year FE	NO	NO	YES	YES
Lender FE	NO	NO	NO	YES
Constant	2.593*** (0.0499)	3.442*** (0.143)	2.332*** (0.0484)	2.062*** (0.0549)
Observations	2,401	2,288	2,211	2,210
R-squared	0.049	0.693	0.710	0.726

Clustered standard errors at country level in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**Table 13. Effect of the number of negative CSR mentions on the bank loan spread**

The Table presents results from the following specification:

$$\begin{aligned} \text{Log (All-in Spread Drawn)}_{i,t} &= \alpha + \beta(\text{Total Mentions})_{i,t} + \sum_{j=1}^n \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} + \sum_{h=1}^n \delta_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} \\ &+ \sum_{m=1}^n \zeta_m \text{Year FE}_t + \sum_{k=1}^n \eta_k \text{Country FE}_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

where the dependent variable “All-in draw” is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn), Total Mentions is number of related corporate misconducts mentions that each firm has in the news scaled by the market value of the firm. Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects.

VARIABLES	(1) OLS	(2) OLS	(3) OLS	(4) OLS
Total Mentions	0.00916** (0.00352)	0.00708*** (0.00134)	0.00733*** (0.00113)	0.0363*** (0.00780)
Maturity		0.000333 (0.000584)	0.000241 (0.000331)	0.000144 (0.000367)
Log (Facility amount)		-0.0685*** (0.0106)	-0.0618*** (0.00762)	-0.0704*** (0.00864)
Log (Sales)		-0.0982*** (0.0182)	-0.0996*** (0.0198)	-0.109*** (0.0167)
Total Debt/ Total Assets		0.00433*** (0.000846)	0.00441*** (0.000884)	0.00413*** (0.000804)
Return on equity total		-9.48e-05** (3.94e-05)	-0.000166*** (1.50e-05)	-0.000168*** (1.46e-05)
EPS			-0.00499*** (0.000688)	-0.00453*** (0.000761)
Market Value To Book			-0.00102*** (0.000286)	-0.000991*** (0.000291)
Cash			0.0467 (0.104)	0.0148 (0.116)
Secured		0.319*** (0.0361)	0.331*** (0.0174)	0.331*** (0.0152)
Currency FE	NO	YES	YES	YES
Loan Type FE	NO	YES	YES	YES
Loan Purpose FE	NO	YES	YES	YES
Seniority FE	NO	YES	YES	YES
Sectors FE	NO	YES	YES	YES
Country FE	NO	YES	YES	YES
Year FE	NO	YES	YES	YES
Country*Year FE	NO	NO	YES	YES
Lender FE	NO	NO	NO	YES
Constant	4.802*** (0.0273)	5.825*** (0.140)	5.765*** (0.0926)	5.785*** (0.109)
Observations	4,235	3,946	3,772	3,761
R-squared	0.005	0.631	0.668	0.677

Clustered standard errors at country level in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**Table 14. The effect of negative media attention on the bank loan spread removing the years of the financial crisis**  
The Table presents results from the following specification:

$$\begin{aligned} \text{Log}(\text{All-in Spread Drawn})_{i,t} &= \alpha + \beta \text{Log}(1 + \text{RRI})_{i,t} + \sum_{j=1}^n \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} + \sum_{h=1}^n \delta_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} + \sum_{m=1}^n \zeta_m \text{Year FE}_t \\ &+ \sum_{k=1}^n \eta_k \text{Country FE}_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

where the dependent variable “All-in Spread Drawn” is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn), RRI is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for market value. Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects.

We gradually eliminate from the sample loans that have been issued during the period spanning going from 2007 until 2010.

VARIABLES	(1) Dropping the year 2007	(2) Dropping years 2007- 2008	(3) Dropping years 2007- 2009
Log(1+RRI)	0.0929*** (0.00763)	0.0944*** (0.00688)	0.0929*** (0.00770)
Maturity	0.000159 (0.000523)	0.000626 (0.000469)	0.000675* (0.000378)
Log (Facility amount)	-0.0643*** (0.00734)	-0.0614*** (0.00622)	-0.0647*** (0.00554)
Log (Sales)	-0.0953*** (0.0185)	-0.0859*** (0.0155)	-0.0829*** (0.0146)
Total Debt/Total Assets	0.00400*** (0.000724)	0.00428*** (0.000632)	0.00420*** (0.000653)
Return On Equity	-0.000146*** (1.09e-05)	-0.000141*** (1.31e-05)	-0.000136*** (1.42e-05)
EPS	-0.00401*** (0.000896)	-0.00329*** (0.000814)	-0.00321*** (0.000896)
Market Value To Book	-0.00100*** (0.000296)	-0.00108*** (5.01e-05)	-0.00110*** (5.92e-05)
Cash	-0.0551 (0.138)	-0.0682 (0.125)	-0.0750 (0.129)
Secured	0.292*** (0.0111)	0.282*** (0.00750)	0.288*** (0.00888)
Currency FE	YES	YES	YES
Loan Type FE	YES	YES	YES
Loan Purpose FE	YES	YES	YES
Seniority FE	YES	YES	YES
Sectors FE	YES	YES	YES
Country FE	YES	YES	YES
Year FE	YES	YES	YES
Country*Year FE	YES	YES	YES
Lender FE	YES	YES	YES
Constant	4.963*** (0.213)	5.284*** (0.282)	4.189*** (0.225)
Observations	3,312	3,090	2,925
R-squared	0.598	0.592	0.609

Clustered standard errors at country level in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**Table 15. Benchmark model (estimated for high/low performance and high/low leverage borrowers and for borrowers who signed the UN Global Compact)**

The Table presents results from the following specification:

$$\text{Log (All-in Spread Drawn)}_{i,t} = \alpha + \beta \text{Log}(1 + \text{RRI})_{i,t} + \sum_{j=1}^n \gamma_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} + \sum_{h=1}^n \delta_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} + \sum_{m=1}^n \zeta_m \text{Year FE}_t + \sum_{k=1}^n \eta_k \text{Country FE}_i + \varepsilon_{i,t}$$

where the dependent variable “All-in Spread Drawn” is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn), RRI is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for market value. Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects.

The model is estimated in column 1 for the subsample of companies with leverage above median and ROE below media and in column 2 for the subsample of companies with leverage below median and ROE above median. In column 3, we test the effect of negative media attention for companies signing the UN Global Compact with UNGC being a dummy taking value one if the borrower signed the UN Global Compact..

VARIABLES	(1) Leverage above median and ROE below median	(2) Leverage below median and ROE above median	(3) All sample
Log (1+RRI)	0.0906*** (0.00941)	0.0869*** (0.0120)	0.0747*** (0.000688)
UNGC			-0.105*** (0.0108)
UNGC*Log(1+RRI)			0.0848*** (0.00924)
Maturity	0.000537 (0.000555)	-0.00198 (0.00117)	-0.000123 (0.000254)
Log (Facility amount)	-0.0442*** (0.0108)	-0.0684*** (0.0101)	-0.0701*** (0.00638)
Log (Sales)	-0.0727 (0.0603)	-0.109*** (0.00731)	-0.0959*** (0.0108)
Total Debt/Total Assets	0.00877*** (0.000515)	0.00333*** (0.000510)	0.00416** (0.000722)
Return on Equity	-0.000181** (6.93e-05)	-0.00159** (0.000575)	-0.000130*** (3.85e-06)
EPS	0.00184 (0.00124)	-0.00339** (0.00130)	-0.00407*** (0.000245)
Market Value To Book	-0.000784*** (0.000184)	-0.0328*** (0.00898)	-0.00116*** (2.80e-05)
Cash	-0.287*** (0.0816)	0.607*** (0.117)	0.0781 (0.0602)
Secured	0.357*** (0.0270)	0.282*** (0.0147)	0.348*** (0.00244)
Currency	YES	YES	YES
Loan Type	YES	YES	YES
Sectors	YES	YES	YES
Country	YES	YES	YES
Year FE	YES	YES	YES
Country*Year FE	YES	YES	YES
Primary Purpose FE	YES	YES	YES
Country Of Syndication	YES	YES	YES
Lenders	YES	YES	YES
Constant	3.839*** (0.606)	4.495*** (0.106)	4.934*** (0.0195)
Observations	924	938	3072
R-squared	0.781	0.754	0.657

Robust standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**Table 16. The effect of prior lending Relationships**

$$\begin{aligned}
 & \text{Log (All-in Spread Drawn)}_{i,t} \\
 & = \alpha + \beta \text{Log}(1 + \text{RRI})_{i,t} + \gamma_1 \text{Lead Arranger - Borrower Prior Relationship}_{i,t} + \gamma_2 \text{Log}(1 + \text{RRI})_{i,t} \\
 & * \text{Lead Arranger - Borrower Prior Relationship}_{i,t} + \sum_{j=1}^n \delta_j \text{Firm Characteristics}_{i,t} \\
 & + \sum_{h=1}^n \zeta_h \text{Loan Characteristics}_{i,t} + \sum_{m=1}^n \eta_m \text{Year FE}_t + \sum_{b=1}^n \lambda_k \text{Country FE}_i + \varepsilon_{i,t}
 \end{aligned}$$

where the dependent variable “All-in Spread Drawn” is our measure of loan cost spread (the DealScan All-in spread drawn), RRI is the aggregate ESG RepRisk measure of negative media attention scaled for market value. The Lender Arranger-Borrower Relationship variable is in turn: i) a dummy variable taking value one if there has been a previous lending relationship between the lead arranger and the borrower (column 1); ii) the percentage of number of loans for the lender-borrower pair on total number of loans by borrower (column 2); iii) the amount of loans for the lender-borrower pair on total number of loans by borrower (column 3). Firm characteristics include time variant measures of profitability, leverage and risk, borrower’s balance sheet such as return to equity, earnings per share and the ratio cash over total capital as measure of the profitability of a firm; on the other side, we consider the ratio of total debt over total capital as measure of risk; market-to-book ratio has also been included as a measure of bankruptcy risk. Among variables controlling for heterogeneity of loan characteristics we use facility amount, maturity, loan type, loan purpose, lender relationship, securitization and loan currency (see Table 2 for details). Country of syndication dummies are as well included to capture country fixed effects related to the regulatory environment of the country of syndication, while country fixed effects control for time invariant country characteristics. We as well introduce time fixed effects and the interaction between them and country fixed effects.

VARIABLES	(1) OLS	(2) OLS	(3) OLS
Log(1+RRI)	0.0868*** (0.00898)	0.0895*** (0.00808)	0.0917*** (0.00782)
Lead Arranger	-0.0572*** (0.0123)		
Lead Arranger*Log(1+RRI)	-0.0396*** (0.0125)		
Percent Loan Relationship		-0.0427* (0.0221)	
Log(1+RRI)* Percent Loan Relationship		-0.0656*** (0.0190)	
Amount Loan Relationship			-0.0338 (0.0210)
Log(1+RRI)*Amount Loan Relationship			-0.0750*** (0.0187)
Maturity	0.000108 (0.000308)	0.000142 (0.000308)	0.000157 (0.000319)
Log (Facility amount)	-0.0676*** (0.00748)	-0.0688*** (0.00770)	-0.0685*** (0.00762)
Log(Sales)	-0.105*** (0.0172)	-0.106*** (0.0172)	-0.106*** (0.0170)
Total Debt/Total Assets	0.00428*** (0.000795)	0.00417*** (0.000820)	0.00416*** (0.000807)
Return on Equity	-0.000159***	-0.000144***	-0.000151***



	(1.30e-05)	(1.38e-05)	(1.44e-05)
EPS	-0.00377***	-0.00383***	-0.00380***
	(0.000671)	(0.000625)	(0.000620)
Market Value To Book	-0.000956***	-0.000924***	-0.000940***
	(0.000253)	(0.000259)	(0.000255)
Cash	-0.0166	-0.00148	0.00110
	(0.112)	(0.113)	(0.112)
Collateral	0.333***	0.331***	0.330***
	(0.0152)	(0.0146)	(0.0154)
Secured	YES	YES	YES
Currency FE	YES	YES	YES
Loan Type FE	YES	YES	YES
Loan Purpose FE	YES	YES	YES
Seniority FE	YES	YES	YES
Sectors FE	YES	YES	YES
Country FE	YES	YES	YES
Year FE	YES	YES	YES
Country*Year FE	YES	YES	YES
Lender FE	YES	YES	NO
Constant	5.623***	5.643***	5.649***
	(0.105)	(0.104)	(0.103)
Observations	3,734	3,734	3,731
R-squared	0.681	0.680	0.680

Robust standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## Appendix

---

### Environment

---

Climate change, GHG emissions, and global pollution  
Local pollution  
Impacts on landscapes, ecosystems, and biodiversity  
Overuse and wasting of resources  
Waste issues  
Animal mistreatment

---

---

### Social

---

#### Community Relations

---

Human rights abuses,  
corporate complicity  
Impacts on communities  
Local participation issues  
Social discrimination

---

#### Employee Relations

---

Forced labor  
Child labor  
Freedom of association and collective bargaining  
Discrimination in employment  
Occupational health and safety issues  
Poor employment conditions

---

---

### Governance

---

Corruption, bribery, extortion, money laundering  
Executive compensation issues  
Misleading communication, e.g. “greenwashing”  
Fraud  
Tax evasion  
Tax optimization  
Anti-competitive practices

---

---

# Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza e della misurazione dell'impatto sociale per gli enti del terzo settore

## Autori\*

BELLANTE Giulia

*Assegnista di ricerca in Economia Aziendale  
Dipartimento di Economia, Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara  
E-mail: giulia.bellante@unich.it*

BERARDI Laura

*Professore associato in Economia Aziendale  
Dipartimento di Economia, Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara  
E-mail: l.berardi@unich.it*

REA Michele A.

*Professore ordinario in Economia Aziendale  
Dipartimento di Economia, Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara  
E-mail: m.rea@unich.it*

\* Gli autori sono elencati in ordine alfabetico

## **Abstract**

Il lavoro intende approfondire il tema più specifico della misurazione dell'impatto sociale, inserendolo in un quadro conoscitivo più ampio che è quello relativo allo studio teorico-pratico dei sistemi di trasparenza e rendicontazione delle aziende non lucrative. Detto tema, di particolare interesse in questa fase di riforma del Terzo settore Italiano, va affrontato utilizzando un approccio internazionale, andando ad analizzare realtà considerate di riferimento sui temi dell'*accountability* e della trasparenza delle aziende che perseguono le finalità indicate nella Riforma. La nuova normativa richiama la necessità di misurare e rendicontare l'impatto sociale dell'attività delle aziende che presentano determinati caratteri dimensionali e di forma giuridica. In questa fase di cambiamento, una analisi comparativa dei sistemi di trasparenza e rendicontazione in generale, e dei modelli di misurazione dell'impatto sociale in particolare, può fornire un utile contributo nell'individuazione di buone pratiche che possano essere adattate al contesto italiano. Allo stesso tempo, il Terzo settore Italiano, facendo tesoro di dette esperienze, può introdurre elementi di novità che rispecchiano il contesto specifico e la sua consolidata esperienza nella gestione di attività ad elevato impatto sociale. Il processo di cambiamento che sta vivendo il terzo settore Italiano, se ben gestito, può diventare, in questa ottica, di riferimento per altri Paesi che intendono muoversi nella stessa direzione di maggiore trasparenza e responsabilità dell'economia sociale ampiamente intesa.

**Keywords:** Terzo settore, Regolamentazione, Trasparenza, Impatto sociale, Riforma.

## Introduzione

Nel 2016 dopo un lungo dibattito con la società civile, è stato emanato il decreto legislativo che ha dato avvio alla Riforma del terzo settore italiano, la Legge 106/2016. Questa legge, seguita dai successivi decreti attuativi e correttivi, rappresenta un primo e cruciale passo verso un più alto livello di trasparenza e una migliore regolamentazione degli enti del terzo settore (ETS), prevedendo anche nuove regole in termini di valutazione dell'impatto e di rendicontazione del valore sociale per gli enti non lucrativi in possesso di particolari requisiti di carattere dimensionale e di forma giuridica. Infatti, con il nuovo Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) si afferma l'obbligo, per alcune organizzazioni, di valutare l'impatto delle loro attività, ciò rappresenta una importante innovazione in termini di rendicontazione e *accountability* per tutte le organizzazioni interessate (Bagnoli, 2018). Il presente lavoro, intende fornire un'interpretazione critica del processo di cambiamento che sta interessando il terzo settore italiano con la riforma in corso di attuazione, anche rispetto ad altri contesti, con lo scopo di capire se esistano regole affini in Paesi ampiamente riconosciuti come "trasparenti" (ad esempio Stati Uniti, Regno Unito e Canada) per quanto attiene alla disciplina e la prassi sul Terzo settore. Si ritiene, infatti che per comprendere appieno ed interpretare correttamente le novità introdotte dalla recente Riforma Italiana, possa essere utile contestualizzare la nuova legge all'interno di un quadro conoscitivo più ampio, utilizzando un approccio internazionale tramite l'analisi dei principali sistemi di regolamentazione e rendicontazione del Terzo settore presenti in Paesi che possono essere considerati come dei veri e propri "punti di riferimento". In tal modo, si potrà verificare se le nuove indicazioni proposte dal legislatore italiano siano in linea o meno con le tendenze internazionali di livelli crescenti di trasparenza e *accountability*.

Il presente lavoro si struttura come segue: nella prima parte sarà introdotto il tema della misurazione e della rendicontazione delle informazioni sull'impatto sociale all'interno del più ampio quadro teorico-pratico relativo ai temi della trasparenza e dell'*accountability*. Si richiameranno brevemente, alcuni dei principali metodi di valutazione dell'impatto già ampiamente trattati in letteratura, facendo particolare riferimento agli elementi di complessità e criticità che li caratterizzano. Successivamente si passerà ad analizzare il contesto Italiano, riportando le principali novità in termini di trasparenza ed *accountability* introdotte dalla riforma, ivi compreso il nuovo obbligo di valutazione dell'impatto delle attività di alcuni Enti del Terzo Settore (ETS). La seconda parte del lavoro, si propone, invece, di esaminare le principali pratiche di trasparenza e di rendicontazione - anche in termini di informazione sociale e valutazione dell'impatto sociale - di tre paesi che sono noti per il loro elevato livello di trasparenza e buona regolamentazione del Terzo Settore. Le buone pratiche e gli standard di misurazione e valutazione delle performance sociali individuati nei tre Paesi oggetto di studio,

potrebbero essere adottati e adattati anche in altri contesti nazionali, come quello Italiano, che si stanno muovendo verso una maggiore e migliore *accountability*.

## **Il potenziale della misurazione e comunicazione dell’impatto sociale nel mondo delle organizzazioni senza scopo di lucro e della filantropia**

Chi guida una organizzazione del terzo settore subisce spesso pressioni di vario tipo per dimostrare quello che è l’impatto delle attività svolte su questioni di carattere sociale (Ebrahim e Rangan, 2010), alcuni autori in letteratura parlano del *Social Impact Assessment* (SIA) come di un vero e proprio “mantra” per le organizzazioni senza scopo di lucro e la filantropia in generale (Ebrahim e Rangan, 2014; Ricciuti e Calò, 2018). E’ cosa nota che, nonostante molte organizzazioni nonprofit abbiano attualmente assunto un ruolo di rilievo nella società in cui operano, il loro effettivo successo continui a dipendere fortemente dalla loro capacità di guadagnarsi (e mantenere) la “fiducia” dei propri *stakeholders* (Connolly e Hyndman, 2013), e di soddisfarne i bisogni e le richieste, anche in termini di maggiore trasparenza ed *accountability*. Dunque, le questioni relative alla rappresentazione dei risultati delle attività delle organizzazioni così dette “*mission-driven*” (Anheier, 2005) non può limitarsi alla mera rendicontazione economico-finanziaria che, seppur di fondamentale importanza per descrivere la loro economicità, non consentirebbe di mettere in luce quelli che sono gli aspetti più significativi risultanti dalle attività sociali e “di interesse generale” svolte dalle stesse. Se, infatti, come sottolineato da Mook et al. (2015), la rendicontazione del valore sociale è importante per tutte le forme di organizzazioni, questa è fondamentale per le organizzazioni dell’economia sociale in quanto si tratta di enti creati ed istituiti proprio per compiere una missione sociale. Non riconoscere e non rendere conto del valore sociale che creano, significherebbe non considerare una parte importante delle loro performance (Mook et al., 2015). Ne deriva, quindi, che “i fini meta-economici che caratterizzano la realtà del privato sociale” (Rea, 2004) richiedano un livello di informazione tale da consentire alle differenti categorie di parti interessate di apprezzare il valore sociale prodotto dalle organizzazioni. A questo proposito, l’analisi dei “bisogni di informazione” degli *stakeholders* delle organizzazioni nonprofit (ONP) è stata oggetto del recente lavoro pubblicato da Yang, Northcott e Sinclair (2017) che hanno analizzato i “bisogni di informazione” dei principali *stakeholders* e sostenitori sia pubblici che privati nei confronti delle ONP, definiti dagli autori come “*stakeholders chiave*”. Questi ultimi, come rilevato dagli autori sopra citati, percepiscono la necessità di una varietà di informazioni di base, sia di tipo economico-finanziario, ma ancora più relative alla performance non finanziaria (Yang et al., 2017). Difatti, le problematiche relative all’impatto sociale delle organizzazioni e alla misurazione dei risultati rappresentano un argomento cruciale, in particolare per quelle organizzazioni la cui missione principale è quella di offrire un servizio a beneficiari terzi e che,

spesso, ricevono la maggior parte dei loro finanziamenti da sostenitori privati, fondazioni, e imprese (Polonsky & Grau, 2011).

Il termine “impatto” è diventato di uso comune, parlando di questioni relative al terzo settore. Ciononostante, non esiste ancora una definizione universalmente condivisa ed utilizzata in maniera univoca in letteratura e nella prassi (Ebrahim e Rangan, 2014). Alcune possibili concettualizzazioni di “impatto sociale” e di “valutazione” dello stesso, sono state proposte dall’*International Association for Impact Assessment* (IAIA) e dal sottogruppo noto con l’acronimo GECES (“*Groupe d’Experts de la Commission sur l’Entrepreneuriat Social*”) della Commissione Europea, proprio dedicato alle questioni relative alla misurazione dell’impatto. In particolare, l’IAIA definisce la valutazione dell’impatto come il processo di identificazione delle conseguenze future di un’azione attuale o proposta<sup>1</sup> o, più nel dettaglio, la valutazione dell’impatto sociale viene intesa come quella attività che include i processi di analisi, monitoraggio e gestione delle conseguenze sociali previste e non, sia positive che negative, di interventi pianificati (politiche, programmi, piani, progetti) e dei processi di cambiamento sociale sollecitati da tali interventi (Vanclay, 2003). Appare, dunque, evidente come il *social impact assessment* rappresenti una sfida importante per le organizzazioni che intendono affrontare la complessità di un processo di valutazione dell’impatto prodotto dalle proprie attività. Ed è proprio questa elevata complessità che ha portato allo sviluppo di una moltitudine di metodi, modelli, strumenti suggeriti per misurare il valore creato dalle organizzazioni. Si vedano, a tal proposito: Ebrahim e Rangan, 2014, Grieco, Michellini e Isavoli, 2015; Lynch-Cerullo and Cooney, 2011; Maas and Liket, 2011; Polonsky and Grau, 2011. Nonostante la grande diversità che caratterizza i molteplici approcci proposti in letteratura, in termini di elementi distintivi, vantaggi e limiti, quasi tutti si basano su un modello logico che mira a identificare *input*, attività, *output*, risultati e impatto, dove: gli “*input*” si riferiscono a tutte le risorse utilizzate o investite nelle attività svolte dalle organizzazioni; gli “*output*” sono i prodotti e i servizi tangibili derivanti dalle attività, che possono essere misurati direttamente; i “*risultati*” sono intesi come i cambiamenti specifici di atteggiamenti, comportamenti, conoscenze, competenze ecc. che derivano dalle attività dell’organizzazione; infine gli “*impatti*” sono gli effetti che possono essere attribuiti esclusivamente all’organizzazione, calcolati come differenza tra i risultati delle attività genericamente intesi (*outcome totali*) e ciò che sarebbe successo comunque a prescindere dall’operato della organizzazione (Simsa et al., 2014), ovvero quelli che potremmo chiamare *outcome* diretti. La molteplicità di modelli proposti, oltre ad evidenziare l’estrema complessità che ruota attorno alle questioni relative alla valutazione dell’impatto sociale, pone le organizzazioni di fronte ad una ulteriore e non secondaria problematica, ossia la scelta del metodo che meglio si confà alle proprie esigenze e caratteristiche.

---

<sup>1</sup> Traduzione dal sito: <https://www.iaia.org/> (17 maggio 2019).

Non sorprende come ad organizzazioni caratterizzate da una particolare dimensione, campo di attività, risorse finanziarie e umane prevalenti e così via, si adattino meglio alcune modalità di misurazione ed indicatori di impatto rispetto ad altri. Per aiutare le organizzazioni non profit (e, nel caso specifico, le imprese sociali) in questa scelta, Grieco et al. (2015) hanno eseguito un'analisi *cluster* considerando un campione di 76 modelli di valutazione dell'impatto sociale, raggruppandoli in classi in base alle seguenti variabili di analisi: la tipologia dei dati (quantitativa, qualitativa, quali-quantitativa); la tipologia di impatto (olistico, sulle persone, ambientale, sociale, economico); lo scopo (screening, valutazione, gestione, certificazione, reporting); la complessità del modello (base, semplice, complessa, molto complessa); il settore (generale, specifico); il periodo di tempo (prospettico, retrospettivo, in corso); e lo sviluppatore (centro di ricerca/Università, rete di enti nonprofit, organizzazione nonprofit, studio di consulenza, altra istituzione). Il lavoro proposto da Grieco et al. (2015) si propone, quindi, di fornire alle singole organizzazioni uno strumento che consenta loro di identificare le metodologie più appropriate di valutazione dell'impatto e che rispondano al meglio alle loro necessità.

Si ricorda che, per le organizzazioni del terzo settore la valutazione dell'impatto sociale delle loro attività è importante almeno quanto la sua “comunicazione” e “responsabilità” nei confronti di tutte le parti interessate. Pertanto, il presente articolo si propone di affrontare il complesso tema della valutazione dell'impatto sociale, con particolare riguardo alle questioni della comunicazione sociale e dell'*accountability*. Dette questioni sono analizzate all'interno di un quadro teorico-pratico che analizza ed affronta la necessità di una maggiore trasparenza e rendicontazione da parte delle organizzazioni del terzo settore che si trovano sempre più spesso a dover fronteggiare le problematiche connesse ad una crescente crisi della loro legittimità percepita, anche a causa di frequenti scandali che hanno minato, in più di una occasione, la fiducia dell'opinione pubblica nei loro confronti. Pertanto, una analisi comparativa delle principali regole di reporting e di trasparenza presenti sia in Italia, sia in altri Paesi di riferimento come quelli selezionati (UK, USA e Canada), potrebbe risultare utile alle finalità del presente studio.

### **La Riforma Italiana del Terzo Settore: verso un più alto livello di trasparenza economico-finanziaria e sociale degli Enti del Terzo Settore**

La recente Riforma Italiana che sta coinvolgendo gli enti del terzo settore ha rappresentato un primo ed importante passo verso un maggior livello di trasparenza delle organizzazioni nonprofit e una loro migliore regolamentazione. Un'esigenza, questa, che da lungo tempo è stata manifestata da ricercatori, accademici e professionisti del campo (Barbetta, 2000) e che nasce dalla necessità di “dare ordine” al contesto del terzo settore Italiano caratterizzato fino al momento dell'emanazione della



nuova legge, da una miriade di tipologie di organizzazioni (associazioni, fondazioni, cooperative sociali, APS, ONLUS, organizzazioni di volontariato, ecc.), regolate da leggi diverse (codice civile, leggi fiscali, leggi speciali, ecc.) e con forti lacune in termini di disponibilità, accessibilità e usabilità dei dati sia a livello di singola organizzazione, sia considerando il settore nel suo complesso. Di seguito vengono richiamati brevemente alcuni dei principali cambiamenti introdotti dalla legge, con una particolare attenzione rivolta agli aspetti relativi alla trasparenza, all'*accountability* delle ONP.

Primo elemento di novità è rappresentato dalla definizione di “Ente del Terzo Settore” (ETS), per la prima volta introdotta con l’articolo 4 del D.Lgs. 117/2017: “Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore” (D.Lgs. 117/2017 e decreti successivi). La nuova definizione di Ente del Terzo Settore (ETS) segna il passaggio epocale da una prospettiva in cui si era considerati “nonprofit” solo se costituiti adottando una delle forme giuridiche riconducibili, per legge, alle entità del terzo settore (associazioni, fondazioni, cooperativa sociale) o in possesso di determinate requisiti previsti da leggi speciali o fiscali (organizzazioni di volontariato ex. L.266/1991, ONLUS ex. D.lgs. 460/1997, ecc.), ad prospettiva diametralmente opposta in cui l’essere considerati ETS prescinde dalla forma giuridica (o fiscale) assunta. Ciò che diviene rilevante è, oltre alla natura “privata” dell’ente, “il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale” (art. 4 D. Lgs. 117/2017 e successive modifiche). Questa definizione “nuova” si avvicina molto alla disciplina Anglosassone in cui tutte le aziende private, a prescindere dalla loro forma giuridica, possono assumere lo status di “charities” purché dimostrino di svolgere una attività che abbia uno “scopo sociale” (*social purpose*) e finalizzate a perseguire il così detto “beneficio pubblico” (*public benefit*). Come afferma Zamagni, il passaggio “dal regime concessorio a quello del riconoscimento” rappresenta per l’Italia “un passaggio di portata epocale che varrà a sprigionare tutte quelle energie che la società civile italiana è in grado di esprimere, ma che fino ad ora sono state appesantite da strutture burocratiche e da vincoli amministrativi privi di ogni giustificazione razionale” (Zamagni, 2018). Con la Riforma del Terzo Settore, l’Autorità Pubblica non dovrà più concedere l’autorizzazione ad operare senza scopo di lucro per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, ma dovrà piuttosto prendere atto dell’esistenza

di tale volontà, riconoscendola, ed esigere il rispetto delle regole, oltre che esercitare i relativi poteri di controllo (Zamagni, 2018). A tal riguardo è stato istituito il Consiglio Nazionale del Terzo Settore (CNTS) che sarà coinvolto, tra le altre, anche nelle funzioni di vigilanza, monitoraggio e controllo, con il supporto delle reti associative nazionali [art. 60, comma 1, punto (e), D.Lgs. 117/2017].

Un ulteriore elemento di novità, introdotto nell'ottica di garantire una maggiore e migliore trasparenza del terzo settore e delle organizzazioni che ne fanno parte, è la creazione del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS). Oltre ai requisiti appena definiti (in relazione allo scopo e alla tipologia di attività svolta), infatti, affinché una organizzazione possa qualificarsi come "Ente del terzo Settore" e beneficiare delle derivanti agevolazioni previste dalla riforma, è necessaria l'iscrizione nel Registro Nazionale (art. 4, D.Lgs. 117/2017; CNDCEC, 2017). La portata di tale novità non è, certamente, da considerarsi come secondaria. La situazione Italiana, prima della imminente applicazione della riforma, si caratterizza per il proliferare di numerose e ridondanti liste e registri determinando l'impossibile di risalire ad una lista completa ed esaustiva di tutte le ONP operanti a livello nazionale. L'unica lista relativamente completa delle "istituzioni nonprofit italiane", peraltro non pubblica, è quella utilizzata dall'ISTAT per il suo censimento permanente (ISTAT, 2018). La Riforma prevede, invece, l'istituzione presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, di un "Registro Unico Nazionale del Terzo settore, operativamente gestito su base territoriale e con modalità informatiche in collaborazione con ciascuna Regione e Provincia autonoma" (art. 42, D.Lgs. 117/2017), esso rappresenta un cambiamento considerevole, ancor più se si considera che "il registro è pubblico ed è reso accessibile a tutti gli interessati in modalità telematica" (art. 42, comma 2, D.Lgs. 117/2017). Esso rappresenterà, una volta implementato, uno strumento di fondamentale importanza per l'*accountability* degli ETS, almeno per due ordini di ragioni: esso conterrà un numero minimo di informazioni che le organizzazioni registrate dovranno necessariamente fornire (es. la denominazione, la sede legale e le eventuali sedi secondarie, le generalità dei soggetti che ricoprono cariche sociali, ecc.); le organizzazioni potranno utilizzarlo come "contenitore" di due importanti documenti di rendicontazione economico finanziaria e sociale: il bilancio di esercizio e il bilancio sociale. A tutti gli ETS si richiede infatti di depositare nel RUNTS il bilancio di esercizio, le cui modalità di redazione dipenderanno dalle "dimensioni economiche" delle organizzazioni, con disposizioni semplificate per gli enti di minori dimensioni (CNDCEC, 2017). Alcune categorie di enti, come è noto, dovranno redigere e depositare il proprio bilancio sociale. In particolare, l'obbligo di redazione del bilancio sociale riguarda: (a) gli ETS di maggiori dimensioni, "con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro" [art 14, comma 1, D.Lgs. 117/2017], che dovranno depositare il bilancio sociale presso il registro unico nazionale del terzo settore e pubblicarlo nel proprio sito internet; (b) tutte le imprese sociali, indipendentemente dalla

loro dimensione, che dovranno depositare il bilancio sociale presso il registro delle imprese e pubblicarlo nel proprio sito internet; (c) tutti gli enti accreditati come Centri di Servizio per il Volontariato (CSV), che ugualmente avranno l'obbligo di redazione e pubblicazione del bilancio sociale.

In base all'art 14, comma 1, del D.Lgs. 117/2017 (Codice del Terzo Settore) e all' art 9, comma 2, del D.Lgs. 112/2017 (revisione della disciplina in materia di impresa sociale) il bilancio sociale dovrà essere redatto secondo le linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la Cabina di regia istituita presso la Presidenza del Consiglio dei ministri (di cui all'art. 97 del CTS) e il Consiglio Nazionale del Terzo Settore, e tenendo conto, tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ETS, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte. In relazione a quest'ultimo punto, con la Legge Delega 106/2016, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, si impegna a predisporre delle linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore, dove, "per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato" (art. 7, comma 3, Legge 106/2016). Le organizzazioni più grandi, nonché le imprese sociali indipendentemente dalla loro dimensione, saranno quindi chiamate a rendicontare nel loro bilancio sociale anche l'impatto sociale delle loro attività, in conformità con quanto sarà stabilito in sede di predisposizione delle linee guida. Lo scorso 7 marzo 2019 la Cabina di Regia ha espresso parere favorevole alle linee guida per la redazione del bilancio sociale, approvate dal Consiglio Nazionale del Terzo Settore il 20 aprile 2018 (CNDCEC, 2019), del quale è in corso la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale<sup>2</sup>. Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) nella circolare pubblicata lo scorso Aprile 2019, rende noto come "nel decreto recante le linee guida per la redazione del bilancio sociale degli ETS sia esplicitamente affermato che esuli dalla sua trattazione la "valutazione di impatto sociale, che costituirà oggetto di specifiche linee guida, ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 6 giugno 2016, n. 106" (CNDCEC, 2019). Bisognerà, quindi, attendere la predisposizione delle linee guida specifiche relative alla valutazione dell'impatto sociale per poter capire come gli ETS potranno effettivamente adempiere a detto obbligo normativo.

---

<sup>2</sup> Forumterzosettore.it (15 marzo 2019)

## **La questione aperta della definizione di nuovi standard e linee guida per la valutazione dell'impatto sociale**

Nella predisposizione delle linee guida per la valutazione dell'impatto sociale, il legislatore italiano si troverà di fronte ad un importante *trade off* tra la scelta di una maggiore accuratezza e precisione degli indicatori di valutazione dell'impatto sociale, corrispondente ad un minor grado di generalizzazione; o, viceversa, la scelta di un livello inferiore di dettaglio degli indicatori, corrispondente ad una generalizzazione più ampia e maggiore possibilità di comparazione spaziotemporale. Le possibili soluzioni adottate potranno ricadere, presumibilmente, su una delle seguenti ipotesi: (1) l'identificazione di indicatori dettagliati e specifici adatti a particolari tipi di organizzazioni (o specifici campi di attività) che garantiranno un'elevata accuratezza e comparabilità "all'interno" della categoria identificata ma non tra categorie diverse; (2) L'identificazione di indicatori/principi di carattere più generale, indirizzati alla maggioranza delle organizzazioni, permettendo, di conseguenza, una più ampia comparabilità tra diverse tipologie di organizzazioni (e diversi campi di attività) ma con livelli molto bassi di precisione e accuratezza. Si ritiene, quindi, che la scelta sarà cruciale in quanto dalla soluzione adottata, dipenderà la possibilità di ottenere informazioni di dettaglio su specifiche categorie di ETS; oppure, di effettuare analisi più ampie, riferibili a tutte le tipologie di ETS tenute a valutare l'impatto sociale.

Con particolare riferimento alla valutazione dell'impatto sociale nelle imprese sociali, Sara Depedri (2016) evidenzia tre rischi principali, strettamente connessi alle problematiche sopra evidenziate: (a) le nuove linee guida potrebbero "risultare eccessivamente vincolanti rispetto ad alcuni elementi e indicatori, trascurando aspetti rilevanti della reale natura e dei reali obiettivi delle imprese sociali o favorendo alcune tipologie organizzative rispetto ad altre"; (b) se le linee guida delinearono solo i principi da seguire nell'attuazione dei processi di valutazione, lasciando piena autonomia alle organizzazioni, ciò potrebbe portare a una diversità di modelli, con conseguenze sulla possibilità di comparare o interpretare in maniera univoca i risultati della valutazione. L'autrice aggiunge che: "la libertà nell'applicazione di modelli e metodi diversificati è percepita inoltre come un rischio dalle imprese sociali di più piccole dimensioni o con minori margini di profitto, per le quali un investimento in articolati modelli di valutazione potrebbe essere eccessivamente oneroso"; (c) infine, "l'uso della valutazione per creare mercati concorrenziali per il finanziamento delle imprese sociali porterebbe le stesse ad accrescere la concorrenza interna anziché la cooperazione" (Depedri, 2016). Quest'ultimo elemento fa riferimento al significato "passivo" di "essere valutato", in cui solitamente il termine "valutazione" viene declinato e che potrebbe condurre ad un aumento della concorrenza tra le organizzazioni piuttosto che ad una loro maggiore cooperazione, come rileva appunto l'autrice. Si suggerisce, quindi, di fare ricorso ad un approccio "attivo" alla valutazione (Braga e Melloni, 2018),

nell'ottica di valorizzare (inteso come "dare valore") l'impatto sociale dell'operato di queste organizzazioni. Per la definizione delle nuove linee guida, il legislatore italiano potrebbe fare riferimento ad alcuni standard nazionali e internazionali di rendicontazione sociale, buone pratiche precedenti pubblicazioni, come il documento di ricerca N. 10 su "La rendicontazione sociale per le aziende non profit" (2009), sviluppato dal Gruppo Bilancio Sociale (GBS) e le linee guida e gli schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit sviluppate dall'ex Agenzia per le ONLUS (2011).

Recentemente, inoltre, in Italia, alcuni importanti ricercatori stanno lavorando per identificare e proporre possibili metodi e strumenti per aiutare gli enti del terzo settore Italiano nella loro "valutazione dell'impatto", da un lato, o per supportarli nella scelta del metodo di valutazione più adatto. Si segnalano a titolo di esempio, il Metodo ImpAct proposto dall'Istituto Europeo di Ricerca sull' Impresa Cooperativa e Sociale (EURICSE), che utilizza un approccio sia qualitativo che quantitativo (es. interviste, sondaggi, analisi documentale) e che considera diverse dimensioni d'analisi per la valutazione dell'impatto sociale in base alle diverse categorie di parti interessate (stakeholders); e il lavoro proposto da Braga e Melloni (2018) dall'AIV (Associazione Italiana di Valutazione) a supporto delle organizzazioni senza scopo di lucro nell'identificazione del metodo/strumento/modello più adatto per la loro valutazione dell'impatto sociale delle loro attività (Depedri, 2016, Braga e Melloni, 2018).

Da un ulteriore recente studio condotto su un campione di fondazioni italiane con lo scopo di esplorare cosa significhi per queste ultime il termine "impatto", le modalità in cui questo viene misurato e gli ostacoli nell'implementazione di procedure di valutazione delle prestazioni, è emerso che, oltre ad un ridotto livello di rendicontazione sull'impatto sociale e alla mancanza di una concezione univoca sul significato di impatto sociale, per quasi tutte le fondazioni, le barriere principali alla valutazione dell'impatto sono correlate alle risorse umane coinvolte, come la mancanza di personale o di competenze specifiche (Ricciuti e Calò, 2018).

Tutti questi studi e ricerche recenti, così come i documenti, gli standard, le buone pratiche preesistenti, potrebbero rappresentare un utile supporto nell'identificazione delle linee guida. Analogamente, il legislatore Italiano potrebbe trarre beneficio da un confronto con quanto accade a livello internazionale e, in particolar modo, con quei Paesi che possono essere considerati come dei "punti di riferimento" in materia di trasparenza e regolamentazione delle loro ONP.

## **Una disamina internazionale sulla regolamentazione della trasparenza e le principali pratiche di reporting delle ONP**

Lo scopo del presente lavoro è quello di approfondire il tema relativo alla misurazione dell'impatto sociale che, con la Riforma Italiana di recente approvazione, rappresenterà una tematica di notevole interesse per alcune categorie di ETS.

Detto tema vuole essere studiato inserendolo in un quadro conoscitivo più ampio che è quello relativo allo studio teorico-pratico dei sistemi di trasparenza e rendicontazione delle aziende non lucrative, utilizzando un approccio internazionale. In particolare, il presente lavoro analizza realtà considerate di riferimento sui temi dell'*accountability* e della trasparenza delle aziende nonprofit, al fine di identificare se e come in quegli stessi contesti i policy maker hanno compiuto uno sforzo analogo a quello Italiano.

Per effettuare un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza e della misurazione dell'impatto sociale per gli enti del terzo settore, sono stati presi in considerazione tre Paesi (Stati Uniti, Canada e Regno Unito - Inghilterra e Galles), il cui terzo settore è ampiamente "sviluppatto" (Salamon and Anheier, 1998), e che in letteratura vengono considerati come alcune delle "giurisdizioni più regolamentate" sul tema oggetto del presente lavoro (Cordery e Deguchi, 2018). Il settore nonprofit nel Regno Unito, ad esempio, è caratterizzato da un livello "medio-alto" in termini di regolamentazione e di rendicontazione obbligatoria per le organizzazioni registrate presso la Charity Commission di Inghilterra e Galles (Bellante et al., 2018), al punto che alcuni autori lo considerano come uno dei migliori paesi in termini di regolamentazione, trasparenza ed *accountability* delle ONP (Irvine e Ryan, 2010). Analogamente, grazie all'elevato livello di disponibilità e fruibilità dei dati che caratterizza i settori nonprofit Statunitensi e Canadesi, molte ricerche scientifiche hanno esplorato alcune tra le più importanti caratteristiche di *governance*, *management* e *accountability* delle organizzazioni appartenenti a tale settore (ad esempio, Berardi et al., 2016; Gordon et al., 2009).

Ai fini della presente analisi, si considerano alcuni importanti fattori potenzialmente capaci di accrescere la fiducia e il supporto dei cittadini nei confronti delle ONP (come la presenza di un regolatore istituzionale e di un registro delle ONP, la disponibilità ed usabilità dei dati, ecc.) (Cordery e Deguchi, 2018).

Dai risultati della suddetta analisi si rileva che:

(a) i tre Paesi hanno tutti un regolatore istituzionale, rappresentato dall'agenzia delle entrate governativa per gli Stati Uniti d'America e per il Canada (il *Canada Revenue Agency* – CRA, per le organizzazioni Canadesi e l'*Internal Revenue Service* – IRS, per le ONP degli Stati Uniti), e da un ente indipendente, denominato *Charity Commission*, per l'Inghilterra e il Galles. In tutti e tre i Paesi

è presente, inoltre un registro delle organizzazioni nonprofit: negli Stati Uniti, le “*tax-exempt organizations*” sono presenti sul sito web dell’IRS; in Canada le “*charities*” sono registrate presso il Registro del CRA; e nel Regno Unito, le ONP devono registrarsi presso la Charity Commission.

(b) in relazione agli obblighi di rendicontazione previsti per le ONP dei Paesi oggetto di analisi, tutte le organizzazioni senza scopo di lucro devono depositare dei documenti il cui tipo e numero di informazioni generalmente dipende dalla dimensione dell’organizzazione o dalla specifica tipologia giuridica. I principali documenti di rendicontazione previsti nei tre Paesi sono: il form 990 per le organizzazioni statunitensi; il form T3010 per le ONP in Canada; e la relazione annuale/bilancio per gli enti nonprofit del Regno Unito. La Tabella 1 riassume le informazioni incluse nei documenti e/o accessibili nelle principali banche dati dei tre paesi (aggiornate a dicembre 2018), classificate nelle seguenti macro-categorie: Informazioni generali; Informazioni sulla Governance e sul Management; Informazioni sulle Risorse umane; e Informazioni economico-finanziarie;

[Tabella 1]

(c) I dati riportati nella Tabella evidenziano come le informazioni incluse nei rapporti/relazioni/moduli/documenti ufficiali/basi di dati dei tre paesi siano di tipo sia economico-finanziario che sociale. In particolare, il form 990 (USA) contiene: informazioni generali e di carattere identificativo (ad esempio nome, indirizzo, sito web, tipologia di organizzazione, anno di costituzione, ecc.); informazioni riguardanti la mission e le attività dell’organizzazione; informazioni sulla governance e la gestione (ad es. i membri dell’organo di governo, il numero di volontari, i compensi corrisposti a funzionari, amministratori, fiduciari, dipendenti chiave, ecc.); e informazioni economico-finanziarie. Come già anticipato, nella gran parte dei casi, gli obblighi di rendicontazione delle ONP sono commisurati alla dimensione delle stesse o alla specifica tipologia giuridica, e gli USA non fanno eccezione. Oltre alla versione “completa” del form 990, sono, infatti, previste altre due tipologie di moduli per le ONP, ossia il form 990-EZ, che rappresenta una versione breve (short form) del form 990 per le organizzazioni più piccole, e il form 990-PF, per le *private foundations*. I documenti depositati dalle ONP statunitensi rappresentano un eccellente strumento di rendicontazione e trasparenza pubblica, in quanto alle organizzazioni non è richiesto esclusivamente di presentare i suddetti rapporti all’IRS ma anche di rendere tale documentazione disponibile ed accessibile a chiunque lo richieda (Sumariwalla e Levis, 2000). In Canada, il modulo T3010, analogamente al form 990 statunitense, contiene una notevole quantità di informazioni di tipo identificativo; di governance; dati economico-finanziari; ecc. Infine, in Inghilterra e in Galles, il rendiconto annuale fornisce alla Charity Commission i dettagli economico-finanziari di base e le principali informazioni sui *trustee* e sulle attività dell’organizzazione; mentre il dettaglio delle

informazioni economico-finanziarie e relative alla responsabilità sociale (es. informazioni sulla governance e la gestione, sugli obiettivi e le attività, sui risultati e le performance, ecc.) è presente nel bilancio e nella relazione dei trustees (documento pdf), un documento che deve essere preparato dalle organizzazioni di maggiori dimensioni, nonché, da una specifica tipologia di ONP, la “*charitable incorporated organization (CIO)*”, indipendentemente dalle dimensioni. Per quanto riguarda la presenza di informazioni relative all’impatto sociale, la documentazione depositata dalle organizzazioni statunitensi e canadesi e le informazioni disponibili direttamente attraverso il sito web della *Charity Commission* non contengono riferimenti espliciti e specifici alla misurazione dell’impatto delle attività dell’organizzazione. La relazione annuale dei *trustees* delle charities di Inghilterra e Galles dovrebbe contenere questo tipo di informazione, anche se questi dati non obbligatori, non sono disponibili in un formato “*machine readable*”;

(d) Nel trattare il tema della trasparenza e rendicontazione, è importante, infatti, prendere in considerazione non solo la disponibilità e accessibilità dei dati, ma anche loro “usabilità”, ossia la loro capacità di essere facilmente trattati ed elaborati perché diffusi in un formato digitale elaborabile. Negli Stati Uniti, ad esempio, l’*Internal Revenue Service* fornisce un elenco completo delle ONP disponibile gratuitamente sul proprio sito web con la possibilità di scaricare una copia dei documenti depositati (modulo 990, 990-EZ, 990-PF). Inoltre, a partire da giugno 2016, l’IRS ha reso disponibili i dati dei form 990, 990-EZ e 990-PF sulla piattaforma di Amazon Web Services (AWS) in un formato “machine-readable”. Allo stesso modo, l’Agenzia delle Entrate del Canada fornisce un elenco di tutte le ONP registrate, liberamente disponibile sul proprio sito web, in cui si ha accesso alle informazioni dei moduli T3010 sia in una versione completa (full view) sia in una versione sintetica (quick view). Inoltre, sul sito internet governativo Canadese viene pubblicata una lista delle organizzazioni nonprofit registrate con i relativi dati scaricabili in formato CSV e disponibili sia in inglese che in francese. Infine, nel Regno Unito, la *Charity Commission* mette a disposizione le informazioni sulle charities registrate in Inghilterra e Galles, sul proprio sito web, dove è possibile scaricare liberamente le relazioni annuali e i rendiconti finanziari delle organizzazioni. La Commissione sta sviluppando anche un nuovo registro (attualmente in versione beta) per rendere più agevole per gli utenti l’identificazione delle informazioni sulle charities, ed attualmente rende disponibile anche un servizio di download dei dati sulle charities registrate, aggiornato mensilmente, e contenente molteplici informazioni in un formato digitale elaborabile (*Charity Commission - Data Download Service*). Tutte le caratteristiche sopra illustrate (presenza di un regolatore istituzionale, obbligo di registrazione, requisiti rigorosi di rendicontazione, disponibilità e usabilità dei dati) confermano ulteriormente come i tre paesi analizzati possano essere considerati come “buoni esempi” in termini di trasparenza e regolamentazione delle organizzazioni nonprofit.



## **La valutazione dell'impatto sociale delle organizzazioni nonprofit nei Paesi più trasparenti e accountable**

La disamina della regolamentazione sulla trasparenza e sui sistemi di rendicontazione delle ONP nei tre Paesi oggetto di analisi, ha messo in evidenza come nei principali documenti informativi che le organizzazioni devono produrre non siano esplicitati obblighi specifici di valutazione e comunicazione dell'impatto sociale delle attività svolte. Unica, parziale eccezione è rappresentata dalla presenza, solo eventuale ma non obbligatoria, di queste informazioni nella relazione annuale degli amministratori, relativamente alle charities regolamentate dalla *Charity Commission*.

Per verificare se sussistano obblighi o disposizioni normative analoghi a quelli introdotti dal legislatore Italiano relativamente alla valutazione dell'impatto sociale, il presente lavoro si è proposto, innanzitutto, di analizzare i principali testi normativi che regolamentano le organizzazioni senza scopo di lucro nei tre Paesi: l'*Internal Revenue Code* (IRC) per le organizzazioni degli Stati Uniti (*U.S. Code - Title 26. Internal Revenue Code - Subtitle A. Income Taxes - Chapter 1. Normal taxes and surtaxes - Subchapter F. Exempt Organizations*); il *Charity Act* del 2011 per le charities di Inghilterra e Galles; e il *Canadian Income Tax Act*, per le organizzazioni nonprofit Canadesi. Ma in nessuna di queste tre fonti, sono presenti riferimenti espliciti all'obbligo di valutare e comunicare l'impatto (sociale, o comunque variamente inteso). Sono stati, successivamente, analizzati alcuni dei principali regolamenti, standard e guide, forniti dai diversi regolatori istituzionali nei tre paesi, al fine di verificare se esistano linee guida specifiche e vincolanti per la valutazione dell'impatto sociale delle ONP.

Per quanto concerne le organizzazioni statunitensi, in generale, dato che le ONP sono tenute a depositare il form 990 o 990-EZ (Siegel, 2010), sono state analizzate alcune delle principali guide e istruzioni per la loro compilazione fornite dall'*Internal Revenue Service*:

- (a) le istruzioni, per l'anno 2018, relative al *Form 990 - Return of Organization Exempt From Income Tax Under section 501(c), 527, or 4947(a)(1) of the Internal Revenue Code (except private foundations)*;
- (b) le istruzioni, per l'anno 2018, relative al *Form 990-PF - Return of Private Foundation or Section 4947(a)(1) Nonexempt Charitable Trust Treated as a Private Foundation*;
- (c) la pubblicazione n. 4220 dell'IRS "*Applying for 501(c)(3) Tax-Exempt status*";
- (d) la pubblicazione n. 4221-PC dell'IRS "*Compliance Guide for 501(c)(3) – Public Charities*";
- (e) la pubblicazione n. 4221-PF dell'IRS "*Compliance Guide for 501(c)(3) – Private Foundations*".

In nessuno dei suddetti documenti sono presenti riferimenti espliciti all'obbligo di valutare l'impatto delle attività delle organizzazioni. Inoltre, né nei "Principi contabili generali per le organizzazioni

senza fini di lucro”, ampiamente basati su standard esistenti per le imprese che sono stati adottati dal *Financial Accounting Standards Board* nello “*Statement of Financial Accounting Standard n. 117*” (Siegel, 2010), né nel suo successivo aggiornamento dell’agosto 2016, esiste un riferimento esplicito all’obbligo di valutare e comunicare l’impatto sociale delle attività svolte dalle organizzazioni.

Considerazioni analoghe possono essere fatte per il Canada. La Guida T4033 (E) del CRA pubblicata con lo scopo di aiutare le ONP nella compilazione di diversi moduli informativi tra cui il *Form T3010*, sebbene metta in evidenza la necessità per le ONP di descrivere i programmi in corso nonché i nuovi programmi portati avanti, non fornisce alcun riferimento specifico all’obbligo di valutare l’impatto di queste attività. Un riferimento indiretto alla questione dell’impatto si può riscontrare in alcune linee guida disponibili sul sito web del CRA<sup>3</sup>. Tuttavia, queste non richiedono di valutare l’impatto ma solo che un’organizzazione dovrebbe essere potenzialmente in grado, se necessario ed in circostanze specifiche, di dimostrare che le sue attività vengono svolte per un beneficio “misurabile” (pubblico). Infine, per quanto riguarda il contesto del Regno Unito, la Charity Commission per l’Inghilterra e il Galles, che è comunemente descritta come il “regolatore delle charities” (Fries, 2010) mette a disposizione delle organizzazioni registrate numerose linee guida che fanno ampio riferimento ai SORP (*Statement of Recommended Practice*). In particolare, nella guida “*Charity reporting and accounting: essentials November 2016 (CC15d)*” la Charity Commission afferma che le charities (diverse dalle società commerciali, le *companies*) con un reddito lordo superiore a £ 250.000 durante l’anno finanziario e tutte le società caritatevoli (*charitable companies*) devono preparare il rendiconto per competenza in conformità con i SORP applicabili. Per gli esercizi che hanno inizio dal 1 gennaio 2016 (o da data successiva), si applica solo il nuovo SORP FRS 102 (in sostituzione del SORP 2005). I SORP utilizzano termini differenti in relazione al livello di “obbligatorietà” dei requisiti indicati - l’organizzazione “deve” (*must*), “dovrebbe” (*should*), “può” (*may*) (SORP FRS 102). In particolare, il SORP FRS 102 afferma che la relazione annuale degli amministratori deve contenere una sintesi dei principali risultati dell’ente. Il rapporto dovrebbe identificare la differenza che il lavoro dell’organizzazione ha apportato ai suoi beneficiari e, se possibile, spiegare i benefici più ampi relativi alla società nel suo complesso. Le charities sono incoraggiate a valutare il loro impatto, anche se il SORP utilizza i termini “*should*” e “*may*” per sottolineare come non si tratti di obblighi vincolanti ma solo di suggerimenti e raccomandazioni. Nel nuovo SORP, si afferma l’importanza delle questioni relative all’impatto delle organizzazioni nonprofit, ma se ne afferma la relativa complessità, probabilmente uno dei motivi alla base della scelta da parte del regolatore di fornire suggerimenti e raccomandazioni ma non un obbligo stringente e vincolante di valutazione dell’impatto sociale.

---

<sup>3</sup> <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/charities-giving/charities/policies-guidance/policy-statement-024-guidelines-registering-a-charity-meeting-public-benefit-test.html> (documento del 10 marzo 2006)

Infine, si è osservato che, nel contesto statunitense, le informazioni sull'impatto sociale di alcune organizzazioni possono essere reperite sul database internazionale *GuideStar.org*. *GuideStar* USA raccoglie, organizza e distribuisce informazioni sulle organizzazioni non profit degli Stati Uniti e la cui missione dichiarata<sup>4</sup> è sostenere la filantropia fornendo informazioni che promuovano la trasparenza, consentano agli utenti di prendere decisioni migliori e incoraggino le donazioni. *GuideStar* classifica le ONP degli Stati Uniti in base al loro livello di trasparenza, utilizzando le seguenti categorie: “nessun livello”; “bronzo”; “argento”; “oro”; e “platino”; e per guadagnarsi l'assegnazione delle categorie “oro” o “platino”, le organizzazioni registrate su *GuideStar* devono compilare una sezione specifica presente sul sito web di *GuideStar*, intitolata “*Charting Impact*”. Il framework *Charting Impact* è un progetto congiunto di Independent Sector, *GuideStar* e BBB Wise Giving Alliance, e si compone di cinque domande chiave che creano un quadro comune per consentire alle organizzazioni (di qualsiasi dimensione e mission) di imparare le une dalle altre e servire meglio le loro comunità: (1) Che cosa mira a realizzare la tua organizzazione? (2) Quali sono le tue strategie per far sì che ciò accada? (3) Quali sono le capacità della tua organizzazione? (4) Come farà la tua organizzazione a sapere se stai facendo progressi? (5) Cosa hai compiuto finora e quali sono i prossimi passi? Per ciascuna di queste domande, la guida fornita da *GuideStar* a supporto della compilazione del “*Charting Impact*” propone una breve descrizione su come rispondere e ne evidenzia l'importanza. Pertanto, le organizzazioni statunitensi registrate su *GuideStar* che desiderano completare il loro “Rapporto di impatto” al fine di ottenere il sigillo di trasparenza *Gold o Platinum*, hanno a disposizione una guida da seguire per riflettere sulle loro attività e comunicarne l'impatto. Analogamente nel Regno Unito, la Charity Commission è stata coinvolta nello sviluppo di una serie di “principi di buona comunicazione dell'impatto” (*principles of good impact reporting*) che si focalizzano sui seguenti due temi: (1) *come* le organizzazioni dovrebbero comunicare il loro impatto (chiarezza, accessibilità, trasparenza, accountability, proporzionalità, verificabilità); e (2) *che cosa* le organizzazioni dovrebbero comunicare (scopo, obiettivi, attività, risultati, evidenze, lezioni apprese). Il termine “dovrebbe” evidenzia come i principi non siano intesi come obblighi o vincoli, ma piuttosto come una guida per aiutare le organizzazioni ad esplorare l'impatto delle loro attività e a comunicarlo. Infine, per le organizzazioni nonprofit Canadesi, “*CanadaHelps*” ha lanciato uno strumento online progettato per consentire a tutti gli enti senza scopo di lucro, indipendentemente dalle dimensioni, di creare e condividere il loro impatto<sup>5</sup>. Sul sito dell'istituzione Canadese “*CanadaHelps*” alle ONP registrate viene data, inoltre, la possibilità di scaricare una guida gratuita sulla misurazione dell'impatto. Pertanto, analogamente alle organizzazioni statunitensi registrate su *GuideStar*, e alle

---

<sup>4</sup> <https://learn.guidestar.org/about-us> (17 maggio 2019)

<sup>5</sup> <https://www.canadahelps.org/en/charity-life/ceo-messages/new-tools-to-measure-share-your-charitable-impact/> (17 maggio 2019)

charities di Inghilterra e Galles, le ONP canadesi registrate su CanadaHelps potrebbero beneficiare dei vantaggi di una guida (e uno strumento) per *comprendere* e *comunicare* il loro impatto. Queste linee guida e questi strumenti sono tutti non obbligatori, ma concepiti come supporto per le ONP che intendono comunicare il valore/impatto del loro operato.

Per concludere, quindi, la scelta del legislatore italiano di richiedere obbligatoriamente ad alcune organizzazioni di pubblicare un bilancio sociale contenente informazioni sull'impatto delle loro attività, rappresenta una scelta importante rispetto a posizioni non altrettanto nette assunte da altri Paesi di riferimento in questo ambito. Ciò mostra l'intenzione dell'Italia di intraprendere un percorso volto a rendere le organizzazioni del terzo settore sempre più trasparenti e *accountable*, in linea con quanto è raccomandato (anche se non ugualmente obbligatorio) in quei paesi che possono essere considerati un "punto di riferimento" in termini di trasparenza economico-finanziaria e sociale. La sfida che si troveranno ad affrontare gli ETS rappresenterà, inoltre, una grande opportunità in termini di innovazione culturale che si propagherà al di là della obbligatorietà, anche per tutte le organizzazioni che pur non essendo tenute per legge a misurare e comunicare l'impatto sociale potranno ugualmente beneficiare di nuovi standard di riferimento sul tema e sperimentare nuovi metodi e modelli di rendicontazione sociale.

## **Conclusioni**

Il presente lavoro si propone di fornire un'interpretazione critica del processo di riforma che sta coinvolgendo il terzo settore italiano in termini di maggiore trasparenza e migliore regolamentazione, con particolare attenzione alle nuove regole relative alla rendicontazione dell'impatto sociale di alcune organizzazioni senza scopo di lucro (le ONP di grandi dimensioni e le imprese sociali). Dopo una breve descrizione delle principali novità introdotte dalla Riforma, è stata condotta una ricognizione dei principali sistemi di rendicontazione e regolamentazione della trasparenza in tre Paesi - Stati Uniti, Canada e Regno Unito - ampiamente considerati come dei "buoni esempi" in questo ambito, al fine di verificare se siano presenti regole analoghe, in particolare con riferimento ai nuovi obblighi in materia di valutazione e comunicazione dell'impatto sociale previsti dalla Riforma Italiana. I tre Paesi hanno tutti un regolatore istituzionale per le ONP e un elenco liberamente accessibile e disponibile delle ONP registrate; queste ultime devono rispettare rigidi obblighi di rendicontazione (ad esempio, la compilazione dei form 990 e T3010 per le organizzazioni, rispettivamente, Statunitensi e Canadesi); e gran parte delle informazioni fornite dalle organizzazioni ai regolatori istituzionali sono di tipo sia economico-finanziario che sociale e sono rese liberamente disponibili in formati facilmente utilizzabili (*machine-readable*).

Dopo questa preliminare ricognizione del livello di trasparenza, della disponibilità dei dati e dell'usabilità degli stessi nei tre paesi, l'analisi si è focalizzata sulla questione della "valutazione dell'impatto sociale" nei tre Paesi presi in esame. In particolare si sono esaminate le seguenti fonti: (a) testi normativi; (b) standard e raccomandazioni di regolatori istituzionali; e (c) prassi consolidate. I regolatori istituzionali delle organizzazioni nonprofit negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Canada richiedono il rispetto di molteplici requisiti di trasparenza e *accountability*, ma non sembrano esistere obblighi specifici per la valutazione dell'impatto delle attività di queste organizzazioni. La scelta dei tre paesi analizzati della non obbligatorietà della valutazione e comunicazione dell'impatto sociale per le ONP non sorprende particolarmente, in quanto il tema della valutazione e misurazione dell'impatto sociale rappresenta una problematica di estrema complessità e di difficile gestione, anche per le grandi realtà aziendali dotate di mezzi, risorse e competenze specificatamente dedicate. Tale scelta, potrebbe quindi essere giustificata anche dalla volontà di non caricare eccessivamente le organizzazioni nonprofit di ulteriori incombenze amministrative, soprattutto per quelle di dimensioni più contenute.

Si può, quindi, affermare che la scelta del legislatore italiano di introdurre la valutazione dell'impatto sociale come obbligatoria (per specifiche tipologie di ETS) rappresenti un passo importante nel campo della trasparenza e della *accountability* delle ONP, anche rispetto ai contesti nazionali "altamente trasparenti e ben regolamentati". Questa decisione del legislatore italiano dimostra l'importanza accordata alle esigenze di informazione degli *stakeholder*. L'impegno del legislatore italiano nell'individuare linee guida specifiche che le organizzazioni dovranno seguire nella redazione del loro bilancio sociale e nella valutazione d'impatto rappresenta una sfida importante e complessa ma anche una grande opportunità per il nuovo terzo settore italiano.

Numerosi ricercatori, professionisti, istituzioni stanno lavorando all'identificazione di metodi adeguati per la valutazione dell'impatto delle ONP italiane. A tal fine potrebbe essere utile prendere spunto anche dalle buone pratiche riscontrate a livello internazionale, come il metodo proposto da GuideStar basato sulle cinque domande del *Charity Impact Report*. Si tratta, infatti, di un metodo di semplice implementazione, ampiamente testato e che è potenzialmente in grado di garantire una elevata comparabilità anche in ambito internazionale.

Nei prossimi mesi, si potranno verificare quelle che saranno le indicazioni e le scelte fatte dal legislatore italiano nella definizione delle linee guida sull'impatto sociale, rendendo possibile, inoltre, l'analisi del processo di cambiamento che sta coinvolgendo il Terzo Settore italiano anche attraverso studi di tipo longitudinale. L'analisi qui svolta potrebbe essere estesa ad ulteriori contesti paese che si stanno muovendo verso un più alto livello di trasparenza delle loro organizzazioni del terzo settore.

In tal modo sarà possibile esplorare come tali questioni, legate all'*accountability* delle ONP, stanno interessando il terzo settore a livello internazionale.

## Riferimenti bibliografici

- Bagnoli, L. (2018), “La rendicontazione economica e sociale negli enti del terzo settore”, In Fici, A. (Ed.), *La riforma del terzo settore e dell’impresa sociale. Una introduzione*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- Barbetta, G.P. (2000), *Il settore non-profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*, Il Mulino - Studi e Ricerche, Bologna.
- Bellante, G., Berardi, L., Machold, S., Nissi, E. and Rea, M.A. (2018), “Accountability, governance and performance in UK charities”, *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 55–74.
- Berardi L., Rea M., and Bellante G.(2016), “How board and CEO characteristics can affect Italian and Canadian nonprofit financial performance”, in Gnan L., Hinna A., Monteduro F. (Eds.), *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations - Volume 5*, 2016 by Emerald Group Publishing Limited, ISBN: 978-1-78635-108-1.
- Braga, G., and Melloni, E. (2018), “Valutare nel Terzo Settore: come e perché”, In Musella, M., Fonović, K., and Mostarda, M.P. (Eds.), *Valutare gli impatti del Terzo settore. Contributi all’attuazione della Riforma*, Scholé, Brescia.
- Canada Revenue Agency (2017), “Completing the Registered Charity Information Return”, Guidelines T4033-E Rev. 17 disponibile online al link: <https://www.canada.ca/content/dam/cra-arc/formspubs/pub/t4033/t4033-17e.pdf>
- Canada Revenue Agency guidelines (2006), “Guidelines for registering a charity: Meeting the public benefit test”, disponibile online al link: <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/charities-giving/charities/policies-guidance/policy-statement-024-guidelines-registering-a-charity-meeting-public-benefit-test.html>
- Charity Commission Guidance - CC15d (2016). “Charity reporting and accounting: the essentials November 2016 (CC15d)”, disponibile online al link: <https://www.gov.uk/government/publications/charity-reporting-and-accounting-the-essentials-november-2016-cc15d>
- Connolly, C., and Hyndman, N. (2013), “Towards Charity Accountability: Narrowing the gap between provision and needs?”, *Public Management Review*, Vol. 15 No.7, pp. 945-968.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili - CNDCEC (2017), “Riforma del Terzo settore: elementi professionali”, Rapporto di Novembre 2017.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili - CNDCEC (2019), “Riforma del Terzo settore: elementi professionali e criticità applicative”, Circolare di Aprile 2019.
- Cordery, C., and Deguchi, M. (2018), “Charity registration and reporting: a cross- jurisdictional and theoretical analysis of regulatory impact”, *Public Management Review*, Vol. 20 No. 9, pp. 1332-1352.

- Depedri, S. (2016), “La valutazione dell’impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT”, EURICSE Report.
- Ebrahim, A., and Rangan, V. K. (2014), “What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance”, *California Management Review*, Vol. 56 No. 3, pp. 118-141.
- Ebrahim, A., and Rangan, V. K. (2010), “The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance”, Harvard Business School, Working Paper 10-099.
- Financial Accounting Standards Board (1993), “Statement of Financial Accounting Standards No. 117. Financial Statements of Not-for-Profit Organizations”.
- Financial Accounting Standards Board (2016), “Accounting Standards Update. No. 2016-14 August 2016, Not-for-Profit Entities (Topic 958) - Presentation of Financial Statements of Not-for-Profit Entities”, available online at: <https://asc.fasb.org/imageRoot/56/92564756.pdf>
- Fries, R. (2010), “The Charity Commission for England and Wales”, in Hopt and Hippel (Eds.), *Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations, International Corporate law and financial market regulation*, Cambridge University Press.
- GECES Sub-group on impact measurement (2014), “Proposed approaches to social impact measurement in the European Commission legislation and practice relating to: EuSEFs and the EaSI”.
- Gordon, T. P., Knock, C. L., and Neely, D. G. (2009), “The role of rating agencies in the market for charitable contributions: An empirical test”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 28 No. 6, pp. 469-484.
- Grieco, C., Michelini, L., and Iasevoli, G. (2015), “Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 44 No. 6, pp. 1173-1193.
- GuideStar, “Charting Impact’s Five Questions” – Guide, disponibile online al link: <https://learn.guidestar.org/update-nonprofit-report/charting-impact>, accessed January 2019.
- Irvine, H., and Ryan, C. (2010), “An International Comparison of Not-for-Profit Accounting Regulation”, In Conference Proceedings, *APIRA 2010. 11-13 July 2010*, University of Sydney.
- Internal Revenue Service publications (2019), “2018 Instructions for Form 990 - Return of Organization Exempt From Income Tax Under section 501(c), 527, or 4947(a)(1) of the Internal Revenue Code (except private foundations)”, available online at: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/i990.pdf>
- Internal Revenue Service publications (2018), “2018 Instructions for Form 990-PF - Return of Private Foundation or Section 4947(a)(1) Nonexempt Charitable Trust Treated as a Private Foundation”, available online at: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/i990pf.pdf>
- Internal Revenue Service publication 4220 (2018), “Applying for 501(c) (3) Tax-Exempt status”, available online at: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4220.pdf>



- Internal Revenue Service publication 4221-PC (2018), “Compliance Guide for 501(c)(3) – Public Charities”, available online at: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4221pc.pdf>
- Internal Revenue Service publication 4221-PF (2014) “Compliance Guide for 501(c)(3) – Private Foundations”, available online at: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4221pf.pdf>
- ISTAT (2018), “Struttura e profile del settore nonprofit. Anno 2016”, ISTAT Report.
- Lynch-Cerullo, K., and Cooney, K. (2011), “Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector”, *Administration in Social Work*, Vol. 35, pp.364-388.
- Maas, K., and Liket, K. (2011). “Social impact measurement: Classification of methods”, In R. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, & M. Csutora (Eds.), *Environmental management accounting and supply chain management, eco-efficiency in industry and science* (Vol. 27, pp. 171-202) Delft, The Netherlands: Springer.
- Mook, L., Maiorano, J., Ryan, S., Armstrong, A., and Quarter, J. (2015). “Turning Social Return on Investment on Its Head. The stakeholder impact statement”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 26 No. 2, pp. 229-246.
- Polonsky, M., and Grau, S. L., (2011), “Assessing the social impact of charitable organizations—four alternative approaches”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 16, pp. 195-211.
- Rea, M.A. (2004), “La rappresentazione dei risultati delle aziende nonprofit. Rendicontazione e controllo economico-sociale”, Giappichelli Editore, Torino.
- Ricciuti, E., and Calò, F. (2018), “Are foundations assessing their impact? Concepts, methods and barriers to social impact assessment in Italian foundations”, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol. 15, pp. 553-574.
- Salamon, L.M., and Anheier, H.K. (1998), “Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 9 No. 3, pp. 213-248.
- Siegel, S. (2010), “Financial reporting by non-profit organizations: United States developments”, in Hopt and Hippel (Eds.), *Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations, International Corporate law and financial market regulation*, Cambridge University Press.
- Simsa, R., Rauscher, O., Schober, C., and Moder, C. (2014), “Methodological Guideline for Impact Assessment”, TSI Working Paper No. 1, Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), European Union. Brussels: Third Sector Impact.
- SORP (FRS 102), “Accounting and Reporting by Charities: Statement of Recommended Practice applicable to charities preparing their accounts in accordance with the Financial Reporting Standard applicable in the UK and Republic of Ireland (FRS 102) (effective 1 January 2015)”, available online at: [http://www.charityorp.org/media/619101/frs102\\_complete.pdf](http://www.charityorp.org/media/619101/frs102_complete.pdf)

- Sumariwalla, R.D. and Levis, W.C. (2000), *Unified Financial Reporting System for Not-for-Profit Organizations: A Comprehensive Guide to Unifying GAAP, IRS Form 990 and Other Financial Reports Using a Unified Chart of Accounts*, Wiley, Indiana University.
- Vanclay, F. (2003), "International Principles for Social Impact Assessment", *Impact Assessment and Project Appraisal*, Vol. 21 No. 1, pp. 5-12.
- Yang, C., Northcott, D., and Sinclair, R. (2017), "The accountability information needs of key charity funders", *Public Money & Management*, Vol. 37 No. 3, pp. 173-180.

## Lista della Tabelle

**Tabella 1.** *Disponibilità di informazioni sulle organizzazioni nonprofit di USA, Canada e UK, e indicazione delle rispettive fonti*

	USA	CANADA	UK
<b>Informazioni Generali</b>			
Numero di identificazione/registrazione	IRSw (form990 - D)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds
Nome dell'organizzazione /altro nome	IRSw (form990 - C)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds
Forma legale/fiscale	IRSw (form990 - I, K)	CRAw - basic information sheet	CCw (Charity framework section)
Data di chiusura dell'esercizio finanziario	IRSw (form990 - A)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds
Informazioni di contatto	IRSw (form990 - C, E)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds
Anno di istituzione /registrazione	IRSw (form990 - L)	CRAw - basic information sheet	CCw (Charity framework section) + CCdds
Appartenenza ad un gruppo (e relativo numero di identificazione)	IRSw (form990 - H)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Linked charities section) + CCdds
Descrizione della mission dell'organizzazione	IRSw (form990 - Part I.1 + Part III)	CRAw (formT3010 - section C)	CCw (Charity overview section) + CCdds
Area di attività	Guidestar	CRAw (formT3010 - section C)	CCw (Charity overview section) + CCdds
Campo di attività	Guidestar	CRAw - basic information sheet	CCw (Charity framework section) + CCdds
<b>Informazioni sulla Governance e il Management</b>			
Lista degli amministratori/fiduciari/ direttori/dipendenti chiave (nominativo)	IRSw (form990 - Part VII section A)	CRAw (formT3010 - section B + Form T1235)	CCw (Contact&Trustees section) + CCdds
Numero di direttori indipendenti	IRSw (form990 - Part VI section A)	CRAw (Form T1235)	-
Presenza di un comitato esecutivo	IRSw (form990 - Part VI section A)	-	-
Lista degli amministratori/fiduciari/ direttori/dipendenti chiave (ruolo e titolo)	IRSw (form990 - Part VI section B)	CRAw (formT3010 - section B + Form T1235)	-
Amministratori che svolgono questa attività anche in altre ONP	-	-	CCw (Contact&Trustees section)
Remunerazione di amministratori/	IRSw (form990 - Part VII section A)	-	-

fiduciari/direttori/dipendenti chiave (stima)			
<b>Informazioni sulle Risorse Umane</b>			
Numero di dipendenti	IRSw (form 990 - Part I)	CRAw (form T3010 - Schedule 3)	CCw (Charity Framework section) + CCdds
Remunerazione dei membri dello staff	-	CRAw (form T3010 - Schedule 3)	-
Numero di volontari	IRSw (form 990 - Part I)	-	CCw (Charity Framework section) + CCdds
<b>Informazioni di tipo Economico-Finanziario</b>			
Rendiconto finanziario e relazioni (.pdf)	-	- <sup>a</sup>	CCw (Charity overview/view accounts section) - pdf
Proventi/Ricavi (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form 990 - Part I + Part VIII)	CRAw (form T3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds
Oneri/Costi (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form 990 - Part I + Part VIII)	CRAw (form T3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds
Attività (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form 990 - Part I + Part X)	CRAw (form T3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds
Passività (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form 990 - Part I + Part X)	CRAw (form T3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds
Metodo di rendicontazione	IRSw (form 990 - Part XII)	CRAw (form T3010 - section D)	-
Report finanziario compilato o revisionato da un esperto contabile indipendente	IRSw (form 990 - Part XII)	-	-
Report finanziario sottoposto ad auditing da parte di un esperto contabile indipendente	IRSw (form 990 - Part XII)	-	-
Bilancio consolidato	IRSw (form 990 - H + Part XII)	-	CCdds

<sup>a</sup> Le organizzazioni nonprofit Canadesi (*charities*) registrate devono allegare al file T3010 anche il report finanziario ma quest'ultimo viene reso disponibile solo su richiesta.

**Note:**

- IRSw = Internal Revenue Service website
- CRAw = Canada Revenue Agency website
- CCw = Charity Commission of England & Wales website
- CCdds = Charity Commission - data download service

# Rendicontare l'impatto sociale delle imprese sociali e degli enti del terzo settore: metodologie, indicatori e tre casi di sperimentazione in Toscana

Marco Bellucci\*<sup>^</sup>, Carmela Nitti\*<sup>^</sup>, Chiara Chimirri<sup>^</sup>, Luca Bagnoli\*

\* Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze  
<sup>^</sup> ARCO - Action Research for CO-Development

## Abstract

Alla luce del recente processo di riforma, le organizzazioni del terzo settore sono chiamate sempre più a rispondere ad un esteso principio di *accountability*, secondo il quale è importante rendicontare e comunicare i risultati del proprio operato agli stakeholder e alle comunità di riferimento. La criticità principale che vuole affrontare il presente articolo è quella di trovare una metodologia di misurazione dell'impatto sociale che da un lato sia scientificamente rigorosa, e dall'altro che riesca ad essere flessibile e applicabile ad organizzazioni molto diverse tra loro sia per tipologia, ma anche per dimensione e settore di intervento. Con questo articolo si vuole avviare un percorso verso la creazione di un modello di rendicontazione di impatto sociale quanto più possibile sostenibile per le organizzazioni, anche per quelle più piccole, ma che sia anche flessibile, partecipativo e scientificamente rigoroso. Dopo l'introduzione e una sezione di revisione della letteratura sulle metodologie di valutazione di impatto e misurazioni di impatto sociale, questo articolo presenta una proposta di modello di rendicontazione dell'impatto sociale e la sperimentazione di misurazione degli *outcome* effettuata su tre casi di studio toscani. L'ultima sezione dell'articolo presenta le conclusioni principali e alcuni spunti per future opportunità di ricerca, tra cui il possibile sviluppo di un database di esperienze condivise circa le più adatte *proxy* utili a fornire una valutazione quantitativa monetaria degli *outcome* nel terzo settore.

## Keywords

Impatto Sociale, Terzo Settore, SROI, valutazione, accountability, stakeholder engagement

## 1. Introduzione

I processi di gestione, misurazione e rendicontazione dei risultati, degli *outcome* e degli impatti generati dalle imprese sociali e dagli enti del terzo settore ha assunto nel tempo un rilievo sempre maggiore (Giovine & Taffari, 2017; Bagnoli & Megali, 2011; Bufali & Ricciuti, 2017; Arvidson & Lyon, 2014). Alla luce del recente processo di riforma del terzo settore, le organizzazioni che operano nel mondo del volontariato, dell'associazionismo sociale, della cooperazione e dell'imprenditoria sociale sono ormai chiamate a rispondere ad un esteso principio di *accountability*, secondo il quale è importante rendicontare e comunicare i risultati in relazione alla propria missione e alle proprie responsabilità verso gli *stakeholder* e la comunità di riferimento (Bellucci et al., 2019; Gray, 2006; Courtney, 2017; Lucianetti, 2011).

Peraltro, il crescente interesse per queste tematiche si estende oltre il campo del non profit. Si considerino, a titolo di esempio, l'obbligatoria previsione di informazioni su ambiente e personale nella relazione sulla gestione delle società di capitale oppure la recente entrata in vigore in Italia della direttiva 2014/95/UE che disciplina le informazioni di carattere non finanziario che dovranno essere comunicate da enti di interesse pubblico, fra i quali banche e società di assicurazione.

All'interno dell'articolo 7, comma 3, della legge delega 106 del 6 giugno 2016 si evidenzia come il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali debba predisporre le linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività degli enti del terzo settore e delle imprese sociali. Lo stesso articolo 7 fornisce una definizione di valutazione di impatto sociale, identificandolo come "La valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato". Questa impostazione è stata confermata con l'approvazione nel 2017 (nonché con le successive modifiche e integrazioni del 2018) dei decreti delegati sulla disciplina dell'impresa sociale e sul codice del terzo settore<sup>1</sup>. Sia per l'impresa sociale (art. 9, D.Lgs. 112) sia per gli enti disciplinati dal Codice del Terzo Settore (art. 14, D.Lgs. 117) è prevista la valutazione dell'impatto sociale secondo linee guida che risultano ancora in fase di predisposizione. Tale impostazione prevede di considerare i processi di rendicontazione sociale e di valutazione di impatto come processi di controllo di gestione, sempre più indispensabili nella misurazione delle performance in una ottica multidimensionale e di *triple bottom line*.

Se da un lato il tema della rendicontazione sociale, di sostenibilità e di impatto sociale ha acquisito sempre più rilevanza, dall'altro risulta arduo trovare uno strumento che sia adattabile e sostenibile in termini di tempo e risorse economiche richieste. Alla luce di quanto detto, questo studio mira a rispondere alla seguente domanda di ricerca: quali sono le caratteristiche di un metodo di rendicontazione adatto a dare evidenza dell'impatto sociale generato dalle imprese sociali e dalla varietà di enti che compongono il terzo settore?

Nel rispondere a questa domanda di ricerca, il presente articolo si apre, dopo la presente introduzione, con una sezione dedicata alla revisione della letteratura in materia di metodi di valutazione di impatto sociale. Nello specifico, vengono prese in considerazione e analizzate 8 approcci alla rendicontazione dell'impatto sociale, tra cui le analisi costi benefici (es. SROI) e le valutazioni con controfattuale. Tuttavia, tramite l'analisi della letteratura esistente emergono problematiche circa l'aderenza dei modelli esistenti alle esigenze delle organizzazioni del terzo settore, assai variegata per dimensioni, settore, territorialità, etc. Questo articolo suggerisce quindi la necessità di un approccio partecipativo e flessibile in cui il processo sia di supporto al controllo di gestione almeno quanto il prodotto finale della misurazione.

Nella terza sezione si espone la metodologia proposta come strumento per la rendicontazione dell'impatto per le imprese sociali e le organizzazioni del terzo settore. Lo strumento, ispirato ai principi di scalabilità e sostenibilità, prevede l'integrazione di una componente qualitativa, una quantitativa e un momento partecipativo di indirizzo. Il modello proposto si compone di sette macro aree suddivise in dimensioni. Nell'elaborazione del modello generale di valutazione abbiamo fornito un set di esempi di indicatori. La tabella riassuntiva in appendice (Tabella A) riporta tutte le macro aree, le sottodimensioni e gli esempi di indicatori quantitativi e contenuti qualitativi

La quarta sezione presenta l'applicazione empirica a tre casi di studio in Toscana: una impresa cooperativa sociale (Alice Cooperativa Sociale), una associazione di promozione sociale (Circolo ARCI) e una organizzazione di volontariato (Legambiente Firenze). In particolare, la sperimentazione per queste tre organizzazioni si è concentrata sulla valorizzazione monetaria degli *outcome* generati dalle loro attività. Questa sezione dell'articolo riporta, attraverso l'uso di tabelle approfondite, i risultati raggiunti durante la sperimentazione circa la valutazione di impatto sociale, il dettaglio degli *outcome* valorizzati, le *proxy* utilizzate, le spiegazioni delle *proxy* e le loro fonti.

L'ultima sezione del paper presenta le conclusioni principali e alcuni spunti per future opportunità di ricerca, tra cui il possibile sviluppo di un database di esperienze condivise circa le più adatte *proxy* utili a fornire una valutazione quantitativa monetaria degli *outcome* nel terzo settore.

## 2. Quadro teorico e revisione della letteratura su misurazione di impatto sociale

Al fine di considerare le metodologie disponibili per misurare e rendicontare l'impatto sociale, è stata effettuata una revisione della letteratura durante la quale sono stati selezionati i metodi di valutazione più rilevanti. I criteri adottati hanno riguardato la diffusione, autorevolezza e adeguatezza, dei metodi analizzati

---

<sup>1</sup> Rispettivamente il decreto legislativo del 3 luglio 2017, n. 112 - Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 106/2016 e il decreto legislativo del 3 luglio 2017, n. 117 - Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 106/2016.

rispetto alle caratteristiche e alle esigenze delle autonomie sociali toscane, cercando di interpretare le loro priorità e interessi. Pur non avendo pretesa di esaustività, la trattazione che segue vuole offrire una panoramica dei principali filoni di valutazione di impatto esistenti.

Uno dei principali filoni che abbiamo preso in considerazione, è quello dell'*analisi costi-benefici*. All'interno di questo insieme, rientrano tutti gli approcci che concentrano la valutazione sull'analisi dei potenziali costi di un'attività, comparandoli ai potenziali benefici da essa generati. È uno strumento tradizionalmente applicato dalla microeconomia e dall'economia pubblica per la valutazione di progetti di investimento ma è stato applicato anche al mondo del terzo settore (Socialis, 2017). L'analisi costi-benefici può essere infatti realizzata basandosi esclusivamente sugli aspetti economico-finanziari, ma si può applicare anche ad aspetti più intangibili come quelli sociali e ambientali.

All'interno di questo insieme rientra anche l'analisi SROI (*Social Return On Investment*) che si basa sull'identificazione delle attività di un'organizzazione attraverso l'applicazione di un modello input-output-*outcome* e coinvolgendo estensivamente i portatori di interesse principali. Il risultato finale di tale indagine consta dell'indice SROI, attraverso il quale si può comunicare quanto rendimento economico, sociale ed ambientale esiste per ogni euro investito in un progetto, un'attività o un'organizzazione (Bellucci et al., 2019; Bufali e Ricciuti 2017; Nicholls et al. 2009).

L'analisi costi benefici, e dunque anche l'analisi SROI, si basa sulla valorizzazione monetaria e presenta l'importante pregio di riuscire a riportare ad un'unità di misura unica e condivisa elementi che sono per loro natura difficili da misurare e quantificare. Va inoltre sottolineato che, l'approccio SROI è un approccio partecipativo, che incentiva fortemente al coinvolgimento degli stakeholder durante il processo (Manetti e Toccafondi, 2013). Un aspetto invece molto critico è la mancanza di oggettività che per certi aspetti è presente nell'analisi costi-benefici e in misura maggiore anche nell'analisi SROI (Maier et al., 2015). Più nello specifico, la quantificazione in termini economici di aspetti non monetari richiede l'identificazione di *proxy* monetarie. Questo processo lascia ampia discrezione al ricercatore e riduce la comparabilità tra indici SROI di diverse organizzazioni, in quanto costruiti attraverso l'uso di set di *proxy* non comparabili<sup>2</sup>. Un'altra criticità che va sottolineata rispetto alle analisi costi-benefici è costituita dal fatto che richiedono molto tempo e spesso possono risultare troppo onerose per le organizzazioni di dimensioni più limitate.

Un secondo metodo che è stato analizzato in fase di revisione della letteratura è l'analisi del controfattuale, una delle metodologie più diffuse in ambito di valutazione di impatto. Questo approccio si basa sul confronto tra due popolazioni che presentano caratteristiche il più possibile identiche, ma che differiscono per il fatto che una popolazione è quella trattata e cioè quella su cui viene implementato un determinato progetto o azione, mentre l'altra è il controfattuale su cui tale progetto non viene implementato (World Bank, 2010; Mauro et al., 2012). In questo modo sarà possibile osservare l'impatto di un progetto andando ad analizzare le differenze osservate tra le due popolazioni a seguito dell'implementazione. Questa tecnica è molto diffusa soprattutto per la valutazione di impatto di specifici progetti in quanto consente di identificare con più precisione quali effetti sono legati ad uno specifico fattore esterno e quali invece si sarebbero verificati anche in assenza di tale intervento. Risulta quindi più adatto nei casi in cui ci sia un target di beneficiari ben preciso, poiché altrimenti potrebbe risultare difficile distinguere le popolazioni di riferimento per l'analisi. Inoltre, per questo tipo di analisi risulta imprescindibile il coinvolgimento di personale tecnico da cui ne consegue una certa onerosità per le organizzazioni.

Un terzo approccio che è stato analizzato è il metodo "*Impact*", una analisi *mixed-method* i cui strumenti di raccolta dati sono elaborati al fine di misurare l'impatto sociale delle imprese sociali (EURICSE, 2016). Tale metodologia prevede la somministrazione di questionari quali-quantitativi all'impresa sociale stessa e ai suoi diversi stakeholder. Ai questionari si affiancano delle interviste qualitative alle pubbliche amministrazioni. Questo approccio presenta pro e contro analoghi allo SROI in quanto da un lato si osserva il grande vantaggio dato dal coinvolgimento degli stakeholder durante il processo di valutazione, ma dall'altro può risultare molto gravoso in termini economici e di tempo (Venturi, 2017).

---

<sup>2</sup> Tuttavia, entrambi questi aspetti possono essere mitigati. Un primo elemento riguarda l'utilizzo di fonti autorevoli e ancora oggettive che consentano ai ricercatori di ridurre quanto più possibile la loro soggettività (GECES, 2015). Un'altra tecnica invece può essere quella di coinvolgere i diretti interessati (beneficiari, dipendenti, gestori etc.) nella definizione delle *proxy*. In questo caso quindi la soggettività che entra in campo non è quella del ricercatore, ma quella della collettività di stakeholder che direttamente vivono il cambiamento generato dall'intervento/organizzazione che si vuole misurare (Fissi et al., 2013). Il problema invece della non-comparabilità di indici SROI di organizzazioni diverse, potrebbe essere in parte risolto attraverso la creazione di set di indicatori condivisi e utilizzati per le analisi SROI di organizzazioni simili. Questo strumento, oltre a consentire una maggiore comparabilità tra SROI diverse, potrebbe anche intervenire per ridurre il problema della soggettività nella determinazione delle proxy precedentemente citato (Chiaf E. 2015).

Anche il quarto approccio è mutuato dalla valutazione dell'impatto sociale delle imprese sociali. Si tratta del "*Framework Multidimensionale per la misurazione della performance delle imprese sociali*" (Bagnoli e Megali, 2011). Questo approccio vuole fornire uno strumento all'imprenditore sociale per acquisire conoscenza e comunicare i livelli di performance della propria impresa sociale. Per fare ciò in questa metodologia vengono considerati tre diversi domini: performance economico-finanziaria (profitti, valore aggiunto, costi di produzione, etc.); efficacia sociale (attraverso l'analisi input-output-outcome-impact rispetto alla *mission* dell'impresa sociale); legittimità istituzionale (coerenza interna tra statuto, *mission* e programmazione delle attività; coerenza esterna con il framework normativo). Questo approccio presenta il vantaggio di essere facilmente scalabile e adattabile alle diverse tipologie di organizzazioni e risulta quindi essere, tra gli strumenti trattati fino ad ora quello che potrebbe essere meno oneroso per le organizzazioni. Tuttavia, anche in questo caso il focus è incentrato sulle imprese sociali, quindi necessiterebbe di un riadattamento alle organizzazioni di terzo settore in generale e un ampliamento delle dimensioni considerate.

Anche l'approccio "*Social Enterprise Impact Evaluation*" (SEIE) fonda le sue origini nella valutazione dell'impatto delle imprese sociali (Zamagni et al., 2015). Nello specifico, il metodo SEIE consiste in una griglia di valutazione dell'impatto delle imprese sociali che tiene in considerazione le seguenti dimensioni: sostenibilità economica; promozione di imprenditorialità (rischio e innovazione); democraticità e inclusività della *governance*; partecipazione dei lavoratori; resilienza occupazionale (capacità di generare e mantenere occupazione); relazioni con la comunità e il territorio; conseguenze sulle politiche pubbliche.

Il sesto approccio è stato selezionato anche in virtù della sua vicinanza alle autonomie sociali toscane, oggetto della sperimentazione trattata nel presente articolo. Si tratta della "*Valutazione di impatto sociale dei progetti del volontariato sociale*" elaborata dal CESVOT – Centro Servizi Volontariato Toscana (CESVOT, 2009; Lucaroni, 2016). Nell'esposizione di tale approccio, gli autori espongono alcune significative riflessioni in merito alla misurazione dell'impatto nel medio e lungo periodo generato dalle organizzazioni di volontariato. Tale approccio presenta una metodologia, sia in versione completa che semplificata, per scoprire, misurare e rendicontare l'impatto sociale generato da una organizzazione di volontariato. Alcuni degli elementi e indicatori considerati sono lo sviluppo di relazionalità sul territorio, l'integrazione con le politiche pubbliche, la rilevanza sul territorio e l'effetto sui beneficiari diretti e indiretti.

Diverso è invece il *background* di riferimento del modello di misurazione dell'impatto sociale promosso da EVPA – *European Venture Phylantropy Association* – che ha sviluppato il proprio modello secondo l'approccio output-outcome-impact prestando particolare attenzione al processo all'interno del quale si colloca la misurazione dell'impatto. Il loro approccio alla rendicontazione di impatto sociale è ampiamente illustrato all'interno del documento "*A practical guide to measuring and managing impact*" (EVPA 2013). All'interno di questa guida vengono descritte puntualmente e in maniera dettagliata le varie fasi del processo di misurazione fornendo anche esempi relativi alle varie fasi. Secondo l'EVPA, infatti, la misurazione dell'impatto sociale è un processo che si compone di cinque diversi *step*: 1) identificazione degli obiettivi della misurazione; 2) analisi degli stakeholder; 3) misurazione dei risultati: *outcome*, impatto e indicatori; 4) verifica e valutazione dell'impatto; 5) monitoraggio e report. Nella sezione relativa alla misurazione dei risultati è contenuto un approfondimento sui criteri e le modalità di selezione degli indicatori da applicare per la misurazione. Inoltre, all'interno della guida sono presenti spiegazioni dettagliate in merito a come isolare quello che è effettivamente un impatto dovuto dalla presenza di un determinato ente/progetto (come avviene anche nel caso dello SROI).

L'ultimo modello che è stato preso in considerazione si origina con la *Guida per Start up innovative a vocazione sociale alla redazione del "Documento di descrizione dell'impatto sociale"* redatta dal Ministero dello Sviluppo Economico (Ministero dello Sviluppo Economico, 2015). Le linee guida ivi contenute presentano una procedura flessibile per descrivere l'impatto sociale atteso o generato dalle Startup Innovative a Vocazione Sociale (SIAVS). Nel documento si suggerisce che l'informativa richiesta per rendicontare l'impatto sociale sia composta da un documento descrittivo e da una griglia di indicatori di *output* e *outcome*. Appare a nostro parere un documento particolarmente interessante ai fini della presente ricerca in quanto: a) appare applicabile più in generale ad ogni organizzazione del terzo settore; b) presenta un processo scalabile che potrebbe essere utilizzato anche da piccole organizzazioni; c) essendo sviluppata dal Ministero potrebbe poi ispirare le future linee guida in tema di impatto sociale da emanare nell'alveo della recente riforma del terzo settore. In questa prospettiva, sebbene molte teorie possano motivare le intenzioni di una organizzazione del terzo settore a rendicontare il proprio impatto sociale (cf. Manetti et al., 2019), tra cui le note *stakeholder theory* (Freeman, 1984; Manetti et al., 2016), *signaling theory* (Clarkson et al., 2011; Bellucci & Manetti, 2018) e *legitimacy theory* (Klamela, 2016), privilegeremo in questo lavoro una



impostazione di tipo istituzionale, alla luce della recente riforma del terzo settore e delle responsabilità rendicontative che ne deriveranno, sia in forma obbligatoria che volontaria.

### **3. Verso un modello sintetico di valutazione di impatto sociale**

#### ***3.1. Introduzione al processo di misurazione***

Nella sezione precedente è stata presentata una panoramica dei principali approcci nell'ambito della valutazione di impatto sociale. Molti sono gli spunti presenti in questi documenti, anche se riteniamo che gli approcci qui presentati non possano essere applicati, almeno non senza adattamenti, alle specifiche esigenze di misurazione delle autonomie sociali toscane. A nostro avviso, infatti, applicare un modello complesso preformato per la misurazione di impatto sociale potrebbe risultare difficile, se non addirittura dannoso, in quanto rischierebbe di essere gravoso in termini di tempo e risorse, specialmente per le realtà più piccole. Il nostro suggerimento è dunque quello di prendere spunto dalle metodologie presentate per creare un modello scalabile e adatto alle autonomie sociali, in modo tale che possa essere sostenibile e accessibile per esse. In attesa delle linee guida del Ministero, una ispirazione di compromesso ci viene dallo schema tracciato nella Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del "Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale" (Ministero dello Sviluppo Economico, 2015) dal quale suggeriamo di riprendere soprattutto l'impostazione del processo che prevede un momento di confronto partecipativo con attori informati. Questa fase risulta preliminare rispetto alla costruzione di un documento di rendicontazione sociale composto da elementi qualitativi e quantitativi. In particolare, per quanto riguarda gli aspetti qualitativi, è previsto di dare rendiconto delle attività svolte e dei risultati raggiunti. Per gli aspetti quantitativi, invece, si costruisce in maniera partecipativa un set di indicatori di outcomes che permette di dare evidenza dell'impatto generato dall'organizzazione sul territorio e gli stakeholder di riferimento. Questi indicatori dovranno essere selezionati e costruiti in maniera partecipativa, adattandoli di volta in volta all'organizzazione e al settore di riferimento. Sarà poi previsto un momento di restituzione agli stakeholder dei risultati del processo di rendicontazione dell'impatto sociale.

Tale approccio ha il merito di ispirarsi a linee guida già emanate dal Ministero, seppur per altri tipi di soggetti, e di avvicinarsi con tutta probabilità a quanto potrà venire stabilito in futuro in tema di indicazioni sulla valutazione di impatto nell'ambito della recente riforma del terzo settore. Inoltre, tale approccio è applicabile ad ogni organizzazione e presenta un processo scalabile accessibile anche a piccole realtà.

L'elaborazione di metodologie non accessibili a tutti, per tempo, risorse o competenze tecniche richieste, rischierebbe di creare autonomie sociali di serie A e di serie B in base alla loro possibilità di rivolgersi a consulenti esterni per la misurazione di impatto. Per questo motivo suggeriamo di convergere verso una metodologia che sia allo stesso tempo scientificamente robusta ma anche adeguatamente leggera per essere accessibile a tutti.

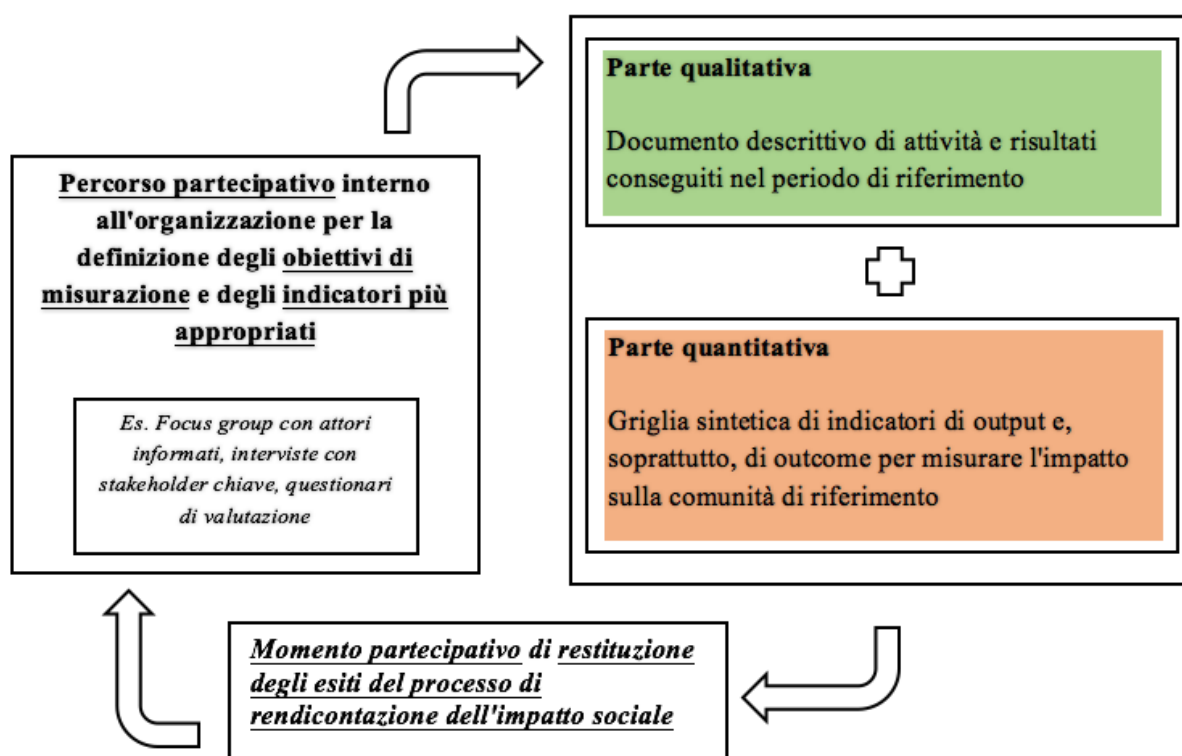
Il modello di valutazione che proponiamo in questo rapporto identifica le macro-aree e le dimensioni su cui dovrà svilupparsi la valutazione di impatto sociale delle autonomie toscane, ma non si spinge a stabilire quali siano gli indicatori da applicare, se non identificando alcuni esempi. Tale scelta è stata maturata prendendo in considerazione l'ampia varietà di tipologie, di dimensioni e di settori di intervento che caratterizzano le autonomie sociali toscane.

Ogni organizzazione potrà dunque adattare lo strumento identificando, attraverso un approccio partecipativo e in considerazione dell'effettiva capacità di reperire i dati, gli indicatori che meglio la rappresentano. Le organizzazioni potranno trarre ispirazione dal framework di indicatori degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, i Sustainable Development Goals (SDGs). Nonostante tali indicatori degli SDGs facciano riferimento ad interi Paesi e non a singole organizzazioni, riteniamo che possano essere una buona fonte di ispirazione. Nel concreto, ciascuna organizzazione dovrebbe prendere a riferimento i 17 obiettivi e i relativi indicatori per elaborare degli indicatori che siano da un lato rispondenti alle attività e alla struttura dell'organizzazione e d'altro lato coerenti con gli SDGs<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ad esempio, se una organizzazione volesse dimostrare di agire in coerenza con il Goal numero 5 ("Achieve gender equality and empower all women and girls"), allora potrebbe presentare le informazioni relative ai volontari, dipendenti, soci, membri del CdA etc. divise per genere in modo da evidenziare eventuali bilanciamenti o sbilanciamenti di genere rispetto ai ruoli ricoperti dalle donne e non solo rispetto al numero di donne presenti nell'organizzazione. Oppure un'organizzazione potrebbe considerare la tipologia di contratti e le condizioni salariali di uomini e donne per verificare l'eventuale presenza di disuguaglianze nelle opportunità di carriera e discriminazioni salariali. Un altro esempio può essere quello dell'Obiettivo numero 12: "Ensure sustainable consumption

Figura 1 - Un processo di valutazione flessibile



Fonte: Elaborazione degli autori

### 3.2. I contenuti del modello

Il modello di valutazione dell'impatto sociale che proponiamo prevede, all'interno del quadro partecipativo e quali-quantitativo prima illustrato, la redazione di un documento che descrive l'organizzazione e il suo operato prendendo in considerazione 7 macro-aree di analisi, ciascuna delle quali suddivisa in dimensioni. Per ognuna di queste dimensioni sono suggeriti alcuni esempi di indicatori quantitativi e alcuni esempi di contenuti qualitativi rispetto ai quali l'organizzazione può fornire ulteriori dettagli ritenuti utili. Come detto in precedenza, in questa sede sono stati riportati solo alcuni esempi di indicatori, selezionati per la loro capacità di adattarsi alle diverse autonomie sociali. Tuttavia, se necessario, l'organizzazione potrà dotarsi di indicatori diversi o di indicatori aggiuntivi che siano in grado di esprimere l'impatto sociale generato dalle specifiche attività dell'organizzazione.

**Sezione 1: Informazioni preliminari.** In questa prima parte vengono richieste solo informazioni di natura qualitativa che servono per presentare l'organizzazione e il documento di valutazione di impatto sociale. Dovranno qui essere indicate alcune informazioni generali sull'organizzazione quali la storia, la mission, gli obiettivi ma anche presenza sul territorio, caratteristiche del contesto di riferimento. In questa sezione vengono anche fornite informazioni di ordine metodologico del documento: metodo di coinvolgimento degli stakeholders, periodo amministrativo di riferimento, processo di redazione del documento.

---

and production patterns" i cui indicatori si riferiscono all'impronta ecologica e alla quantità di tonnellate di materiale riciclato a livello di Paese. In questo caso l'organizzazione potrebbe riadattare questi indicatori alla dimensione di un'organizzazione come proposto nella macro-area 7 "Sostenibilità Ambientale".

**Sezione 2: Identità e governo.** Nella sezione Identità e Governo si cerca di ricostruire da un punto di vista formale e sostanziale la struttura e la composizione dell'organizzazione. Gli indicatori quantitativi che si suggerisce di tenere in considerazione in questa sede riguardano la composizione istituzionale dell'ente e la partecipazione e democrazia interna mentre i corrispettivi contenuti qualitativi riguardano ad esempio nel primo caso l'assetto giuridico/istituzionale, o l'organigramma e nel secondo caso i processi decisionali interni.

**Sezione 3: Risorse.** Con il termine "risorse" si fa riferimento alle risorse economiche, alle risorse umane e alla formazione del capitale umano.

**Sezione 4: Attività.** Questa sezione rappresenta il nucleo principale di tutto il sistema di valutazione dell'impatto sociale. In primo luogo sarà importante descrivere in maniera qualitativa (sintetica, ma dettagliata) quali sono le attività, i beni e i servizi offerti dall'organizzazione. Per quanto riguarda gli indicatori quantitativi, è importante che l'organizzazione dedichi tempo ed energie per la sezione relativa alla stima del cambiamento generato dall'organizzazione sui propri stakeholder. Nel caso in cui un ente gestisca diverse linee di attività (es. inserimento lavorativo di persone con disabilità, raccolta fondi per la ricerca, corsi di formazione per NEET, etc.), suggeriamo la compilazione di questa sezione per ogni tipologia di attività diversa. La sperimentazione presentata nelle sezioni 4 e 5 espone in dettaglio i contenuti e una proposta metodologica per la compilazione di questa sezione.

**Sezione 5: Rete sul territorio.** All'interno di questa sezione, l'organizzazione dovrà mettere in evidenza le capacità di attivazione del territorio, con particolare riferimento alla facoltà di creare partenariati solidi e affidabili per partecipare a bandi, progetti e appalti con enti pubblici, altri soggetti del Terzo Settore, enti profit e comunità.

**Sezione 6: Comunicazione.** La comunicazione è sicuramente un altro dei cardini dell'impatto sociale. In questa sezione l'organizzazione dovrà raccogliere le informazioni rilevanti per presentare la sua capacità di comunicare internamente ed esternamente. Infine, sempre in materia di comunicazione, una dimensione è dedicata alla rendicontazione sociale (es. bilancio sociale) per la quale bisogna indicare lo strumento di rendicontazione sociale prodotto dall'organizzazione, citando la metodologia applicata e il livello di coinvolgimento degli stakeholder.

**Sezione 7: Sostenibilità ambientale.** Nonostante il presente strumento si focalizzi sull'impatto sociale di un'organizzazione, ci sembra imprescindibile una riflessione sulla sostenibilità ambientale nella convinzione che essa abbia importanti ricadute in termini di impatto sociale. Anche in questo caso è complesso stabilire degli indicatori specifici, in quanto la rilevanza della questione ambientale dipende molto dal settore di intervento e dalla tipologia di azione messa in atto.

#### **4. Metodologia della sperimentazione**

Nel corso della sperimentazione, si è voluto dare applicazione empirica alla proposta metodologica di valutazione dell'impatto sociale illustrata nella precedente sezione. Si è quindi inteso sperimentare l'applicazione della metodologia nell'ambito di tre casi studio rappresentativi dell'ampio scenario delle autonomie sociali toscane, con particolare riferimento ad una cooperativa sociale, un'associazione di promozione sociale ed un'organizzazione di volontariato.

La selezione delle organizzazioni è stata effettuata in collaborazione con il tavolo tecnico della Conferenza permanente delle autonomie sociali (COPAS) della Regione Toscana ed è stata orientata dalla volontà di coinvolgere enti tra loro diversi per tipologia, settore di attività, dimensione e localizzazione.

Durante la sperimentazione si è voluto testare il funzionamento dei tre momenti chiave della metodologia proposta (cf. Figura 1): i) la componente di coinvolgimento partecipativo delle organizzazioni; ii) il resoconto qualitativo della storia, dell'identità e delle attività; iii) la misurazione quantitativa del cambiamento generato inteso come impatto sociale. Tale approccio permette di scendere più nel dettaglio degli indicatori richiesti per dare evidenza qualitativa e quantitativa dell'impatto sociale generato dalle autonomie sociali.

La componente partecipativa si è manifestata in un incontro tra i ricercatori e gli esponenti informati delle organizzazioni coinvolte (almeno uno per ogni caso di studio). Tale incontro è stato fondamentale per orientare l'analisi, condividere gli obiettivi di misurazione e fornire ai valutatori tutti gli elementi necessari a conoscere l'organizzazione e i cambiamenti da misurare. Rispetto alla componente qualitativa, la sperimentazione si è concentrata sulla parte descrittiva relativa alla storia, l'identità, i valori e le attività dell'ente<sup>4</sup>. Per quanto riguarda la componente quantitativa, la sperimentazione si è concentrata sulla parte di indicatori riguardanti il "cambiamento generato" e la valutazione monetaria degli *outcome* generati dalle attività delle organizzazioni. Tale misurazione monetaria degli *outcome* prevede una concatenazione di *stakeholder-attività-outcome-proxy* all'interno di una *impact map* e la conseguente valutazione complessiva in termini di impatto sociale generato sul territorio.

Nella sezione 5 verranno discusse, per le tre organizzazioni caso di studio, le suddette informazioni di carattere quantitativo<sup>5</sup>. Come presentato nelle Tabelle B, C e D consultabili in appendice, oltre a identificare gli *outcome* per i singoli stakeholder e valorizzarli attraverso le *proxy*, è stata stabilita anche la durata dell'effetto di tali *outcome* sugli stakeholder. L'attribuzione della durata si è basata sui seguenti criteri, mutuati da Bellucci et al., 2019.

È stata utilizzata la durata di un anno nei casi di cambiamenti per i quali si stima che l'effetto si esaurisca nell'arco di un solo anno. Questa durata viene utilizzata soprattutto per i benefici più strettamente economici (ad esempio il risparmio generato offrendo un servizio gratuitamente o a prezzi ribassati; la soddisfazione lavorativa stimata attraverso lo stipendio annuale; la valorizzazione delle ore di volontariato svolte). Nei nostri casi studio hanno durata annuale, ad esempio, l'aumento di tempo libero per i genitori dei minori dei centri diurni della Cooperativa Alice; la soddisfazione lavorativa della dipendente del circolo ARCI; la soddisfazione dei futuri *trekker* dell'Anello del Rinascimento.

La durata di tre anni è stata attribuita ai cambiamenti per i quali si stima un effetto di medio termine. Questo è il caso di *outcome* che hanno effetti sulle competenze degli stakeholder, che generano soddisfazioni che non si esauriscono unicamente nel corso di un anno o che contribuiscono ad un miglioramento dell'inclusione sociale delle persone, ecc. Per questi cambiamenti si è deciso di applicare una durata intermedia in considerazione del fatto che, ad esempio, l'effetto di un aumento nelle competenze molto probabilmente svanisce progressivamente con il passare del tempo. Prendendo in considerazione i casi studio, ad esempio, si osserva che hanno durata triennale i cambiamenti relativi al miglioramento delle performance scolastiche e le relazioni sociali dei minori dei centri diurni; il senso di appartenenza ad una comunità dei soci frequentatori del circolo ARCI; l'aumento di sensibilità nei confronti delle attività di Legambiente.

La durata di cinque anni è utilizzata nei casi in cui si voglia descrivere un cambiamento che ha effetti duraturi nel tempo. Questo è il caso di *outcome* che risultano essere determinanti nella vita delle persone e per i quali è plausibile supporre un effetto di cinque anni (che è l'orizzonte temporale massimo che si considera generalmente nelle analisi SROI). Ad esempio, per i minori dei centri diurni è stata attribuita una durata di 5 anni per il miglioramento della propria auto-stima e per la ridotta probabilità di *drop-out* (in quanto questo comporta livelli di reddito più elevati in futuro). Un effetto della durata di 5 anni, questa volta negativo, è stato considerato per il circolo ARCI a causa della presenza di *slot machine* che potrebbero portare alcuni soci frequentatori a sviluppare disturbi da gioco d'azzardo (DGA) e ludopatie con conseguenti danni economici e relazionali per loro e per le loro famiglie.

---

<sup>4</sup> Il resoconto di questa parte qualitativa non è riportato nel paper per motivi di sintesi.

<sup>5</sup> All'interno delle tabelle di tale sezione per alcuni outcome è riportata in alcuni casi la dicitura "Non valorizzato perché non materiale". Il principio di materialità viene mutuato dalla contabilità finanziaria, e consiste nel considerare un'informazione come "materiale" nel momento in cui la sua omissione potrebbe influenzare la decisione degli stakeholder (Human Foundation, 2014). Questo principio viene applicato anche alle analisi costi-benefici al fine di identificare e computare solo i cambiamenti più significativi. Ad esempio, per la Cooperativa Alice Coop è stato considerato "Non materiale" l'effetto che i centri diurni hanno sulle scuole. Infatti, in un primo momento è stato ipotizzato che la Cooperativa Alice, attraverso il lavoro svolto da personale qualificato con i minori, agevolasse il lavoro degli insegnanti. Questo effetto in sede di intervista è stato effettivamente confermato, tuttavia, essendo stato considerato come cambiamento residuale, non è stato poi valorizzato. Nel caso di ARCI invece è stato considerato come "non materiale" il ruolo che il circolo svolge per altre associazioni locali fornendo spazi e visibilità alle loro attività. In sede di intervista, però, è emerso che la frequenza con la quale altre associazioni utilizzano gli spazi del circolo è talmente residuale da poter essere considerata "non materiale". Analogamente, per Legambiente non è stato valorizzato il cambiamento per le scuole in quanto in sede di intervista è emerso che in una precedente esperienza di Legambiente era stata coinvolta solo una classe per un unico incontro e quindi il considerare o meno questa attività non avrebbe significativamente modificato il risultato.

L'impatto sociale considerato per ogni *outcome* è infine calcolato moltiplicando le quantità dell'indicatore per il valore finanziario delle proxy, tenendo conto della durata in anni applicata all'effetto, applicando i parametri tecnici relativi a *attribution* (quanta parte dell'outcome proviene dal contributo dell'organizzazione e quanto da altre organizzazioni?), *dropoff* (in quanto tempo si esaurisce l'outcome?), e *displacement* (quanto l'outcome ottenuto ha spiazzato altri outcome o altre organizzazioni?), e adottando un tasso di attualizzazione del 3% come suggerito in Manetti et al. (2015).

## 5. I risultati della sperimentazione sui casi di studio

### 5.1. Presentazione delle organizzazioni

**Alice Cooperativa Sociale** dal 1979 opera nell'area pratese occupandosi di prima infanzia, minori, consulenza psicopedagogica specialistica, disabilità, salute mentale, accoglienza donne, anziani, inclusione sociale, cultura, intercultura e formazione in collaborazione con gli Enti pubblici, l'associazionismo locale e le Agenzie dei territori. Si tratta di una cooperativa sociale di tipo A + B e svolge tutta la gamma delle attività di progettazione e gestione di servizi socio-assistenziali, socio-sanitari, educativi e culturali ed anche di attività produttive per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati ai sensi della L. 381/91. Al 2015 la Cooperativa contava 275 dipendenti, di cui 230 donne.

La sperimentazione si è concentrata sui servizi ai minori, nello specifico sono stati analizzati i centri diurni Azimut e Nadir che offrono servizi di natura socioeducativa con finalità di tipo formativo, di socializzazione e di integrazione, con valenza di prevenzione del rischio di devianza e arginamento del disagio sociale. I due centri si differenziano nel target: il centro Azimut accoglie utenti in età 6-11 anni, mentre il centro Nadir accoglie utenti in età 12-17 anni spesso a rischio drop-out.

Il secondo caso di studio preso in esame durante la sperimentazione è un'associazione di promozione sociale, il **Circolo ARCI Giuseppe Simonti** fondato nel 1946 e divenuto nel 1982 circolo territoriale del comitato ARCI Valdarno. Per l'anno 2018 il circolo conta 296 soci e 34 volontari.

L'associazione svolge attività di interesse generale con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, senza scopo di lucro. In quanto appartenente alla categoria di enti di promozione sociale, si caratterizza nell'espletamento di varie attività di inclusione sociale, partecipazione democratica, attiva, ricreativa e pluralista. Il Circolo ha modificato negli anni le proprie attività in conseguenza ad una sempre più scarsa partecipazione attiva dei soci ed un palpabile cambiamento sociale della località. Nonostante questo, svolge ancora un'importante funzione di intermediario tra il territorio e i vari enti pubblici e in qualità di presidio territoriale, risulta un importante punto ricreativo per la comunità anziana della zona. Il circolo si fa promotore di attività di manutenzione e decoro urbano e di interventi che mettano in sicurezza l'uso dei marciapiedi, percorsi pedonali e ciclabili, piazzole e fognature di deflusso di acque piovane. Altri interventi riguardano la cura delle aree pubbliche con attività di installazione e manutenzione di cestini dei rifiuti, rimozione e smaltimento sacchetti. Il circolo infine è a disposizione dell'amministrazione comunale anche per accogliere ed ospitare iniziative proprie o derivate dall'amministrazione stessa che riguardino i giovani in età scolastica e le persone con disabilità.

La sperimentazione ha infine preso in esame come organizzazione di volontariato il circolo **Legambiente Firenze**. Legambiente è un'associazione nazionale ambientalista nata nel 1980 nell'ambito dell'ARCI che vuole contribuire al miglioramento della consapevolezza ambientale nelle persone. Il circolo Legambiente Firenze si propone di operare in sinergia e collaborazione con gli altri circoli dell'area metropolitana fiorentina e con quelli dei territori adiacenti, relazionandosi anche con associazioni e comitati dell'area. L'obiettivo è quello di radicarsi sul territorio fiorentino diventando il punto di riferimento per le questioni ecologico-ambientali, incentivando proposte e progetti e l'auto-organizzazione dei cittadini. Tra i compiti di Legambiente Firenze rientra quello della cura dei rapporti coi cittadini e di promuoverne la partecipazione alla difesa dell'ambiente, attraverso azioni di sensibilizzazione sul territorio.

Per la sperimentazione, è stato scelto il progetto di turismo sostenibile "L'anello del Rinascimento", un itinerario di lunga percorrenza della lunghezza di 170 km che interessa 14 comuni dell'Area Metropolitana fiorentina attraversando siti di interesse naturalistico, storico e paesaggistico ma anche aziende agricole e vinicole, punti di ristoro e alloggio andando quindi ad animare le piccole economie della zona. La finalità del progetto è quella di sensibilizzare la popolazione ad un turismo più consapevole ed ecologico e restituire il territorio a chi lo vive.

## 5.2. I risultati della sperimentazione.

In questa sezione si darà conto dei risultati della sperimentazione per quanto riguarda gli stakeholder primari delle tre organizzazioni, rimandando alle tabelle in appendice per una trattazione più dettagliata riguardante gli stakeholder secondari, le fonti utilizzate e la durata considerata dei cambiamenti

La prima categoria di stakeholder sulla quale la **Cooperativa Alice** ha un effetto diretto, sono i minori che frequentano i centri diurni. Sono loro infatti i beneficiari principali delle attività e su di essi si osservano i cambiamenti principali soprattutto in termini di inclusione scolastica e sociale. I cambiamenti identificati e le *proxy* finanziarie utilizzate per valorizzare tali cambiamenti sono riportati nella Tabella 1.

**Tabella 1 - Valorizzazione dei cambiamenti osservati per i minori dei centri Azimut e Nadir**

Cambiamento	Indicatore	Quantità	Proxy finanziaria utilizzata	Valore della proxy	Impatto attualizzato netto
Miglioramento del senso civico e di appartenenza	Numero di utenti	28	Spesa annuale onnicomprensiva per iscrizione e partecipazione attività gruppo scout	595 €	23.157,40 €
Miglioramento dei risultati scolastici	Numero di utenti	28	Spesa annuale per ripetizioni private due volte a settimana in un anno scolastico (33 settimane)	1.620 €	63.050,40 €
Diminuzione del drop-out scolastico	Numero di utenti	28	Differenziale di reddito annuale tra chi ha un livello di istruzione "medio" e chi ne ha uno "basso".	8.700 €	615.243,77 €
Miglioramento delle relazioni sociali e inclusione sociale	Numero di utenti	28	Quota annuale per iscrizione a sport di squadra	576 €	22.417,92 €
Miglioramento della condizione psico-fisica e dell'autostima	Numero di utenti	28	Spesa percorso di 10 incontri di <i>counseling</i> per minori	750 €	53.038,26 €
Sostegno all'occupabilità futura potenziale per i ragazzi adolescenti (solo per il Centro Nadir)	Numero di utenti (solo Nadir)	14	Spesa corso di formazione professionalizzante di 300 ore	554 €	10.786,40 €

Fonte: Elaborazione degli Autori

Il secondo stakeholder preso in esame sono le famiglie dei minori che frequentano i centri diurni. Per loro sono stati identificati cambiamenti relativi soprattutto al miglioramento dei rapporti con il proprio figlio e ad un aumento del tempo libero a disposizione per prendersi cura di sé stessi o per dedicarsi ad attività lavorative. Si veda la Tabella 2 per maggiori dettagli.

**Tabella 2 - Valorizzazione dei cambiamenti osservati per le famiglie degli utenti dei centri diurni**

Cambiamento	Indicatore	Quantità	Proxy finanziaria utilizzata	Valore della proxy	Impatto attualizzato netto
Sollievo derivante dal sapere che il proprio figlio/a è seguito in un ambiente accogliente	Numero stimato genitori consenzienti	8	Costo percorso 10 sedute di psicoterapia individuale	900 €	10.008,00 €
I genitori dispongono di più tempo da dedicare ad attività di ricerca attiva del lavoro e/o alla propria salute psichica	Numero genitori su cui si stima questo effetto	28	Spesa media annuale per babysitter	5.174 €	144.883,20 €
La famiglia migliora le proprie competenze educative e la consapevolezza nel rapporto con il bambino/ragazzo	Numero genitori che si ritiene soddisfatto del servizio dei centri diurni	14	Costo percorso 10 sedute <i>counseling</i> genitori-figli	1.050 €	20.433,00 €

Fonte: Elaborazione degli Autori

La terza categoria di stakeholder presa in esame è costituita dai dipendenti di Alice Coop per i quali abbiamo riscontrato cambiamenti positivi legati al fatto di avere un'opportunità occupazionale all'interno di un ente con finalità sociali, ma anche un impatto negativo dato dall'elevato stress lavoro-correlato a cui sono esposti quotidianamente. È importante sottolineare che tale effetto viene mitigato dalla Cooperativa stessa che fornisce i propri dipendenti di un servizio di consulenza psicologica di gruppo finalizzata a prevenire situazioni di *burn-out*. Si veda la Tabella 3 per maggiori dettagli.

**Tabella 3 - Valorizzazione dei cambiamenti osservati per i dipendenti dei centri diurni**

Cambiamento	Indicatore	Quantità	Proxy finanziaria utilizzata	Valore della proxy	Impatto attualizzato netto
<b>Opportunità di occupazione e soddisfazione derivata dal lavorare per un ente con finalità sociali</b>	Numero dipendenti impiegati presso Azimut e Nadir	6	Stipendio medio mensile dipendente cooperativa Alice	1.400 €	8.400,00 €
<b>Stress e carico emotivo derivante dallo stare a stretto contatto con bambini in situazioni di disagio</b>	Numero di ore di supporto psicologico erogate per i dipendenti	120	Costo orario per seduta di consulenza psicologica di gruppo	30 €	-5.004,00 €

Fonte: Elaborazione degli Autori

La categoria di stakeholder più rilevante per il **Circolo ARCI G. Simonti** è rappresentata dai suoi soci frequentatori che vedono nel circolo un luogo di aggregazione e di socializzazione. Visto che il 70% dei soci è composto da persone anziane, è stato ritenuto opportuno utilizzare diverse proxy che meglio descrivessero questo cambiamento. Durante la visita al circolo, è stata notata la presenza di slot machine all'interno del circolo, aspetto che è stato riportato all'interno della valutazione di impatto sociale come valore negativo dato l'effetto potenzialmente pericoloso che le slot machine hanno sul benessere delle persone. I cambiamenti e le proxy utilizzate per la valorizzazione di tali cambiamenti sono riportati nella tabella seguente (Tabella 4).

**Tabella 4 - Valorizzazione dei cambiamenti osservati per i soci del circolo**

Cambiamento	Indicatore	Quantità	Proxy finanziaria utilizzata	Valore della proxy	Impatto attualizzato netto
<b>I soci possono usufruire di uno spazio di socialità, possono partecipare ad eventi di aggregazione e possono fruire di un punto di riferimento sul territorio, aperto anche in orari in cui tutti gli altri esercenti sono chiusi</b>	30% del totale di soci per l'anno 2018	88,80	Quota annuale iscrizione sport di squadra	576 €	106.005,89 €
<b>Gli anziani hanno un luogo di ritrovo in cui possono socializzare e praticare attività ludico/sportive</b>	70% del totale soci per l'anno 2018	207,20	Retta partecipazione a centro diurno per anziani	1.664 €	714.558,21 €
<b>I soci frequentatori del circolo hanno facile accesso a slot machine</b>	"Numero di persone affette da GAP (Gioco d'azzardo Patologico) tra i soci frequentatori stimato in base alla percentuale di dipendenza in Toscana	2,38	Costo sociale annuale per ogni giocatore d'azzardo in Italia	2.211 €	-9.288,60 €

Fonte: Elaborazione degli Autori

La seconda categoria di stakeholder principali è rappresentata dai volontari che donano il proprio tempo per realizzare le attività del circolo e tenerlo un luogo attivo e frequentato. Per loro i cambiamenti principali possono essere descritti attraverso la soddisfazione personale derivante dal contribuire al funzionamento attivo di un luogo di accoglienza e socializzazione, ma anche attraverso l'acquisizione di nuove competenze e di certificazioni spendibili in ambito lavorativo. I risultati principali sono riassunti nella Tabella 5.

**Tabella 5 - Valorizzazione dei cambiamenti osservati per i volontari del circolo G. Simonti**

Cambiamento	Indicatore	Quantità	Proxy finanziaria utilizzata	Valore della proxy	Impatto attualizzato netto
<b>I volontari hanno la possibilità di effettuare attività di impegno civico per la comunità di appartenenza</b>	Stima numero ore di volontariato in un anno	1.768	Monetizzazione ore di volontariato previste da Tabella CESVOT	17,11 €	30.250,48 €
<b>I soci/ volontari/ dirigenti partecipano a corsi di formazione e acquisiscono competenze utilizzabili anche all'esterno del circolo</b>	Numero di partecipanti alle formazioni	24	Costo medio corso di formazione su HACCP, sicurezza e pronto intervento	130 €	3.120,00 €

Fonte: Elaborazione degli Autori

Infine, è stato considerato il cambiamento di cui godono i residenti del Comune di San Giovanni Valdarno che possono usufruire gratuitamente del servizio di manutenzione delle aree verdi realizzato dai soci del circolo. In questo caso, essendo già stato quantificato il valore economico di questa attività, è stato utilizzato direttamente questo valore per il computo dell'impatto generato come si può vedere nella Tabella 6.

**Tabella 6 - Valorizzazione dei cambiamenti osservati per i residenti del Comune di San Giovanni Valdarno**

Cambiamento	Indicatore	Quantità	Proxy finanziaria utilizzata	Valore della proxy	Impatto attualizzato netto
<b>I residenti possono fruire di spazi verdi curati, di una pista ciclabile utilizzabile e di un servizio integrativo di raccolta rifiuti</b>	Quota budget prevista dal Circolo per svolgere attività di manutenzione del circondario	1	Quota budget prevista dal Circolo per svolgere attività di manutenzione del circondario	10.000 €	10.000 €

Fonte: Elaborazione degli Autori

Per il terzo caso di studio, il **circolo fiorentino di Legambiente**, è stata effettuata un'analisi previsionale in quanto il progetto non è ancora stato realizzato. I dati utilizzati per la misurazione derivano quindi in gran parte dalle stime effettuate dai referenti di Legambiente Firenze riviste al ribasso per essere meglio aderenti al principio cautelativo dello SROI (Nicholls et al., 2009) applicato anche in questa sperimentazione per evitare di sovrastimare gli impatti.

Il progetto "Anello del Rinascimento" avrà quindi come stakeholder principali i futuri trekker che potranno usufruire gratuitamente di un nuovo percorso storico naturalistico, accessibile anche a persone con ridotta mobilità. La valorizzazione dei cambiamenti considerati per questa prima categoria di stakeholder è riportata in Tabella 7.



**Tabella 7 - Valorizzazione dei cambiamenti stimati per i futuri trekker dell'Anello del Rinascimento**

Cambiamento	Indicatore	Quantità	Proxy finanziaria utilizzata	Valore della proxy	Impatto attualizzato netto
<b>Opportunità di avere un nuovo percorso storico naturalistico</b>	Numero dei trekker stimato per il primo anno pari al 50% dei trekker della Via degli Dei	5.000	Costo di una guida turistica (pro-capite per gruppi di 15)	105 €	341.250,00 €
<b>Persone con mobilità ridotta possono usufruire di un percorso di trekking attrezzato e accessibile</b>	Numero annuale di utenti con disabilità sensoriale e/o motoria stimato da Legambiente	100	Costo di un trekking organizzato accessibile per Persone con disabilità	210 €	21.000,00 €

Fonte: Elaborazione degli Autori

Inoltre, la realizzazione dell'”Anello del Rinascimento” si pone anche come obiettivo quello di rilanciare il sistema economico locale attraverso la promozione turistica. Per questo motivo sono state effettuate alcune stime sul potenziale cambiamento che si potrebbe registrare sulle strutture ricettive e di ristorazione situate lungo il percorso, nonché alle nuove opportunità occupazionali che potrebbero essere connesse alla progettazione, implementazione e comunicazione del percorso (Tabella 8).

**Tabella 8 - Valorizzazione dei cambiamenti stimati per il sistema economico locale**

Cambiamento	Indicatore	Quantità	Proxy finanziaria utilizzata	Valore della proxy	Impatto attualizzato netto
<b>Rilancio turistico delle strutture ricettive lungo il percorso</b>	Stima del numero di notti in strutture ricettive	3.500	Spesa media di un trekker dell'anello in strutture ricettive (per notte)	30 €	68.250,00 €
<b>Rilancio turistico delle strutture di ristorazione lungo il percorso</b>	Numero stimato di pasti erogati lungo il percorso	17.500	Spesa media giornaliera per i pasti degli utenti	20 €	227.500,00 €
<b>Aumento di opportunità occupazionali derivanti dall'avvio del progetto</b>	Posti di lavoro ipotizzati	2	Retribuzione annua procapite per operaio specializzato	21.480 €	42.960,00 €

Fonte: Elaborazione degli Autori

Infine, tra gli stakeholder principali, possiamo considerare i soci, volontari e donatori di Legambiente che potranno godere della soddisfazione di vedere un loro progetto realizzarsi e di essere coinvolti nelle attività di un ente con una vocazione sociale e ambientale. È stato considerato anche un cambiamento positivo per Legambiente stessa dato principalmente dall'aumento di visibilità che potrà conseguire dalla realizzazione e frequentazione dell'”Anello del Rinascimento” (Tabella 9).

**Tabella 9 - Valorizzazione dei cambiamenti stimati per Legambiente e per i suoi soci, volontari e donatori**

Cambiamento	Indicatore	Quantità	Proxy finanziaria utilizzata	Valore della proxy	Impatto attualizzato netto
<b>I soci, volontari e donatori sperimentano una soddisfazione data dall'essere coinvolti nelle attività di un ente con</b>	Numero medio ore di volontariato annuale	1.200	Monetizzazione ore di volontariato previste da Tabella CESVOT	17,11 €	20.532,00 €

<b>finalità sociali e ambientali</b>					
<b>Aumento della conoscenza delle attività di Legambiente e possibile aumento dei volontari, dei soci e della possibilità di attrarre risorse</b>	Parte del budget su promozione e marketing	1	Spesa campaigning e promozione dell'Anello del Rinascimento	1.000 €	2.072,50 €

Fonte: Elaborazione degli Autori

Per una trattazione più dettagliata riguardante gli stakeholder secondari, le fonti utilizzate e la durata considerata dei cambiamenti si rimanda alle tabelle B, C e D riportate in appendice.

## 6. Conclusioni

Il presente studio si propone come primo passo verso l'elaborazione di un framework condiviso per la valutazione dell'impatto sociale delle autonomie sociali toscane. Il gruppo di ricerca, in attesa di recepire le linee guida sulla rendicontazione dell'impatto sociale nell'ambito della riforma del Terzo Settore, si è ispirato a quanto già realizzato sul tema dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Tramite l'analisi della letteratura esistente in materia di valutazione di impatto sociale abbiamo osservato che nessuno dei modelli proposti fosse totalmente rispondente alle esigenze delle autonomie sociali toscane. Questo accade perché queste organizzazioni sono molto diverse tra loro per dimensioni, settore di intervento, tipologia di attività, territorialità, etc. Per questo motivo l'approccio che proponiamo in questo documento è partecipativo e flessibile. Il modello è partecipativo in quanto prevede la realizzazione di focus group, di riunioni, di interviste e di questionari interni alle organizzazioni e con gli stakeholder principali per definire i cambiamenti generati dall'organizzazione e misurarne la loro entità. Lo strumento che abbiamo qui presentato si propone quindi come una traccia che deve essere declinata rispetto ad ogni specifica organizzazione, presentando degli stimoli di riflessione e lasciando spazio di espressione alle autonomie sociali. In questa ottica, il processo (ad esempio l'opportunità di riflessione insita nella dinamica valutativa) è importante almeno quanto il prodotto (ad esempio il valore monetario rappresentate l'impatto totale generato).

Al fine di lasciare libertà espressiva alle organizzazioni, gli indicatori quantitativi sono accompagnati da contenuti qualitativi in cui l'ente avrà la possibilità di dettagliare e di descrivere ogni singolo aspetto. Il modello proposto si compone quindi di 7 macro aree suddivise in dimensioni che a loro volta vengono descritte tramite indicatori quantitativi e alcuni contenuti qualitativi. Nell'elaborazione del modello generale di valutazione abbiamo fornito un limitato numero di esempi di indicatori, in quanto, come sottolineato, fornire degli indicatori che siano in grado di andare bene per tutte le realtà che compongono il variegato mondo delle autonomie sociali è molto complesso (la tabella riassuntiva in appendice riporta tutte le macro aree, le sottodimensioni e gli esempi di indicatori e contenuti). Per contribuire alla parziale risoluzione di tale complessità, ci siamo affidati ad una sperimentazione su tre casi studio rappresentativi dell'ampio scenario delle autonomie sociali toscane, con particolare riferimento ad una cooperativa sociale, un'associazione di promozione sociale ed un'organizzazione di volontariato. Tale sperimentazione permette di scendere più nel dettaglio degli indicatori richiesti per dare evidenza qualitativa e quantitativa dell'impatto sociale generato dalle singole autonomie sociali.

Rimane evidente come le peculiarità tipiche di ogni autonomia sociale richiedano una valutazione ad hoc dell'impatto sociale. Per superare questo limite, una futura ricerca potrebbe cercare di costituire un database di indicatori specifici per le diverse tipologie di enti e per i diversi settori di intervento in modo tale da avere una traccia condivisa di indicatori almeno rispetto a queste caratteristiche. Continuare questo cammino verso la standardizzazione e la creazione di un modello condiviso apre infatti diverse opportunità nel campo della misurazione dell'impatto. Poter disporre di un set ampio di indicatori per tutte le organizzazioni dello stesso tipo e che lavorano nello stesso settore potrebbe rappresentare un utile supporto per un processo autonomo di autovalutazione. Tale processo potrebbe avvenire dopo un percorso di formazione supportato da enti pubblici o di ricerca, ma dovrebbe essere infine guidato dalle organizzazioni stesse.

Sorgono di conseguenza due spunti di riflessione. Il primo è che un processo autonomo e scalabile di valutazione sembra rappresentare l'unica strategia sostenibile per tutte le autonomie sociali, fermo restando che organizzazioni più complesse potranno autonomamente decidere di rivolgersi a soggetti esterni per potenziare le loro competenze in termini di rendicontazione e comunicazione. Il secondo punto riguarda la necessità di considerare a pieno il tema dell'assenza di comparabilità diretta, in termini di quantificazione monetaria degli outcome, tra organizzazioni. La comparabilità in termini quantitativo-monetari è accettabile per la stessa organizzazione in diversi momenti, ma non tra organizzazioni, specialmente se di diversa tipologia, dimensione, localizzazione e settore di attività. Questo elemento è cruciale da un punto di vista delle indicazioni di policy e richiede un'attenta analisi dello strumento della valutazione di impatto, da intendersi soprattutto come un processo fondamentale di controllo di gestione e di complemento alle misurazioni delle performance economiche, sociali e ambientali e non come strumento di rating delle organizzazioni stesse.

## 7. Bibliografia

- Arvidson, M., Lyon, F. (2014), Social impact measurement and non-profit organizations: Compliance, resistance, and promotion, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 4, pp. 869-886.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., Moro, D. (2010), The ambitions and challenges of SROI, *TSRC Working Paper 49*, Birmingham, Available from Middlesex University's Research at: <http://eprints.mdx.ac.uk/7104/>
- Bagnoli, L., Megali, C. (2011), Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 1, pp. 149-165.
- Barman, E. (2007), What is the bottom line for nonprofit organizations? A history of measurement in the British voluntary sector, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18, 2, pp. 101-115.
- Bellucci, M., Bagnoli, L., Biggeri, M., Rinaldi, V. (2012), Performance measurement in solidarity economy organizations: the case of fair-trade shops in Italy, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83, 1, pp. 25-59. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00453.x>
- Bellucci, M., Manetti, G. (2018), *Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting*, Routledge, Londra, ISBN: 978-0-8153-7315-5.
- Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E., Bagnoli, L. (2019), Accounting for social return on investment (SROI): the costs and benefits of family-centered care by the Ronald McDonald House Charities. *Social Enterprise Journal*, pp. 1-30, ISSN:1750-8614
- Borzaga, C., Fazzi, L. (2014), Civil society, third sector, and healthcare: the case of social cooperatives in Italy, *Social Science and Medicine*, Vol.123, pp. 234-241.
- Bufali M.V., Ricciuti E. (2017), *Valutazione di Impatto Sociale (VIS): fra dibattito accademico, evoluzione normativa e esperienze sul campo. Lo SROI di AVIS*. Paper presented at XI Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale, 26-27 maggio 2017, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze, ISBN: 978-88-909832-4-5
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., Austin, M.J. (2013), Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, 6, pp. 1014-1032. Doi: [org/10.1177/0899764013508009](https://doi.org/10.1177/0899764013508009).
- CESVOT (2008), *Tabella per la Valorizzazione Dell'impegno Volontario*" (Rep.), CESVOT, Firenze.
- CESVOT (2009), *La valutazione di impatto sociale dei progetti del volontariato sociale*, CESVOT, Firenze.
- Chiaf E. (2015), *Un'analisi degli indicatori di impatto sociale. Social impact indicators identification*, Centro Studi Socialis, Brescia.
- Courtney, P. (2017), Conceptualising social value for the third sector and developing methods for its assessment, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29, 3, pp. 541-557, Doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9908-3>
- Depedri, S. (2016), *La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT*, EURICSE.
- Ebrahim, A., Rangan, V.K. (2010), The limits of nonprofit impact: a contingency framework for measuring social performance. *Harvard business school working papers*, Harvard Business School.
- EVPA, *A Practical guide to measuring and managing impact*, 2013
- Fissi, S., Gori, E., Romolini, A., 2013, La governance dei comuni sui servizi pubblici locali, *Management and Control 2/2013*, pp. 87-110.
- Flockhart, A. (2005), Raising the profile of social enterprises: the use of social return on investment (SROI) and investment ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap, *Social Enterprise Journal*, 1, 1, pp. 29-42, Doi: <https://doi.org/10.1108/17508610580000705>
- Freeman, A. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- GECES (2015), *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*, Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto 2014, Commissione Europea, Luxembourg.
- Giovine, E., Taffari, G. (2017), *Impatto sociale: contesto giuridico ed evoluzioni normative*, Paper presented at the Colloquio Scientifico sull'impresa sociale, Firenze.
- Gray, R. (2006), Social, environmental and sustainability reporting and organizational value creation? whose value? whose creation? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19, 6, pp. 793-819. Doi: [10.1108/09513570610709872](https://doi.org/10.1108/09513570610709872).

- Hall, M. (2014), Evaluation logics in the third sector, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 2, pp. 307-336.
- Hazenberg, R., Bajwa-Patel, M., Mazzei, M., Roy, M.J., Baglioni, S. (2016), The role of institutional and stakeholder networks in shaping social enterprise ecosystems in Europe, *Social Enterprise Journal*, 12, 3, pp. 302-321, Doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2016-0044>
- Khandker, Shahidur R.; Koolwal, Gayatri B.; Samad, Hussain A. (2010), *Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices*. Washington, DC: World Bank.
- Klemelä, J. (2016), Licence to operate: Social return on investment as a multidimensional discursive means of legitimating organisational action, *Social Enterprise Journal*, 12, 3, pp. 387-408. Doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2015-0004>
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., Millner, R. (2015), SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 5, pp. 1805-1830. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9490-x>
- Manetti, G. (2012). The Role of Blended Value Accounting in the Evaluation of Socio-Economic Impact of Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9346-1>
- Manetti, G. and Toccafondi, S. (2013), Il coinvolgimento degli stakeholder nella governance e nel reporting delle fondazioni bancarie. *Management and Control* 3/2013, pp. 51-76. Doi: 10.3280/MACO2013-003004
- Manetti, G., Bellucci, M., Como, E., Bagnoli, L. (2015), Investing in Volunteering: Measuring Social Returns of Volunteer Recruitment, Training and Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 5, 2104–2129. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9497-3>
- Mauro, V., Biggeri, M., Deepak, S., Trani, J., Kumar, Y.B., Ramasamy, P., Bakhshi, P., Giriappa, R., (2012), Impact of CBRC Community-Based Rehabilitation programme in Mandya district (Karnataka, India), Università degli Studi di Firenze. ISBN 978-88-907108-1-0
- Mauro, V., Biggeri, M., Grilli, L. (2015), Does community-based rehabilitation enhance the multidimensional well-being of deprived persons with disabilities? A multilevel impact evaluation. *World Development*, 76, pp. 190-202.
- Ministero dello Sviluppo Economico (2015), Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del “Documento di Descrizione dell’Impatto Sociale”.
- Mook, L., Chan, A., Kershaw, D. (2015), Measuring social enterprise value creation, *Nonprofit Management and Leadership*, 26, 2, pp. 189-207.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., Goodspeed, T. (2009), A guide to social return on investment, Office of the Third Sector, The Cabinet Office, London.
- Lucianetti, L. (2011). L’adozione della Balanced Scorecard: i risultati di una ricerca empirica. *Management Control*, 3(3), 39-66.
- Pathak, P., Dattani, P. (2014), Social return on investment: three technical challenges, *Social Enterprise Journal*, 10, 2, pp. 91-104, Doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2012-0019>
- Rotheroe, N., Richards, A. (2007), Social return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development, *Social Enterprise Journal*, 3, 1, pp. 31-48, Doi: <https://doi.org/10.1108/17508610780000720>
- Ryan, P.W., Lyne, I. (2008), Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment, *Education, Knowledge & Economy*, 2, 3, pp. 223-237.
- Sammarco, F., Liotta, L., Scognamiglio, E., Testa, L., Vitale, S., (2018), Valutazione d’impatto ed imprese sociali: caratteristiche a confronto, Paper presentato in occasione del XII Colloquio Scientifico sull’impresa sociale, 25 maggio 2018, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento, ISBN 978-88-909832-7-6
- Socialis (2017). Valutare per dare valore: l’impatto sociale del terzo settore.
- Venturi, P., (2017) Valore e potenziale dell’impresa sociale. Economie plurali per generare progresso e impatto sociale.
- Wilson, D. and Bull, M.F. (2013), SROI in practice: the wooden canal boat society, *Social Enterprise Journal*, 9, 3, pp. 315-325, Doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2013-0013>
- Zamagni, S., Venturi, P., Rago, S. (2015), Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, *Impresa Sociale*, 6, pp 77-. 97.

## Appendici

**Tabella A. Tabella Riassuntiva delle Macro-Aree, Dimensioni e Indicatori Consigliati**

Macro-area	Dimensione	Esempi di indicatori quantitativi	Esempi di contenuti qualitativi
INFORMAZIONI PRELIMINARI	-	-	Storia, mission, obiettivi, metodologia
IDENTITÀ E GOVERNO	Composizione istituzionale	Numero di soci	Descrizione assetto giuridico/istituzionale
		Numero membri del Consiglio Direttivo	Descrizione organigramma
		Numero membri del Consiglio di Amministrazione	
	Partecipazione e democrazia interna	Tasso medio di partecipazione alle assemblee dei soci	Descrizione dei processi decisionali all'interno dell'organizzazione
		Numero di assemblee dei soci (ordinarie)	
		Numero di assemblee dei soci (straordinarie)	
RISORSE	Risorse economiche	Valore della produzione o Totale proventi di gestione	Indicazione delle forme di finanziamento utilizzate ordinate per grado di importanza
		Patrimonio netto	Descrizione patrimonio immobiliare e altri mezzi a disposizione
		Indicazione di particolari forme di finanziamento (es. 5x1000)	
		Donazioni e lasciti ricevuti	
		Rapporto tra le risorse raccolte e risorse utilizzate per attività	
	Risorse umane	Numero dipendenti	Descrizione dei percorsi di inclusione lavorativa (se attivati)
		Numero dipendenti con contratto full time	
		Numero dipendenti con contratto part time	
		Numero dipendenti contratto indeterminato	
		Numero dipendenti contratto tempo determinato	
		Numero collaboratori contratto a progetto	
		Numero collaboratori partita iva	
		Turnover dipendenti e/o collaboratori	
		Numero e percentuale di soggetti svantaggiati impiegati	
		Compensi corrisposti ad amministratori, controllori contabili e lavoratori dipendenti	
		N. di volontari	

		Turnover volontari	
		Numero di nuovi volontari	
		N. ore di volontariato	
	Capitale Umano	Ore di formazione/aggiornamento per i dipendenti	Tipologia di formazione effettuata per volontari/dipendenti
		Ore di formazione/aggiornamento per i volontari	Livello di soddisfazione di volontari/dipendenti rispetto alla formazione ricevuta
		Numero di dipendenti formati	
		Numero di volontari formati	
ATTIVITÀ	Livelli di output	Numero di destinatari diretti	Descrizione attività svolte e risultati ottenuti (con specifica dei fattori facilitanti e degli ostacoli che sono stati riscontrati nell'implementazione)
		Numero di beneficiari indiretti	Descrizione beneficiari diretti e indiretti
		Numero di attività realizzate	
	Efficacia operato	Rapporto tra numero di destinatari e numero richiedenti (se applicabile)	Valutazione degli obiettivi raggiunti rispetto agli obiettivi fissati
		Livello di soddisfazione dei destinatari	
	Innovatività	Nuove attività in progettazione	Descrizione delle nuove attività in progettazione e delle innovazioni gestionali introdotte e del loro grado di implementazione
		Innovazioni di gestione introdotte	
	Cambiamento generato	DESTINATARI DIRETTI: miglioramento condizioni psico-fisiche dei beneficiari	Restituzione qualitativa del percorso partecipativo sul cambiamento generato
		BENEFICIARI INDIRETTI: miglioramento condizioni psico-fisiche delle famiglie dei beneficiari	
		SETTORE PUBBLICO: Risparmio spesa pubblica	
		DIPENDENTI: Soddisfazione di lavorare in un ente con finalità sociale	
		DONATORI: Soddisfazione/autorealizzazione nel donare	
		VOLONTARI: Soddisfazione/autorealizzazione	
			VOLONTARI: Numero di volontari che affermano di aver acquisito nuove competenze tramite il volontariato
CAPACITÀ DI CREARE RETE SUL TERRITORIO	Relazioni con gli enti locali	Numero incontri con enti locali	Mappatura stakeholder con indicazione del tipo di relazione che intercorre tra essi e l'ente/ Ricezione delle aspettative degli stakeholder
		Numero eventi promosse con enti locali	Tipologia di iniziative
		Numero di azioni/progetti promossi in collaborazione con enti locali	
		Numero contatti di rappresentanti enti locali	
	Relazioni con altri soggetti di Terzo Settore	Numero eventi promossi con altri soggetti di Terzo Settore	Mappatura stakeholder con indicazione del tipo di relazione che intercorre tra essi e l'ente/ Ricezione delle aspettative degli stakeholder
		Numero di azioni/progetti promossi in collaborazione con Terzo Settore	Tipologia di iniziative
	Relazioni con il mondo profit	Numero eventi promossi con altri soggetti profit	Mappatura stakeholder con indicazione del tipo di relazione che intercorre tra essi e l'ente/ Ricezione delle aspettative degli stakeholder
		Numero di azioni/progetti promossi in collaborazione con altri soggetti profit	Tipologia di iniziative

	Relazioni con la comunità	Numero campagne promozionali/fundraising	Tipologia di iniziative
		Numero di conferenze/iniziative sociali aperte al pubblico	
COMUNICAZIONE	Comunicazione interna	Numero riunioni con i volontari	Strumenti e strategie di comunicazione interna
		Numero riunioni con i dipendenti	
	Comunicazione esterna	Numero iscrizioni newsletter	Strumenti e strategie di comunicazione esterna
		Numero follower sui social media	
		Ore di servizio di numeri telefonici dedicati	
	Rendicontazione sociale	Ore di coinvolgimento stakeholder interni nell'ambito di processi di rendicontazione sociale	Strumenti e processi di rendicontazione sociale utilizzati
Ore di coinvolgimento stakeholder esterni nell'ambito di processi di rendicontazione sociale			
SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	Riduzione dell'impronta ecologica	Riduzione delle emissioni in termini di CO2	Criteri di selezione dei fornitori
		Riduzione del consumo energetico	Gestione dei rifiuti
		Riduzione di altri consumi	



**Tabella B: Estratto della Impact Map per Impresa Cooperativa Alice**

Stakeholder	Cambiamento per gli stakeholder	Indicatore	Quantità	Durata	Proxy finanziaria	Valore della proxy	Fonte	Impatto attualizzato netto
Utenti (minori 6 – 17 anni)	Miglioramento del senso civico e di appartenenza	Numero di utenti	28	3	Spesa annuale onnicomprensiva per iscrizione e partecipazione attività gruppo scout	595€	Dati calcolati in base ad informazioni raccolte sui siti e blog scout	23.157,40 €
	Miglioramento dei risultati scolastici	Numero di utenti	28	3	Spesa annuale per ripetizioni private due volte a settimana in un anno scolastico (33 settimane)	1.620€	Dati forniti dalla Fondazione Luigi Einaudi Onlus	63.050,40 €
	Diminuzione del drop-out scolastico	Numero di utenti	28	5	Differenziale di reddito annuale tra chi ha un livello di istruzione "medio" e chi ne ha uno "basso".	8.700€	LOST: Dispersione scolastica: Il costo per la collettività e il ruolo di scuole e terzo settore - WeWorld	615.243,77 €
	Miglioramento delle relazioni sociali e inclusione sociale	Numero di utenti	28	3	Quota annuale per iscrizione a sport di squadra	576€	"La pratica sportiva in Italia"- Giorgio Alleva, presidente Istituto Nazionale di Statistica, Roma, febbraio 2016.	22.417,92 €
	Miglioramento della condizione psico-fisica e dell'autostima	Numero di utenti	28	5	Spesa percorso di 10 incontri di counseling per minori	750€	Ordine Nazionale degli Psicologi: Tariffario nazionale psicologi e psicoterapeuti	53.038,26 €
	Sostegno all'occupabilità futura potenziale per i ragazzi adolescenti (Centro Nadir)	Numero di utenti (solo Nadir)	14	3	Spesa corso di formazione professionalizzante di 300 ore	554€	Dati elaborati a partire dall'analisi dei corsi di formazione offerti dalla Regione Toscana nell'anno 2018	10.786,40 €
Famiglia	Sollievo derivante dal sapere che il proprio figlio/a è seguito in un ambiente accogliente	Numero stimato genitori consenzienti	8	3	Costo percorso 10 sedute di psicoterapia individuale	900€	Dati rinvenuti dall'Ordine Nazionale degli Psicologi: Tariffario nazionale psicologi e psicoterapeuti	10.008,00 €
	I genitori	Numero	28	1	Spesa media	5.174€	I valori si riferiscono alle tabelle tariffarie dei	144.883,20

	dispongono di più tempo da dedicare ad attività di ricerca attiva del lavoro e/o alla propria salute psichica	genitori su cui si stima questo effetto			annuale per babysitter		minimi retributivi relativi al lavoro domestico (lavoro non convivente)	€
	La famiglia migliora le proprie competenze educative e la consapevolezza nel rapporto con il bambino/ragazzo	Numero genitori che si ritiene soddisfatto del servizio dei centri diurni	14	3	Costo percorso 10 sedute counseling genitori-figli	1.050€	Dati rinvenuti dall'Ordine Nazionale degli Psicologi: Tariffario nazionale psicologi e psicoterapeuti	20.433,00 €
Dipendenti	Opportunità di occupazione e soddisfazione derivata dal lavorare per un ente con finalità sociali	Numero dipendenti impiegati presso Azimut e Nadir	6	1	Stipendio medio mensile dipendente cooperativa Alice	1.400€	Dati forniti dalla Cooperativa	8.400,00 €
	Stress e carico emotivo derivante dallo stare a stretto contatto con bambini in situazioni di disagio	Numero di ore di supporto psicologico erogate per i dipendenti	120	3	Costo orario per seduta di consulenza psicologica di gruppo	30€	Dati rinvenuti dall'Ordine Nazionale degli Psicologi: Tariffario nazionale psicologi e psicoterapeuti	-5.004,00 €
	Acquisizione di nuove competenze attraverso formazioni e aggiornamenti	Numero dipendenti impiegati presso Azimut e Nadir	6	3	Costo di un corso di formazione in ambito socio-sanitario	1.000€	I dati provengono da <a href="http://www.regione.toscana.it">www.regione.toscana.it</a> e si riferiscono al costo per un corso di 1000 ore per OSS nella provincia di Prato.	8.340,00 €
Enti pubblici (Comune e AUSL)	Prevenzione/anticipazione/riduzione del disagio sociale da gestire	Numero utenti	28	1	Costo medio annuo del servizio sociale per ogni minore	283€	Il servizio sociale nelle zone sociosanitarie della regione toscana - Fondazione Zancan e Regione Toscana.	7.924,00 €

**Tabella C: Estratto della Impact Map per il Circolo ARCI G. Simonti**

Stakeholder	Cambiamento per gli stakeholder	Indicatore	Quantità	Durata	Proxy finanziaria	Valore della proxy	Fonte	Impatto attualizzato netto
Soci frequentatori	I soci possono usufruire di uno spazio di socialità, possono partecipare ad eventi di aggregazione e possono fruire di un punto di riferimento sul territorio, aperto anche in orari in cui tutti gli altri esercenti sono chiusi	30% del numero di soci per l'anno 2018	88.80	3	Quota annuale iscrizione sport di squadra	576€	"La pratica sportiva in Italia"- Giorgio Alleva, presidente Istituto Nazionale di Statistica, Roma. Febbraio 2016.	106.005,89 €
	Gli anziani hanno un luogo di ritrovo in cui possono socializzare e praticare attività ludico/sportive	70% del numero soci per l'anno 2018	207.20	3	Retta partecipazione a centro diurno per anziani	1.664€	Analisi tariffe di 3 diversi centri privati che offrono servizi diurni per anziani.	714.558,21 €
	I soci frequentatori del circolo hanno facile accesso a slot machine	"Numero di persone affette da GAP (Gioco d'azzardo Patologico) tra i soci frequentatori stimato in base alla percentuale di dipendenza in Toscana	2.38	3	Costo sociale annuale per ogni giocatore d'azzardo in Italia	2.211€	I costi sociali del gioco d'azzardo problematico in Italia: FederSerd e CERCO	-9.288,60 €
Dipendenti	Opportunità di occupazione e soddisfazione derivante dal lavorare per un ente radicato sul territorio	Numero di dipendenti del circolo	1	1	Stima stipendio dipendente del circolo	1.295,17€	Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo 08.02.2018	1.295,17 €
Volontari	I volontari hanno la possibilità di effettuare attività di impegno civico per la comunità di appartenenza	Stima numero ore di volontariato in un anno	1.768	1	Monetizzazione ore di volontariato previste da Tabella CESVOT	17,11€	La valorizzazione economica del volontariato: "Tabella per la valorizzazione dell'impegno volontario", CESVOT, 2008	30.250,48 €
	I soci/ volontari/ dirigenti partecipano a corsi di formazione e	Numero di partecipanti alle	24	1	Costo medio corso di	130€	Media derivante da tariffe di vari enti	3.120,00 €

	acquisiscono competenze utilizzabili anche all'esterno del circolo	formazioni			formazione su HACCP, sicurezza e pronto intervento		privati che propongono corsi su questi temi	
Comune	Il Comune può utilizzare gli spazi per organizzare attività di sensibilizzazione, formazione e raccolte fondi	Stima del numero di iniziative organizzate dal annualmente Comune	5	1	Costo stimato per affitto di spazi analoghi	48€	<a href="http://www.immobiliare.it">www.immobiliare.it</a> computazione affitto giornaliero da valutazione affitto mensile per San Giovanni Valdarno	240,00 €
Residenti Comune San Giovanni	I residenti possono fruire di spazi verdi curati, di una pista ciclabile utilizzabile e di un servizio integrativo di raccolta rifiuti	Quota budget prevista dal Circolo per svolgere attività di manutenzione del circondario	1	1	Quota budget prevista dal Circolo per svolgere attività di manutenzione del circondario	10.000€	Dati forniti dall'ente	10.000€
Scuole	Le scuole ricevono annualmente materiali e donazioni in kind da raccolte effettuate presso il circolo.	Numero di scuole che ricevono annualmente le donazioni dal circolo	2	1	Valore dei materiali donati annualmente per ciascuna scuola	500€	Dati forniti dall'ente	1.000€

**Tabella D: Estratto della Impact Map per Legambiente**

Stakeholder	Cambiamento per gli stakeholder	Indicatore	Quantità	Durata	Proxy finanziaria	Valore della proxy	Fonte	Impatto attualizzato netto
Futuri utenti (trekker)	Opportunità di avere un nuovo percorso storico naturalistico	Numero dei trekker stimato per il primo anno pari al 50% dei trekker della Via degli Dei	5.000	1	Costo di una guida turistica (pro-capite per gruppi di 15)	105€	Elaborazioni degli autori su dati dell'ente	341.250,00 €
Persone con ridotta mobilità	Persone con mobilità ridotta possono usufruire di un percorso di trekking attrezzato e accessibile	Numero annuale di utenti con disabilità sensoriale e/o motoria stimato da Legambiente	100	1	Costo di un trekking organizzato accessibile per Persone con disabilità	210€	Elaborazioni degli autori su dati dell'ente	21.000,00 €
Sistema economico locale	Rilancio turistico delle strutture ricettive lungo il percorso	Stima del numero di notti in strutture ricettive	3.500	1	Spesa media di un trekker dell'anello in strutture ricettive (per notte)	30€	Elaborazioni degli autori su dati dell'ente	68.250,00 €
	Rilancio turistico delle strutture di ristorazione lungo il percorso	Numero stimato di pasti erogati lungo il percorso	17.500	1	Spesa media giornaliera per i pasti degli utenti	20€	Elaborazioni degli autori su dati dell'ente	227.500,00 €
	Aumento di opportunità occupazionali derivanti dall'avvio del progetto	Posti di lavoro ipotizzati	2	1	Retribuzione annua procapite per operaio specializzato	21.480€	Istat, annuario statistico italiano 2017	42.960,00 €
Soci, volontari e donatori di Legambiente	Soddisfazione per l'essere coinvolti nelle attività di un ente con finalità sociali e ambientali	Numero medio ore di volontariato annuale	1.200	1	Monetizzazione ore di volontariato previste da Tabella CESVOT	17,11€	La valorizzazione economica del volontariato: "Tabella per la valorizzazione dell'impegno volontario", CESVOT, 2008	20.532,00 €
Legambiente	Aumento della conoscenza delle attività di Legambiente e possibile aumento dei volontari, dei soci e della possibilità di attrarre risorse	Parte del budget su promozione e marketing	1	1	Spesa campaigning e promozione dell'Anello del Rinascimento	1.000€	Dati forniti dall'ente	2.072,50 €
Collettività	Aumento della	Budget per	1	1	Spesa di una	2.000€	Dati forniti dall'ente	4.145,00 €

	conoscenza del territorio e del trekking	campagna istituzionale regionale di sensibilizzazione ambientale rivolta ad un'audience simile a quella del progetto			campagna istituzionale regionale di sensibilizzazione ambientale			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

***L'impresa sociale di comunità come strumento di partecipazione e  
sviluppo locale dal basso:  
il caso della cooperativa Comunità Valle Castoriana impresa sociale***

di  
Andrea Bernardoni<sup>1</sup> e Virginia Fossatelli<sup>2</sup>

1. Introduzione
2. Le imprese di comunità: definizione e forme giuridiche
3. Il quadro normativo regionale
4. Il caso della cooperativa Comunità Valle Castoriana impresa sociale
5. Conclusioni

---

<sup>1</sup> Legacoopociali Nazionale e Legacoop Umbria

<sup>2</sup> Legacoop Umbria

## 1. Introduzione

Negli ultimi anni è cresciuto l'interesse dei *policy maker*, degli studiosi e dei ricercatori verso le imprese di comunità. A prova di ciò, da un lato diverse regioni si sono dotate di norme regionali che disciplinano questo fenomeno, dall'altro lato sono aumentate le pubblicazioni e le ricerche che analizzano esperienze e caratteristiche di questa tipologia di impresa. Sul concetto di impresa di comunità il dibattito è ancora molto aperto, tuttavia, c'è ampio consenso sul fatto che i due elementi che caratterizzano l'impresa di comunità sono: il perseguimento del benessere della comunità da parte dell'impresa e la partecipazione della comunità nelle attività e nella *governance* dell'impresa. In questo paper cercheremo di dimostrare che l'impresa sociale è una forma d'impresa che ben si adatta all'esercizio dell'impresa di comunità e, partendo dall'analisi del caso della cooperativa Comunità Valle Castoriana impresa sociale, cercheremo di evidenziare con quali modalità e strumenti l'impresa sociale può essere uno strumento giuridico al servizio dei cittadini che intendono impegnarsi per lo sviluppo e per la cura della comunità in cui vivono. In questa prospettiva analizzeremo l'esperienza della cooperativa Comunità Valle Castoriana impresa sociale è nata su iniziativa dei cittadini residenti nella Valle Costoriana in seguito al sisma che nell'autunno del 2016 ha colpito le aree appenniniche di Umbria, Marche, Lazio ed Abruzzo. Nella Valle Castoriana, nello specifico a Campi di Norcia, i cittadini dopo il sisma si sono subito organizzati autonomamente ed hanno gestito la fase emergenziale in forma comunitaria. Partendo dalla condivisione della risposta all'emergenza i cittadini, attraverso la Pro-loco di Campi, hanno immaginato un progetto di ricostruzione economica e sociale della comunità che ha portato alla costituzione dell'impresa sociale Comunità Valle Castoriana.

## 2. Le imprese di comunità: definizione e forme giuridiche

Sul concetto di impresa di comunità ci sono oggi una pluralità di vedute, sia nella comunità scientifica che tra gli operatori del settore, in questo quadro ancora molto fluido vi è però un'idea di fondo che raccoglie un ampio consenso. Questa idea può essere sintetizzata dalla massima in base alla quale l'impresa di comunità è uno strumento che permette di fare qualcosa per la comunità con la partecipazione della comunità [Mori, 2019]. Gli elementi di base che caratterizzano le imprese di comunità sono due: il beneficio comunitario e la partecipazione della comunità.

In altre parole l'impresa di comunità è un'impresa che ha per oggetto la produzione di beni e servizi di interesse comunitario in cui i cittadini, cioè i membri della comunità, partecipano direttamente alla gestione ed al finanziamento degli investimenti realizzati.

Partendo da questa idea di base dell'impresa di comunità possiamo definire le principali caratteristiche di questa forma di impresa che sono: la partecipazione dei cittadini; il principio della porta aperta; le finalità sociali; la limitata distribuzione degli utili; la non scalabilità dell'impresa [Bernardoni, 2019].

In primo luogo la *partecipazione dei cittadini*, che devono poter essere coinvolti nel *governo* dell'impresa e devono potersi assumere una responsabilità economica. Questo elemento è essenziale poiché non c'è impresa di comunità se non coinvolge i cittadini. A titolo di esempio le cooperative sociali perseguono finalità di interesse generale ma, se non coinvolgono nel governo i membri della comunità, non sono imprese di comunità. Allo stesso modo vi sono società di capitali impegnate nello sviluppo economico, sociale ed ambientale delle comunità in cui operano, tali



imprese pur rappresentando delle eccellenze per il Paese, non sono imprese di comunità poiché non c'è coinvolgimento dei cittadini.

In secondo luogo il rispetto del principio della *porta aperta*. Il primo principio della Dichiarazione di Identità Cooperativa adottata dell'International Co-operative Alliance nel 1995, in occasione del XXXI congresso, stabilisce che le cooperative sono organizzazioni volontarie aperte a tutte le persone in grado di utilizzarne i servizi offerti e desiderose di accettare le responsabilità connesse all'adesione, senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa. Nelle imprese di comunità questo principio deve essere pienamente agito e messo concretamente in pratica. Come abbiamo visto le cooperative elettriche hanno rappresentato una delle prime forme di imprese di comunità. In queste cooperative non tutti i membri della comunità erano soci della cooperativa ma tutti i cittadini potevano diventarlo. Le imprese di comunità devono essere aperte alla partecipazione di tutti i cittadini e devono potenzialmente includere nella governance tutti i membri della comunità.

In terzo luogo il perseguimento di *finalità comunitarie*. A differenza delle imprese capitalistiche che hanno come finalità istituzionale la massimizzazione del profitto e delle imprese cooperative che hanno come scopo la soddisfazione dei soci attraverso lo scambio mutualistico le imprese di comunità perseguono l'interesse generale della comunità in cui operano.

In quarto luogo la presenza di *limiti alla distribuzione degli utili* e l'indivisibilità delle riserve accumulate negli esercizi precedenti dall'impresa. Le imprese di comunità nascono e si sviluppano per migliorare le condizioni di vita di una determinata comunità attraverso la produzione di beni e servizi. Come abbiamo visto sono imprese che devono creare valore, questo valore però viene utilizzato solo marginalmente per remunerare chi investe capitale nell'impresa e viene reinvestito in larga parte per lo sviluppo della comunità.

Infine le *non scalabilità*. Le imprese di comunità sono impegnate nella produzione e/o gestione di un bene, servizio o attività di interesse generale. A volte realizzano o gestiscono *asset* comunitari come centrali idroelettriche, impianti per la produzione di energia eolica, la rete idrica di una città o altri beni e servizi di interesse per la comunità. In questi casi la cooperazione di comunità rappresenta lo strumento utilizzato dai cittadini per la realizzazione o gestione di un bene di interesse comunitario in forma collettiva ma non pubblica, superando i limiti della gestione diretta effettuata degli attori pubblici e delle imprese *for profit* [Sacconi e Ottone, 2015]. Le imprese di comunità sono infatti imprese private che possono garantire un'adeguata efficienza gestionale e gli investimenti necessari alla gestione efficace di un servizio pubblico e sono, allo stesso tempo, organizzazioni democratiche, caratterizzate da una governance inclusiva [Mori, 2014], aperte alla partecipazione dei cittadini che da elettori si trasformano in imprenditori.

Per queste ragioni le imprese di comunità impegnate nella gestione di *asset* comunitari non devono poter essere scalate, non deve cioè essere possibile la concentrazione delle quote di capitale o delle azioni ed il cambio di finalità dell'impresa.

Le imprese di comunità oggi presenti in Italia assumono una pluralità di forme giuridiche: le cooperative elettriche storiche distribuite lungo l'arco alpino sono cooperative di utenza che perseguono l'interesse generale della comunità; le cooperative di comunità impegnate nella rivitalizzazione delle aree montane del Paese sia lungo la dorsale appenninica che in alcune valli alpine hanno, frequentemente, la forma giuridica di cooperativa sociale; vi sono poi imprese di comunità impegnate nella promozione turistica di località marginali che hanno assunto la forma giuridica di cooperative di lavoro; nelle aree urbane è possibile incontrare imprese di comunità che hanno la qualifica di impresa sociale ed anche imprese di comunità in forma di società di capitali.

Questa pluralità di forme giuridiche è dovuta all'eterogeneità delle esperienze di cooperazione di comunità ed all'assenza di una specifica normativa che disciplini le imprese di comunità, così come ad esempio è accaduto per la cooperazione sociale, fenomeno disciplinato dalla legge 381 nel 1991 dopo una prima fase di sviluppo pionieristico.

Tab. 1 Forme giuridiche utilizzabili per esercitare un'impresa di comunità

	Partecipazione dei cittadini	Porta aperta	Finalità comunitarie	Limite alla distribuzione degli utili	Non scalabilità
Cooperative di utenza	I cittadini/utenti sono soci della cooperativa e sono centrali nella governance	Garantito dalle norme che disciplinano le società cooperative	Devono essere esplicitate nello statuto	Garantito dalle norme che disciplinano le società cooperative	Garantita dalle norme che disciplinano le società cooperative
Cooperative di lavoro e supporto	Devono essere presenti nella base sociale anche cittadini	Garantito dalle norme che disciplinano le società cooperative	Devono essere esplicitate nello statuto	Garantito dalle norme che disciplinano le società cooperative	Garantita dalle norme che disciplinano le società cooperative
Cooperative sociali	Devono essere presenti nella base sociale anche cittadini	Garantito dalle norme che disciplinano le società cooperative	Garantite dalla L. 381 del 1991 che disciplina le cooperative sociali	Garantito dalle norme che disciplinano le società cooperative	Garantita dalle norme che disciplinano le società cooperative
Imprese sociali – cooperative	Devono essere presenti nella base sociale anche cittadini	Garantito dalle norme che disciplinano le società cooperative	Garantite dalla L. 106 del 2016 ed il D. Lgs. 112 del 2017 che disciplinano le imprese sociali	Garantito dalle norme che disciplinano le società cooperative	Garantita dalle norme che disciplinano le società cooperative
Imprese sociali – Spa e Srl	Devono essere presenti nella base sociale anche cittadini	Le Spa e le srl hanno un capitale sociale fisso, non è possibile garantire il principio della porta aperta	Garantite dalla L. 106 del 2016 ed il D. Lgs. 112 del 2017 che disciplinano le imprese sociali	Garantite dalla L. 106 del 2016 ed il D. Lgs. 112 del 2017 che disciplinano le imprese sociali	Le Spa e Srl con qualifica di impresa sociale possono essere scalate
Spa e Srl	Devono essere presenti nella base sociale anche cittadini	Le Spa e le srl hanno un capitale sociale fisso, non è possibile garantire il principio della porta aperta	Non ci sono vincoli normativi devono essere esplicitate nello statuto	Non ci sono vincoli normativi devono essere esplicitate nello statuto	Le Spa e Srl possono essere scalate

### 3. Il quadro normativo regionale

Nel nostro ordinamento giuridico non è presente una norma nazionale che disciplina le imprese di comunità, come ad esempio la legge 381 del 1991 relativa alle cooperative sociali o le recenti norme sull'impresa sociale.

Negli ultimi anni alcune regioni del Paese hanno approvato delle norme regionali sulle imprese di comunità, tali norme, tuttavia, sono parziali e non colgono tutta la complessità della cooperazione di comunità. In particolar modo non presidiano adeguatamente i due elementi base delle imprese di comunità che, ricordiamo, sono: la presenza di finalità comunitarie e la partecipazione dei cittadini. Dal 2014 al 2019 nove regioni (Abruzzo, Basilicata, Emilia Romagna, Lombardia, Liguria, Puglia, Toscana, Sicilia e Umbria) hanno disciplinato con un provvedimento normativo regionale le cooperative di comunità. Il legislatore regionale ha utilizzato due strade: ha approvato una specifica norma regionale dedicata alle cooperative di comunità come nel caso della Regione Abruzzo, della Puglia, della Liguria, della Sicilia e dell'Umbria; o, in alternativa, ha inserito la disciplina delle cooperative di comunità all'interno delle normativa regionale volte a promuovere la cooperazione.

Tabella 2. Regioni che hanno disciplinato le cooperative di comunità

Regione	Legge specifica	Inserimento in legge sulla cooperazione
Abruzzo L.R. 25/2015	✓	✗
Basilicata L.R. 12/2015 art. 12 "Le cooperative di comunità"	✗	✓
Emilia Romagna L.R. 12/2014 Art. 2 co. 3	✗	✓
Liguria L.R. 14/2015	✓	✗
Lombardia L.R. 36/2015 art. 11 "Cooperative di comunità e di autogestione"	✗	✓
Puglia L. R. 23/2014	✓	✗
Toscana L.R. 24/2014 Art. 11 bis "Cooperazione di comunità"	✗	✓
Sicilia L.R. 25/2018	✓	✗
Umbria L.R 2/2019	✓	✗

Elaborazione degli autori

Dall'analisi delle normative regionali è possibile evidenziare che:

- a. A fronte di una pluralità di forme giuridiche utilizzabili per esercitare le imprese di comunità i legislatori regionali hanno scelto la forma cooperativa, individuando nell'impresa di comunità una specifica forma di impresa cooperativa. Le norme regionali prevedono che vi possono essere cooperative di comunità in forma di cooperativa di produzione e lavoro, di utenza, di supporto, sociali e miste. Solamente la norma dell'Emilia Romagna stabilisce che possono acquisire la qualifica di cooperativa di comunità solamente le cooperative sociali che promuovono l'autogestione e la partecipazione dei cittadini;
- b. Il perseguimento di finalità comunitarie è richiamato in varie norme regionali, tuttavia è declinato in modo originale nelle diverse norme regionali;
- c. La partecipazione dei cittadini è disciplinata in modo estremamente variegato nelle diverse norme regionali, infatti vi sono due leggi regionali (Puglia ed Abruzzo) che definiscono dei parametri numerici tra i soci della cooperativa di comunità e la popolazione residente nella comunità di riferimento della cooperativa. Nel dettaglio in base a queste norme i soci della cooperativa devono rappresentare tra il 3% ed il 10% della popolazione residente. La legge regionale dell'Umbria, invece, non fissa dei parametri numerici tra soci della cooperativa e popolazione residente però stabilisce che le cooperative di comunità devono prevedere nello statuto o nel regolamento adeguate forme di coinvolgimento e specifiche modalità di partecipazione all'assemblea dei soci dei soggetti appartenenti alla comunità di riferimento interessati alle attività della cooperativa e riserva a questi soggetti la possibilità di nominare membri del Consiglio di Amministrazione (Art. 2 L.R. Umbria n. 2 del 2019). Nelle altre norme regionali non vi è, invece, alcun riferimento alla partecipazione dei cittadini che non devono essere soci della cooperativa, vi possono quindi essere cooperative di comunità formate solamente da soci lavoratori, e non devono essere coinvolti nella governance della cooperativa.

#### 4. Il caso della cooperativa Comunità Valle Castoriana impresa sociale

Campi è un piccolo borgo medievale, dove prima del sisma del 2016 vivevano circa 150 persone, che si trova a circa 711 m s.l.m.; distante 11 km da Norcia, in Umbria, si sviluppa su di un sinclinale preappenninico di fronte alla catena del Parco Nazionale dei Monti Sibillini e immerso nell'ampio panorama della valle Castoriana. Le coltivazioni di lenticchia, farro e mais costituiscono una parte fondamentale dell'economia locale insieme alla presenza del tartufo e alle attività connesse alla preparazione di salumi tipici.

Un ruolo importante, sul territorio, è svolto dalla Pro Loco di Campi che è attiva dal 1982 ed organizza, insieme ai soci, gran parte delle manifestazioni e delle ricorrenze.

Foto 1: Campi di Norcia



#### *Il sisma del 30 ottobre 2016*

Il paese di Campi è stato completamente distrutto dal sisma del 20 Ottobre 2016, con epicentro a Campi.

Segnati profondamente dal terremoto gli abitanti di Campi, però, non perdono la fiducia nelle loro forze, si auto-organizzano ed affrontano in maniera autonoma l'emergenza individuando nella Pro-Loce un punto di riferimento logistico ed organizzativo e riconoscendo al Presidente della Pro Loco il ruolo di guida e leader della comunità.

*“Qui - racconta il Presidente, della Pro Loco Roberto Sbriccoli – la protezione civile siamo noi, chi tutela le persone sul territorio siamo noi, lo abbiamo sempre voluto fare e a maggior ragione lo faremo ora.”*

*“Prima del sisma - afferma Sbriccoli - grazie all’intervento della Pro Loco e di tutte quelle persone che volevano il bene di Campi, abbiamo costruito una struttura ricettiva con una classe antisismica elevata, inaugurata appena 10 giorni prima del sisma. Non potevamo immaginare che sarebbe diventata la nostra casa. Qui ci sono 50 posti letto ed ogni giorno abbiamo preparato oltre 200 pasti caldi grazie alla cucina presente nella struttura. Fare famiglia e stare insieme, in questa disgrazia, è stato fondamentale. La prima fase dell’emergenza post sisma è stata gestita molto bene dalla Pro Loco, proprio all’interno della struttura. L’esperienza di vita comune ha fatto maturare l’idea di realizzare un progetto in grado di coinvolgere la comunità, creando opportunità concrete per poter rimanere in questi territori tanto belli ma fortemente feriti dall’evento sismico. Un progetto volto a riportare sul territorio quello che per tutti noi ha rappresentato il volano dell’economia locale: il turismo.*

Nell’emergenza, a differenza di quanto accaduto nelle altre aree colpite dal sisma, gli abitanti di Campi non sono stati presi in carico dalla Protezione Civile, non sono stati allestiti a Campi di Norcia dalla Protezione Civile i campi che normalmente sono utilizzati per dare il primo conforto alle persone colpite dal terremoto. Cosa ancora più importante gli abitanti di Campi non hanno lasciato il loro paese nell’inverno tra il 2016 e il 2017, per trasferirsi in albergo lungo le coste del Mare Adriatico e del Lago Trasimeno, sono rimasti a Campi ed hanno allestito con strutture di fortuna (roulotte, container, strutture in lego) un campo in prossimità della struttura della Pro Loco dove hanno trascorso l’inverno e poi l’estate successiva, sino alla consegna case prefabbricate.

Foto 2: Edificio Pro-LoCo Campi





*“Da subito infatti, - prosegue Sbriccoli - si pensa a reagire e l’“autonoma repubblica di Campi di Norcia”, così come definita dal giornalista del TG& Andrea Chioini, si organizza e dà vita ad un villaggio costruito con i moduli ed i container disponibili per le persone rimaste senza casa, totalmente autogestito ed autorganizzato”.*

### *Il progetto Back to Campi*

Dopo l'emergenza la comunità di Campi vuole ricominciare. Vuole ripartire dalle sue radici, dal suo territorio ed immagina un progetto di rinascita capace di tenere insieme il lavoro, il turismo, e la sicurezza. Il progetto denominato *“Back to Campi”* consiste nella creazione di un villaggio turistico con spazi per camper, tende e casette di legno e persino un palazzetto dello sport.

*“Sto girando l'Italia - racconta Roberto - per raccogliere fondi, utili per la realizzazione del progetto ed una struttura sicura in caso di necessità, e creare quindi posti di lavoro. Ogni giorno abbiamo lavorato e lavoriamo per mettere in sicurezza prima di tutto noi stessi. Lo stiamo facendo costruendo un'area antisismica sfruttando il legno e soluzioni innovative che, oltre a rispettare l'ambiente permettono un notevole risparmio energetico. E' così che inizia a prendere forma il progetto Back to Campi, ispirato alla trilogia degli anni '80 “Back to the future” paragonando il sisma alla fantomatica “Delorean”, la macchina del tempo protagonista dei film, che nel giro di pochi istanti ti porta indietro nel tempo demolendo tutti i sacrifici di una vita.”*

Foto 3 Back to Campi



Il percorso di rinascita, che prende vita con il progetto Back to Campi, grazie ad una spontanea ma efficace campagna di comunicazione viene conosciuto e sostenuto a livello nazionale producendo un duplice risultato: la costruzione di una rete di sostenitori del progetto a cui dedicano tempo e professionalità e la raccolta di un'importante volume di donazioni, quasi 300 mila euro, da utilizzare per la realizzazione del progetto.

*“Proprio in questi giorni - racconta Sbriccoli - abbiamo ricevuto la donazione solidale da parte degli amici del “Cammino della solidarietà”. Quest’anno infatti Antonio Cardone e tutti i ragazzi di Puglia Trekking hanno fatto arrivare a Campi circa 160 persone generando economia e sorrisi. Queste iniziative per noi sono di assoluta importanza, senza non sarebbe possibile portare avanti progetti di rinascita sul territorio. In tanti continuano a parlare di noi, come il blog “terre in moto marche” che contribuisce a mantenere alta l’attenzione sui ritardi nella ricostruzione delle zone terremotate, non soltanto dell’Umbria. Il sostegno è arrivato anche dai mezzi di comunicazione che fungono da cassa di risonanza per il nostro progetto. Importantissimo, infatti, per far conoscere questa realtà e le difficoltà post-sisma, è stato il film documentario “La Botta Grossa” che racconta il dramma del terremoto. Premiato con il nastro d’Argento nel 2018 nella sezione cinema del reale, è stato proiettato nelle sale cinematografiche di tutta Italia, in Francia e in diversi festival Cinematografici internazionali. Altra importantissima idea di cortometraggio che ci vede coinvolti - aggiunge Sbriccoli - è stata messa in piedi dalla P.E.F.C International che ha commissionato al regista inglese J.M. Scotland un documento filmato, distribuito in tutto il mondo, che racconta come il legno solidale dall’Altopiano di Asiago arriva a Campi e si trasforma in nuova vita per realizzare un progetto di rinascita sociale. A testimoniare ulteriormente l’attenzione suscitata dalla comunità di Campi, il film “Il lento inverno”, del regista Andrea Sbarretti proiettato per la prima volta il 4 maggio a Terni, che documenta le difficoltà incontrate nella fase di ricostruzione dei territori colpiti dal sisma”.*

La capacità degli abitanti di Campi di Norcia di non far abbassare il livello di attenzione, anche mediatica, nella fase post sisma, sottolinea la forte dimensione comunitaria e lo spirito di condivisione delle persone che li porta a “lavorare” insieme per il raggiungimento di obiettivi comuni.

*“Back to Campi – prosegue Sbriccoli – incarna lo spirito e la volontà di tornare a quel futuro desiderabile che il sisma ci ha portato via e grazie ai social network, e più in generale a tutti i mezzi di comunicazione, abbiamo avuto la possibilità di vivere quello che io definisco “un evento sismico social”. Questo ci ha permesso di entrare nei cuori e nelle case degli italiani che in piena fase di emergenza non si sono tirati indietro sostenendo il nostro progetto di rinascita anche con donazioni economiche significative. Una delle prime persone che partecipa al nostro progetto è Antonio Brunori, Segretario Nazionale della P.E.F.C, Istituzione che certifica e segue a livello mondiale le filiere del legno, il quale si è mobilitato per reperire il legno necessario per la realizzazione delle strutture ricettive. Infatti grazie al suo intervento è stato possibile coinvolgere una nota azienda che opera nella grande distribuzione specializzata in [bricolage](#), edilizia e giardinaggio, Leroy Merlin Italia, che ha messo a nostra disposizione materiali edili a prezzo di costo. Ma ci sono anche numerose associazioni che abbracciano il progetto, tra queste A.N.G.A.I.S.A, Associazione Nazionale Commercianti Articoli idrosanitari, climatizzazione pavimenti, rivestimenti ed arredobagno, che ha costituito un fondo dedicato al supporto di progetti di rinascita post sisma. Ed è in questa fase di sperimentazione del progetto di rinascita che l’associazione partecipa al bando “Centro Italia Reload”, promosso da Legacoop Nazionale, finalizzato al rilancio economico delle aree colpite dal sisma del 2016.”*



## **La nascita della cooperativa sociale Impresa sociale**

Il 21 Dicembre 2018 succede qualcosa che porta la popolazione di Campi ad intraprendere un percorso di crescita, un cambiamento nella modalità di progettazione e realizzazione delle iniziative.. Arrivati a questo punto, con un progetto chiaro e con una ferma volontà di realizzarlo, ci si chiede che forma dare a tutte le iniziative che d'ora in poi verranno poste in essere per far rinascere Campi. La condivisione degli obiettivi con un più ampio numero di persone possibile e l'esigenza di esercitare attività che avessero una ricaduta su tutta la comunità, sono i due fattori principali che hanno determinato la nascita della cooperativa sociale Impresa sociale.

A pochi giorni da Natale, quindi, 80 soci costituiscono ufficialmente la Cooperativa di Comunità Valle Castoriana cooperativa sociale impresa sociale dando ufficialmente inizio alla progettazione di "Back to Campi." In questa fase vi è una presa di coscienza non soltanto di ciò che si può fare ma anche e soprattutto delle donazioni economiche ricevute. Da qui la decisione di investire acquistando i terreni dove poi saranno costruite le strutture ricettive. Ma durante questo percorso sono tante le figure professionali che si mettono a disposizione per realizzare il progetto della comunità di Campi, tra questi anche ingegneri ed architetti.

*"Da subito - ci racconta Roberto- abbiamo iniziato il percorso con l'Ingegnere Enzo Salvatori che ha progettato la nostra struttura ricettiva, e successivamente grazie alla Easy Tech Lasa Studio di Verona, società di bioarchitettura integrata, la nostra idea si è arricchita ed innovata."*

*"La costituzione della cooperativa impresa sociale – spiega, infatti, Sbriccoli – è stata necessaria al fine di poter realizzare e gestire attività economiche, sociali e culturali per dare un futuro alla nostra comunità e concretizzare il progetto Back to Campi." Una di queste iniziative - prosegue - è stata realizzata grazie alla collaborazione con l'Università di Ingegneria di Perugia con la quale attueremo a Campi un workshop internazionale con gli studenti di ingegneria provenienti dalle Università di Malta e Glasgow, che prevede laboratori didattici per la costruzione di strutture antisismiche in legno. Ma ad essere parte integrante della nostra idea sono anche le tantissime associazioni e persone comuni che si sono messe a disposizione e continuano ancora oggi a mobilitarsi per reperire fondi da destinare al progetto e farlo conoscere in tutte le regioni d'Italia."*

## **La ricostruzione**

Comunità partecipazione e sviluppo locale: sono questi i tratti distintivi della Comunità Valle Castoriana che, ad oggi, quasi ogni giorno riceve donazioni da parte di persone ed aziende disposte a contribuire alla ricostruzione, affinché certi territori non vengano abbandonati.

Non mollare di un millimetro" è diventata la parola d'ordine di Roberto Sbriccoli, ormai leader naturale della comunità di Campi. La cooperativa di comunità Valle Castoriana, con il progetto Back to Campi , rappresenta lo strumento per tenere alta l'attenzione sulla ricostruzione di tutte le aree colpite dal sisma negli ultimi anni. Una manifestazione importante si terrà il 1 Giugno a Campi organizzata da tutti i terremotati del cratere, per lanciare la protesta affinché abbia realmente inizio "l'unica grande opera: la ricostruzione del centro Italia".

## La misurazione dell'impatto sociale nelle organizzazioni ibride

*Paolo Biancone, Silvana Secinaro, Valerio Brescia, Daniel Iannaci*

Università degli studi di Torino – Dipartimento di Management - Italia

### Abstract

Far fronte alle sfide proposte oggi a livello sociale ed economico implica un sistema imprenditoriale inclusivo, ovvero dove le imprese sono driver di inclusione economica e sociale per i territori in cui si inseriscono con il loro agire. Il fenomeno influenza le estensioni aziendali (Goldoff 2000; Rehn 2008). Mentre prima dell'avvento della globalizzazione la competizione riguardava le singole imprese o i singoli gruppi d'impresa, che potevano uscirne vincitori o perdenti, ciò che sta succedendo oggi è che il destino delle imprese è legato a quello del loro territorio (Zamagni 2013).

La risposta a tali esigenze messa in campo a livello imprenditoriale va sempre più nella direzione di organizzazioni ibride, modelli imprenditoriali votati a tenere insieme la mission sociale con attività di natura commerciale. Modelli che fanno del sociale un asset strategico per rigenerare risorse di diversa natura: umane, mediante lo sviluppo di nuova conoscenza e nuove competenze; economiche, attraverso la possibilità di aggregare una molteplicità di tipologie di fonti proprio in virtù della natura ibrida dell'organizzazione; fisiche, legate cioè al processo di trasformazione di spazi in luoghi, dove la relazionalità diventa l'ingrediente fondamentale per la buona riuscita del processo. (Garrow e Hasenfeld 2012; Kleynjans e Hudon 2016; Smith e Phillips 2016).

Dagli anni '80, le organizzazioni non profit hanno iniziato lentamente a incorporare l'ibridità, solo occasionalmente mettendo in discussione la loro identità pubblica o privata (Billis 2010; Bryson e Roering 1987; Grimsey e Lewis 2002; «Goals, Rules, and Effectiveness in Public, Private, and Hybrid Organizations: More Evidence on Frequent Assertions About Differences» 1992; Perry e Rainey 1988; Stanton 2004).

Le organizzazioni ibride sono promotrici di Innovazione sociale, generando benessere in modo diffuso e miglioramenti sostenibili delle condizioni di vita della collettività. E proprio la collettività, grazie alle sempre più accessibili tecnologie di comunicazione, diviene non solo destinataria dell'innovazione sociale, ma co-generatrice di processi innovativi (Corvo e Pastore 2018). L'ibrido organizzativo non si propone come una nuova soggettualità economica, ma un diverso stadio evolutivo del terzo settore, nato dalla tensione ad innovare e a cercare dentro il perimetro della domanda pagante (market) nuovi modelli di business competitivi e sostenibili (Haigh e Hoffman 2012).

La valutazione economica dell'impatto sociale delle organizzazioni ibride diventa cruciale nella economia della conoscenza (Meneguzzo 2005; Zamagni, Venturi, e Rago 2015) e il dibattito si sofferma sugli strumenti di misurazione di impatto (Calderini, Franzoni, e Vezzulli 2007).

La rendicontazione e la comunicazione per queste realtà diventa fondamentale. Per arrivare a definire il campo innovativo e individuare il valore sociale che si restituisce all'ecosistema del territorio risulta importante e di aiuto definire il business model come uno strumento in grado di facilitare (o meno) la

diffusione di innovazione nel sistema. Il valore insito in un'innovazione rimane latente fino a quando questa non viene messa sul mercato o comunque esplicitata e ciò può accadere soltanto attraverso l'impiego di un business model (Chesbrough e Rosenbloom 2002).

L'utilizzo di un Bilancio POP, inteso come strumento di rendicontazione che risponde a esigenze di conoscenza da parte di stakeholder, non addetti ai lavori (Biancone, Secinaro, e Brescia 2016), presenta le caratteristiche che il sistema richiede per poter garantire un livello alto di informazioni qualitative, quantitative, finanziarie e non finanziarie.

Lo studio intende presentare, attraverso la metodologia di un case study, reale e applicato il Bilancio POP, quale strumento di misurazione di impatto economico-finanziario-azionario e sociale, rispondendo alle esigenze di conoscenza e trasparenza delle parti interessate.

Il caso studio analizzato è una cooperativa sociale, che opera nel settore ambientale, nel riciclaggio dei rifiuti, nel territorio di Torino, in Italia.

**Keywords:** organizzazioni ibride, impatto sociale, accounting, Bilancio POP.

## 1. Introduzione

Le aziende sono driver di inclusione economica e sociale per i territori in cui si inseriscono con il loro agire. Il fenomeno influenza le estensioni aziendali (Goldoff 2000; Rehn 2008). Il destino delle imprese è legato a quello del loro territorio (Zamagni 2013).

Dagli anni '80, le organizzazioni non profit hanno iniziato lentamente a incorporare l'ibridità, solo occasionalmente mettendo in discussione la loro identità pubblica o privata (Billis 2010; Bryson e Roering 1987; Grimsey e Lewis 2002; Lan e Hal 1992; Perry e Rainey 1988; Stanton 2004).

Da qui l'emergere di organizzazioni ibride, modelli imprenditoriali votati a tenere insieme la mission sociale con attività di natura commerciale (Grossi e Thomasson 2015; Alexius, Örnberg, e Grossi 2019). Modelli che fanno del sociale un asset strategico per rigenerare risorse di diversa natura: umane, mediante lo sviluppo di nuova conoscenza e nuove competenze; economiche, attraverso la possibilità di aggregare una molteplicità di tipologie di fonti proprio in virtù della natura ibrida dell'organizzazione; fisiche, legate cioè al processo di trasformazione di spazi in luoghi, dove la relazionalità diventa l'ingrediente fondamentale per la buona riuscita del processo (Garrow e Hasenfeld 2012; Kleynjans e Hudon 2016; Smith e Phillips 2016).

Quando parliamo di sociale facciamo riferimento alla vita all'interno della comunità, dell'ecosistema. Le discipline scientifiche che studiano l'argomento sono la sociologia, l'economia e l'antropologia (Rousseau 2015; Marradi 1992; Zamagni, Venturi, e Rago 2015; Calderini, Chiodo, e Michelucci 2018a). Come spesso verrà utilizzato in questo articolo il concetto di sociale è accostato alla tendenza di migliorare le condizioni di vita dei cittadini meno abbienti, a realizzare una maggiore perequazione tra le varie componenti di una società.

Le organizzazioni ibride sono promotrici di Innovazione sociale, generando benessere in modo diffuso e miglioramenti sostenibili delle condizioni di vita della collettività. E proprio la collettività, grazie alle sempre più accessibili tecnologie di comunicazione, diviene non solo destinataria dell'innovazione sociale, ma co-generatrice di processi innovativi (Corvo e Pastore 2018). L'ibrido organizzativo non si propone come una nuova soggettività economica, ma un diverso stadio evolutivo del terzo settore, nato dalla tensione ad innovare e a cercare dentro il perimetro della domanda pagante (market) nuovi modelli di business competitivi e sostenibili (Haigh e Hoffman 2012; Grossi e Thomasson 2015; Alexius e Furusten 2019; Aagaard 2016).

La valutazione economica dell'impatto sociale delle organizzazioni ibride diventa cruciale nella economia della conoscenza (Meneguzzo 2005; Zamagni, Venturi, e Rago 2015) e il dibattito si sofferma sugli strumenti di misurazione di impatto (Calderini, Franzoni, e Vezzulli 2007).

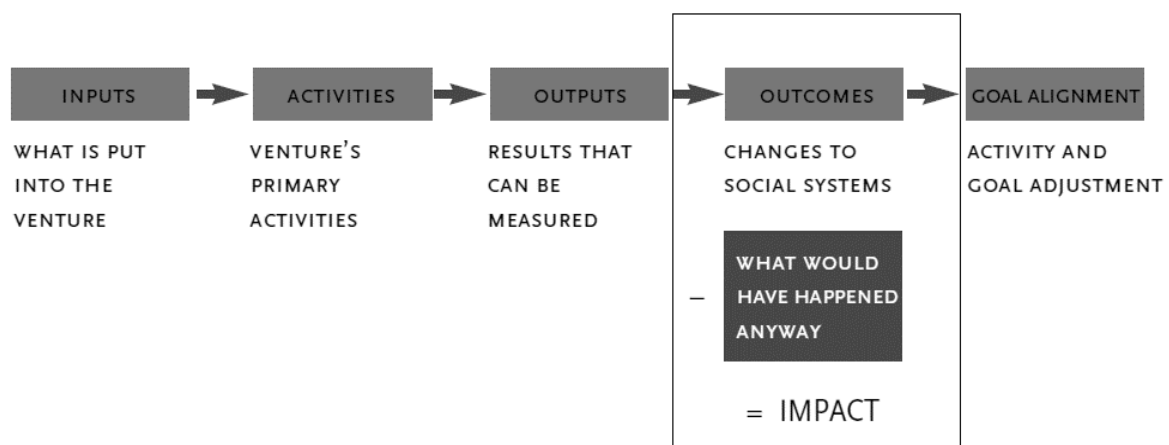
Quando imprese sociali e fornitori di risorse sono coinvolti in relazioni simmetriche, lo scopo della misurazione dell'impatto sociale sembra aiutare le imprese sociali a migliorare le prestazioni in modo che le parti possano raggiungere il loro obiettivo comune: creare impatto sociale per le persone bisognose (Zamagni, Venturi, e Rago 2015).

Elemento fondamentale del processo di valutazione è l'attenzione rispetto agli effetti generati dall'azione, includendo gli effetti positivi e negativi, diretti ed indiretti, attesi e non attesi (Bezzi 2001).

La valutazione non deve essere confusa con il monitoraggio, attività rispetto alla quale vi sono affinità e punti di contatto. Nel primo caso si analizza ciò che è stato realizzato, verificando la validità dei risultati raggiunti; nel secondo invece si mira a verificare la progressione rispetto alla pianificazione d'intervento, per individuare eventuali scostamenti (Montesi et al. 2017).

Attraverso la spiegazione della catena della creazione di valore Clark et al. (2004), come si vede nella figura 1 approfondisce il concetto outcome "sociale", come il valore depurato da ciò che sarebbe accaduto a prescindere dall'intervento di impatto sociale.

**Figura 1** - Impact Value Chain



Fonte: (Clark e Rosenzweig 2004)

La valutazione dell'impatto si basa sull'analisi controfattuale, ovvero si interroga circa il verificarsi di un cambiamento non solo riguardo al «prima rispetto a dopo», ma anche al «con rispetto a senza» un certo intervento (Clark e Rosenzweig 2004).

Esistono progetti in cui il «prima rispetto a dopo» è sufficiente per stabilire l'impatto generato, per esempio quando nessun altro fattore può verosimilmente aver causato effetti osservabili sul cambiamento generato: la riduzione del tempo speso per attingere acqua a seguito dell'installazione di pompe idrauliche. In altri casi, invece, il nesso di causa-effetto non è così evidente e lineare, richiedendo pertanto un'analisi che confronti il «con rispetto a senza» l'intervento (Clark e Rosenzweig 2004, 2004).

Per misurare l'impatto ci possono essere varie motivazioni come per esempio: (i) dimostrare trasparenza, responsabilità e legittimità agli investitori per accedere alle risorse poiché senza impatto, evidenza e reporting i finanziatori non vedono il valore creato per le comunità; e (ii) conoscere e migliorare le prestazioni organizzative per determinare se debbano continuare o modificare la loro attuale strategia per raggiungere le loro missioni (Nguyen, Szkudlarek, e Seymour 2015).

Come illustrato da Nguyen et al. (2015) , quando imprese sociali e fornitori di risorse sono coinvolti in relazioni simmetriche, lo scopo della misurazione dell'impatto sociale sembra aiutare le imprese sociali a migliorare le prestazioni in modo che le parti possano raggiungere il loro obiettivo comune: creare impatto sociale per le persone bisognose.

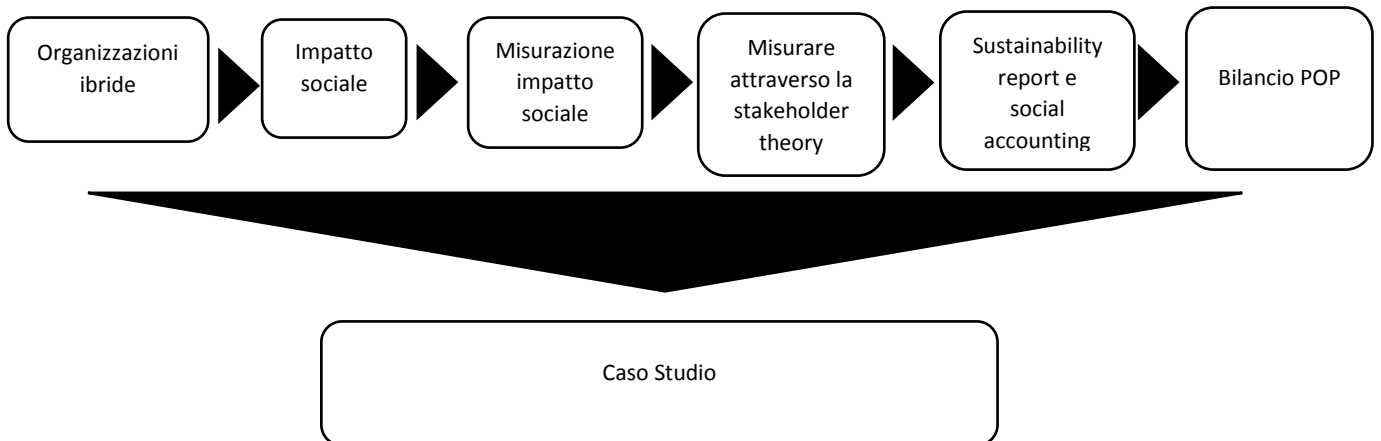
Il bilancio racconta tutto, bisogna saperlo analizzare. Diffondere il dato attraverso una lingua Pop è la sfida, partendo dai bisogni fino ad arrivare alla ricaduta sul territorio (P. Biancone e Secinaro 2015; Brescia 2019; P. Biancone et al. 2018a, 2018b).

Questo studio intende proporre, attraverso la metodologia case study, reale e applicato, il Bilancio POP, quale strumento di misurazione di impatto economico-finanziario-azionario e sociale, rispondendo alle esigenze di conoscenza e trasparenza delle parti interessate

Il caso studio analizzato è una cooperativa sociale, che opera nel settore ambientale, nel riciclaggio dei rifiuti, nel territorio di Torino, in Italia.

La figura 2 aiuta a meglio focalizzare il percorso del seguente studio.

Figura 2 – Mappatura dello studio



Fonte: nostra produzione

## 2. Analisi della letteratura

### a. Organizzazioni ibride

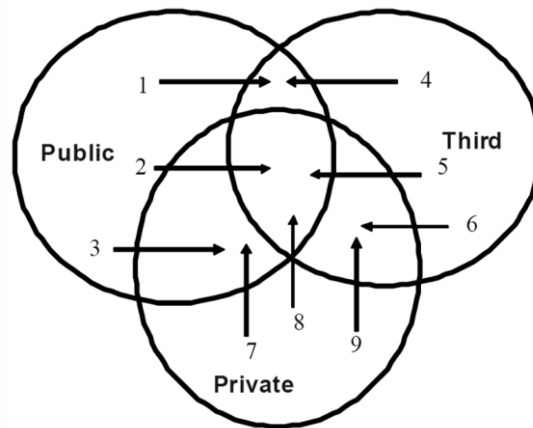
Le organizzazioni ibride sono generalmente caratterizzate da tre attributi: (1) una varietà di parti interessate, (2) il perseguimento di obiettivi multipli e spesso in conflitto e (3) l'impegno in attività diverse o incoerenti (Alexius e Furusten 2019; Mair, Mayer, e Lutz 2015)

Dal punto di vista delle logiche istituzionali ideali-tipiche per l'organizzazione, l'ibridità devia da ciò che è istituzionalizzato come lo stato organizzativo "normale", poiché l'ibrido tipico è una miscela di logiche istituzionali e / o una combinazione di tratti strutturali ideali tipici (Billis 2010; Denis, Ferlie, e Van Gestel 2015; Grossi e Thomasson 2015; Skelcher e Smith 2017, 2015; Alexius e Furusten 2019). Ciò significa che gli ibridi non si integrano completamente in un unico ordine logico o istituzionale (Alexius e Furusten 2019).

Nonostante il recente aumento di interesse per le organizzazioni ibride, la letteratura rimane scarsamente diffusa in molte discipline accademiche per diversi decenni. Molti dei numerosi studi di ibridità sfuggono alla classificazione facile (Cooney 2006; Hasenfeld e Gidron 2005; Langton 1987; Parker 2011; Popper 1972; Powell 2003).

L'ibridità nel terzo settore non è un fenomeno nuovo. Per molti anni, alcune organizzazioni sono passate all'ibridismo in modo piuttosto delicato, causando lievi disagi, ma non necessariamente mettendo in discussione la loro identità di base del terzo settore (Billis 2010; Bryson e Roering 1987; Grimsey e Lewis 2002; Perry e Rainey 1988).

**Figura 3** - I tre settori e le loro zone ibride



Fonte: (Billis 2010)

### **b. Impatto sociale**

Gli impatti sociali sono i cambiamenti sociali e ambientali creati dalle attività e dagli investimenti (Arvidson et al. 2010; Millar e Hall 2013; Arvidson et al. 2013; Banke-Thomas et al. 2015; Epstein e Yuthas 2017, 2014). Gli impatti della società comprendono questioni come l'uguaglianza, i mezzi di sussistenza, la salute, l'alimentazione, la povertà, la sicurezza e giustizia. Gli impatti ambientali includono aspetti come la conservazione, l'uso di energia, i rifiuti, la salute ambientale, l'esaurimento delle risorse e il cambiamento climatico. Il termine "impatti sociali" è usato per riferirsi sia ai cambiamenti sociali e ambientali - positivi e negativi, intenzionali e non voluti - che derivano dagli investimenti (Epstein e Yuthas 2017; Ebrahim, Battilana, e Mair 2014, 2014; Murdock 2010; Calderini, Chiodo, e Michelucci 2018a, 2018b).

Ciò include le organizzazioni il cui impatto sociale è esogeno attraverso la produzione di beni di servizi e quelli il cui impatto è endogeno attraverso strutture e processi organizzativi (Nyssens 2007).

### **c. Social Impact Measurement**

Oggi non esiste un'unità standard di impatto sociale, né alcuna metodologia o regolamento contabile concordati con cui acquisirla e riferirla (Nicholls, Paton, e Emerson 2015; Nicholls 2009; Rawhouser, Cummings, e Newbert 2019; Alijani e Karyotis 2019). Questo è ampiamente visto come un freno allo sviluppo futuro del mercato della finanza sociale poiché rende impossibile l'analisi comparativa di varie offerte di valore e investimenti. Tuttavia, vi sono stati alcuni progressi verso la creazione di una serie di sistemi di contabilità d'impatto concordati per la finanza sociale. Le iniziative includono: contabilità ESG integrata; la Global Reporting Initiative (GRI); il Sustainable Accounting Standards Board (SASB); gli standard di Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) della Global Impact Investing Network e lo standard dell'Unione Europea per gli Impatti Sociali. Nel Regno Unito, il Cabinet Office ha sostenuto il lancio di "Inspiring Impact", un progetto decennale volto a costruire un approccio coordinato e coerente alla misurazione dell'impatto.

Ciò includeva l'impegno a esplorare l'uso più ampio della metodologia SRI (Social Return on Investment) che rappresenta il più vicino a uno standard di settore attuale per la comunicazione di impatto sociale a livello di progetto o organizzazione.

Il Global Impact Investing Ratings System (GIIRS) - sviluppato da B Lab, l'organizzazione statunitense dietro la certificazione B-Corp, rappresenta un esempio di primo piano di un approccio alla creazione di rating standardizzati e alla segnalazione dell'impatto sociale. Il sistema di classificazione GIIRS utilizza le metriche IRIS in combinazione con criteri aggiuntivi per ottenere una valutazione complessiva dell'azienda o del fondo, nonché sottotitoli mirati nelle categorie di governance, lavoratori, comunità, ambiente e attività socialmente e incentrate sull'ambiente. Modelli. A partire dal 2014, c'erano oltre 500 aziende valutate da GIIRS in 39 paesi, ognuna delle quali è valutata fino a un massimo di 200 punti in base a criteri che vanno dall'impegno a una missione sociale e all'uso della terra a come tratta i suoi lavoratori e comunità in cui opera (Nicholls, Paton, e Emerson 2015).

Un problema comune è la definizione del successo in termini di ciò che l'organizzazione produce piuttosto che gli impatti che ne derivano. La Tabella 1 mostra alcuni esempi di obiettivi basati sugli output di un'organizzazione rispetto agli obiettivi basati sugli impatti creati da tali output. Le distinzioni qui possono essere sottili, ma è essenziale concentrarsi sugli impatti per i seguenti motivi: le azioni non hanno sempre i risultati previsti, gli istinti non sono sempre corretti, e senza impatti di comprensione è difficile migliorarli (Epstein e Yuthas 2017).

**Tabella 1.** Obiettivi basati su risultati e obiettivi basati sugli impatti

Obiettivi basati sui risultati	Obiettivi basati sugli impatti
Vogliamo consegnare pasti a 10.000 senzatetto.	Vogliamo ridurre la fame del 5%.
Vogliamo fornire 1 milione di zanzariere imbevute di insetticida	Vogliamo ridurre la malaria di 5.000 casi.
Vogliamo convertire 10.000 famiglie dalla cottura con il legno alla cottura a gas	Vogliamo ridurre le emissioni di CO2 residenziali del 50%.
Vogliamo insegnare a leggere a 500 studenti delle scuole elementari.	Vogliamo aumentare l'alfabetizzazione nel villaggio del 10%.

Fonte: (Epstein e Yuthas 2017)

L'impatto sociale è un obiettivo primario delle attività delle organizzazioni ibride, tuttavia queste organizzazioni e individui spesso non sono chiari su come misurare e quindi migliorare il loro impatto. Mentre la progettazione e la misurazione dei risultati finanziari sono comuni, la maggior parte delle organizzazioni ritiene che la misurazione dell'impatto sociale sia molto più difficile. Ma le richieste di un'analisi più attenta e completa degli impatti stanno aumentando rapidamente (Epstein e Yuthas 2017).



#### d. Misurare l'impatto sociale attraverso la teoria degli stakeholder

La teoria degli stakeholder è stata al centro del dibattito scientifico in management e contabilità (Manetti 2011; Alijani e Karyotis 2019; Civera, De Colle, e Casalegno 2019; How, Lee, e Brown 2019) studi per oltre vent'anni dopo la prima formulazione dell'approccio stakeholder 'di Freeman (1984).

Se la relazione tra lo stakeholder e la società era originariamente concepita seguendo un approccio "hub and spoke", in seguito sono stati sviluppati modelli di relazioni interattive (pensiero degli stakeholder), in cui la direzione e le parti interessate concordano un approccio gestionale orientato alla trasparenza e responsabilità (Andriof et al. 2002; Freudenreich, Lüdeke-Freund, e Schaltegger 2019; Jiang et al. 2019).

In particolare, gli studiosi di teoria degli stakeholder hanno cercato di classificare i modelli relazionali tra le società e gli stakeholder assumendo un percorso di crescita graduale del coinvolgimento degli stakeholder che include le seguenti fasi (Svendsen 1998; Waddock 2002): stakeholder mapping (Clarkson 1995); stakeholder management (Carroll 1996; Clarkson 1995; Donaldson e Preston 1995; Mitchell, Agle, e Wood 1997; Sangle 2010); stakeholder engagement (SE) (Andriof et al. 2002; Windsor 2002).

**Tabella 2.** Fasi di coinvolgimento degli stakeholder

FASI	
STAKEHOLDER MAPPING	Identificare i propri stakeholder se possibile distinguere tra primario (che determina la stessa sopravvivenza della società) e secondario (che influisce o è influenzato dall'impresa ma non ne pregiudica la sostenibilità (Clarkson 1995)
STAKEHOLDER MANAGEMENT	Gestire le aspettative degli stakeholder e le questioni sociali ed economiche che sostengono, bilanciando le posizioni (Hillman e Keim 2001; Clarkson 1995)
STAKEHOLDER ENGAGEMENT	Coinvolgere i propri stakeholder nei processi decisionali, renderli partecipi della gestione aziendale, condividere informazioni, dialogare e creare un modello di responsabilità reciproca (Manetti 2011)

*Fonte: nostra produzione*

Il modello di gestione degli stakeholder nelle attività sociali aziendali (incluso il social reporting) può essere utilizzato dall'impresa come strumento per negoziare la sua relazione con le parti interessate (Roberts 1992; Ullmann 1985); suggerendo che le imprese sono interessate alle parti interessate a causa del beneficio percepito in termini di miglioramento delle prestazioni finanziarie e che le relazioni manageriali con le parti interessate si basano su impegni normativi, morali piuttosto che sul desiderio di utilizzare tali soggetti esclusivamente per massimizzare la definizione dei profitti delle parti interessate definire una relazione a doppio senso tra l'organizzazione e i suoi stakeholder (S. L. Berman et al. 1999; Freeman 1984).

Partendo dalla teoria degli stakeholder, è stata definita una struttura concettuale per l'attività sociale aziendale testando la capacità di spiegare l'attività di social reporting, trovando il potere degli stakeholder, la postura strategica e le performance economiche significativamente correlate i livelli di diffusione sociale e il modello sono stati testati per accertare una valutazione critica degli sviluppi contemporanei (S. L. Berman et al. 1999; Freeman 1984; Freeman e Gilbert 1988; Owen et al. 2000; Roberts 1992; Ullmann 1985).

È importante avere feedback dagli stakeholder sulla performance sociale ed etica.

Pertanto, al momento le aziende utilizzano la nozione di "coinvolgimento degli stakeholder" come strumento di legittimazione invece di un mezzo per estendere la responsabilità e la trasparenza delle imprese (Owen e Swift 2001; Civera, De Colle, e Casalegno 2019; Strand e Freeman 2015). Questa asserzione può essere sostenuta dal fatto che, come è stato rivelato in precedenza in questa sezione, le parti interessate non sono identificate in modo chiaro e sistematico per coinvolgerle nel processo di segnalazione, le questioni da affrontare sono decise unilateralmente e il feedback delle parti interessate non inserite nel processo decisionale (How, Lee, e Brown 2019; Freudenreich, Lüdeke-Freund, e Schaltegger 2019; Jiang et al. 2019).

La teoria delle parti interessate è stata ampiamente utilizzata, sia esplicitamente che implicitamente, nella ricerca no profit (NFPO) esplorando responsabilità e trasparenza (Dhanani e Connolly 2012; Ebrahim 2003; Edwards e Hulme 2014; Najam 2002). La teoria delle parti interessate è nata come teoria del comportamento organizzativo relativo alle organizzazioni for-profit (Freeman 1984), con gli stakeholder inizialmente definiti come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione". È stato sostenuto che l'impegno con le parti interessate, incluso il dare e ricevere informazioni, aiuterebbe le organizzazioni a raggiungere i loro obiettivi e ottenere un vantaggio competitivo (Saxton, Kuo, & Ho, 2012).

Oltre agli azionisti, ci sono molti altri gruppi di interesse che possono influenzare o essere influenzati dal comportamento dell'impresa come dipendenti, clienti, fornitori, governo e pubblico in generale (Freeman 1984).

#### **e. Sustainability report e social accounting**

Le Nazioni Unite hanno mostrato interesse per i report ambientali affermando che sono diventati rapidamente il canale chiave per le aziende per comunicare le loro prestazioni ambientali e, altrettanto importante, sono diventati uno strumento efficace per dimostrare sistemi di gestione ambientale integrati a livello aziendale, responsabilità aziendale e attuazione di codici di condotta volontari del settore (United Nations Environment Program (UNEP)/Sustainability 1994).

La richiesta di informazioni e trasparenza da parte delle aziende è aumentata negli ultimi anni (Tagesson et al. 2009; Dumay 2019; Niemann e Hoppe 2018). La consapevolezza pubblica e l'interesse per le questioni sociali, ambientali ed etiche e una maggiore attenzione da parte dei mass media hanno portato molte più aziende a fare dichiarazioni sociali su se stessi (Deegan 2002; Hooghiemstra 2000; Patten 1991). In generale, le divulgazioni sociali possono essere definite come relazioni che considerano questioni ambientali, etiche e umane (Adams, Hill, e Roberts 1998; Gray, Kouhy, e Lavers 1995b; Brancia 2011; Golob e Bartlett 2007; Hackston e Milne 1996; McMurtrie 2005; Solomon e Darby 2005; Barbosa-Filho 2018; Patten e Shin 2019).

L'estensione e il contenuto della divulgazione sociale differiscono da una società all'altra. La ricerca ha dimostrato che fattori quali la dimensione dell'impresa e l'industria influenzano la segnalazione di

informazioni sociali e ambientali (Adams, Hill, e Roberts 1998; Gray, Kouhy, e Lavers 1995b, 1995a; Hackston e Milne 1996; Jenkins e Yakovleva 2006; Patten 1991; Stanwick e Stanwick 2006).

Con diversi livelli di successo, i ricercatori hanno anche cercato di mettere in relazione le divulgazioni sociali con la redditività (Hackston e Milne 1996; Patten 1991). Fattori contestuali, come cultura e nazionalità, sono stati usati anche per spiegare l'estensione e il contenuto delle rivelazioni sociali (Golob e Bartlett 2007; Haniffa e Cooke 2005; Maignan e Ralston 2002; Van der Laan Smith, Adhikari, e Tondkar 2005).

I rendiconti finanziari annuali sono stati tradizionalmente la fonte più frequentemente utilizzata nella comunicazione dei rapporti sociali e ambientali (Adams, Hill, e Roberts 1998; Line, Hawley, e Krut 2002).

Esistono diversi studi, con approcci teorici diversi, che suppongono una relazione positiva tra politica di divulgazione e redditività (Belkaoui e Karpik 1989; Cowen, Ferreri, e Parker 1987; Ismail e Chandler 2005; Ljungdahl 1999; Roberts 1992; Ullmann 1985; Watson, Shrivess, e Marston 2002). I risultati empirici sono tuttavia variati. Nella tabella 3 seguono alcuni concetti chiave nella definizione di management per la letteratura esistente.

**Tabella 3. Management**

La chiave è la conoscenza della direzione. Gestione che ha le conoscenze per rendere redditizia una società ha anche la comprensione della responsabilità sociale, che porta a più divulgazioni sociali e ambientali (Belkaoui e Karpik 1989)	Gestione in società molto redditizie fornisce informazioni più dettagliate al fine di sostenere la propria posizione e compensazione (Inchausti 1997)	Le società redditizie sono più esposte alla pressione politica e al controllo pubblico e quindi utilizzano più meccanismi di autoregolamentazione (Ng e Koh 1994)
In un'azienda con meno risorse economiche, la gestione si concentrerà probabilmente su attività che hanno un effetto più diretto sui guadagni della società rispetto alla produzione di divulgazioni sociali e ambientali (Roberts 1992; Ullmann 1985)	Le società redditizie dispongono dei mezzi economici necessari per rendere disponibili tali informazioni (Cowen, Ferreri, e Parker 1987; Hackston e Milne 1996; Pirsch, Gupta, e Grau 2007)	
Il modo più ovvio ed economico per divulgare le informazioni è probabilmente attraverso le dichiarazioni finanziarie. Pertanto, è ragionevole supporre che le società redditizie utilizzino fonti diverse dai rendiconti finanziari annuali rispetto alle loro controparti meno redditizie per quanto riguarda la divulgazione di informazioni sociali, ambientali ed etiche (Manetti 2011)		

*Fonte: nostra produzione*

Il principio di rilevanza nel contesto reporting prevede come fase obbligatoria per ottenere un documento completo e utile per gli utenti previsti (AccountAbility 1999, 2003, 2005; Global Reporting Initiative (GRI) 2006).

In realtà, più che fornire un quadro generale delle attività aziendali pianificate e svolte dai gestori, una relazione ambientale e sociale dovrebbe comunicare informazioni veramente utili per gli stakeholder (Global Reporting Initiative (GRI) 2006)

La qualità di stakeholder engagement può essere misurata e valutata, secondo la letteratura, attraverso una serie di elementi e fattori che dovrebbero essere analizzati criticamente, e più accademici suggeriscono i fattori critici nei loro studi (Strong, Ringer, e Taylor 2001; S. Zadek e Raynard 2002; Zöller 1999).

Per molti anni c'è stata una tradizione di diverse organizzazioni che hanno riportato i loro impatti sociali ed etici (Belal 2002). La natura di tali pratiche contabili e di rendicontazione sociale varia. In una revisione degli

sviluppi nella contabilità sociale, reporting e auditing (Gray 2001) identifica tre filoni principali: i "controlli sociali", i "conti sociali silenziosi" e la "nuova ondata" della contabilità sociale. I "controlli sociali" fanno riferimento a "quelle analisi pubbliche di entità responsabili intraprese (più o meno sistematicamente) da organismi indipendenti dall'entità e tipicamente privi dell'approvazione dell'entità interessata". L'obiettivo prioritario è quello di tenere in considerazione potenti organizzazioni economiche (Geddes 1992; Harte e Owen 1987) e promuovere gli ideali di democrazia, responsabilità e trasparenza (Medawar 1976).

Il secondo filone - i "silenziosi account social" - si riferisce alle divulgazioni sociali generalmente sparse e alquanto imprecise attualmente fatte in molte relazioni annuali aziendali (Gray 1997). Infine, la "nuova ondata" della contabilità sociale si riferisce alle iniziative di contabilità sociale intraprese inizialmente dalle organizzazioni basate sui valori come Traidcraft, Body Shop e la Banca cooperativa. Più recentemente, grandi attori sono entrati a far parte della pubblicazione di relazioni indipendenti ed etiche indipendenti (Crowe 1999; Owen et al. 2000). Dalla fine degli anni '90 questa nuova iniziativa è diventata sempre più popolare con l'acronimo di contabilità ed etica sociale, auditing e reporting (SEAAR)(Gonella et al. 1998; ISEA 1999; Simon Zadek, Pruzan, e Evans 1997).

La nuova pratica di contabilità sociale e auditing è stata rafforzata dal fondamento AA1000 dell'Istituto di Social Ethical Accountability (ISEA 1999), che ha la responsabilità e inclusività come i suoi principi fondamentali.

Una delle sue principali differenze rispetto ai primi audit sociali è che l'attività viene svolta dall'azienda stessa piuttosto che da una terza parte esterna come Social Audit Limited. Significativamente, le aziende stanno intraprendendo questa nuova forma di contabilità sociale perché è apparentemente un bene per le imprese. Tuttavia, le teorie che sembrano aver avuto più successo nello spiegare l'estensione e il contenuto dei rapporti sociali e ambientali sono orientate al sistema, in particolare alla legittimità e alle teorie degli stakeholder (Gray, Kouhy, e Lavers 1995b; Milne 2002; O'Dwyer 2003). La teoria istituzionale è stata anche utilizzata per spiegare il comportamento aziendale e le pratiche di divulgazione (Oliver 1991). Oltre a queste teorie, altre sono più orientate al mercato e sono state utilizzate per far luce sulle pratiche di segnalazione.

Secondo le ultime teorie, le divulgazioni sociali sono principalmente utilizzate per proteggere la reputazione e l'identità di una società (Hooghiemstra 2000). Infatti, sia Adrem (1999) che Cormier et al. (2005) ritengono che le rivelazioni siano un fenomeno complesso che non può essere spiegato da una singola teoria. Quindi, se lo scopo di uno studio è quello di spiegare un fenomeno empirico, potrebbe essere problematico se le teorie fossero considerate competitive anziché complementari (Gray, Kouhy, e Lavers 1995b; Ljungdahl 1999; Tagesson et al. 2009).

#### f. La struttura di Popular Financial Reporting – Bilancio POP

Il rapporto è diviso in capitoli per facilitare l'esposizione. La parte introduttiva definisce in dettaglio che cos'è il Popular Financial Reporting, rinominato in base alle esigenze degli stakeholder, del Bilancio del popolo e della Trasparenza, che è stato necessario prendere in considerazione e ai soggetti coinvolti nella sua attuazione. Normalmente il gruppo di lavoro è composto da componenti interni ed esterni per garantire la veridicità rappresentativa e la corretta esecuzione metodologica dettata dal comitato scientifico. Un capitolo è dedicato alla descrizione della composizione e dei principali stakeholder del gruppo, seguita da una descrizione delle principali attività e della missione in risposta alle esigenze esterne ed interne dell'azienda. Per meglio trasmettere la comunicazione, il consolidamento del gruppo è rappresentato graficamente. Il Popular Financial Reporting parte sempre da una rappresentazione finanziaria, economica e finanziaria del gruppo consolidato per evidenziare le principali voci relative all'attività del gruppo, l'assorbimento delle risorse ma soprattutto il valore aggiunto e la sostenibilità legati al valore generato. I servizi del gruppo sono quindi descritti in termini quantitativi e qualitativi, descrivendo le risorse finanziarie utilizzate, collegandole a informazioni non finanziarie che spesso non possono essere presentate in bilancio o che non possono essere valutate rispetto al contesto delle note esplicative. Dove possibile, gli indicatori sociali sono usati per rappresentare il contesto di riferimento (P. P. Biancone, Secinaro, e Brescia 2017b, 2017a; Brescia 2019). In tutte le rappresentazioni vengono utilizzati linguaggi semplici e intuitivi, anche con l'ausilio di grafica e immagini che richiamano concetti chiave espressi in modo discorsivo (P. P. Biancone, Secinaro, e Brescia 2016; Brescia 2019). La nota metodologica finale definisce i criteri di realizzazione, le linee guida applicate, le prove scientifiche utili a costruire il documento e a rappresentare i risultati in modo trasparente, definendo le diverse fasi del progetto. Il piano di diffusione è parte integrante del documento ed è un elemento chiave per aumentare la responsabilità delle parti interessate, consentendo la possibilità di raccogliere richieste, preferenze e commenti delle parti interessate per rappresentare meglio gli elementi del documento.

I bilanci tradizionali si concentrano sulla capacità dell'entità di realizzare valore da attività e passività esistenti. I sostenitori affermano che le dichiarazioni finanziarie sono in gran parte arretrate. È necessario un nuovo paradigma di reporting finanziario per acquisire e generare report sulla creazione di valore da parte dell'entità. Questo paradigma integrerebbe, o potrebbe sostituire, i bilanci esistenti. Non è facile distinguere un nuovo paradigma di reporting da un nuovo modo di riportare le metriche di performance non finanziarie (Upton 2001).

Gli importanti fattori di valore nella nuova economia sono in gran parte non finanziari e non si prestano alla presentazione nelle relazioni finanziarie. Tuttavia, potrebbe essere sviluppata una serie di misure che consentirebbero agli investitori e ai creditori di valutare le entità e confrontarle tra loro

Un'ulteriore scelta di reporting da considerare è il modo di organizzare le informazioni orientate agli stakeholder divulgate. Una decisione fondamentale a tale riguardo riguarda la struttura della relazione, che potrebbe essere organizzata, ad esempio, da gruppi di parti interessate o da settori rilevanti dell'attività

aziendale, o anche da una combinazione dei due criteri. La struttura scelta diventa essenziale nel dare un senso concreto ai concetti astratti come la reattività sociale o ambientale. Inoltre, la stessa attività aziendale potrebbe essere pensata come espressione di un comportamento sociale o, in alternativa, responsabile dell'ambiente, secondo la comprensione e la definizione del concetto sottostante. Di conseguenza, le informazioni relative possono essere allocate in modo diverso. Questo è il caso dell'uso di risorse naturali o dell'inquinamento di un territorio dovuto ai processi aziendali (Zambon e Del Bello 2005).

La trasparenza è stata definita in molti modi e in una varietà di contesti. Per quanto riguarda la governance, è spesso visto come consentire al pubblico di ottenere informazioni su un'organizzazione, compresi i suoi processi e prestazioni, le sue strutture e chi trae da, o paga, le sue attività (Etzioni 2010; Heald 2006; Hood 2006). La trasparenza è stata suggerita come desiderabile di per sé (un valore intrinseco) e come mezzo per altri obiettivi primari (un valore strumentale), tra cui l'efficacia, la responsabilità, l'equità e la legittimità. Un conto trasparente può, ad esempio, essere un requisito minimo in uno scarico di responsabilità complesso, specifico dell'organizzazione e basato sulle relazioni (Gray, Bebbington, e Collison 2006). Inoltre, la trasparenza è stata sempre più promossa in una serie di schemi di divulgazione nei settori a scopo di lucro, pubblico e non a scopo di lucro (National Council for Voluntary Organisations [NCVO], 2014) (Hyndman e McConville 2016).

La trasparenza richiede la divulgazione e ricettori esterni in grado di elaborare le informazioni rese disponibili, l'apertura e anche la comprensibilità (O'Neill 2006). L'efficienza è stata definita come il rapporto tra le uscite o gli esiti degli input, o la quantità di input per unità di output (Anthony e Young 1988).

Gli strumenti di controllo delle prestazioni sono diventati uno strumento primario per migliorare la responsabilità dei programmi governativi nell'era post burocratica (Barzelay 2001; Barzelay e Armajani 1992; Sawhill e Williamson 2001). Nonostante l'aumento delle PM da parte delle agenzie pubbliche e senza fini di lucro, rimangono sfide considerevoli per realizzare appieno il potenziale di questo strumento (Ammons e Rivenbark 2008; E. Berman 2002; E. Berman e Wang 2000; Franklin 2002; Grizzle e Pettijohn 2002; Jackson 1996; Julnes e Holzer 2001; Melkers e Willoughby 2005; Newcomer 1997; Poole et al. 2000; Thomson 2010; Yang e Hsieh 2007).

L'utilizzo di un Bilancio POP, inteso come strumento di rendicontazione che risponde a esigenze di conoscenza da parte di stakeholder, non addetti ai lavori (P. Biancone, Secinaro, e Brescia 2016; Brescia 2019; P. Biancone et al. 2018a), presenta le caratteristiche che il sistema richiede per poter garantire un livello alto di informazioni qualitative, quantitative, finanziarie e non finanziarie.

Lo studio intende presentare, attraverso la metodologia di un case study, reale e applicato il Bilancio POP, quale strumento di misurazione di impatto economico-finanziario-azionario e sociale, rispondendo alle esigenze di conoscenza e trasparenza delle parti interessate.

Il caso studio analizzato è una cooperativa sociale, che opera nel settore ambientale, nel riciclaggio dei rifiuti, nel territorio di Torino, in Italia.

### 3. Metodologia

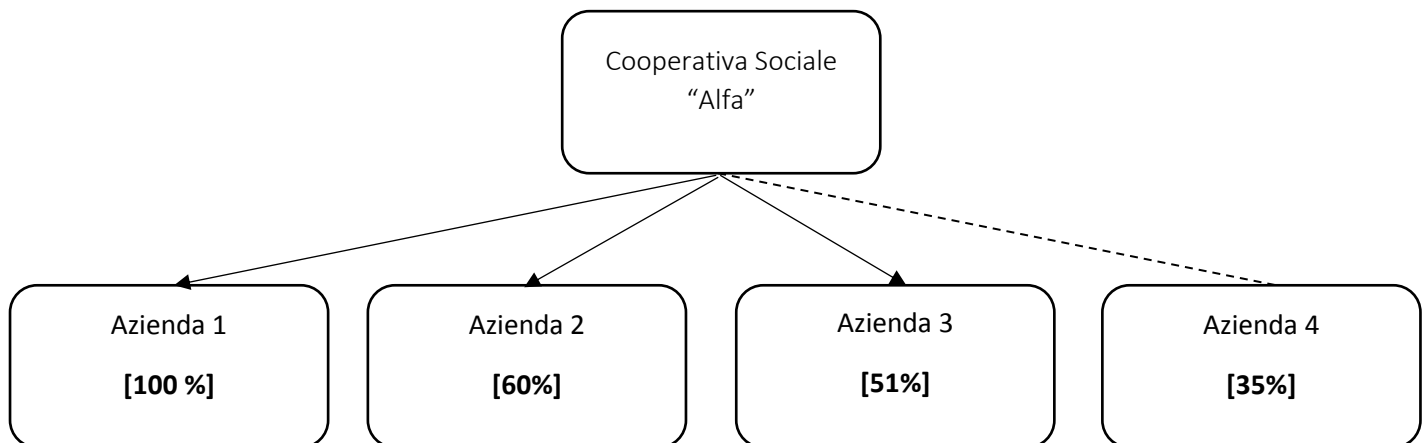
In linea con lo scopo di questo articolo, la metodologia di studio del caso è stata adottata preparando un case study longitudinale ed esplicativo (Yin, 1981, 2017). Per condurre un caso studio in-deth, la Cooperativa Sociale "Alfa" di Torino è stata selezionata per l'implementazione di informazioni non finanziarie con un focus specifico sul fattore risorse umane (Porquier, Luciano & Di Monaco, 2010; Rosalba & Di Monaco, 2010) nel contesto di gruppo e concentrandosi su alcuni aspetti più rilevanti relativi alla dichiarazione consolidata dei rendiconti finanziari. Il case study evidenzia alcuni aspetti rilevanti e possibili approcci del Popular Financial Reporting utilizzato dalla cooperativa e analizza il rispetto della legge e del quadro teorico dopo aver analizzato gli altri strumenti di responsabilità sociale. Le modalità di raccolta delle informazioni si avvalgono di tecniche qualitative e prevedono interviste a dirigenti e dipendenti, analisi della documentazione interna, osservazione della realtà e veridicità dei dati dichiarati con una rielaborazione di alcuni dati che garantiscono la validità e l'attendibilità delle informazioni. La validità è garantita dalla triangolazione di diverse risorse con evidenza delle informazioni chiave raccolte. Le prove raccolte sono garantite da un doppio controllo sull'informazione attraverso fonti differenziate. La ricerca consente di registrare un fenomeno in un contesto di vita reale, dove i confini tra il contesto e il fenomeno tendono ad essere sfocati (Stake, 1995). L'analisi comparativa svolta evidenzia le caratteristiche dei vari strumenti di responsabilità sociale, con attenzione alle informazioni non finanziarie. Il confronto consente la validità interna su alcune caratteristiche secondo quanto già definito da Silverman (2013), Glaser & Strauss (1967). I dati non vengono rielaborati per fornire le proprie teorie, ma si concentrano sulla mera osservazione, descrizione e raccolta. Come evidenziato per garantire la validità del caso studio, gli stessi elementi sono stati considerati in diversi contesti come il gruppo pubblico municipale (Dezin & Lincoln, 2011, Eisenhardt, 1989). La letteratura consente di confermare e combinare le informazioni raccolte (Yin, 2017). La trasparenza, l'approccio e la replicabilità dell'analisi e del metodo consentono affidabilità (Leonard-Barton, 1990). Il fondamento logico per la scelta del caso studio è spiegato in relazione al contesto e all'approccio KPI proposto per apprezzare la scelta garantendo anche una validità esterna (Cook & Campbell, 1979, p.83). Lo studio si concentra sugli elementi richiesti nella preparazione dei contenuti della dichiarazione consolidata dei rendiconti finanziari non finanziari, a partire da un approccio di governance di gruppo basato su modello di tela, divulgazione del modello di business fino alla creazione e impatto del valore. La ricerca considera alcuni elementi immateriali che caratterizzano le società miste. I codici di buone pratiche potrebbero essere uno strumento adatto per rafforzare le strutture e le pratiche di governance. A un livello più pratico e concentrandosi in particolare sui settori contabile e di controllo, i risultati potrebbero avere alcune implicazioni interessanti, poiché gli investitori, i partecipanti al mercato e, in generale, qualsiasi utente potenziale di relazioni finanziarie possono prendere il livello di conformità alle raccomandazioni come fattibile e indicatore affidabile della qualità delle informazioni contabili rilasciate dalla società (Garcia-Blandon et al. 2018).

#### 4. Case study e risultati

##### Il gruppo consolidato della Cooperativa Sociale "Alfa"

Al primo posto delle attività della Cooperativa Sociale, oggetto della ricerca denominata ai fini di studio "Alfa", c'è la creazione di reddito e lavoro per i membri che rientrano tra i tipi di persone definite "deboli" nel contesto sociale, quindi la risposta al bisogno di aziende e cittadini pubblici e privati fornire servizi specializzati relativi alla raccolta di carta e allo smaltimento di tipi specifici di rifiuti. La Cooperativa si è quindi concentrata su attività con caratteristiche focalizzate sulla semplificazione del lavoro per favorire la forza lavoro qualificata; responsabilizzare i lavoratori per stare al passo con il mercato; monitoraggio dei risultati; solide ipotesi per garantire l'indipendenza economica delle persone; porre sempre le ripercussioni occupazionali e sociali sul territorio d'intervento al centro delle loro scelte. I servizi offerti da "Alfa" sono: "Servizio 1", raccolta carta; "Servizio 2", raccolta di rifiuti ingombranti; "Servizio 3": raccolta di plastica e vetro, rimozione dell'amianto. Il Gruppo consolidato è costituito dalla capogruppo Cooperativa Sociale "Alfa", Azienda 1, controllata al 100%, che si occupa della raccolta e smaltimento di RAEE, Azienda 2, controllata al 60%, che si occupa di coltivazione di microalghe, Azienda 3 che si occupa di prodotti alimentare precotti e Azienda 4 collegata al 35% spin-off accademico, che commercializza estratti contenenti molecole bioattive altamente concentrate.

**Figura 4.** Rappresentanza del gruppo consolidato Cooperativa Sociale "Alfa"



Fonte: nostra produzione

##### Modello di business e disclosure del Gruppo

L'approccio iniziale nella rappresentazione dei risultati è quello del Business Model basato sull'azienda che intende rendere visibile, sotto forma di uno schema complesso, il suo modello di creazione di valore o il proprio approccio al coordinamento e alle interrelazioni tra le risorse. Le rappresentazioni del modello di



business sono strumenti ampiamente utilizzati per analizzare le reali esigenze dei servizi in un ambiente dinamico aperto (Barquet et al. 2013; Euchner e Ganguly 2014; Eschenfelder e Shankar 2019; Pieroni, McAlloone, e Pigozzo 2019). Il Gruppo inizia sempre da una panoramica consolidata che rappresenta il modello (Tabella 4).

**Tabella 4.** Analisi del gruppo consolidato della Cooperativa Sociale “Alfa”

<b>Key partners [KP]:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maceri</li> <li>- Gruppo acquisto gasolio</li> <li>- Condivisione area transfer</li> </ul>	<b>Key activities [KA]:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erogazione raccolta differenziata</li> <li>- Erogazione veicoli</li> <li>- Pianificazione servizi</li> <li>- Manutenzione veicoli</li> <li>- Call Center</li> <li>- vendita prodotti alimentari</li> </ul>	<b>Value Propositions [VP]:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacia dei servizi di raccolta</li> <li>- Impiego di persone con difficoltà</li> <li>- Rispetto della legge</li> <li>- Attenzione al buon comportamento</li> <li>- Professionalità</li> <li>- Ambiente</li> <li>- Rilevazioni statistiche servizi</li> </ul>	<b>Customer Relationship [CR]:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertici della cooperativa</li> <li>- Direttori di servizio</li> </ul>	<b>Customer Segments [CS]:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretto: Enti pubblici</li> <li>- Indiretto: segmento di massa cittadini/ utenti</li> </ul>
<b>Key Resources [KR]:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veicoli</li> <li>- Attrezzature</li> <li>- Personale</li> <li>- Carburante</li> <li>- Area transfer</li> </ul>	<b>Channels [C]:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gare di appalto</li> <li>- Trasmissione dati web</li> <li>- Manifestazione sul territorio</li> <li>- Progetti culturali</li> <li>- Cinema</li> <li>- Social Media</li> </ul>			
<b>Cost structure [CS]:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personale</li> <li>- veicoli</li> <li>- attrezzature</li> <li>- diesel</li> <li>- deposito di veicoli e strutture</li> <li>- Manutenzione</li> <li>- Infrastrutture ITC</li> </ul>		<b>Revenue streams [RS]:</b> <u>Company Point of view:</u> i clienti sono normalmente il cuore di un modello di business, in questo caso sono invece i membri operativi. Pertanto, il flusso di entrate è una conseguenza dell'accordo con il contraente. <u>Customer point of view:</u> il cittadino in questa realtà non paga costi aggiuntivi per ulteriori benefici, è interamente una conseguenza del contratto firmato per il servizio di generare l'intera organizzazione del sistema per essere in grado di lubrificare il meccanismo.		

Fonte: nostra produzione

La rappresentazione del valore a lungo termine (Interno ed Esterno) considera gli input, le attività aziendali, i risultati e gli esiti e si adatta bene alla mappa per un'informativa sul modello di business fornita da IR. In particolare, il modello proposto è dinamico e deve tenere conto degli output e dei risultati per la pianificazione e la pianificazione futura in un'ottica di amministrazione razionale (Migliavacca e Rainero 2016). Elementi finanziari e non finanziari, associati ad altri indicatori che identificano il contesto, definiscono le basi e forniscono gli strumenti essenziali necessari per governare l'azienda. Considerando la mappa di divulgazione del modello di business fornita da <IR> è possibile analizzare gli elementi più significativi.

“Alfa” trasforma in output una serie di risorse tangibili e intangibili (maiuscole), a cui si può accedere direttamente (di proprietà) o indirettamente (attraverso relazioni commerciali). L'analisi di input evidenzia quelli che sono gli aspetti più importanti della cooperativa sociale. Vengono esaminate le sei capitali che

fanno parte degli ingranaggi che creano valore per l'azienda. Ciò che emerge dal tavolo è che tutto ruota attorno all'identità della cooperativa considerando gli aspetti sociali e ambientali. La creazione di posti di lavoro è al primo posto e quindi il ruolo della direzione è importante, perché per perseguire questo obiettivo è importante sapere come mantenere l'equilibrio economico e monitorarli costantemente per fare gli allineamenti appropriati. Una parte importante del meccanismo sono i servizi che forniscono ai beneficiari indiretti di quale sia la loro missione: i cittadini. Le attività principali riguardano la creazione di opportunità di lavoro è la missione della cooperativa e per garantire che ciò avvenga è necessario che l'azienda sia solida e funzioni bene per essere in grado di dare forza non solo a ciò che è ormai parte della sua attività ma soprattutto per essere sempre in grado di attivare progetti che possano dare origine a nuovi posti di lavoro. L'azienda cerca sempre di massimizzare le attività valorizzando il valore sociale anche attraverso iniziative in cui i fornitori vengono scelti anche con la stessa missione di contribuire alla comunità indirettamente attraverso altre società senza scopo di lucro. L'aspetto ambientale non viene mai trascurato, ogni anno viene effettuato uno studio per monitorare gli impatti e ridurli in quanto devono controllare non solo la struttura stessa ma anche tutti i veicoli che realizzano i servizi per la città. Le uscite mostrano risultati positivi per l'anno di riferimento in quanto sono valutati: gli aspetti sociali, ambientali ed economici necessari per andare avanti con le attività. La Cooperativa Sociale "Alfa" ha incrementato le sue iniziative sul territorio, riuscendo a coinvolgere un buon numero di lavoratori e questo è importante per rafforzare il gruppo ideale e lo spirito sociale di tutti i membri, rendendo tutti consapevoli del tema e contribuendo alla crescita personale di ognuno. Lo staff attraverso queste iniziative e corsi di formazione si è sentito più responsabile e considerato. La risposta positiva è stata tradotta da dati come la diminuzione delle ore di assenze straordinarie e la partecipazione ad assemblee in aumento. Attraverso la matrice di calcolo costi-benefici della cooperativa sociale in relazione alla pubblica amministrazione, emerge un risultato positivo per quest'ultima. I cittadini, attraverso i servizi di raccolta dei rifiuti sono soddisfatti avendo aumentato il numero di interventi o azioni intraprese in base all'attività a cui si riferisce. Inoltre, c'è un indicatore di successo come un numero sempre basso di reclami tenuti quotidianamente sotto controllo in quanto l'atteggiamento dell'azienda è quello di dedicarsi al meglio al proprio lavoro. La cooperativa non ha entrate dirette dallo stesso sbocco, ma sono contratti che prende con altre entità e quindi sono frutto di questi accordi e gli obiettivi prefissati sono sempre stati raggiunti se non addirittura superato i tempi. Gli impatti derivanti dal consumo di input, dal completamento delle attività commerciali e dalla realizzazione degli output sono riportati nella colonna dei risultati. Il Gruppo "Alfa" ha consolidato la sua reputazione all'esterno, generando affidabilità, una sensazione che viene percepita anche all'interno. I dati sul capitale umano mostrano che il lavoro svolto è stato ripagato, per considerare che un risultato può essere positivo per un anno e negativo per il successivo perché ci sono fattori che l'azienda deve gestire. Ad esempio, i lavoratori svantaggiati possono perdere il loro svantaggio certificato. Di conseguenza, non sono più in quel 30% ma non per questo sono lasciati fuori; il miglioramento del percorso intrapreso fino a quel momento è continuato anche dopo questa condizione, in

quanto un individuo non migliora solo perché la certificazione è stata tolta, ma dovrà continuamente essere seguito per facilitare il reinserimento. Ciò, tuttavia, significa che ci sarà l'innesto di altri lavoratori svantaggiati che devono ancora essere istruiti a fare i primi passi per creare una condizione favorevole per la loro maturazione. Il capitale finanziario che il Gruppo genera oltre a una politica di restrizioni incentiva i lavoratori con premi e questo aumenta notevolmente il sacrificio, l'idea di gruppo e sensibilizza a una maggiore responsabilità sul lavoro. I risultati del capitale naturale sono sempre buoni perché l'attenzione a questa politica è sempre alta e mira sempre al miglioramento. La tabella 5 raffigura tutti i concetti teorici che sono necessari alla creazione di valore attraverso la rappresentazione del caso in esame.

**Tabella 5. Impatto sulla creazione di valore del gruppo consolidato "Alfa"**

	VALORE "ALFA"	VALORE SQUADRA	PRODOTTO	CASSA "ALFA"	CONTRIBUTO AL RIUSO	COMPETENZE
<b>CARATTERISTICHE</b>	Opportunità lavorative a persone provenienti dall'area del disagio sociale. Diffusione del concetto del valore sociale.	Spazio per manodopera non specializzata; Organizzazione e qualità del lavoro all'altezza del mercato; Raggiungimento permanente dell'autonomia; Obiettivo occupazionale e sociale sul territorio.	Efficacia ed efficienza per servizi e prodotti offerti su tutta l'area.	Migliori investimenti per generare sempre nuove opportunità lavorative e in linea criteri di sostenibilità economica in linea con il mercato.	Utilizzo responsabile delle risorse naturali. Diffusione del concetto del valore ambientale.	Massimizzazione delle competenze organizzative per rendere efficienti le attività del gruppo offrendo maggiori opportunità di lavoro ai soci della cooperativa. Consolidare best practices per poterle fornire in tutta Italia a supporto di altre cooperative. Dare spazio a progetti universitari per migliorare le proprie competenze e migliorare la missione sociale ed ambientale.
<b>ATTIVITA'</b>	Al centro di ogni attività: creazione di opportunità lavorative per tutte le persone cercando di azzerare il divario sociale. Attraverso l'attività aziendale avviene la restituzione sul territorio delle loro attività economico-sociali. I soci lavoratori rappresentano un asset importante per il raggiungimento degli obiettivi. Il welfare aziendale è un concetto che fa già parte del DNA del gruppo "Alfa" per poter mantenere l'ambiente lavorativo un luogo in cui i soci possano realizzarsi, sia sul piano personale che professionale. La realizzazione è possibile attraverso corsi di formazione, iniziative di welfare e strumenti di incentivazione.					
<b>IMPATTO SOCIALE</b>	Qualsiasi attività svolta dal Gruppo "Alfa" è svolta con massima attenzione al rispetto del valore sociale e ambientale minimizzando gli impatti. Per perseguire questi obiettivi seleziona i fornitori proprio secondo il rispetto di questi criteri ed inoltre è attivo nella promozione dei valori sopra citati.					

PRODOTTI	Ammontano a 362 le iniziative orientate al sociale. Alta rotazione nelle iniziative proposte dalla cooperativa.	3.800 ore di formazione. -0,60% di ore di assenza straordinaria. -19,10% di presenza alle assemblee. +13% infortuni >1 Mln Euro circa benefici usufruiti dalla PA	33.546 Tonnellate raccolte dal servizio Servizio 1. 77.058 interventi effettuati dal servizio Ingombranti.. Tutti gli obiettivi dei contratti di servizi sottoscritti sono stati soddisfatti	Valore economico generato circa 15 milioni di euro. Circa 50% dei costi sono sostenuti per il personale.	Circa il 22% di energia è stata prodotta rispetto al fabbisogno e circa il 25.368 sono le emissioni di CO2 risparmiato rispetto all'emissione	246 persone compongono l'organico. Aumento di attività di progettazione e collaborazioni anche nelle scuole. Aumento di produzioni cinematografiche su temi sociali ed ambientali.
	RISULTATI	La reputazione e il grado di affidabilità del Gruppo sono buoni e allineati con i valori che vogliono trasmettere.	Aumento delle competenze e motivazione delle persone.	Incremento degli interventi sul territorio.	Distribuzione di valore economico ai soci lavoratori del Gruppo.	Diminuzione degli impatti ambientali negativi. Valorizzazione delle persone

Fonte: nostra produzione

### Misurare l'impatto sociale attraverso la teoria degli stakeholder

È di Giovanni Ferrero (1968) la concezione di azienda come un sistema economico. sociale, dinamico, aperto, che nasce per il soddisfacimento di bisogni. Dalla centralità del soddisfacimento dei bisogni si generano ripercussioni sull'immagine, sulla reputazione, sulle risorse umani, sui rapporti con i fornitori e con i clienti, sull'impatto territoriale (Harrison J.S., Caron H.St., 1998).

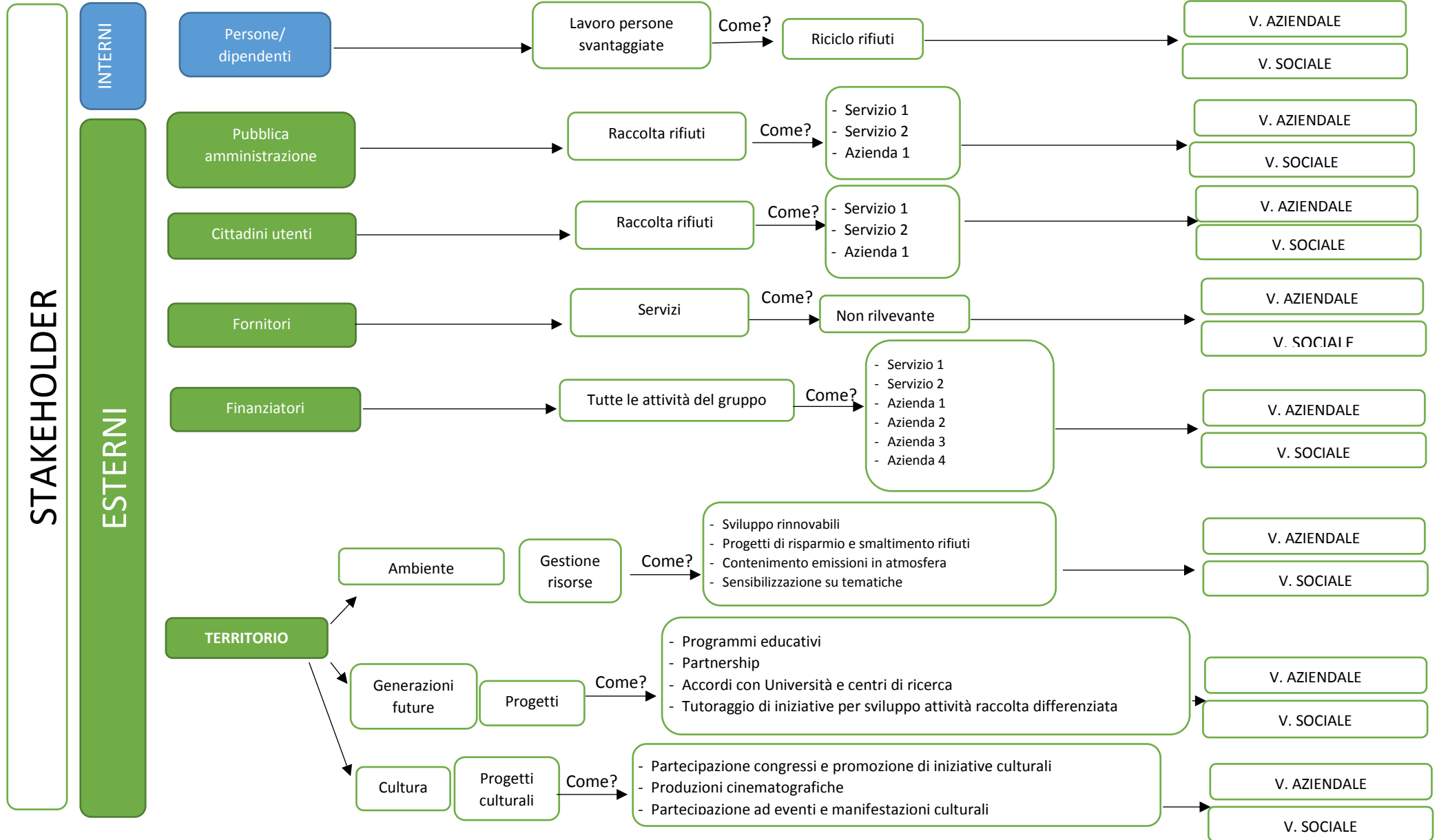
L'esigenza di amministrazione razionale per le aziende pubbliche non ha elementi di conoscenza se non viene esercitata in un'ottica allargata a tutto l'insieme di aziende che sono al servizio della collettività e sorgono per volontà pubblica. L'azienda pubblica, insieme a società partecipate, aziende non profit (Fondazioni, Associazioni, ecc.), fa parte di un gruppo con finalità omogenee, se viste nell'ottica del soddisfacimento del bisogno collettivo, seppur appartenenti a settori di attività diversi, a volte complementari (Puddu 2010). Come presentato nell'analisi della letteratura l'analisi degli stakeholder risulta fondamentale per la riuscita di uno strumento davvero funzionante. È necessario anche quando si parla di impatto sociale, perché ogni qualvolta si voglia interagire con l'ecosistema e necessario conoscerlo al meglio. A supporto Frooman (1999) sostiene che vi sono anche due gruppi principali, strategico e morale, che rappresentano lo standard della classificazione proposta di natura strategica. Anche se strategico l'impatto sociale deve considerare tutte le variabili e gli aspetti relativi agli stakeholder e questo è possibile solo attraverso report e output che considerano tutti i soggetti coinvolti (Civera, De Colle, e Casalegno 2019; Freudenreich, Lüdeke-Freund, e Schaltegger 2019; Alijani e Karyotis 2019). Il primo corrisponde a gruppi che

influenzano il funzionamento dell'organizzazione e devono essere considerati da quest'ultimo nel contesto della sua gestione, mentre i secondi sono influenzati dalle azioni aziendali. Un'importante scuola di pensiero li classifica come economici, organizzativi e sociali (Werther Jr e Chandler 2010).

Attraverso la figura 5 è possibile notare come in seguito ad un processo di mappatura degli stakeholder e all'inquadramento del corretto business model è possibile fronteggiare al meglio tutte le tematiche analizzate. La chiave di lettura è quella di partire dal bisogno che stakeholder hanno e mappare le esigenze con i risultati che saranno di carattere sia aziendale (outputs) che sociale (outcomes).

**Figura 5.** Mappatura del bisogno degli stakeholder

# BISOGNO



## 5. Discussione e conclusione

Per arrivare a definire il campo innovativo e individuare il valore sociale dell'impresa, che si restituisce all'ecosistema del territorio, risulta importante e di aiuto definire il business model come uno strumento in grado di facilitare (o meno) la diffusione di innovazione nel sistema. Il valore insito in un'innovazione rimane latente fino a quando questa non viene messa sul mercato o comunque esplicitata e ciò può accadere soltanto attraverso l'impiego di un business model (Chesbrough e Rosenbloom 2002). Attraverso questa ricerca è stato possibile dimostrare come mettendo in ordine temi di organizzazioni ibride, impatto sociale e misurazione attraverso la teoria degli stakeholder e di accountability il risultato è una realtà ormai consolidata delle aziende ibride come quella del caso studio selezionato. Nelle strutture ibride pertanto per avere un'efficace misurazione di impatto bisogna utilizzare tutti gli strumenti possibili per conoscere e descrivere l'azienda e l'ecosistema che la circonda e questo è possibile attraverso una rendicontazione puntuale e che restituisce informazioni chiare per tutti. Non dobbiamo dimenticare che anche uno strumento come il Popular Financial Reporting che si rivolge anche ai non addetti ai lavori, generando responsabilità, trasparenza e impatto sociale. Gli stakeholder, pertanto, avranno bisogno di strumenti sempre più all'avanguardia perché la valutazione economica dell'impatto sociale delle organizzazioni ibride diventa cruciale nella economia della conoscenza (Meneguzzo 2005; Zamagni, Venturi, e Rago 2015).

Per questo motivo ci troviamo d'accordo con Corvo e Pastore (2018) dal momento in cui sostengono che le organizzazioni ibride sono promotrici di Innovazione sociale, generando benessere in modo diffuso e miglioramenti sostenibili delle condizioni di vita della collettività, una collettività che diventa sempre più protagonista in queste tematiche finalmente.

### Limitazioni

La validità e l'approccio esterni possono essere meglio compresi con la presenza di un'analisi cross-case che coinvolge da 4 a 10 casi di studio che forniscono basi per una generalizzazione analitica. Al momento questo non è possibile dato il piccolo numero di entità che adottano la Segnalazione Finanziaria Popolare. Inoltre, la Cooperativa Sociale "Alfa" è il primo caso che adotta il Financial Reporting popolare con un focus e spinge al ruolo delle informazioni non finanziarie e degli intangibili (Yin, 2017).

## BIBLIOGRAFIA

- Aagaard, Peter. 2016. «How to Make the Mix Matter: A Case Study of Post-Transformational Leadership in Hybrid Public Management». *International Journal of Public Administration* 39 (14): 1171–1179. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072211>.
- AccountAbility. 1999. *AA1000 Framework*. London: AccountAbility. <https://www.google.it/search?q=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&oq=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&aqs=chrome..69i57j69i60.267j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- . 2003. *AA1000 Assurance Standard*. London: AccountAbility. <https://www.google.it/search?q=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&oq=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&aqs=chrome..69i57j69i60.267j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- . 2005. *Stakeholder Engagement Standard*. London: AccountAbility. <https://www.google.it/search?q=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&oq=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&aqs=chrome..69i57j69i60.267j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Adams, Carol A., Wan-Ying Hill, e Clare B. Roberts. 1998. «Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behaviour?» *The British accounting review* 30 (1): 1–21.
- Adrem, Anders H. 1999. *Essays on disclosure practices in Sweden-Causes and Effects*. Anders H Adrem, Box 7080, S-220 07 Lund, Sweden,.
- Alexius, Susanna, e Staffan Furusten. 2019. *Managing Hybrid Organizations*. Springer.
- Alexius, Susanna, Jenny Cisneros Örnberg, e Giuseppe Grossi. 2019. «Logics and Practices of Board Appointments in Hybrid Organizations: The Case of Swedish State-Owned Enterprises». In *Managing Hybrid Organizations*, 157–178. Springer.
- Alijani, Sharam, e Catherine Karyotis. 2019. «Coping with impact investing antagonistic objectives: A multistakeholder approach». *Research in International Business and Finance* 47: 10–17.
- Ammons, David N., e William C. Rivenbark. 2008. «Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina benchmarking project». *Public Administration Review* 68 (2): 304–318.
- Andriof, Jorg, Sandra Waddock, Brian Husted, e Sandra Sutherland Rahman. 2002. *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*. 1 edition. Sheffield: Routledge.
- Anthony, Robert Newton, e David W. Young. 1988. *Management control in nonprofit organizations*. Vol. 4. Irwin Homewood, IL.
- Arvidson, Malin, Fergus Lyon, Stephen McKay, e Domenico Moro. 2010. «The ambitions and challenges of SROI.»
- . 2013. «Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI)». *Voluntary Sector Review* 4 (1): 3–18.
- Banke-Thomas, Aduragbemi Oluwabusayo, Barbara Madaj, Ameh Charles, e Nynke van den Broek. 2015. «Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review». *BMC Public Health* 15 (1): 582.
- Barbosa-Filho, Nelson H. 2018. «A vertical social accounting matrix of the US economy». *Journal of Post Keynesian Economics* 41 (4): 578–597.
- Barquet, Ana Paula Bezerra, Maicon Gouvea de Oliveira, Carolina Román Amigo, Vitor Pinheiro Cunha, e Henrique Rozenfeld. 2013. «Employing the business model concept to support the adoption of product–service systems (PSS)». *Industrial Marketing Management* 42 (5): 693–704. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2013.05.003>.
- Barzelay, Michael. 2001. *The new public management: Improving research and policy dialogue*. Vol. 3. Univ of California Press.
- Barzelay, Michael, e Babak J. Armajani. 1992. *The post-bureaucratic paradigm in historical perspective*. Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government. Berkeley: University of California Press.



- Belal, Ataur Rahman. 2002. «Stakeholder accountability or stakeholder management: a review of UK firms' social and ethical accounting, auditing and reporting (SEAR) practices». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9 (1): 8–25.
- Belkaoui, Ahmed, e Philip G. Karpik. 1989. «Determinants of the corporate decision to disclose social information». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 2 (1).
- Berman, Evan. 2002. «How useful is performance measurement». *Public Performance & Management Review* 25 (4): 348–351.
- Berman, Evan, e XiaoHu Wang. 2000. «Performance measurement in US counties: Capacity for reform». *Public Administration Review* 60 (5): 409–420.
- Berman, Shawn L., Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, e Thomas M. Jones. 1999. «Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance». *Academy of Management Journal* 42 (5): 488–506.
- Bezzi, C. 2001. «Valutazione partecipata nei servizi». *Prospettive sociali e sanitarie* 6.
- Biancone, Paolo P, Silvana Secinaro, e Valerio Brescia. 2016. «The Popular Financial Reporting: Focus on Stakeholders—The first European Experience». *International Journal of Business and Management* 11 (11): 115. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n11p115>.
- . 2017a. «L'informazione consolidata e gli indicatori Bes: strumenti per una rendicontazione più accessibile ai cittadini. L'esperienza Italiana del Popular Financial». *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 339 – 354.
- . 2017b. «Popular financial reporting: Results, expense and welfare markers». *African Journal of Business Management* 11: 491–501.
- Biancone, Paolo, e Silvana Secinaro. 2015. *Popular financial reporting : un nuovo strumento di rendicontazione per le municipalità*. Torino: Giappichelli. <https://iris.unito.it/handle/2318/1557120#.WqkBkejOXIU>.
- Biancone, Paolo, Silvana Secinaro, e Valerio Brescia. 2016. «The Popular Financial Reporting: Focus on Stakeholders—The first European Experience». *International Journal of Business and Management* 11 (11): 115. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n11p115>.
- Biancone, Paolo, Silvana Secinaro, Valerio Brescia, e Daniel Iannaci. 2018a. «The Popular Financial Reporting as tool to measure social impact». In . Munich.
- . 2018b. «Popular Financial Reporting, a new information tool for social cooperatives». In . Verona.
- Billis, David. 2010. *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Macmillan International Higher Education.
- Brancia, Adriana. 2011. «SMES Risk Management: An Analysis of the Existing Literature Considering the Different Risk Streams», 15.
- Brescia, Valerio. 2019. *The popular financial reporting: new accounting tool for Italian municipalities*. Economia - Ricerche. Milano: Franco Angeli.
- Bryson, John M., e William D. Roering. 1987. «Applying private-sector strategic planning in the public sector». *Journal of the American Planning Association* 53 (1): 9–22.
- Calderini, Mario, Veronica Chiodo, e Fania Valeria Michelucci. 2018a. «Growing Social Impact Finance: Implications for the Public Sector». In *Positive Impact Investing*, 27–38. Springer.
- . 2018b. «The social impact investment race: toward an interpretative framework». *European Business Review* 30 (1): 66–81.
- Calderini, Mario, Chiara Franzoni, e Andrea Vezzulli. 2007. «If Star Scientists Do Not Patent: The Effect of Productivity, Basicness and Impact on the Decision to Patent in the Academic World». *Research Policy* 36 (3): 303–19. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.11.007>.
- Carroll, Archie B. 1996. *Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Chesbrough, Henry, e Richard S. Rosenbloom. 2002. «The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies». *Industrial and corporate change* 11 (3): 529–555.
- Civera, Chiara, Simone De Colle, e Cecilia Casalegno. 2019. «Stakeholder engagement through empowerment: The case of coffee farmers». *Business Ethics: A European Review* 28 (2): 156–174.

- Clark, Catherine, e William Rosenzweig. 2004. «double bottom line project report». *University of California, Berkeley*.
- Clarkson, Max E. 1995. «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of management review* 20 (1): 92–117.
- Cooney, Kate. 2006. «The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: Case study of a US hybrid organization caught between two fields». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 17 (2): 137–155.
- Cormier, Denis, Michel Magnan, e Barbara Van Velthoven. 2005. «Environmental disclosure quality in large German companies: economic incentives, public pressures or institutional conditions?» *European accounting review* 14 (1): 3–39.
- Corvo, Luigi, e Lavinia Pastore. 2018. «La costellazione del valore: approcci collaborativi oltre Porter». *Colloquio scientifico sull'impresa sociale* Innovazione dei framework interpretativi e teorici (XII).
- Cowen, Scott S., Linda B. Ferreri, e Lee D. Parker. 1987. «The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis». *Accounting, Organizations and Society* 12 (2): 111–122.
- Crowe, R. 1999. «Winning with integrity». *The Guardian*, 1999, 27 edizione.  
[https://scholar.google.it/scholar?hl=it&as\\_sdt=0%2C5&q=Crowe%2C+R.+%281999%29.+Winning+with+integrity.+The+Guardian%2C+27.&btnG=](https://scholar.google.it/scholar?hl=it&as_sdt=0%2C5&q=Crowe%2C+R.+%281999%29.+Winning+with+integrity.+The+Guardian%2C+27.&btnG=).
- Deegan, Craig. 2002. «Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15 (3): 282–311.
- Denis, Jean-Louis, Ewan Ferlie, e Nicolette Van Gestel. 2015. «Understanding hybridity in public organizations». *Public Administration* 93 (2): 273–289.
- Dhanani, Alpa, e Ciaran Connolly. 2012. «Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 25 (7): 1140–1169.
- Donaldson, Thomas, e Lee E. Preston. 1995. «The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications». *Academy of management Review* 20 (1): 65–91.
- Dumay, John. 2019. *Sustainability accounting and integrated reporting*. Routledge.
- Ebrahim, Alnoor. 2003. «Accountability in practice: Mechanisms for NGOs». *World development* 31 (5): 813–829.
- Ebrahim, Alnoor, Julie Battilana, e Johanna Mair. 2014. «The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations». *Research in Organizational Behavior* 34: 81–100.
- Edwards, Michael, e David Hulme. 2014. *Non-governmental organisations-performance and accountability: Beyond the magic bullet*. Routledge.
- Epstein, Marc J., e Kristi Yuthas. 2014. «Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Non-profits». *Companies, and Impact Investors*.
- . 2017. *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies and impact investors*. Routledge.
- Eschenfelder, Kristin R., e Kalpana Shankar. 2019. «Prevalence and Use of the Term “Business Model” in the Digital Cultural Heritage Institution Professional Literature». In *International Conference on Information*, 391–398. Springer.
- Etzioni, Amitai. 2010. «Is transparency the best disinfectant?» *Journal of Political Philosophy* 18 (4): 389–404.
- Euchner, Jim, e Abhijit Ganguly. 2014. «Business model innovation in practice». *Research-Technology Management* 57: 33–39.
- Franklin, Aimee L. 2002. «An examination of the impact of budget reform on Arizona and Oklahoma appropriations». *Public Budgeting & Finance* 22 (3): 26–45.
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward, e Daniel R. Gilbert. 1988. *Corporate strategy and the search for ethics*. 1. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Freudenreich, Birte, Florian Lüdeke-Freund, e Stefan Schaltegger. 2019. «A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability». *Journal of Business Ethics*, 1–16.
- Frooman, Jeff. 1999. «Stakeholder influence strategies». *Academy of management review* 24 (2): 191–205.

- Garcia-Blandon, Josep, Josep Maria Argilés-Bosch, Monica Martinez-Blasco, e David Castillo Merino. 2018. «On the relationship between compliance with recommendations on the audit committee of codes of good practices and financial reporting quality». *Journal of Management and Governance*, 21 marzo 2018. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9412-1>.
- Garrow, Eve, e Yeheskel Hasenfeld. 2012. «Managing conflicting institutional logics: Social service versus market». In *Social Enterprises*, 121–143. Springer.
- Geddes, Mike. 1992. «The social audit movement». *Green Reporting: Accountancy and the challenge of the nineties*, 215–241.
- Global Reporting Initiative (GRI). 2006. «Sustainability Reporting Guidelines». G3. Amsterdam: GRI. <https://www.google.it/search?q=Global+Reporting+Initiative.+2006.+Sustainability+Reporting+Guidelines.+G3+Version.+GRI%3A+Amsterdam.&aq=Global+Reporting+Initiative.+2006.+Sustainability+Reporting+Guidelines.+G3+Version.+GRI%3A+Amsterdam.&aqs=chrome..69i57j69i60.153j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Goldoff, Anna C. 2000. «Decision-making in organizations: the new paradigm». *International Journal of Public Administration* 23 (11): 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/01900690008525535>.
- Golob, Urša, e Jennifer L. Bartlett. 2007. «Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia». *Public relations review* 33 (1): 1–9.
- Gonella, Claudia, Alison Pilling, Simon Zadek, e Virginia Terry. 1998. *Making values count: Contemporary experience in social and ethical accounting, auditing, and reporting*. Certified Accountants Educational Trust London.
- Gray, Rob. 1997. «The silent practice of social accounting and corporate social reporting in companies». *Building corporate accountability: emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, 201–217.
- . 2001. «Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?». *Business ethics: A European review* 10 (1): 9–15.
- Gray, Rob, Jan Bebbington, e David Collison. 2006. «NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19 (3): 319–348.
- Gray, Rob, Reza Kouhy, e Simon Lavers. 1995a. «Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8 (2): 78–101.
- . 1995b. «Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8 (2): 47–77.
- Grimsey, Darrin, e Mervyn K. Lewis. 2002. «Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects». *International journal of project management* 20 (2): 107–118.
- Grizzle, Gloria A., e Carole D. Pettijohn. 2002. «Implementing Performance-Based Program Budgeting: A System-Dynamics Perspective». *Public Administration Review* 62 (1): 51–62.
- Grossi, Giuseppe, e Anna Thomasson. 2015. «Bridging the Accountability Gap in Hybrid Organizations: The Case of Copenhagen Malmö Port». *International Review of Administrative Sciences* 81 (3): 604–20. <https://doi.org/10.1177/0020852314548151>.
- Hackston, David, e Markus J. Milne. 1996. «Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 9 (1): 77–108.
- Haigh, Nardia, e Andrew J. Hoffman. 2012. «Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business». *Organizational dynamics* 41 (2): 126–134.
- Haniffa, Roszaini M., e Thomas E. Cooke. 2005. «The impact of culture and governance on corporate social reporting». *Journal of accounting and public policy* 24 (5): 391–430.
- Harte, G. F., e Dave L. Owen. 1987. «Fighting de-industrialisation: the role of local government social audits». *Accounting, Organizations and Society* 12 (2): 123–141.
- Hasenfeld, Yeheskel, e Benjamin Gidron. 2005. «Understanding multi-purpose hybrid voluntary organizations: The contributions of theories on civil society, social movements and non-profit organizations». *Journal of civil society* 1 (2): 97–112.
- Heald, David. 2006. «4Transparency as an Instrumental Value».
- Hillman, Amy J., e Gerald D. Keim. 2001. «Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?». *Strategic management journal* 22 (2): 125–139.

- Hood, Christopher. 2006. *Transparency in historical perspective*. 135. Oxford University Press.
- Hooghiemstra, Reggy. 2000. «Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting». *Journal of business ethics* 27 (1–2): 55–68.
- How, Shi-Min, Chew Ging Lee, e D. Michael Brown. 2019. «Shareholder Theory Versus Stakeholder Theory in Explaining Financial Soundness». *International Advances in Economic Research* 25 (1): 133–135.
- Hyndman, Noel, e Danielle McConville. 2016. «Transparency in reporting on charities' efficiency: A framework for analysis». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45 (4): 844–865.
- Inchausti, Begonia Giner. 1997. «The influence of company characteristics and accounting regulation on information disclosed by Spanish firms». *European accounting review* 6 (1): 45–68.
- ISEA. 1999. «Accountability 1000 (AA1000) Framework». London: ISEA.  
<https://www.google.it/search?q=Global+Reporting+Initiative.+2006.+Sustainability+Reporting+Guidelines.+G3+Version.+GRI%3A+Amsterdam.&oq=Global+Reporting+Initiative.+2006.+Sustainability+Reporting+Guidelines.+G3+Version.+GRI%3A+Amsterdam.&aqs=chrome..69i57j69i60.153j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Ismail, KNIK, e Roy Chandler. 2005. «Disclosure in the quarterly reports of Malaysian companies». *Financial Reporting, Regulation and Governance* 4 (1): 1–26.
- Jackson, Marilyn. 1996. *Lessons Learned from Minnesota's Government Performance Reports*. American Society for Public Administration, Task Force on Government Accomplishment & Accountability.
- Jenkins, Heledd, e Natalia Yakovleva. 2006. «Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure». *Journal of cleaner production* 14 (3–4): 271–284.
- Jiang, Wei, Aric Xu Wang, Kevin Zheng Zhou, e Chuang Zhang. 2019. «Stakeholder Relationship Capability and Firm Innovation: A Contingent Analysis». *Journal of Business Ethics*, 1–15.
- Julnes, Patria de Lancer, e Marc Holzer. 2001. «Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation». *Public administration review* 61 (6): 693–708.
- Kleynjans, Lauren, e Marek Hudon. 2016. «A Study of Codes of Ethics for Mexican Microfinance Institutions». *Journal of Business Ethics* 134 (3): 397–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2434-y>.
- Lan, Zhiyong, e G. Rainey Hal. 1992. «Goals, Rules, and Effectiveness in Public, Private, and Hybrid Organizations: More Evidence on Frequent Assertions About Differences». *Journal of Public Administration Research and Theory*, gennaio.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037111>.
- Langton, Stuart. 1987. «Envoi: Developing nonprofit theory». *Journal of Voluntary Action Research* 16 (1–2): 134–148.
- Line, Mark, Hope Hawley, e Riva Krut. 2002. «The development of global environmental and social reporting». *Corporate Environmental Strategy* 9 (1): 69–78.
- Ljungdahl, Fredrik. 1999. *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag: praxis, begrepp, orsaker*. Vol. 50. Lund University Press.
- Maignan, Isabelle, e David A. Ralston. 2002. «Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations». *Journal of International Business Studies* 33 (3): 497–514.
- Mair, Johanna, Judith Mayer, e Eva Lutz. 2015. «Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations». *Organization Studies* 36 (6): 713–739.
- Manetti, Giacomo. 2011. «The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18 (2): 110–122.
- Marradi, Alberto. 1992. *Concetti e metodo pre la ricerca sociale*. La Giuntina.
- McMurtrie, Tony. 2005. «Factors influencing the publication of social performance information: an Australian case study». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 12 (3): 129–143.
- Medawar, Charles. 1976. «The social audit: A political view». *Accounting, Organizations and Society* 1 (4): 389–94.
- Melkers, Julia, e Katherine Willoughby. 2005. «Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects». *Public Administration Review* 65 (2): 180–190.

- Meneguzzo, Marco. 2005. «Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale». *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*.
- Migliavacca, Alessandro, e Christian Rainero. 2016. «Aziende, Amministrazione Razionale e Impatto Sociale».
- Millar, Ross, e Kelly Hall. 2013. «Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care». *Public Management Review* 15 (6): 923–941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>.
- Milne, Markus J. 2002. «Positive accounting theory, political costs and social disclosure analyses: a critical look». *Critical perspectives on accounting* 13 (3): 369–395.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, e Donna J. Wood. 1997. «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review* 22 (4): 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>.
- Montesi, Filippo, Cecilia Greco, Filippo Montesi, e Sara Seganti. 2017. «INNOVA - Guida pratica per il Terzo Settore». Human Foundation.
- Murdock, A. 2010. «Social Enterprise». *International Encyclopedia of Civil Society*. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-0-387-93996-4\\_809.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-0-387-93996-4_809.pdf).
- Najam, Adil. 2002. «Financing sustainable development: Crises of legitimacy». *Progress in Development Studies* 2 (2): 153–160.
- Newcomer, Kathryn E. 1997. «Using performance measurement to improve programs». *New directions for evaluation* 1997 (75): 5–14.
- Ng, Eng Juan, e Hian Chye Koh. 1994. «An agency theory and probit analytic approach to corporate non-mandatory disclosure compliance». *Asia-Pacific Journal of Accounting* 1 (1): 29–44.
- Nguyen, Linh, Betina Szkudlarek, e Richard G. Seymour. 2015. «Social impact measurement in social enterprises: An interdependence perspective». *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 32 (4): 224–237.
- Nicholls, Alex. 2009. «'We Do Good Things, Don't We?': 'Blended Value Accounting' in Social Entrepreneurship». *Accounting, Organizations and Society* 34 (6): 755–769.
- Nicholls, Alex, Rob Paton, e Jed Emerson. 2015. *Social Finance*. Oxford University Press.
- Niemann, Ludger, e Thomas Hoppe. 2018. «Sustainability reporting by local governments: a magic tool? Lessons on use and usefulness from European pioneers». *Public Management Review* 20 (1): 201–223. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293149>.
- Nyssens, Marthe. 2007. *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Routledge.
- O'Dwyer, Brendan. 2003. «The ponderous evolution of corporate environmental reporting in Ireland. Recent evidence from publicly listed companies». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10 (2): 91–100.
- Oliver, Christine. 1991. «Strategic responses to institutional processes». *Academy of management review* 16 (1): 145–179.
- O'Neill, Onora. 2006. «Transparency and the ethics of communication». In *PROCEEDINGS-BRITISH ACADEMY*, 1:75–90. Oxford University Press.
- Owen, David, e Tracey Swift. 2001. «Introduction social accounting, reporting and auditing: beyond the rhetoric?» *Business Ethics: A European Review* 10 (1): 4–8.
- Owen, David, Tracey Swift, Christopher Humphrey, e Mary Bowerman. 2000. «The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?» *European Accounting Review* 9 (1): 81–98.
- Parker, Lee. 2011. «University Corporatisation: Driving Redefinition». *Critical Perspectives on Accounting* 22 (4): 434–450. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.11.002>.
- Patten, Dennis M. 1991. «Exposure, legitimacy, and social disclosure». *Journal of Accounting and public policy* 10 (4): 297–308.
- Patten, Dennis M., e Hyemi Shin. 2019. «Sustainability Accounting, Management and Policy Journal's contributions to corporate social responsibility disclosure research: A review and assessment». *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 10 (1): 26–40.
- Perry, James L., e Hal G. Rainey. 1988. «The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy». *Academy of management review* 13 (2): 182–201.

- Pieroni, Marina P., Tim McAloone, e Daniela AC Pigosso. 2019. «Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches». *Journal of Cleaner Production*.
- Pirsch, Julie, Shruti Gupta, e Stacy Landreth Grau. 2007. «A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study». *Journal of business ethics* 70 (2): 125–140.
- Poole, Dennis L., Joan Nelson, Sharon Carnahan, Nancy G. Chepenik, e Christine Tubiak. 2000. «Evaluating performance measurement systems in nonprofit agencies: The program accountability quality scale (PAQS)». *American Journal of Evaluation* 21 (1): 15–26.
- Popper, Karl R. 1972. *Objective knowledge*. Vol. 360. Oxford University Press Oxford.
- Powell, Catherine. 2003. «The Delphi technique: myths and realities». *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>.
- Puddu, Luigi. 2010. *Il processo di accumulazione del capitale, l'analisi funzionale del management, l'amministrazione razionale e la classificazione delle aziende: razionalità della rilevanza e valori etici*. EGEA. <https://iris.unito.it/handle/2318/97516?mode=full.15#.WzJDHNizBIU>.
- Rawhouser, Hans, Michael Cummings, e Scott L. Newbert. 2019. «Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research». *Entrepreneurship Theory and Practice* 43 (1): 82–115.
- Rehn, Alf. 2008. «Pop (Culture) Goes the Organization: On Highbrow, Lowbrow and Hybrids in Studying Popular Culture Within Organization Studies». *Organization* 15 (5): 765–783. <https://doi.org/10.1177/1350508408093652>.
- Roberts, Robin W. 1992. «Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory». *Accounting, organizations and society* 17 (6): 595–612.
- Rousseau, Jean-Jacques. 2015. *Il contratto sociale*. Edizioni Mondadori.
- Sangle, Shirish. 2010. «Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17 (4): 205–214.
- Sawhill, John C., e David Williamson. 2001. «Mission impossible?: Measuring success in nonprofit organizations». *Nonprofit management and leadership* 11 (3): 371–386.
- Skelcher, Chris, e Steven Rathgeb Smith. 2015. «Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits». *Public Administration* 93 (2): 433–48. <https://doi.org/10.1111/padm.12105>.
- . 2017. «New Development: Performance Promises and Pitfalls in Hybrid Organizations—Five Challenges for Managers and Researchers». *Public Money & Management* 37 (6): 425–430. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1344023>.
- Smith, Steven Rathgeb, e Susan D. Phillips. 2016. «The changing and challenging environment of nonprofit human services: Implications for governance and program implementation». In *Nonprofit Policy Forum*, 7:63–76. De Gruyter.
- Solomon, Jill F., e Lauren Darby. 2005. «Is private social, ethical and environmental reporting mythicizing or demythologizing reality?» In *Accounting Forum*, 29:27–47. Elsevier.
- Stanton, T. H. 2004. «When Government Isn't Exactly Government. Jonathan G. S. Koppell. 2003. The Politics of Quasi-Government: Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control. Cambridge, England: Cambridge University Press. 254 Pp.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (3): 435–37. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh027>.
- Stanwick, Peter, e Sarah Stanwick. 2006. «Corporate environmental disclosures: A longitudinal study of Japanese firms». *Journal of American Academy of Business* 9 (1): 1–7.
- Strand, Robert, e R. Edward Freeman. 2015. «Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia». *Journal of business ethics* 127 (1): 65–85.
- Strong, Kelly C., Richard C. Ringer, e Steven A. Taylor. 2001. «THE\* rules of stakeholder satisfaction (\* Timeliness, honesty, empathy)». *Journal of Business Ethics* 32 (3): 219–230.
- Svendsen, Ann. 1998. *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tagesson, Torbjörn, Veronica Blank, Pernilla Broberg, e Sven-Olof Collin. 2009. «What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: a study of social and

- environmental reporting in Swedish listed corporations». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16 (6): 352–364.
- Thomson, Dale E. 2010. «Exploring the role of funders' performance reporting mandates in nonprofit performance measurement». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (4): 611–629.
- Ullmann, Arie A. 1985. «Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms». *Academy of management review* 10 (3): 540–557.
- United Nations Environment Program (UNEP)/Sustainability. 1994. «Company Environmental Reporting: a Measure of the Progress of Business and Industry Towards Sustainable Development». Technical Report 24 UNEP IE. UNEP.
- Upton, Wayne S. 2001. «Business and financial reporting. Challenges from the new economy». In *Financial accounting series (FASB). Special report (219-A)*, [Online], Available: [Http://www.fasb.org/articles&reports/new\\_economy.shtml](http://www.fasb.org/articles&reports/new_economy.shtml) [18. Citeseer.
- Van der Laan Smith, Joyce, Ajay Adhikari, e Rasoul H. Tondkar. 2005. «Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective». *Journal of Accounting and Public Policy* 24 (2): 123–151.
- Waddock, Sandra A. 2002. *Leading corporate citizens: Vision, values, value-added*. McGraw-Hill/Irwin Boston, MA.
- Watson, Anna, Philip Shrides, e Claire Marston. 2002. «Voluntary disclosure of accounting ratios in the UK». *The British Accounting Review* 34 (4): 289–313.
- Werther Jr, William B., e David Chandler. 2010. *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage.
- Windsor, Duane. 2002. «Stakeholder responsibilities: lessons for managers». *The Journal of Corporate Citizenship*, 19–36.
- Yang, Kaifeng, e Jun Yi Hsieh. 2007. «Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model». *Public Administration Review* 67 (5): 861–879.
- Zadek, S., e P. Raynard. 2002. «Stakeholder engagement: measuring and communicating quality». *Accountability Quarterly* 19 (2): 8–17.
- Zadek, Simon, Peter Pruzan, e Richard Evans. 1997. «Building corporate accountability». *London: Earthscan*.
- Zamagni, Stefano. 2013. «Territorio, istituzioni, crescita: la ripresa d'interesse nella ricerca economica». *Fratesi U., Pellegrini G. (a cura di), Territorio, istituzioni, crescita. Scienze regionali e sviluppo del paese, Milano, FrancoAngeli*, 39–56.
- Zamagni, Stefano, Paolo Venturi, e Sara Rago. 2015. «Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali». *Rivista Impresa sociale*.  
<http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale.html>.
- Zambon, Stefano, e Adele Del Bello. 2005. «Towards a stakeholder responsible approach: the constructive role of reporting». *Corporate Governance: The international journal of business in society* 5 (2): 130–141.
- Zöller, Katharina. 1999. «Growing credibility through dialogue: Experiences in Germany and the USA». *Greener Marketing: A Global Perspective on Greening Marketing Practice, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing*, 196–206.

**XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale**  
*La ricerca sull'impresa sociale tra riforma e futuro*

24-25 maggio 2019

Dipartimento di Management e Diritto  
Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

**Imprese di comunità e riconoscimento giuridico:  
è davvero necessaria una nuova legge?**

Carlo Borzaga<sup>1</sup> e Jacopo Sforzi<sup>2</sup>

**Abstract**

Le imprese di comunità stanno ricevendo sempre più attenzione da parte di ricercatori, operatori e policy maker e attorno ad esse è aumentato il dibattito sulla necessità di una legge che le riconosca. A oggi, sono ormai numerose le normative e le proposte di legge regionali e nazionali al riguardo, ma nessuna sembra avere colto in modo convincente tutti gli elementi indispensabili per contraddistinguere queste imprese e garantire che operino realmente nell'interesse e a favore di tutta la comunità locale. In generale, emerge l'impressione che non sia tenuto in considerazione che esistono già norme e forme giuridiche – anche più complete da quelle proposte o approvate a livello regionale - utilizzabili per riconoscere le imprese di comunità, come in particolare la legge sull'impresa sociale recentemente riformata (D.Lgs. 112/2017).

Da queste considerazioni, il presente lavoro si propone di riflettere criticamente se sia davvero necessaria una nuova legge specifica per le imprese di comunità o se, invece, sia sufficiente utilizzare le normative esistenti, nella convinzione che l'eccesso di norme non sia ciò che più serve allo sviluppo del settore e che anzi lo possa danneggiare creando inutili confusioni.

**1. Introduzione**

Le imprese di comunità sono un nuovo modello di organizzazione della produzione basato sull'iniziativa e sulla partecipazione diretta della società civile in attività di produzione di beni e servizi nell'interesse generale della comunità. Questo tipo di imprese sta riscuotendo sempre più visibilità grazie alle potenzialità che stanno dimostrando come nuovo strumento di sviluppo locale e attorno ad esse si sta intensificando il dibattito sulla necessità di una legge che le riconosca e dia uniformità al fenomeno a livello nazionale. Alcune regioni sono già intervenute, anche se con modalità diverse, con propri provvedimenti normativi per promuoverne lo sviluppo attraverso anche interventi di sostegno su fondi regionali. In alcune regioni (Puglia, Liguria, Abruzzo, Sardegna) sono state approvate leggi specifiche,

---

<sup>1</sup> Università di Trento e Euricse

<sup>2</sup> Euricse



riconoscendo l'impresa di comunità come una qualifica che, a determinate condizioni, può essere applicata solamente alle diverse forme di impresa cooperativa già riconosciute dall'ordinamento. In altre (Emilia-Romagna, Lombardia, Basilicata, Toscana) questa qualifica è stata inserita all'interno delle leggi regionali già esistenti sempre con riferimento alle sole imprese cooperative, con particolare riguardo alle cooperative sociali, enfatizzando ulteriormente il profilo "comunitario" che già caratterizza questa tipologia di impresa<sup>3</sup>. Altre ancora (Umbria) hanno recentemente introdotto o stanno per farlo (Sicilia) dei propri riconoscimenti specifici all'interno dei rispettivi ordinamenti. Queste diverse iniziative regionali sono state seguite a livello nazionale da una proposta di legge sulle Cooperative di Comunità presentata alla Camera prima nel 2017 e poi, nuovamente, nel marzo 2018: proposte che vedono in questo tipo di imprese uno strumento capace di rilanciare lo spirito originario del movimento cooperativo.

Nonostante il crescente interesse e la spinta normativa, le leggi o proposte di legge approvate o depositate fino ad oggi non sono riuscite a evidenziare in modo sufficientemente chiaro, convincente e condiviso quali devono essere gli elementi indispensabili – in particolare di quelli riguardanti le regole di governance – per garantire che questo nuovo modello di organizzazione della produzione svolga davvero le sue attività nell'interesse e a favore di tutta la comunità e con la reale partecipazione dei soggetti interessati o almeno di una loro significativa rappresentanza.

Se, ad esempio, la proposta di legge nazionale introduce – o meglio ribadisce, visto che è già in essere per la stragrande maggioranza delle cooperative – dei vincoli di destinazione d'uso per quanto riguarda il patrimonio dell'impresa di comunità in caso di scioglimento o liquidazione<sup>4</sup>, essa non contiene né riferimenti espliciti all'obbligo di adottare alcune misure riguardanti l'impiego degli utili generati dalle attività economiche dell'impresa di comunità, come ad esempio l'introduzione di vincoli totali o parziali alla loro distribuzione – cosa poco compatibile con il perseguimento dell'interesse generale – né indicazioni relative alla diverse possibilità di aggregazione e coinvolgimento della comunità, attraverso ad esempio l'obbligo di avere una governance aperta e inclusiva, senza cioè limitazioni di alcun genere. A dimostrazione di come il legislatore non abbia tenuto conto del dibattito che ormai da qualche decennio si è sviluppato intorno alle forme di governance delle imprese a finalità sociale.

Sia dal dibattito intorno alla necessità o opportunità di una legislazione ad hoc per le imprese di comunità che dalla lettura dei testi già approvati o proposti, si ha l'impressione che non si tenga in nessun conto l'esistenza di norme e forme giuridiche che già possono essere utilizzate per creare imprese di comunità, per molti aspetti addirittura molto più coerenti con i modelli imprenditoriali proposti. Ci si riferisce in particolare non tanto alla legge sulla cooperazione sociale il cui utilizzo è condizionato dalla indicazione di un numero limitato di settori di attività, bensì alla legge sull'impresa sociale così come recentemente riformata (D.Lgs. 112/2017).

A partire da queste riflessioni, il presente lavoro punta a riflettere criticamente sulla reale necessità di una legislazione specifica per le imprese di comunità e a valutare se, al contrario, sia invece sufficiente utilizzare le normative esistenti. In particolare, a partire dalle principali

---

<sup>3</sup> In effetti il riferimento esplicito al perseguimento dell'interesse delle comunità e i servizi ad essa offerti era già presente nella legge 381/91 istitutiva della cooperativa sociale

<sup>4</sup> In questi casi, se per le imprese cooperative è previsto un vincolo di indivisibilità del patrimonio e la devoluzione ai fondi mutualistici, la proposta di legge sulle cooperative di comunità mantiene il vincolo ma prevede che il patrimonio sia devoluto non ai fondi mutualistici o ad altra cooperativa di comunità, ma all'ente locale o a un ente pubblico operante nel territorio in cui ha sede legale la cooperativa (art.1, "Disciplina delle cooperative di comunità", n. 288, 23 marzo 2018).

caratteristiche che contraddistinguono le imprese di comunità (beneficio per la comunità, partecipazione della comunità nei processi decisionali, nella gestione e nel finanziamento dell'impresa e radicamento locale), si cercherà di capire se l'attuale legge sull'impresa sociale (D.Lgs. 112/2017) sia sufficiente per dar vita e gestire questo nuovo tipo di imprese e se i benefici da essa introdotti siano – una volta approvati dalla UE – in grado di sostenerne lo sviluppo, individuando anche quali eventuali modifiche della stessa potrebbero risultare necessari o almeno auspicabili. Nella convinzione che l'eccesso di norme non sia ciò che più serve allo sviluppo del settore e abbia spesso la conseguenza indesiderata di rendere più complessa e inefficiente la scelta.

## 2. Gli elementi fondanti l'impresa di comunità

L'impresa di comunità, che ha per oggetto la produzione di beni e servizi nell'interesse di tutti i membri della comunità di riferimento, si contraddistingue da altre forme di impresa principalmente per due caratteristiche fondamentali: il perseguimento del benessere comunitario e la partecipazione della comunità (direttamente o attraverso adeguati modelli di governance) alla gestione e alle attività dell'impresa (Mori, Sforzi, 2018).

A differenza di altri tipi di imprese, sia quelle for-profit, orientate alla massimizzazione del profitto, che quelle cooperative tradizionali, il cui scopo è generalmente rivolto alla soddisfazione dei propri soci, l'obiettivo delle imprese di comunità è quello di perseguire l'*interesse generale della comunità* in cui operano al fine di migliorare le condizioni di vita dei propri abitanti, indipendentemente dal fatto che essi siano soci o no dell'impresa<sup>5</sup>. Nella pratica, questo vuol dire che i beni e servizi prodotti devono essere accessibili senza distinzione a tutti i membri della comunità, indipendentemente se essi sono beneficiari diretti o indiretti, attuali o potenziali.

Nel caso delle cooperative, grazie all'affermarsi di queste nuove imprese, lo scopo mutualistico assume un nuovo significato: una mutualità *allargata* a tutta la popolazione locale. Una nuova forma di solidarietà organizzata nella quale le persone che hanno a cuore e vivono in un dato luogo scelgono di prendersene cura, cooperare e condividere risorse e soluzioni per perseguire il bene comune (Sforzi, 2018).

Accanto all'obiettivo di procurare benefici diretti o indiretti ai membri della comunità, le imprese di comunità si definiscono tali perché perseguono tale obiettivo attraverso la *partecipazione della comunità* nella gestione dell'impresa, nel suo finanziamento, nel processo decisionale, nelle attività realizzate e nel godimento dei frutti di tali attività. Questo non vuol dire che tutti gli abitanti della comunità devono necessariamente essere presenti all'interno degli organi di gestione o di controllo dell'impresa, esserne soci o finanziatori. Contesti sociali, istituzionali ed economici diversi danno vita a modelli diversi di partecipazione per frequenza, intensità e modalità. Il livello di partecipazione può, inoltre, essere influenzato dal tipo di beni e servizi che l'impresa realizza o dal tipo di relazioni (forte o debole) che l'impresa è in grado di instaurare con i differenti soggetti che ruotano attorno a quella data comunità.

Indipendentemente dalle differenze che contraddistinguono i vari modelli di partecipazione, essa è garantita grazie ad un altro elemento che contraddistingue (o almeno dovrebbe) le imprese di comunità: la *governance inclusiva*. Un modello di governance aperto e capace di coinvolgere potenzialmente tutti i membri della comunità, siano esse persone

---

<sup>5</sup> Un elemento questo, in realtà, già introdotto dalla cooperazione sociale (L. 381/1991 – art. 1, comma 1), anche se nella pratica, soprattutto negli ultimi venti anni, queste imprese hanno spesso adottato modelli organizzativi basati prevalentemente su servizi standardizzati e mercati di subfornitura pubblici, facendo emergere limiti evidenti riguardo alla dimensione comunitaria di queste imprese (Fazzi, 2012).

fisiche o giuridiche, pubbliche o private, è un requisito fondamentale non solo per riuscire realmente a identificare e soddisfare i bisogni della comunità, garantire un accesso equo e non discriminatorio ai servizi prodotti o gestiti dall'impresa ed evitare il rischio di comportamenti opportunistici di specifici gruppi (es. lavoratori, finanziatori, ecc.), ma anche per condividere il rischio imprenditoriale tra i diversi soggetti che la compongono (società civile, istituzioni pubbliche, imprese private, enti di terzo settore) e per rispondere ai cambiamenti sociali ed economici che nel corso del tempo influenzano la comunità stessa. Attraverso il coinvolgimento dei membri della comunità è, infatti, possibile condividere risorse materiali e immateriali latenti che rischierebbero di rimanere inutilizzate o sottoutilizzate e rafforzare fiducia e coesione sociale (Sacchetti, 2018; Mori e Sforzi, 2018).

Affinché un'impresa abbia una governance realmente inclusiva è necessario che a questa si affianchi il principio della *porta aperta*. Non solo, quindi, prevedere che l'impresa di comunità possa includere al suo interno tutti i membri della comunità, ma che questo possa avvenire in qualsiasi momento a seconda degli interessi, dei bisogni, dei temi oggetto di discussione e del tipo di attività da realizzare, senza però che questo influenzi la struttura generale dell'impresa.

Ad oggi, come vedremo, in Italia c'è solo un tipo di impresa che prevede per legge l'obbligo di coinvolgere differenti portatori di interessi, come lavoratori, utenti e altri soggetti interessati alle attività dell'impresa: l'impresa sociale (D.Lgs. 112/2017)<sup>6</sup>.

Un altro elemento fondamentale delle imprese di comunità riguarda la *distribuzioni degli utili* generati dall'attività imprenditoriale. Come qualsiasi altra forma di impresa, anche le imprese di comunità devono essere in grado di produrre un surplus economico attraverso le proprie attività, ma questo surplus non è destinato ad essere distribuito ai soci o ad altri soggetti (es. finanziatori o utenti). Al contrario, il surplus prodotto dall'impresa di comunità rimane a disposizione della comunità. Gli (eventuali) utili generati dalle attività economiche di mercato (vendita di beni o servizi) sono utilizzati per garantire sia la sostenibilità economica della stessa impresa sia utilizzati per garantire attività e servizi maggiormente esposti a una qualche forma di fallimento del mercato (es. servizi socio-assistenziali), ma indispensabili per migliorare le condizioni di vita degli abitanti. Da alcune ricerche empiriche (MISE, 2016; Mori e Sforzi, 2018) non sono previsti dei vincoli statutarî alla distruzione degli utili generati da queste imprese, ma è una condizione (spesso necessaria) che le caratterizza tutte.

Accanto a questa, un'altra caratteristica riguarda la *flessibilità dei settori di intervento* delle imprese di comunità. Contesti diversi in termini di bisogni a cui rispondere e risorse socio-economiche a disposizione danno, infatti, vita a imprese diverse che operano in settori differenti e le attività realizzate possono essere, quindi, di tipo produttivo, sociale, culturale e ambientale. Ogni attività è funzionale al progetto locale di sviluppo, senza distinzioni. La diversificazione delle attività e il poter operare in qualsiasi ambito di intervento, senza limitazioni, offre all'impresa di comunità non solo, come detto prima, la possibilità di trarre beneficio economico da meccanismi di compensazione tra attività generalmente separate, ma soprattutto di creare nuove reti di relazioni sociali ed economiche funzionali ad alimentare e rafforzare meccanismi cooperativi favorevoli allo sviluppo locale.

Oggi, a partire da queste caratteristiche e in assenza di un riconoscimento normativo a livello nazionale sulle imprese di comunità, queste possono assumere potenzialmente differenti forme giuridiche. Ma è proprio l'assenza di una legislazione specifica ad aver

---

<sup>6</sup> Già la legge 381/1991 sulle cooperative sociali aveva introdotto (art. 2) l'opportunità di includere nella base sociale la figura del socio volontario, cioè di una categoria di socio che condivide le finalità della cooperativa e ne supporta l'attività operando a titolo gratuito. Ma se la sua presenza presuppone l'adozione di una forma di governance multi-stakeholder, questa è, come detto, una possibilità e non un obbligo.

contribuito alla diffusione di questa nuova forma imprenditoriale su tutto il territorio nazionale, con soluzioni differenti in termini di attività realizzate e modalità di coinvolgimento degli abitanti. Soluzioni intraprese non per adeguarsi ad una normativa e a particolari requisiti richiesti, ma per rispondere alle differenti esigenze che ciascuna realtà locale esprimeva ed esprime, con le sue specificità e problematiche da dover affrontare e con le proprie soluzioni per superarle.

Nonostante ciò, da più parti continua ad essere enfatizzata la necessità di un intervento normativo nazionale che riconosca ufficialmente le imprese di comunità come se una legge possa essere l'“unico” strumento efficace per sostenere la promozione e lo sviluppo di queste imprese.

### 3. Le normative esistenti

In mancanza di un riconoscimento giuridico a livello nazionale delle imprese di comunità alcune caratteristiche che contraddistinguono questo nuovo modello di organizzazione della produzione possono essere garantite da altre forme di imprese già esistenti nell'ordinamento italiano, come quella cooperativa. In questa direzione sono andate tutte le norme regionali approvate fino ad ora a partire dal 2014. Oggi sono undici le Regioni che hanno approvato delle specifiche norme al riguardo, anche se con modalità diverse, con il rischio già evidenziato di frammentare il quadro di riferimento e di dare vita a una molteplicità di imprese di comunità (tab. 1).

**Tabella 1** – Riferimenti normative sulle Cooperative di Comunità in Italia

Regione	Riferimento normativo	Discipline specifiche	Riforma Cooperazione
Emilia Romagna	N. 12/2014, art. 2, comma 3		√
Puglia	N. 23/2014	√	
Toscana	N. 24/2014, art. 11bis, comma 1		√
Abruzzo	N. 25/2015	√	
Basilicata	N. 12/2015, art. 12, comma 2		√
Liguria	N. 14/2015	√	
Lombardia	N. 36/2015, art. 11, comma 1		√
Sardegna	N. 35/2018	√	
Sicilia	N. 25/2018	√	
Umbria	N. 318/2019	√	
Piemonte	Disegno di legge 332/2018 “Disposizioni in materia di valorizzazione e sviluppo della montagna” (approvato il 27 marzo 2019)	√	
<b>Proposte di legge</b>			<b>Note</b>
Campania	Proposta di Legge “Disposizioni in materia di cooperative di comunità” – 17 novembre 2017		Protocollo del 22/11/2017, n.495/2017
Nazionale	N. 4588 – "Disciplina delle cooperative di comunità" 13 luglio 2017		
	N. 288 – "Disciplina delle cooperative di comunità" 23 marzo 2018		

Fonte: nostra elaborazione

L'obiettivo di questo lavoro non è tanto quello di un'analisi comparata delle leggi, ma metterne in evidenza, da un lato, come nessuna delle normative in vigore presenta elementi o specificità che, come visto in precedenza, dovrebbero, invece, caratterizzare le imprese di comunità. Dall'altro, come al contrario, alcune di queste impongono vincoli che rischiano di limitarne l'operatività.

In generale, gli unici elementi che accomunano queste leggi riguardano il fatto che a) si rivolgono solo al mondo cooperativo, riconoscendo nella cooperativa l'unica forma giuridica per questo tipo di imprese; b) queste imprese sono considerate uno strumento per contribuire a mantenere vive le comunità locali, con particolare riferimento in quasi tutti i casi alle aree a rischio di spopolamento; c) le cooperative di comunità possono essere promosse da soggetti pubblici e privati, senza distinzione. In generale, quindi, a partire da quanto previsto dagli articoli 2511 e seguenti del codice civile, la cooperativa di comunità è una qualifica che può essere attribuita a qualsiasi cooperativa che contribuisce a valorizzare o aumentare le competenze della popolazione residente e ne soddisfa i bisogni.

La Legge 12/2014 della Regione Emilia-Romagna si limita a inserire le cooperative di comunità in quanto già previsto per le cooperative sociali, indicando che

le cooperative sociali [...] possono favorire la partecipazione di persone fisiche, giuridiche, di associazioni e fondazioni senza scopo di lucro [...] alla costituzione di "cooperative di comunità" che [...] sono cooperative che perseguono lo sviluppo di attività economiche a favore della comunità stessa, finalizzate alla produzione di beni e servizi, al recupero di beni ambientali e monumentali e alla creazione di offerta di lavoro [e che] possono altresì assumere la qualifica di soci delle cooperative di comunità gli enti pubblici a partire dagli enti locali in cui opera la cooperativa di comunità (art. 2, comma 3 e 4, L. 12/2014).

Nella stessa direzione è andata la normativa della Regione Lombardia che, con la Legge regionale 36/2015, "Nuove norme per la cooperazione in Lombardia. Abrogazione della legge regionale 18 novembre 2003, n. 21", ha introdotto le cooperative di comunità all'art. 11, limitandosi a riconoscerle come società cooperative che

promuovono la partecipazione dei cittadini all'erogazione di servizi pubblici, anche locali, e di pubblica utilità, nonché alla valorizzazione e gestione di beni comuni quali, a titolo esemplificativo, la salute, la cultura, il paesaggio, l'educazione, nonché all'acquisto collettivo di beni o servizi di interesse generale (art. 11, comma 1, L. 36/2015).

A queste, inoltre, sono riservate (come alle cooperative sociali) procedure competitive nel caso gli enti locali decidano di affidare a terzi la gestione di servizi pubblici locali privi di rilevanza economica (art. 5, comma 3, L. 36/2015). Di nuovo, quindi, non emergono particolari distinzioni tra cooperative sociali e cooperative di comunità.

La Regione Toscana riconosce e promuove le cooperative di comunità come strumento per contribuire a rivitalizzare solo aree a rischio di spopolamento, contestualizzando queste imprese solo nelle aree montane e marginali della regione, ma senza indicare altri elementi per distinguerle da altre imprese cooperative. Nella stessa direzione è andata la Regione Liguria, che le considera uno strumento di sviluppo dell'economia civile soprattutto per le comunità liguri a rischio di "impoverimento sociale e/o demografico" (art. 2, comma 1, L. 14/2015).

Le regioni Puglia, Abruzzo e Basilicata hanno adottato le stesse normative e tra tutte le normative esistenti sono le uniche regioni che hanno introdotto un elemento di distinzione dalle altre imprese cooperative: la *comunità di riferimento*. Come vedremo meglio più avanti, la comunità è identificata nel Comune o negli ambiti aggregativi previsti dagli stessi Comuni (come ad esempio le circoscrizioni) e nel fatto che tra i soci della cooperativa di comunità

deve essere tenuta in considerazione la rappresentatività del numero dei soci rispetto alla popolazione residente nella comunità di riferimento. Su quest'ultimo punto, la normativa lucana, però, non entra nel dettaglio rispetto al numero minimo di soci in percentuale ai residenti, come che, invece, fanno le altre due normative.

La Regione Sicilia si distingue dalle altre per aggiungere in maniera esplicita il riferimento alle aree urbane, sempre però “particolarmente esposte a rischio spopolamento e a disagio sociale” (art. 1, comma 1, L. 25/2018). In questo caso, la comunità di riferimento può essere rappresentata da “uno o più comuni, o circoscrizioni comunali, o anche parti di essi, affini per caratteristiche geografiche, culturali o economiche” (art. 4, comma 1, L. 25/2018). Infine, l'Assessore regionale può facilitare, come del resto per le altre forme cooperative, la partecipazione delle cooperative di comunità all'esercizio di funzioni pubbliche (art. 6, comma 1, L. 25/2018).

La normativa della Regione Sardegna è quella più generica di tutte e non aggiunge niente di nuovo che non possa già essere applicato alla cooperazione sociale, ma anche ad altre cooperative, come ad esempio quelle di produzione e lavoro o di utenza. Mentre quella della Regione Piemonte inserisce le cooperative di comunità nella legge sulla valorizzazione e sviluppo della montagna, rilegando quindi la loro funzione alle aree marginali.

Infine, la Regione Umbria, nonostante anche in questo caso non emergano elementi specifici in grado di definire cosa sia l'impresa di comunità, è l'unica norma regionale che, però, offre qualche spunto interessante. In particolare, la normativa introduce alcuni elementi riguardo il coinvolgimento della popolazione locale. Secondo l'art. 2, comma 1 della L. 318/2019 sono considerate cooperative di comunità quelle cooperative che, fermo restando quanto previsto dalle norme del codice civile, prevedono nello statuto adeguate forme di coinvolgimento dei membri della comunità, di partecipazione all'assemblea dei soci di soggetti appartenenti alla comunità e la possibilità di nominarli nel consiglio di amministrazione. Inoltre, in merito agli strumenti e modalità di raccordo con la pubblica amministrazione, all'art. 5 della L. 318/2019 viene riconosciuta la funzione pubblica delle cooperative di comunità e la Regione disciplina le modalità di attuazione della co-programmazione, della co-progettazione e dell'accreditamento in base a quanto previsto dall'articolo 55 della Riforma del Terzo settore (D.Lgs 117/2017).

Un ultimo aspetto che accomuna tutte queste normative sulle cooperative di comunità riguarda le attività da esse previste. Pur con sottili differenze, tutte le normative approvate tendono ad essere molto generiche con possibili ambiti di intervento che vanno dalla gestione e valorizzazione del paesaggio, dell'ambiente e delle tradizioni culturali al recupero di beni ambientali e monumentali, fino alla creazione di posti di lavoro, con l'obiettivo generale di soddisfare i bisogni della comunità locale e migliorarne la qualità di vita.

### 3.1. Potenzialità e limiti delle normative

A partire da queste normative, in generale, è possibile mettere in evidenza come il riconoscimento giuridico di una data forma imprenditoriale può essere importante perché solitamente prevede dei vantaggi, spesso legati ad agevolazioni di diversa natura (es. di tipo finanziario, tributario, previdenziale, accesso a incentivi di varia natura, attività riservate, ecc.). Vantaggi che in genere contribuiscono ad aumentare il numero delle organizzazioni che presentano le caratteristiche previste dalla data normativa. In questa direzione sono andate alcune regioni che, grazie al riconoscimento normativo delle imprese di comunità sotto forma di società cooperative, hanno predisposto un sostegno economico orientato a incentivare la nascita di queste imprese o a sostenerne il potenziamento e consolidamento. Tra queste troviamo il bando promosso dalla Regione Toscana (maggio 2018), che, con un

investimento di 1 milione e 400 mila euro, ha sostenuto la nascita di 24 cooperative di comunità e il consolidamento di una già esistente<sup>7</sup>, o quello della Regione Puglia (novembre 2018) che inserisce le imprese di comunità in un intervento orientato a rafforzare le imprese sociali<sup>8</sup>. Altre regioni, che riconoscono la funzione pubblica di queste imprese, prevedono la possibilità di agevolare queste imprese nella espletare tale funzione (spesso però non sono specificate quali sono queste agevolazioni).

Ma sostegno economico da parte degli enti pubblici e facilitazioni nell'esercizio della loro funzione sembrano, al momento, gli unici vantaggi di un riconoscimento giuridico. Al contrario, infatti, eventuali bandi promossi da soggetti privati – come ad esempio quello di Fondosviluppo (Confcooperative) che ha investito 500mila euro a livello nazionale e ha finanziato la costituzione di 28 nuove cooperative di comunità e il consolidamento di 5 cooperative già costituite – possono essere realizzati anche in assenza di una normativa regionale o nazionale.

Un riconoscimento giuridico, oltre a rappresentare un'opportunità, può, però, trasformarsi anche in un vincolo e limitare lo sviluppo di una data forma organizzativa, soprattutto se i criteri previsti delle norme sono troppo stringenti e non opportunamente disegnati tenendo conto delle specificità e diversità che contraddistinguono i luoghi nei quali queste imprese operano. Questo è il rischio cui sono andate incontro (inconsapevolmente) alcune leggi regionali (Puglia e Abruzzo,) che, con l'intento di garantire che l'impresa di comunità sia davvero *della* comunità (e *dei* suoi interessi), piuttosto che solo *per* la comunità (e *nei* suoi interessi) ed evitare che nello stesso territorio possano nascere due o più imprese di comunità in competizione, hanno imposto criteri e requisiti eccessivamente stringenti, legati alla numerosità e alla composizione della base sociale rispetto alla comunità di riferimento nella quale opera l'impresa.

Se guardiamo, infatti alla legge pugliese 23/2014 “Disciplina delle Cooperative di comunità” – la prima legge regionale a normare questo nuovo tipo di imprese – il primo grande limite di interventi di questa natura è rappresentato dal fatto che l'impresa di comunità, affinché sia considerata tale e possa ottenere i conseguenti benefici, deve avere obbligatoriamente un numero minimo di soci rispetto al numero di residenti nel comune (o circoscrizione)<sup>9</sup>. Questo imprescindibile requisito non solo è necessario per ottenere la qualifica di “cooperativa di comunità”, ma se il numero di soci dovesse scendere sotto il numero minimo previsto dalla legge, la cooperativa perderebbe le agevolazioni previste, i beni e/o i servizi di interesse pubblico affidati alla cooperativa attraverso specifiche convenzioni stabilite con le stesse amministrazioni pubbliche operanti nell'ambito regionale (art. 7, comma 1) e verrebbe cancellata dall'albo regionale delle cooperative di comunità (art. 4, comma 3). Il tutto se entro un anno la cooperativa non è in grado di recuperare i soci “persi”.

---

<sup>7</sup> Inizialmente la dotazione finanziaria disponibile prevista dal bando era di € 400.000, ma visto il numero elevato di progetti e la loro rilevanza per il rilancio di alcuni piccoli borghi toscani, la stessa è stata integrata (come previsto nel bando) per sostenere un numero maggiore di progetti: 25 progetti su un totale di 33 domande presentate.

<sup>8</sup> Il bando rientrava nell'ambito del programma “Pugliasociale In” in base a quanto previsto dal POR PUGLIA 2014-2020 - Asse IX – Promuovere l'inclusione sociale, la lotta alla povertà e ogni forma di discriminazione. Azione 9.6 - “Interventi per il rafforzamento delle imprese sociali” (FSE). *Obiettivo specifico 9 c) Rafforzamento dell'economia sociale, per favorire innovazione di processo e di prodotto tra le organizzazioni del Terzo Settore e le imprese sociali, la riduzione della frammentazione e il rafforzamento delle imprese sociali in termini di radicamento nelle comunità locali e di capacità di supportare la strategia per l'inclusione sociale attiva e il contrasto alle povertà.*

<sup>9</sup> Questo riguarda comuni di dimensioni molto grandi come ad esempio il comune di Bari (con un popolazione residente di 324.198 abitanti, Istat 2017), suddivisa in 9 circoscrizioni (raggruppate in 5 municipi a partire dal 2014) dove l'unità di riferimento per calcolare il numero di soci dell'impresa di comunità è la circoscrizione.

Nel dettaglio, la legge pugliese 23/2014, stabilisce all'art. 4, comma 2 che l'impresa di comunità deve avere un numero di soci che, sulla base dell'ultimo censimento, deve rappresentare:

- il 10% della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione fino a 2.500 abitanti;
- il 7% della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti;
- il 3% della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione oltre i 5.000 abitanti<sup>10</sup>.

Come emerge chiaramente, il primo problema determinato da questo requisito è la difficoltà di costituire e gestire imprese formate da persone fisiche e/o giuridiche che dovrebbero superare in alcuni casi i 1.000 soci. Prendendo ad esempio il comune di Bari, la circoscrizione più piccola (Madonnella) conta poco più di 15 mila residenti, mentre quella più grande (Libertà-Marconi-San Girolamo-Fesca) ne conta quasi 59 mila. Questo si traduce, nel primo caso, in un'impresa formata da un minimo di 460 soci circa e, nel secondo caso, in una composta da minimo 1.800 soci circa.

Guardando ai processi generativi delle imprese di comunità (Euricse, 2016; MISE, 2016; Sforzi e Zandonai, 2018) emerge come queste difficilmente nascono grazie al coinvolgimento immediato della maggioranza o da una grande parte dei membri di una comunità (anche in contesti di piccolissime dimensioni caratterizzate da 60/80 abitanti), ma piuttosto grazie ad un gruppo promotore, una «massa critica» (Grillo, 2015) in genere di piccole dimensioni<sup>11</sup>, che sceglie di farsi carico del progetto e, soprattutto, del rischio imprenditoriale che comporta avviare un'impresa. Solo in un secondo momento, grazie ad un modello di governance inclusivo e alla capacità e al lavoro realizzato dal gruppo promotore all'interno della comunità, quest'ultima inizia a condividere l'idea iniziale, a partecipare a vario titolo alle attività dell'impresa e a contribuire al progetto locale di sviluppo. Un processo questo che richiede, però, tempo e che leggi come quella pugliese non contribuiscono né a promuovere né a sostenere.

Il secondo limite della fissazione di un numero minimo di soci legato alle dimensioni demografiche della comunità è costituito dal fatto che, in virtù dello scambio mutualistico che si realizza tra impresa e comunità, possono assumere la qualifica di socio solo i soggetti che hanno la residenza o la sede legale all'interno della comunità (art. 3, comma 2, L. 23/2014).

A parte il fatto che oggi la residenza formale di un cittadino non sempre corrisponde al luogo nel quale abita e lavora, questo vincolo impedisce a soggetti esterni (es. persone non più residenti, ma che continuano ad avere una seconda casa nel luogo di origine che, in qualità di soci, potrebbero essere intenzionati a mettere a disposizione per favorire modelli di ospitalità diffusa, o altre – ex-residenti o turisti – che semplicemente sono legate ad un dato luogo per differenti motivi) di poter diventare soci e contribuire a diverso titolo allo sviluppo dell'impresa e della qualità di vita della comunità nella quale essa opera.

In concreto, fermo restando i principi di governance inclusiva e porta aperta messi in evidenza in precedenza, la forma di governance di un'impresa di comunità dovrebbe al massimo prevedere che questa sia composta da più di una tipologia di soci differenti al fine

---

<sup>10</sup> La legge 25/2015 della Regione Abruzzo prevede esattamente la stessa tripartizione, ma cambiano le percentuali: 10% della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione fino a 2.500 abitanti; l'8% della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti; il 5% della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione oltre i 5.000 abitanti e comunque non meno di 400 soci.

<sup>11</sup> In contesti di piccole dimensioni il gruppo promotore è in genere formato da un numero che varia dalle 4 alle 10 persone, mentre in contesti più grandi ci sono casi in cui il gruppo è formato anche da 50-80 persone.



di evitare il rischio che prevalgano comportamenti opportunistici legati al soddisfacimento dell'interesse di specifici gruppi (es. i lavoratori). Ma in generale, la forma di governance deve essere scelta (e se necessario modificata) sulla base del tipo di attività e del processo produttivo che l'impresa sceglie di realizzare per perseguire il benessere della comunità, alla tipologia di risorse che essa è in grado di valorizzare e (soprattutto) attrarre e alla disponibilità/volontà della popolazione locale di partecipare (spesso legata, almeno inizialmente, al livello di fiducia e coesione sociale esistente).

È per questo che, come emerge dalle ultime ricerche empiriche (Mori e Sforzi, 2018), i modelli di governance delle imprese di comunità cambiano da caso a caso in base ai bisogni e alle caratteristiche sociali, economiche e istituzionali che contraddistinguono una data comunità.

In sintesi, quindi, norme che impongono limiti alla composizione della base sociale troppo stringenti rischiano, da un lato, di rallentare (se non addirittura impedire) la nascita di un'impresa di comunità, sia in aree rurali<sup>12</sup> sia, soprattutto, in aree urbane caratterizzate da un numero elevato di residenti o, nel caso in cui un'impresa riesca a nascere, di perdere le agevolazioni o i beni e servizi affidategli al venir meno di pochi soci. Dall'altro, questo tipo di vincoli mette in secondo piano il valore sociale ed economico e la finalità pubblica delle imprese di comunità legando la sua funzione solo ad una rappresentanza numerica della comunità piuttosto che alla sua capacità di modificare l'assetto sociale esistente e i tradizionali meccanismi di produzione dell'impresa, rimettendo al centro del dibattito economico le persone (e il loro sviluppo) e l'autogoverno locale basato su valori e principi di solidarietà, inclusione e bene comune.

Oltre a questi, un altro limite che emerge delle normative esistenti sulle imprese di comunità sotto forma di cooperative riguardano il fatto che non viene fatto nessun riferimento chiaro ed esplicito alla possibilità di includere nella base sociale differenti portatori di interessi. Se il tema della distribuzioni di utili può essere in teoria garantito da quanto già previsto dall'ordinamento giuridico sulle società cooperative (art. 2545 del codice civile), senza una governance realmente aperta e inclusiva i limiti previsti sulla distribuzioni degli utili generati dalle attività dell'impresa può essere una condizione necessaria ma non sufficiente. Per garantire, infatti, che il surplus prodotto dalle attività dell'impresa non sia appropriato da parte di chi la controlla (i soci) e che l'impresa operi realmente nell'interesse generale della comunità e per il soddisfacimento dei suoi bisogni, è fondamentale una governance aperta e inclusiva. Una governance dove le prerogative esercitate da coloro che effettivamente partecipano alla gestione dell'impresa siano accessibili a tutti i membri della comunità. Una soluzione questa più efficace affinché l'impresa sia veramente *della* comunità e *per* la comunità rispetto ai vincoli legati alla composizione della base sociale.

#### **4. La normativa sull'impresa sociale: potenzialità e limiti**

Le normative attuate sulle imprese di comunità appena viste si sono focalizzate tutte sulla società cooperativa perché essa, grazie alle sua natura (insieme di valori e principi basilari)<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> È quello che sta succedendo ad esempio in Abruzzo dove, avendo adottato gli stessi criteri previsti dalla normativa della Regione Puglia riguardo al rapporto tra soci e popolazione residente, sono state costituite alcune cooperative di comunità che non possono essere riconosciute ai sensi della normativa perché presentano un numero di soci residenti inferiore a quello previsto.

<sup>13</sup> Si veda al riguardo la Dichiarazione d'Identità Cooperativa adottata dall'Alleanza Cooperativa Internazionale (International Co-operative Alliance -ICA) in occasione del XXXI Congresso del Centenario (Manchester, 20-22 settembre 1995).

e alle sue caratteristiche normative<sup>14</sup> si adatta bene al modello di impresa di comunità. In particolare, guardando ad alcuni elementi come l'uguale trattamento dei soci (indipendentemente dalla quota di capitale sociale sottoscritto), la presenza di limiti alla distribuzione degli utili, l'indivisibilità del patrimonio tra i soci e la non negoziabilità delle quote o azioni detenute dai soci, questi sono in grado di garantire le finalità non lucrative di queste imprese e di impedire che un soggetto esterno possa detenerne il controllo. Detto ciò, differenti tipi di cooperative presentano, però, anche alcuni vincoli che non sono stati presi in considerazione dalle varie normative, come ad esempio quelli relativi ai potenziali soci dell'impresa, che inducono le varie cooperative ad adottare in genere forme di governance mono-stakeholder, nella quale cioè viene coinvolta nella gestione dell'impresa una sola categoria di soggetti (lavoratori, utenti, produttori, ecc.)<sup>15</sup>. Nel panorama delle società cooperative, l'unica nella quale possono partecipare alla gestione contemporaneamente lavoratori, volontari e utenti è la cooperativa sociale (Borzaga e Ianes 2006). Tuttavia, il loro ambito di operatività è limitato, a seconda della tipologia, ad alcuni settori strettamente legati al welfare (sanitario, socio-sanitario, sociale ed educativo) (tipo A) o a garantire l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (tipo B).

Al fine di superare queste limitazioni normative, nel panorama delle forme giuridiche che possono essere funzionali alla costituzione e al buon funzionamento delle imprese di comunità è utile considerare attentamente le potenzialità dell'*impresa sociale*.

In linea con quanto previsto dalla legge delega 118/2005 (rettificata con il D.Lgs. 155/2006), il nuovo D.Lgs. 112/2017 stabilisce che possono

assumere la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati [...] che esercitano 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 (art. 1, D.Lgs. 112/2017).

Questo articolo mette già in evidenza due aspetti che ben si adattano all'esercizio dell'impresa di comunità: il primo riguarda il fatto che possono assumere questa qualifica tutti gli enti privati che perseguono l'interesse generale; il secondo che questo deve essere fatto "favorendo il più ampio coinvolgimento" di più soggetti con funzioni diverse (es. lavoratori, utenti, volontari, ecc.). Elemento quest'ultimo ribadito in modo ancora più esplicito nell'art. 11, dedicato al coinvolgimento di differenti soggetti alla gestione e alle attività dell'impresa. In particolare, esso prevede che

nei regolamenti aziendali o negli statuti delle imprese sociali devono essere previste adeguate forme di coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti e di altri soggetti direttamente interessati alle loro attività (art. 11, comma 1, D.Lgs. 112/2017).

Il secondo comma dello stesso articolo stabilisce anche cosa si intende per coinvolgimento

un meccanismo di consultazione o di partecipazione mediante il quale lavoratori, utenti e altri soggetti direttamente interessati alle attività siano posti in grado di esercitare un'influenza sulle decisioni dell'impresa sociale, con particolare riferimento alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni o dei servizi (art. 11, comma 2, D.Lgs. 112/2017).

---

<sup>14</sup> Codice civile, Libro Quinto, Titolo VI delle Società Cooperative e delle Mutue Assicuratrici.

<sup>15</sup> Riguardo a questo fa eccezione la figura del socio sovventore (Legge 59/1992, art. 4).

Infine, non sono previste per legge specifiche *modalità di coinvolgimento*, ma esse sono giustamente affidate agli statuti delle singole imprese sociali con l'obiettivo di lasciare libera ciascuna impresa sociale di sviluppare le proprie strategie di interazione, inclusione e coinvolgimento dei soggetti interessati a partecipare alla gestione o alle attività dell'impresa. Le uniche regole di base riguardano l'obbligo di far partecipare lavoratori e utenti, anche tramite rappresentanti, all'assemblea dei soci, riservando ai lavoratori e/o utenti di imprese sociali di media o grande dimensione il diritto di nominare almeno un loro membro negli organi di governo e di controllo dell'impresa (comma 4, a e b). Il coinvolgimento e la rappresentatività dei membri della comunità riguarda anche le cariche sociali, in quanto è prevista l'opportunità di riservare a soggetti esterni all'impresa la possibilità di far parte degli organi sociali, sempre, però in numero minore rispetto ai soci (art. 7). Detto ciò, quindi, le forme e modalità di partecipazione saranno differenti tra un'impresa sociale e l'altra a seconda delle attività che intendono realizzare e dei soggetti che potrebbero beneficiare direttamente o indirettamente da tali attività. Elemento, questo, fondamentale anche per le imprese di comunità vista la loro differente natura.

Sempre legato al coinvolgimento dei differenti membri della comunità, un altro articolo del D.Lgs. 112/2017 offre un'opportunità fondamentale per le imprese di comunità: la possibilità di avvalersi di *lavoro volontario*. Questo è, infatti, un elemento spesso indispensabile per le imprese di comunità, in quanto numerose delle esperienze esistenti oggi in Italia (se non tutte) hanno già membri della comunità, che, pur non essendo dipendenti o soci dell'impresa, prestano parte del loro tempo alle attività della "propria" impresa di comunità, in quanto ne riconoscono il valore socio-economico per il miglioramento della propria qualità di vita.

Altri elementi che rendono la normativa sull'impresa sociale particolarmente adatta alla costituzione e all'esercizio di un'impresa di comunità sono le norme che prevedono l'assenza di scopo di lucro (art. 3), imponendo limiti stringenti alla *distribuzione degli utili* e quelle relative alla attività che le imprese sociali possono realizzare nell'interesse generale "per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale" (art. 2, comma 1).

In merito al primo punto, l'impresa sociale è obbligata a destinare eventuali utili ed avanzati di gestione allo svolgimento dell'attività previste dallo statuto o ad incremento del patrimonio dell'impresa stessa. Questo sta a significare che è vietata la distribuzione diretta e indiretta degli utili ai fondatori, ai componenti degli organi sociali, ai soci, ai lavoratori e ai collaboratori anche in caso di recesso o scioglimento del rapporto individuale dei soggetti coinvolti nell'impresa. Nel dettaglio, la normativa considera distribuzione indiretta di utili:

- a) la corresponsione ad amministratori, sindaci e a chiunque rivesta cariche sociali di compensi individuali non proporzionati all'attività svolta, alle responsabilità assunte e alle specifiche competenze o comunque superiori a quelli previsti in enti che operano nei medesimi o analoghi settori e condizioni;
- b) la corresponsione ai lavoratori subordinati o autonomi di retribuzioni o compensi superiori del quaranta per cento rispetto a quelli previsti, per le medesime qualifiche, dai contratti collettivi;
- c) la remunerazione degli strumenti finanziari diversi dalle azioni o quote, a soggetti diversi dalle banche e dagli intermediari finanziari autorizzati, in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per la distribuzione di dividendi dal comma 3, lettera a);
- d) l'acquisto di beni o servizi per corrispettivi che, senza valide ragioni economiche, siano superiori al loro valore normale;
- e) le cessioni di beni e le prestazioni di servizi, a condizioni più favorevoli di quelle di mercato, a soci, associati o partecipanti, ai fondatori, ai componenti gli organi amministrativi e di controllo, a coloro che a qualsiasi titolo operino per l'organizzazione o ne facciano parte, ai soggetti che effettuano erogazioni liberali a favore dell'organizzazione, ai loro parenti entro il terzo grado ed ai loro affini entro il secondo grado, nonché alle società da questi direttamente o indirettamente controllate o collegate, esclusivamente in ragione della loro qualità, salvo che tali cessioni o prestazioni non costituiscano l'oggetto dell'attività di interesse generale di cui all'articolo 2;

f) la corresponsione a soggetti diversi dalle banche e dagli intermediari finanziari autorizzati, di interessi passivi, in dipendenza di prestiti di ogni specie, superiori di quattro punti al tasso annuo di riferimento (art. 3 comma 2, D.Lgs. 112/2017).

Questo vincolo non è, però, totale. Infatti, come emerge dal comma 3 dello stesso articolo le imprese sociali possono destinare una quota di utili, a patto che questa sia inferiore al cinquanta per cento degli utili e degli avanzi di gestione annuali, in due casi. Se l'impresa sociale è costituita in forma non cooperativa<sup>16</sup> e se tali utili sono devoluti a

erogazioni gratuite in favore di enti del Terzo settore diversi dalle imprese sociali, che non siano fondatori, associati, soci dell'impresa sociale o società da questa controllate, finalizzate alla promozione di specifici progetti di utilità sociale (art. 3 comma 3, b, D.Lgs. 112/2017).

Quest'ultimo punto è particolarmente interessante proprio per le imprese di comunità. Grazie a quanto già previsto da questo comma, gli eventuali utili generati dall'impresa di comunità in forma di impresa sociale possono essere reinvestiti nella comunità non solo attraverso beni e servizi offerti dalla stessa impresa, ma anche sostenendo le attività di altri attori locali eventualmente già presenti e operanti in specifici settori. In questo modo un'impresa che opera in ambito agricolo, turistico e culturale, potrebbe destinare una parte degli utili generati dalle sue attività per sostenere un'associazione o una cooperativa sociale che offre servizi socio-sanitari. In questa ottica, grazie alla costruzione di nuove reti di relazioni locali, l'impresa di comunità potrebbe aumentare il coinvolgimento degli attori privati, concentrarsi solo su alcune attività specifiche (es. turistiche), riducendo così i costi di gestione che potrebbero sorgere dall'internalizzare troppe attività (es. servizi socio-sanitari) e rendere più efficace ed efficiente la sua capacità di perseguire il benessere della comunità e incidere positivamente sul processo locale di sviluppo socio-economico.

Un altro vantaggio che contraddistingue le imprese sociali riguarda alcuni strumenti di *sostegno economico* ad essa dedicati, che potrebbero essere molto significativi per sostenere lo sviluppo delle imprese di comunità. Tra questi, ci limitiamo a ricordare quanto introdotto con la riforma del Terzo settore (D.Lgs. 117/2017) che prevede la possibilità per le persone fisiche e per le imprese di partecipare al capitale di rischio delle imprese sociali, prevedendo significativi vantaggi fiscali<sup>17</sup>. Grazie a questo strumento gli abitanti di un dato luogo hanno l'opportunità di contribuire attivamente allo sviluppo sociale ed economico della propria comunità destinando parte dei loro risparmi a un'impresa sociale impegnata nella produzione di beni e servizi di interesse generale.

Infine, un ultimo elemento che rafforza l'idea che, tra quelle esistenti, la normativa sulle imprese sociali sia quella più coerente con il modello di impresa di comunità riguarda gli *ambiti di intervento*<sup>18</sup>. Come emerge dalla tabella 2, le imprese sociali, fermo restando le

---

<sup>16</sup> Le tipologie di società previste dal Libro V del codice civile sono: le società in nome collettivo, le società in accomandita semplice, le società per azioni, le società a responsabilità limitata e le società in accomandita per azioni.

<sup>17</sup> Relativamente a questo aspetto, ci limitiamo a sintetizzare che la norma prevede la possibilità per le persone fisiche di detrarre il 30% della somma investita in una o più imprese sociali dall'imposta lorda sul reddito (l'investimento massimo detraibile per ciascun periodo d'imposta è fissato a 1 milione di euro). Per le imprese, invece, è stabilito che il 30% delle somme investite nel capitale sociale di una o più imprese sociali non concorre alla formazione del reddito della società. In questo caso, l'investimento massimo detraibile in ciascun periodo d'imposta è fissato a 1,8 milioni di euro.

<sup>18</sup> Si ricorda che se i vincoli e le opportunità appena descritte per le imprese sociali sono praticamente uguali a quelli delle cooperative sociali, queste ultime, in base a quanto previsto dalla Legge 381/1991, sono obbligate o a fare inserimento lavorativo o ad operare solo in attività legate al welfare.

condizioni dette in precedenza, possono operare *praticamente* in qualsiasi settori di attività tipici anche delle imprese di comunità.

**Tabella 2** – Elenco delle attività di interesse generale previste per le imprese sociali (art. 2, D.Lgs. 112/2017)

a) interventi e servizi sociali
b) interventi e prestazioni sanitarie
c) prestazioni socio-sanitarie
d) educazione, istruzione e formazione professionale, attività culturali di interesse sociale con finalità educativa
e) interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente e all'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali, con esclusione dell'attività, esercitata abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi;
f) interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio
g) formazione universitaria e post-universitaria
h) ricerca scientifica di particolare interesse sociale
i) organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale (incluse attività editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato)
j) radiodiffusione sonora a carattere comunitario
k) organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso
l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa
m) servizi strumentali alle imprese sociali o ad altri enti del Terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da imprese sociali o da altri enti del Terzo settore
n) cooperazione allo sviluppo
o) attività commerciali, produttive, di educazione e informazione, di promozione, di rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere del commercio equo e solidale (rapporto commerciale con un produttore operante in un Paese in via di sviluppo finalizzato a promuovere l'accesso del produttore al mercato)
p) servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone indicate al comma 4
q) alloggio sociale, attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi
r) accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti
s) microcredito
t) agricoltura sociale
u) organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche
v) riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata

Fonte: nostra elaborazione

Praticamente, perché questo elenco, sicuramente più approfondito di tante altre normative, non è però del tutto esaustivo. Dalle ricerche condotte in Italia (Bandini *et al.*, 2015; Mori, 2014; Borzaga e Zandonai, 2015; Euricse, 2016; MISE, 2016; Mori e Sforzi, 2018; Teneggi, 2018) emerge come le imprese di comunità operino, come vedremo di seguito, anche su altre attività non incluse tra quelle previste per le imprese sociali.

#### 4.1 I principali limiti della normativa sull'impresa sociale

La legge sull'impresa sociale, disegnata pensando ad un altro modello rispetto alle imprese di comunità che vediamo oggi nascere e svilupparsi presenta però anche una serie di limiti.

In particolare, dalla norma sull'impresa sociale rimangono fuori, almeno in modo chiaro ed esplicito alcuni elementi, che invece sono fondanti per le imprese di comunità.

Il primo riguarda il “vincolo territoriale”. Quando si parla di imprese di comunità non si fa riferimento semplicemente ad un gruppo di persone, ma a una comunità fisica associata a un luogo fisico: «una comunità di soggetti il cui interesse per il bene/servizio nasce dal fatto che essi *vivono in un dato luogo*» (Mori, 2018, p. 22). La comunità è, quindi, associata ad un territorio (es. un quartiere, un comune, una valle). Questo non vuol dire che deve esserci un confine di operatività dell'impresa (es. di tipo amministrativo) oltre la quale essa non può andare, ma almeno deve esserci un legame tra soggetti che vivono in un dato territorio, il bene/servizio offerto dall'impresa in quel territorio e i soggetti gestori dell'impresa che lì è nata grazie alle persone che appartengono a quel territorio. L'elemento che qualifica la partecipazione alla gestione e alle attività dell'impresa di comunità deve essere, quindi, il legame territoriale che li unisce. In merito a questo, il D.Lgs. 112/2017 sull'impresa sociale non fa nessun riferimento, lasciando aperta la possibilità che un'impresa sociale possa offrire i suoi servizi (teoricamente) su tutto il territorio nazionale e senza il coinvolgimento di persone che vivono nel luogo dove l'impresa opera.

Il secondo elemento, invece, riguarda gli ambiti di operatività delle imprese di comunità. Se guardiamo ai processi generativi delle imprese di comunità in Italia (Euricse, 2016; Sforzi e Zandonai, 2018), compiuti con percorsi differenti dà luogo a luogo a seconda sia dei bisogni e delle necessità da soddisfare che delle condizioni di partenza delle differenti comunità di riferimento, queste sono nate a seguito di shock di diversa natura (sociale, economica o ambientale) che ne hanno condizionato la fase di avvio. A partire da queste differenze, è stata proprio la possibilità e, spesso, la necessità di operare in qualsiasi settore, senza nessun tipo di limitazioni o vincoli, che ha influenzato positivamente le loro opportunità di sviluppo.

In generale, è possibile classificare le imprese di comunità in due macro gruppi. Il primo è costituito da quelle imprese che hanno deciso di far leva sulla diversificazione delle attività (sociali, produttive, sociali, culturali e ambientali). Il secondo, invece, racchiude quelle imprese che, per motivazioni differenti, hanno preferito (almeno nella fase di avvio dell'impresa) operare solo in specifici settori ritenuti funzionali al proprio progetto di sviluppo locale. Tra questi rientrano spesso settori non previsti dalla normativa sulle imprese sociali (art.2, D.Lgs. 112/2017), come l'agricoltura. In alcuni casi, infatti, l'agricoltura è il principale settore di intervento dell'impresa di comunità sia per recuperare terreni incolti o produzioni tipiche locali (es. Cooperativa di Comunità Terre Normanne di Calabria) sia per ripensare i modelli di agricoltura tradizionale (es. Cooperativa di Comunità Roccamadre o Cooperativa di Comunità BGO)<sup>19</sup> attraverso nuove forme di produzione e scambio che, grazie al radicamento di queste imprese nella comunità locale, reintroducono elementi di reciprocità e redistribuzione intercettando bisogni interni ed esterni alla comunità (Mori e Sforzi, 2018).

Oltre all'agricoltura, tra le attività non previste nella normativa sull'impresa sociale, ma portate avanti dalle imprese di comunità, ci sono quelle legate alla gestione di negozi e punti vendita orientati alla distribuzione di generi di consumo e prodotti di ogni natura e tipo, spesso unici presidi di comunità, a cui si aggiunge la gestione di bar e di attività di ristorazione.

A queste, poi, sono da segnalare quelle esperienze imprenditoriali di comunità che si occupano della produzione e gestione di beni e servizi di pubblica utilità (es. energia elettrica da fonti rinnovabili, servizi idrici, trasporti pubblici, servizi postali, ecc.) sia come unico fornitore che in alternativa a quelli già esistente nel territorio (Mori, 2014; Tricarico, 2015; Mori e Sforzi, 2018). Questi ambiti di intervento, tra cui soprattutto la produzione e gestione

---

<sup>19</sup> BGO sta per Bürger Genossenschaft Obervinschgau – Cooperativa di Cittadini dell'Alta Val Venosta

di energia da fonti rinnovabili, non sono previsti dalla normativa sulle imprese sociali, ma rappresentano attività che sempre di più stanno attirando l'interesse di numerose comunità locali e si stanno diffondendo tanto a livello nazionale che internazionale (Magnani, 2018; Tricarico, 2018).

Infine, un ultimo punto, che meriterebbe però ulteriori approfondimenti, riguarda non tanto l'indivisibilità del patrimonio o limiti alla distribuzione di utili, previsti dalla normativa sull'impresa sociale, quanto garantire che ciò che è stato creato a servizio della comunità e in funzione al benessere dei suoi membri lo sia anche nel corso del tempo, nell'interesse delle generazioni future. Se pensiamo ai beni immobili (es. un edificio) di proprietà di un'impresa sociale, secondo l'art. 12, comma 5 del D.Lgs. 112/2017 questi, in caso di scioglimento dell'impresa, devono essere devoluti o ai fondi mutualistici, in base a quanto previsto in tema di società cooperative, o ad altri enti del Terzo settore, costituiti ed operanti da almeno tre anni, o a fondi per la promozione e lo sviluppo delle imprese sociali (come indicato all'art. 16 della stessa legge). E questo, se pensiamo alle imprese di comunità, rappresenta un altro limite della legge sulle imprese sociali.

## 5. Indicazioni di policy

Dall'analisi della Legge 117/2017 sull'impresa sociale emergono una serie di potenzialità che la rendono al momento la legge più adatta per riconoscere le imprese di comunità, ma anche questa non è esente da limiti che andrebbero superati o da una buona legge sulle imprese di comunità o, meglio ancora, da una modifica della legge sull'impresa sociale che riconosca la suo interno l'impresa di comunità. Di seguito alcune indicazioni al riguardo.

### *Governance inclusiva e radicamento locale*

L'articolo 11, comma 1 della D.Lgs. 112/2017 sull'impresa sociale prevede il coinvolgimento di più soggetti all'interno dell'impresa. Questo passaggio è un punto importante e critico allo stesso tempo. Importante, perché sottolinea che il coinvolgimento di differenti soggetti (teoricamente anche non soci) è un obbligo di legge. Critico, perché non pone alcun vincolo alle diverse tipologie di soggetti che devono essere coinvolti, come invece previsto, ad esempio, dalla normativa francese del 2001 che, nell'introdurre una nuova forma di impresa (SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif), stabilisce obbligatoriamente la presenza di almeno tre tipologie di soci all'interno dell'impresa. Tra questi, inoltre, devono rientrare lavoratori e beneficiari (European Commission, 2016; Fici, 2016). A nostro avviso, come detto precedentemente, è sufficiente che ci sia più di una categoria di soci. Ma questo è sicuramente un punto sul quale riflettere nel dibattito in corso, perché prevedere un numero minimo di soci differenti come nel caso francese potrebbe essere più efficiente come strumento di rappresentanza della comunità locale rispetto ad un numero minimo di soci residenti in percentuale al totale della popolazione locale residente (come previsto in particolare dalle normative delle regioni Puglia e Abruzzo). Piuttosto, per garantire che l'impresa di comunità non sia controllata da soggetti esterni alla comunità, potrebbe essere sufficiente introdurre nella legge sull'impresa sociale una norma specifica rivolta alle imprese di comunità nella quale sia previsto che i residenti di un dato territorio debbano rappresentare la maggioranza dei soci e/o degli amministratori o, ancora, attribuendo loro maggiore peso rispetto ai non residenti. Criteri simili, ad esempio, sono già previsti nell'ordinamento cooperativo per altre tipologie di soci, come quella del socio sovventore (Legge 59/1992, art. 4), i quali non possono rappresentare la maggioranza degli amministratori – che deve

obbligatoriamente essere costituita da soci cooperatori – o i cui voti non devono superare un terzo dei voti spettanti a tutti i soci. Introdurre elementi di questo tipo potrebbe, inoltre, contribuire a delimitare l'ambito territoriale di operativa dell'impresa, cosa non prevista dalla legge sull'impresa sociale, e a salvaguardare il fatto che le attività perseguite dall'impresa di comunità siano davvero fatte *dalla* comunità *per* la comunità.

Un altro punto connesso al radicamento locale delle imprese di comunità riguarda il loro patrimonio, con particolare riguardo ai beni immobiliari (es. edifici). Nella legge sull'impresa sociale, infatti, da nessuna parte è previsto che questi beni debbano rimanere di proprietà (o gestiti) della comunità. Se la proposta di legge nazionale (v. nota 1) prevede che in caso di liquidazione o di cambiamento della natura di cooperativa di comunità, il patrimonio debba essere devoluto a un ente pubblico operante nel territorio in cui ha sede legale la cooperativa di comunità medesima, attraverso una modifica di quella sulle imprese sociali (sempre con specifico riguardo all'impresa di comunità), potrebbe essere introdotta l'opportunità di devolvere il patrimonio residuo all'interno della stessa comunità aggiungendo semplicemente il vincolo territoriale a quanto previsto dall'art. 12 comma 5 del D.Lgs. 112/2017: «altri enti del Terzo settore costituiti ed operanti da almeno tre anni [nel territorio di riferimento dell'impresa di comunità]». Infine, per quanto riguarda i beni immobili di proprietà pubblica o privata, ma non dell'impresa di comunità, potrebbe essere eventualmente introdotto un articolo che offra l'opportunità alla stessa comunità di rilevare il bene (e perché no anche un servizio), come previsto ad esempio dall'ordinamento inglese (*Community Right to Bid/Buy* o *Community Right to Challenge*)<sup>20</sup>.

#### *Attività e ambiti di intervento*

L'impresa di comunità si sviluppa a partire dalla capacità degli attori locali di valorizzare le risorse interne alla comunità e di attrarne di nuove. Per fare questo, però, è necessario che l'impresa possa svolgere qualsiasi attività senza alcuna limitazione. Come abbiamo visto, l'elenco delle attività di interesse generale previste per le imprese sociali (art. 2, D.Lgs. 112/2017) è molto ricco, ma non abbastanza. Detto ciò, anche questo problema può essere facilmente risolto con una modifica dell'art. 2 del D.Lgs. 112/2017, come del resto previsto dal comma 2 dello stesso articolo dove si evidenzia che

tenuto conto delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale [dell'impresa sociale] [...] l'elenco delle attività d'impresa di interesse generale di cui al comma 1 può essere aggiornato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri da adottarsi [...] su proposta del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze (art. 2, comma 2, D.Lgs. 112/2017).

In aggiunta, affinché l'impresa sia in grado di dimostrare che attraverso le attività realizzate persegue davvero l'interesse generale della comunità potrebbe (eventualmente) essere inserito un obbligo di certificazione, come avviene, ad esempio con il *community test* delle *Community Interest Company* inglesi.

---

<sup>20</sup> Il primo è uno strumento orientato a proteggere localmente beni immobili (edifici, terreni ad uso agricolo, stadi di calcio, parchi cittadini, rive dei fiumi, ecc.) della comunità. Gli abitanti della comunità possono nominare qualsiasi bene immobile situato all'interno del proprio territorio come di "interesse della comunità" in un apposito registro. Se il dato bene viene messo in vendita, essi hanno sei mesi di tempo per raccogliere i fondi necessari per acquistarlo. Il secondo consente ai membri di una comunità di presentare un'offerta di acquisto per sostituire la gestione pubblica di un servizio locale che pensano di poter gestire in modo diverso e migliore.



Infine, un ultimo aspetto, molto delicato e che quindi necessiterebbe di maggiori analisi che eccedono le finalità di questo lavoro e per cui ci limitiamo a una considerazione di carattere generale, è il tema del lavoro volontario. Nella legge sull'impresa sociale è prevista l'opportunità di coinvolgere nell'attività dell'impresa persone a titolo volontario, a patto che il loro numero non sia superiore a quello dei lavoratori. Questo è un passaggio importante e delicato al tempo stesso. Importante perché per quasi tutte le imprese di comunità esistenti oggi in Italia il lavoro volontario è un elemento indispensabile per la loro sostenibilità economica e per coinvolgere attivamente i membri della comunità, che per motivazioni personali possono scegliere questa modalità. Delicato perché è bene impedire che questo si trasformi, specie in alcuni contesti, in uno strumento per non riconoscere il lavoro giustamente retribuito come uno strumento di sviluppo umano, di realizzazione personale e integrazione sociale, capace di contribuire al benessere individuale oltre che collettivo.

## **Conclusioni**

La normativa sull'impresa sociale presenta già molti elementi indispensabili a garantire che l'impresa operi realmente *per* la comunità e *nel* suo interesse, attraverso la partecipazione dei suoi membri (o almeno una sua parte). E potrebbe, quindi, al momento essere sufficiente nell'offrire il "vestito" giusto ad un fenomeno come quello delle imprese di comunità ancora in fase di sviluppo e, soprattutto, di consolidamento.

In questo modo, però, l'attenzione potrebbe spostarsi dal dibattito sulle normative regionali e nazionali – spesso troppo interessate solo alla capacità delle imprese di comunità di rilanciare le aree marginali del Paese, tralasciando le loro potenzialità in contesti urbani, o concentrate solo su alcuni aspetti, come la composizione della base sociale, senza tenere in considerazione il complesso di specificità che le imprese di comunità rappresentano – agli strumenti di policy più adatti a promuovere nuovi processi socio-economici che stanno alla base di questo tipo di imprese.

L'attenzione dei policy maker dovrebbe, infatti, concentrarsi su interventi mirati a promuovere e sviluppare nuove capacità imprenditoriali di tipo comunitario, a rafforzare il senso di appartenenza comunitario e a incoraggiare, promuovere e facilitare la partecipazione degli abitanti e la costruzione di reti di relazioni tra questi, tra le organizzazioni (profit e non profit) già esistenti e con la pubblica amministrazione, favorendo un'integrazione tra le loro azioni.

La partecipazione della comunità è sicuramente l'aspetto più delicato. Se un modello di governance inclusivo può essere un obbligo normativo (indipendentemente dalla presenza di vincoli più o meno stringenti), la partecipazione può essere prevista, ma non forzata, come, invece, fanno alcune normative regionali, né può limitarsi solo ad alcune categorie di stakeholder (es. lavoratori e soci). Ma piuttosto che insistere nel voler affidare ad una normativa questo importante elemento che caratterizza le imprese di comunità, gli interventi di policy dovrebbero accompagnare e sostenere le imprese in questo compito, contribuendo a quel processo di trasformazione e riorganizzazione della pubblica amministrazione in senso più partecipativo, che sempre più deve imparare a cooperare con i propri cittadini. In questa direzione vanno ad esempio:

- la riforma del Titolo V, parte II della Costituzione (Legge 3/2001, art. 118, comma 4), che ha introdotto il principio di sussidiarietà orizzontale nell'ordinamento italiano;

- il Regolamento dell'Unione Europea n. 390/2014, con cui è stato istituito il programma "L'Europa per i cittadini" orientato alla promozione della cittadinanza europea e alla partecipazione democratica e civica dei cittadini dell'Unione, che riafferma la centralità del principio di "cittadinanza attiva";
- gli articoli 55, 56 e 57 del Codice del Terzo settore, che puntano sulla co-progettazione, la co-programmazione, la cooperazione, la sussidiarietà e la condivisione di obiettivi comuni tra pubblica amministrazione e popolazione locale.

Tutti interventi, che se realmente applicati, possono sostenere le stesse imprese di comunità nel promuovere e incentivare il coinvolgimento dei soggetti (singoli o associati) che vivono e lavorano nella sua comunità di riferimento. Stimolare la partecipazione dentro e con l'impresa, e più in generale all'interno della stessa comunità, non deve essere solo una necessità economica, ma soprattutto deve avere una valenza sociale. I soggetti coinvolti devono sentirsi parte di un progetto più ampio. La funzione dell'impresa di comunità va, infatti, oltre quella meramente economica in quanto rappresenta uno strumento nel quale gli abitanti di un dato luogo hanno l'opportunità di confrontarsi, collaborare e contribuire con le proprie idee e risorse alle attività dell'impresa. Un'impresa nella quale gli abitanti, attraverso la condivisione dei mezzi e i fini dell'azione – sociale prima ed economica poi – realizzano collettivamente i propri bisogni e le proprie aspirazioni individuali.

In conclusione, affinché questo modello di impresa comunitaria possa consolidarsi e sia realmente in grado di esprimere il proprio potenziale socio-economico non serve tanto adoperarsi per una nuova normativa – sarebbero sufficienti come abbiamo visto alcune semplici modifiche della legge sull'impresa sociale – ma, attraverso gli strumenti già esistenti, lavorare soprattutto su un processo di cambiamento culturale e politico ancora incentrato sul modello bipolare Stato-mercato che, di fatto, non promuove processi spontanei da parte delle comunità locali, e favorire lo sviluppo di queste nuove forme di organizzazione della produzione che si stanno rilevando motore di innovazione e sviluppo locale.

## Riferimenti bibliografici

- Bandini, F., Medei, R., Travaglini, C. (2015), Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità, *Impresa Sociale*, n. 5.
- Bartocci L., Picciaia F. (2014), "Le 'non profit utilities' tra Stato e mercato: l'esperienza della cooperativa di comunità di Melpignano", *Saggi Legacoop*.
- Borzaga, C. e Ianes, A. (2006), *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Roma, Donzelli.
- Borzaga, C. e Zandonai, F. (2015) (a cura di), La morfogenesi dell'impresa di comunità. Processi generativi, forme organizzative e percorsi di institution building, *Impresa Sociale*, numero 5.
- Euricse (2016), *Libro bianco. La cooperazione di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*, Trento, Euricse.
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016), *Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe*, Autori: Carlo Borzaga e Giulia Galera.
- Fazzi, L. (2012), *I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali*, in (a cura di) P. Venturi e F. Zandonai, *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa. Il Rapporto Iris Network*, Altraeconomia, Milano.

- Fici, A (2016) (a cura di), *Diritto dell'economia sociale. Teorie, tendenze e prospettive italiane ed europee*, Napoli, Editoriale Scientifica.
- Grillo, M. (2015), *Servizi pubblici e beni comuni*, in L. Sacconi e S. Ottone (a cura di), *Beni comuni e cooperazione*, Il Mulino, Bologna, pp. 255-280.
- Magnani, N. (2018), *Transizione energetica e società. Temi e prospettive di analisi sociologica*, Franco Angeli, Milano.
- Mise (2016), *Lo sviluppo delle cooperative di comunità*, Studio di fattibilità, report finale, Roma, Ministero dello sviluppo economico.
- Mori, P.A. (2014), Community and Cooperation: The Evolution of Cooperatives towards New Models of Citizens' Democratic Participation in Public Services Provision, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(3), pp. 327-352.
- Mori, P.A. (2018), Cos'è l'impresa di comunità, in Mori, P.A. e Sforzi, J. (2018) (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna.
- Mori, P.A. e Sforzi, J. (2018) (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna.
- Sacchetti, S. (2018), Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva, *Impresa Sociale*, n. 11.
- Sforzi, J. (2018), Quando la cooperazione riscopre la comunità, in Borzaga, C. (a cura di), *Cooperative da riscoprire. Dieci tesi controcorrente*, Donzelli, Roma, pp. 115-128.
- Sforzi, J e Zandonai, F. (2018), I processi generativi delle imprese di comunità, in Mori, P.A. e Sforzi, J. (2018) (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna, pp. 73-85.
- Teneggi, G. (2018), Cooperative di comunità: fare economia nelle aree interne, in De Rossi, A. (a cura di), *Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Donzelli, Roma.
- Tricarico, L. (2018), Community energy enterprises in the distributed energy geography: A review of issues and potential approaches, *International Journal of Sustainable Energy Planning and Management*, Vol. 18, pp. 81-93.
- Tricarico, L. (2015), Energia come community asset e orizzonte di sviluppo per le imprese di comunità, *Impresa Sociale*, n. 5.

## *Oltre la riforma: terzo settore e politiche pubbliche in Piemonte*

**Gian-Luigi Bulsei**

Università del Piemonte Orientale, Dipartimento di Studi Umanistici  
Delegato di Ateneo per il non profit e l'economia civile

### ABSTRACT

Cosa succede dopo che una legge è stata approvata? Intorno a questo semplice ma cruciale interrogativo si sono sviluppati gli studi sulla cosiddetta "implementazione" delle politiche pubbliche. Come evidenziato da varie ricerche condotte in anni recenti anche nel nostro Paese, si tratta di un processo composito e dall'esito incerto, attraverso il quale una decisione politica (di solito formalizzata in atto normativo) viene attuata e giunge a produrre effetti sociali. La struttura intergovernativa del sistema politico-amministrativo italiano fa sì che la collaborazione tra istituzioni politiche ed apparati amministrativi di vario livello rappresenti la forma organizzativa tipica dell'intervento pubblico; è normale che nella formulazione ed attuazione di molte politiche, siano esse di tipo regolativo oppure a valenza distributiva o pianificatoria (servizi sociali, sanità, trasporti, ecc.), ministeri, assessorati regionali ed amministrazioni locali si trovino ad interagire sulla base di un programma che stabilisce in maniera più o meno chiara obiettivi, risorse e regole per l'azione interistituzionale, spesso definendo la cornice per gli interventi normativi (potremmo chiamarle "decisioni attuative") dei livelli periferici di governo.

E' in caso della riforma del terzo settore e dei provvedimenti conseguenti, in un campo di *policy* che, al pari forse della sanità, manifesta una spiccata tendenza alla "regionalizzazione". In tale contesto, il Piemonte ha interpretato in maniera forte un proprio ruolo regolativo ma soprattutto promozionale, puntando su un nuovo modello di costruzione partecipata delle politiche territoriali nei vari ambiti di impegno congiunto tra enti pubblici e organizzazioni che fanno riferimento al paradigma dell'economia sociale.

Sullo sfondo di una sintetica descrizione del "Piemonte sociale" e del contesto regionale post riforma, il presente contributo analizza alcune iniziative che indicano l'emergere e il consolidarsi nel panorama piemontese di un modello innovativo di collaborazione tra enti pubblici e organizzazioni non profit.

Keyword: riforma terzo settore; attuazione politiche pubbliche; innovazione territoriale

### **1. Processi sociali e coordinate istituzionali**

L'analisi delle politiche pubbliche, ovvero di tutto ciò che le istituzioni di vario livello fanno per regolare comportamenti, distribuire risorse, pianifica-

re attività, fornire servizi, punta a indagare le effettive modalità con le quali l'azione amministrativa interseca le strutture e i processi sociali. Analizzare una *policy* significa passare da un approccio istituzionale (ciò che lo stato è) a uno comportamentale (ciò che lo stato fa). Lo studio si concentra su aspetti quali: le coordinate di una politica (contenuti, norme, strumenti, ambito d'influenza); il suo ciclo di vita (emergere di un problema, ingresso nell'agenda politica, decisione e attuazione dei programmi, valutazione dei risultati); le relazioni tra gli attori sociali e istituzionali coinvolti (Bulsei 2008; Dente 2011).

*Ma come si passa da una decisione pubblica alla sua concreta attuazione?* Il progredire dell'*implementation research*, dai classici contributi di Pressman e Wildavsky (1973) e Bardach (1977) ai più recenti studi settoriali, è avvenuto lungo due linee teorico-metodologiche sostanzialmente divergenti (Bulsei 2008, cap. 1).

Un primo modello, definito *top-down* in quanto suggerisce un percorso analitico discendente dalla progettazione degli interventi alla loro esecuzione amministrativa, collega la possibilità di una "buona" attuazione alla diretta capacità del programma normativo di strutturare l'attività di messa in opera delle decisioni, definendo con chiarezza gli obiettivi, le risorse finanziarie e organizzative, le competenze dei soggetti chiamati a realizzare la politica pubblica. Sul versante opposto si pone la cosiddetta analisi "dal basso" delle politiche pubbliche, o approccio *bottom-up*. Tale modello rappresenta una *policy* in termini più dinamici, come un processo di costante interazione tra programmi e azioni, per analizzare il quale occorre considerare (Bulsei 2008, cap. 1):

- a) *i processi di formulazione del programma*, tendenzialmente aperti e interattivi;
- b) *le risorse e i vincoli istituzionali*, cioè la struttura dei provvedimenti ma anche e soprattutto quella del *campo attuativo*, a partire dalle caratteristiche delle amministrazioni coinvolte;
- c) *il network attivato dalla policy*, ovvero i comportamenti reali degli attori dai quali dipende a vario titolo il "successo" dell'intervento pubblico, compresa l'eventualità che le loro azioni divergano da quanto previsto al momento della decisione formale.

Il sistema interorganizzativo di attuazione di una specifica politica pubblica non può essere individuato a priori. Anche se il programma normativo affida particolari compiti ad alcune amministrazioni, ciò non è sufficiente a garantire l'effettiva partecipazione al processo di tutti gli attori istituzionali formalmente designati: le "logiche di programma" non necessariamente coincidono con quelle organizzative, ed è assai probabile che le agenzie pubbliche vengano coinvolte solo in parte da quanto sancito dal legislatore. D'altro canto, alle organizzazioni previste se ne possono affiancare altre, non solo pubbliche, interessate a cooperare su base volontaria o negoziale (Bulsei 2008, cap. 1).

La struttura intergovernativa del sistema politico-amministrativo italiano fa sì che la collaborazione tra istituzioni politiche ed apparati amministrativi di vario livello rappresenti la forma organizzativa tipica dell'intervento pubbli-

co; è normale che nella formulazione ed attuazione di molte politiche, siano esse di tipo regolativo oppure a valenza distributiva o pianificatoria (servizi sociali, sanità, trasporti, ecc.), ministeri, assessorati regionali ed amministrazioni locali si trovino ad interagire sulla base di un programma che stabilisce in maniera più o meno chiara obiettivi, risorse e regole per l'azione interistituzionale, definendo la cornice per gli interventi dei livelli periferici di governo.

La *Riforma del terzo settore* rappresenta un campo di *policy* che, al pari forse soltanto della sanità, manifesta una spiccata tendenza alla “regionalizzazione”. La struttura stessa della legge delega al Governo (n. 106 del 6 giugno 2016), oltre a disegnare un percorso di atti conseguenti da parte degli organi legislativi nazionali, definisce la cornice per gli interventi normativi e amministrativi (potremmo chiamarle “decisioni attuative”) degli enti territoriali (Aa.Vv. 2018; Fici 2018; Santuari 2018a). In tale contesto, il Piemonte ha interpretato in maniera forte un proprio ruolo regolativo ma soprattutto promozionale, puntando su un nuovo modello di costruzione partecipata delle politiche territoriali nei vari ambiti di impegno congiunto tra enti pubblici e organizzazioni che fanno riferimento al paradigma dell'economia sociale (Bulsei 2019).

«Il Piemonte di ieri si poteva descrivere con la parola chiave concentrazione, sottoposta com'era a forze gravitazionali rilevanti (Torino e l'auto prima di tutto, ma l'industria e la concentrazione abitativa verso le città in generale). Quello di oggi, al contrario, sembra talvolta meglio descritto dal termine frammentazione. A ben guardare, in una società e in un'economia dove le grandi forze di gravitazione non agiscono più o sono comunque cambiate, più che di frammentazione è opportuno parlare di varietà» (IRES Piemonte 2018, p. 11).

Per cogliere il carattere eterogeneo intrinseco e non accidentale di strutture e processi a scala territoriale e offrire ai *policy makers* qualcosa che superi la tradizionale panoramica di dati aggregati, suggerendo invece interpretazioni circa le tendenze in atto e le possibili azioni da intraprendere, sono stati elaborati “rapporti di quadrante” basati su quattro assi: socio-economico, infrastrutturale, ambientale e istituzionale (IRES Piemonte 2017)<sup>1</sup>.

Per quanto riguarda ad esempio il quadrante nord-est della Regione, l'analisi di punti di forza e debolezza, opportunità e sfide compone l'immagine di un territorio che: rappresenta il secondo bacino produttivo del Piemonte (dopo l'area metropolitana di Torino) e contribuisce per il 20% circa alla formazione del valore aggiunto regionale; è caratterizzato da una trama urbana policentrica e da una dotazione infrastrutturale disomogenea anche se nel complesso soddisfacente; presenta un buon livello di qualificazione delle risorse umane (anche e soprattutto grazie alla presenza universitaria diffusa) ed un ricco patrimonio ambientale, storico e culturale non ancora sufficien-

---

<sup>1</sup> Si tratta del *Progetto Antenne*, un nuovo sistema di analisi delle realtà socio-economiche sub-regionali e di ascolto dei territori promosso dall'Istituto di ricerche economiche e sociali della Regione ed al quale l'Università del Piemonte Orientale collabora attivamente (IRES Piemonte 2017).

temente valorizzato; sconta fragilità demografica, frammentazione amministrativa ed una forte crescita della grande distribuzione commerciale; rischia, in mancanza di adeguati investimenti privati e provvedimenti pubblici, il declino del tradizionale tessuto di piccole e medie imprese, l'accentuazione del saldo migratorio in uscita (soprattutto giovani istruiti in cerca di occupazione), la perdita di competitività/attrattività rispetto alle contigue aree metropolitane; manifesta potenzialità innovative in settori quali la produzione di beni ad alto contenuto tecnologico (nuovi insediamenti), i servizi alla persona (Città della Salute a Novara), l'offerta turistica integrata (beni culturali, enogastronomia, convegnistica, ecc.) (IRES Piemonte, 2017, pp. 64 e ss).

L'analisi suggerisce alcuni possibili spunti per le politiche regionali, tra cui quello di *puntare su una gamma di strumenti di policy più ampia ma nel contempo più mirata*:

- a) promuovere ricerca e sviluppo più vicina a nuovi mercati emergenti;
- b) diffondere l'innovazione in un sistema che ha sperimentato rotture e discontinuità a seguito della crisi;
- c) favorire le relazioni tra imprese e altri soggetti dell'innovazione;
- d) intercettare le potenzialità di nuovi poli settoriali in formazione nel tessuto regionale (IRES Piemonte 2018).

Non sempre le politiche pubbliche riescono ad individuare correttamente la popolazione "giusta": nel disegnare uno specifico intervento sociale si assumono spesso scelte improvvisate, fondate su una prevalente lettura politico-istituzionale invece che sull'evidenza empirica; il coinvolgimento delle organizzazioni di terzo settore nelle fasi di analisi e progettazione può contribuire in modo rilevante a "profilare" i destinatari e a mirare le azioni e le risorse (Sisti 2018).

Secondo le stime ISTAT relative alle Istituzioni non profit, nel 2016 le organizzazioni operanti in Piemonte erano 29.017 (su un totale nazionale di 343.432 unità), ovvero circa 66 ogni diecimila mila abitanti, ed occupavano 70.297 persone (pari a 160 ogni diecimila). Per quanto riguarda in particolare il terzo settore "produttivo", i dati disponibili evidenziano il peso preponderante dei servizi alle persone (socio-assistenziali, sanitari e di *social housing*), che impegnano due imprese non profit piemontesi su tre. Come cercheremo di argomentare, sul robusto impianto di un "Piemonte sociale" fatto di una storica tradizione solidaristica e cooperativa, emergono da qualche anno a questa parte spazi di innovazione praticati e potenziali, da sostenere attraverso una strategia intenzionale volta a regolare (paragrafo 2), promuovere (paragrafo 3) e coinvolgere nella progettazione (paragrafo 4) le organizzazioni del terzo settore.

## **2. Regolare: la cornice normativa e amministrativa**

Il principale merito della riforma è aver offerto una definizione chiara di quali enti compongono il terzo settore. Ai sensi dell'articolo 4 (comma 1, Codice del Terzo Settore), «sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società

di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del terzo settore».

La Legge delega del 2016 ed i Decreti legislativi n. 112 e n. 117 del 2017 hanno definito le caratteristiche degli enti senza scopo di lucro e i loro margini di intervento, ribadendo in particolare la piena legittimità a svolgere attività economico-imprenditoriali per conseguire le proprie finalità statutarie. Al centro dell'impianto normativo si pone la finalità perseguita e non l'attività svolta: se un'organizzazione pone in essere determinate iniziative di natura economica, l'attenzione deve essere rivolta alle finalità sociali per le quali tali attività vengono realizzate (Aa.Vv. 2018; Fici 2018; Santuari 2018b).

«Gli enti del terzo settore e l'impresa sociale sono innanzitutto enti di cui possono avvalersi cittadini interessati a perseguire il bene comune. Tali cittadini sono, in ordine logico, anche se non necessariamente di importanza, i primi *stakeholder* del terzo settore [...] un approccio *stakeholder-oriented* al diritto delle organizzazioni dovrebbe tradursi in norme giuridiche che inducono o costringono l'ente a tener conto degli interessi di tutti i soggetti (anche esterni alla base sociale) coinvolti dalla sua azione. La qualità del diritto delle organizzazioni, o di specifici settori di esso, può valutarsi anche in questa particolare prospettiva» (Fici in Aa.Vv. 2018).

In generale, con riferimento alla forma cooperativa storicamente assunta dalle imprese non profit, la legislazione regionale antecedente alla riforma ha provveduto a: individuare il campo di azione delle cooperative sociali; istituire e gestire l'apposito albo regionale; supportare le attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate; definire i rapporti con le amministrazioni pubbliche (affidamento di servizi). «La riforma del terzo settore ha aperto una breccia nella concezione del e nell'approccio al mondo cooperativo a vocazione sociale, almeno per due ordini di motivi. Da un lato, la riconduzione della cooperazione sociale *ex lege* alla nozione di impresa sociale permette di riconoscere alle cooperative sociali la loro configurazione di organizzazioni imprenditoriali, la cui attività è finalizzata al perseguimento di scopi collettivi, aventi ricadute specifiche sulle comunità territoriali [...]. Dall'altro, in forza del d. lgs. n. 112/2017, alle cooperative sociali è stato riconosciuto un perimetro di azione più ampio rispetto a quello previsto dalla legge istitutiva del 1991» (Santuari 2018b, pp. 35-36).

Alcuni recenti provvedimenti regionali (come ad esempio in Toscana e Veneto, oltre che in Piemonte), richiamano espressamente i contenuti della riforma del terzo settore; tuttavia, tale normativa aggiunge spesso elementi che integrano in modo innovativo il quadro nazionale, tra i quali (Santuari 2018b):

- qualità dei servizi rispetto alle caratteristiche socio economiche del territorio, al fine di promuovere la coesione sociale delle comunità locali;
- qualità dei progetti rivolti a persone svantaggiate, con graduale passaggio dei soggetti destinatari di prestazioni sociali verso percorsi di inserimento lavorativo;



- subordinazione del principio di economicità degli affidamenti dei contratti pubblici alle specifiche esigenze ambientali e sociali degli enti titolari dei servizi e valorizzazione del ruolo attivo e propositivo delle organizzazioni partner;
- valutazione dell'impatto sociale degli interventi, secondo quanto previsto dalla riforma del terzo settore.

Dunque le Regioni, soprattutto in virtù delle proprie competenze in materia di welfare, sviluppo locale e politiche attive del lavoro, non si limitano a “recepire” la normativa nazionale, ma definiscono regole, funzioni e relazioni con specifiche ricadute sullo svolgimento di attività e servizi di interesse generale da parte delle organizzazioni di terzo settore. In Piemonte spiccano alcuni provvedimenti amministrativi, tra i quali un bando dedicato a *progetti di innovazione sociale per il terzo settore* (cfr. più avanti – paragrafo 4) e *l'Accordo di Programma*, in attuazione degli artt. 72 e 73 del Codice del Terzo Settore, per il sostegno regionale alle iniziative e progetti di rilevanza locale da parte di organizzazioni di volontariato e Associazioni di promozione sociale (Deliberazione della Giunta Regionale 22 dicembre 2017, n. 95-6287).

Inoltre, una specifica attenzione è rivolta ai fenomeni migratori e all'accoglienza diffusa, compreso il sostegno a forme associative su base etnica attive a Torino e in altre province piemontesi; le associazioni di stranieri (come si collocheranno nel nuovo panorama previsto dalla riforma?) si stanno preparando a collaborare quando non a competere con le altre realtà del terzo settore, affermando le competenze delle quali sono portatrici e partecipando alle attività sociali e culturali delle comunità ospitanti (Grande et al. 2018).

«L'innovazione sociale va sperimentata primariamente a livello dei sistemi territoriali. Occorre favorire e promuovere la diffusione, l'organizzazione, l'implementazione di sistemi territoriali plurali, capaci di mobilitare tutte le risorse comunitarie in maniera programmatica e non episodica. Per questo, oltre ai contenuti delle politiche, diventa cruciale, in questa logica, la questione della *governance*. Faremmo un grave errore a sottovalutare questo tema, perché in realtà è decisivo per ragionare ed operare in termini di sistema. Essa chiama in causa, per un verso, la responsabilità sociale di tutti gli attori che, a vario titolo, sono attivi dentro le comunità; ma, per altro verso, pone la necessità di ripensare la modalità di esercizio del potere politico istituzionale»<sup>2</sup>.

### **3. Promuovere: il supporto organizzativo e formativo**

Per le imprese sociali, che agiscono in ambiti nei quali la qualità della prestazione lavorativa e degli aspetti relazionali risulta essenziale per conseguire risultati non soltanto economicamente efficienti ma soprattutto efficaci, la valorizzazione del capitale umano, come strategia a sostegno della qualità dell'*output* (i servizi offerti), assume un rilievo del tutto specifico. La for-

---

<sup>2</sup> Così l'Assessore alle Politiche sociali della Regione Piemonte Augusto Ferrari (<https://welforum.it/la-coprogettazione-in-azione-riflessioni-dellassessore-al-welfare-regione-piemonte/>).

mazione, intesa come insieme di attività sistematiche promosse con lo scopo di sviluppare le conoscenze, le competenze e le capacità delle persone, ma anche di diffondere valori e modelli di comportamento, può riguardare vari ruoli organizzativi (dalle funzioni manageriali a quelle operative) ed ha ampie ricadute sia in termini di capacità individuale e produttività aziendale sia di *valore aggiunto sociale* per le comunità nelle quali operano le organizzazioni non profit (Bulsei 2013).

In generale, la prima fase di un intervento formativo è l'*analisi dei fabbisogni*, che consiste nell'identificare in termini psicologici, sociali e organizzativi la domanda alla quale la formazione deve rispondere sotto il profilo psico-sociale e organizzativo (bisogni, aspettative, motivazioni): comprendere se determinati percorsi formativi possono risultare utili, quali ruoli organizzativi debbano essere coinvolti e con quali modalità, che relazioni esistono tra esigenze funzionali ed aspettative individuali sono attività conoscitive propedeutiche all'articolazione di obiettivi e contenuti adeguati. La progettazione del *piano formativo* rappresenta la fase nella quale si programmano gli interventi in grado di rispondere alle esigenze personali e organizzative: il coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti (destinatari, committenti, progettisti e formatori) è condizione indispensabile per la riuscita del progetto. Lo svolgimento del percorso formativo (fase di *erogazione*) può assumere modalità alquanto variegata, ma accomunate da una costante: l'interazione "situata" tra i formatori (docenti, tutor d'aula, facilitatori di gruppi, ecc.) ed i destinatari (ruoli professionali ma soprattutto persone con peculiari esperienze ed aspettative). Il ciclo si chiude con la *valutazione*, che rappresenta la fase più complessa e controversa: in prima battuta si ricorre alla rilevazione del grado di soddisfazione dei partecipanti, ma spesso si tende a spostare nel tempo il momento della valutazione, per consentire alle persone di confrontarsi con il proprio contesto professionale e trarre indicazioni sui miglioramenti (eventualmente) acquisiti grazie al percorso formativo (Bulsei 2013; Depedri et al. 2013).

Secondo i risultati di un'indagine sui partecipanti alla IX edizione del Workshop sull'impresa sociale (Carini, Pais e Zandonai 2012), tra le competenze che gli imprenditori sociali ritengono di aver già sviluppato nel corso della propria carriera professionale vi sono quelle "trasversali" di tipo relazionale: in particolare nella gestione delle risorse umane, nei rapporti con gli *stakeholder* interni e nel consolidamento del sistema valoriale e identitario (senso di appartenenza). Al contrario, l'acquisizione di più ampie capacità di intrattenere relazioni funzionali con l'ambiente esterno, per estendere la sfera d'influenza dell'impresa sociale ed avviare nuovi progetti, è considerata un imperativo strategico: da qui la necessità di una *formazione su misura*, adeguata alle esigenze di ruoli imprenditoriali che agiscono sempre più in un'ottica di rete ed in grado di stimolare le imprese sociali verso attività innovative e più complesse (Depetri et al. 2013).

Già all'inizio degli anni Duemila la Regione Piemonte aveva condotto, sulla base di una proposta avanzata dalle Centrali cooperative e con il coinvolgimento degli Atenei piemontesi, l'esperienza pionieristica di un *Corso di alta formazione per imprenditori sociali* (CAFIS). La finalità del corso è stata quella di fornire un supporto allo sviluppo culturale, organizzativo e

manageriale delle imprese sociali del territorio, impiegando la formazione avanzata (in quanto a metodi, contenuti, progetti) come strumento strategico per il consolidamento della cooperazione nel contesto socio-economico regionale<sup>3</sup>.

Tale esperienza innovativa è stata capitalizzata dal Master universitario di I livello in *Management dell'impresa cooperativa* (MIC), finanziato dal Fondo Sociale Europeo grazie ad un bando regionale (Direttiva Alta Formazione), avviato per la prima volta nel biennio 2010-2012 e con ben tre edizioni successive<sup>4</sup>. Il Master biennale puntava a formare professionisti di livello elevato (quadri, dirigenti, amministratori) delle imprese cooperative nei diversi settori di intervento (sociale, edilizio, agricolo, enogastronomico, ecc.). Queste in sintesi le capacità/competenze professionali attese:

- analizzare il contesto sociale, economico e istituzionale nel quale opera l'impresa cooperativa
- controllarne la gestione economica e la responsabilità sociale ed amministrativa
- gestirne le risorse umane, tecniche, strumentali ed organizzative necessarie, con particolare attenzione all'innovazione tecnologica ed alla creazione di reti cooperative
- introdurre un approccio manageriale nella progettazione e realizzazione delle attività di impresa (*project management*)
- sostenere e condurre l'impresa cooperativa sviluppando funzioni avanzate di tipo finanziario, promozionale e comunicativo.

Tra gli aspetti qualificanti del Master va senza dubbio annoverato lo *stage* (300 ore), volto a favorire il confronto con altre realtà dell'imprenditoria sociale, l'ampliamento e la verifica "sul campo" di conoscenze di tipo organizzativo e gestionale, lo scambio di esperienze e la rielaborazione dei contenuti professionali e operativi dell'impresa cooperativa di provenienza. Ma la vera scelta strategica è stata quella di finalizzare l'intero percorso formativo ai *project work* (200 ore dedicate): elaborati nei quali i corsisti hanno proposto in forma articolata e sostenibile sotto il profilo organizzativo, finanziario e sociale concrete idee imprenditoriali.

Investire in formazione è allo stesso tempo una *scelta individuale* (legata a motivazione e impegno personale), una *decisione organizzativa* (per dotarsi di risorse professionali) ed una *strategia di policy* (per sostenere lo sviluppo economico e sociale). Nel caso del master piemontese, lo specifico obiettivo da raggiungere non è stato l'occupabilità dei soggetti (già operanti in ambito cooperativo), ma il rafforzamento delle loro competenze, in quanto *destinatari intermedi* della formazione avanzata, come strategia per migliorare la collocazione dell'impresa sociale di provenienza (il *destinatario finale*) sul-

---

<sup>3</sup> L'iniziativa ha avuto come destinatario il *management* delle cooperative sociali piemontesi (dirigenti e quadri) ed è stata realizzata nella sua prima edizione nel periodo 2002-2004 e replicata tra il 2006 e il 2008.

<sup>4</sup> Le varie fasi dell'intervento formativo (dall'analisi dei fabbisogni alla erogazione) hanno coinvolto un ampio parternariato, attraverso la costituzione di una Associazione temporanea di scopo e di un Comitato tecnico scientifico largamente rappresentativo degli attori non solo accademici. I destinatari sono stati individuati nell'ambito degli occupati in imprese cooperative della regione.

lo scenario economico territoriale. La formazione di *manager sociali* è stata quindi assunta dalla Regione Piemonte come politica innovativa, ben prima della giusta attenzione al tema posta dalla riforma del terzo settore: rafforzando le competenze di chi gestisce un'impresa sociale si accrescono anche le possibilità di produrre valore aggiunto per il territorio<sup>5</sup>.

Sullo sfondo si colloca la rilevante questione del posizionamento delle imprese non profit in nuovi mercati. Da un modello manageriale prevalentemente orientato ad operare secondo le rigide indicazioni fornite da attori esterni (tipicamente i bandi e le gare d'appalto delle amministrazioni pubbliche), è in atto un progressivo passaggio a modalità di azione che richiedono un bagaglio di conoscenze e competenze tali da consentire all'impresa sociale di identificare e rendere disponibile un'offerta di beni e servizi capace di soddisfare interessi e bisogni variegati e plurali di persone e comunità (Bernardoni e Picciotti 2017).

«L'ingresso in nuove tipologie di mercato presuppone per la cooperazione sociale un investimento in nuove competenze, metodi e linguaggi che rendano le alleanze (quando possibile) non delle semplici configurazioni temporanee attorno a un singolo progetto, ma delle vere e proprie iniziative imprenditoriali in grado di promuovere cambiamenti radicali e non solo innovazioni incrementali» (Piangerelli, Rago e Venturi 2017, p. 26). Dalla recente crisi economico-finanziaria sono emerse forme resilienti e innovative di riarticolazione del tessuto sociale e produttivo, la cui capacità di coniugare valore economico, sostenibilità ambientale e responsabilità sociale va sostenuta con appropriate politiche pubbliche (Barbera e Parisi 2019; Bulsei 2019).

#### **4. Coprogettare: aree di intervento e buone pratiche**

L'art. 97 del Codice del Terzo settore prevede l'istituzione, presso la Presidenza del Consiglio dei ministri, di una Cabina di regia con il compito di "coordinare, in raccordo con i ministeri competenti, le politiche di governo e le azioni di promozione e di indirizzo delle attività degli enti oggetto della legge di riforma; in particolare, a tale Cabina di Regia spetta il compito di favorire la definizione di accordi, protocolli di intesa o convenzioni con organizzazioni private e pubbliche amministrazioni, finalizzati a valorizzare l'attività degli enti del Terzo settore e a sviluppare azioni di sistema<sup>6</sup>.

La Regione Piemonte ha lanciato nel 2017 un Atto di indirizzo denominato "*WeCaRe – Welfare Cantiere Regionale*. Strategia di innovazione sociale

---

<sup>5</sup> La valutazione dell'investimento formativo ha pertanto riguardato sia l'*output* del processo (le competenze raggiunte e la qualità dei progetti elaborati per conseguire il master), sia alcuni *outcomes* (risultati specifici come l'effettiva realizzazione a distanza di qualche tempo delle idee imprenditoriali proposte, ma anche la qualità del lavoro dei soggetti formati), sia l'impatto sociale più ampio sul sistema locale (in termini di contributo delle realtà cooperative sia al tessuto produttivo e occupazionale sia alla qualità della vita ed alla coesione sociale).

<sup>6</sup> Si vedano gli interessanti commenti in merito di Gianfranco Marocchi (<https://welforum.it/autori/gianfranco-marocchi/>).

della Regione Piemonte”, Elaborato da un tavolo di confronto inter-assessorile, il documento declina a livello regionale la Strategia Europa 2020, mettendo a disposizione risorse tratte dalla programmazione di fondi FSE e FESR. Tale strategia propone di interpretare l’innovazione sociale come un insieme di misure, prodotti e servizi che permettano di rispondere in maniera più adeguata ai bisogni sociali. I soggetti istituzionali e del privato sociale che tradizionalmente si occupano di *welfare* sono invitati ad innovare il proprio approccio secondo questa concezione, ma il cambio di prospettiva deve coinvolgere tutti gli attori del territorio. Per questo motivo, la strategia regionale si rivolge anche alle aziende, cercando di stimolare la loro partecipazione alla costruzione del benessere sociale, economico e relazionale del territorio. (Bulsei 2018a; Cibinel, Maino et al. 2017).

L’Atto di Indirizzo si compone di quattro misure:

1. *Sperimentazione di azioni innovative di welfare territoriale* (6,4 milioni di euro): misura che prevede il coinvolgimento di soggetti pubblici, del terzo settore e del volontariato nell’elaborazione di progetti capaci di individuare necessità emergenti dal tessuto sociale e di rispondervi con modalità innovative e partecipative;
2. *Progetti di innovazione sociale per il terzo settore* (3,6 milioni di euro): azione che intende far emergere esperienze significative già esistenti e stimolare la sperimentazione e l’innovazione nei servizi erogati da cooperative, imprese sociali ed enti del terzo settore;
3. *Rafforzamento di attività imprenditoriali che producono effetti socialmente desiderabili* (5 milioni di euro): stimolo alla creazione e allo sviluppo di iniziative imprenditoriali che producono beni e servizi rispondenti ad esigenze sociali.
4. *Promozione del welfare aziendale* (4 milioni di euro): misura mirante favorire l’offerta di beni e servizi e la sperimentazione di modelli di organizzazione del lavoro che migliorino il benessere dei/delle dipendenti attraverso il coinvolgimento delle imprese (specialmente PMI) nella progettazione ed attivazione di interventi di welfare aziendale.

In particolare in attuazione della misura 2, volta a favorire lo sviluppo di un sistema di imprese sociali innovative e la crescita di un terzo settore che sperimenti modelli di gestione avanzati, anche con l’impiego di nuove tecnologie, è stato pubblicato un bando per progetti di nuovi servizi e interventi o innovazioni di servizi già esistenti nell’ottica di una maggior efficacia ed efficienza (Cibinel 2018). L’iniziativa regionale intende stimolare la sperimentazione di innovazioni che sappiano dimostrare sostenibilità (sociale, economica e organizzativa) e integrazione con altri soggetti e progetti di welfare territoriale (coordinamento con altre misure della strategia *WeCa-Re*).

Destinatari del bando sono le organizzazioni di terzo settore (come definite dalla legge di riforma), singole o in forma associata anche temporanea, in possesso di alcuni requisiti territoriali e di affidabilità (indicati al punto 4 del bando). Sono state deliberate risorse provenienti dal Fondo Sociale Eu-

ropeo (FSE) per un ammontare complessivo di 3,6 milioni di euro, suddivisi nei quattro quadranti piemontesi in proporzione alla popolazione residente. Una parte del finanziamento (700.000 euro) è invece riservata al sostegno di progetti a valenza regionale. I soggetti proponenti sono stati chiamati a garantire un cofinanziamento pari almeno al 30% del valore del progetto (esprimibile anche in costi/attività del personale adibito all'attuazione delle azioni progettuali). Per la valutazione dei progetti vengono indicati quali elementi premianti: la previsione di sinergie con le iniziative finanziate nell'ambito della misura 1 - "Sperimentazione di azioni innovative di welfare territoriale"; la capacità di coniugare un approccio innovativo ai servizi di welfare con l'impiego di nuovi modelli economici e strumenti tecnologici; l'originalità progettuale in termini di attività proposte e integrazione inter-settoriale; la capacità di rafforzamento organizzativo e delle competenze degli attori; la predisposizione di una valutazione di impatto sociale dell'iniziativa proposta; la scalabilità e la continuità nel tempo delle attività (Cibinel 2018)<sup>7</sup>.

La prioritaria attenzione del bando regionale all'impiego di nuove tecnologie parte dalla considerazione che nell'era digitale i tradizionali rapporti normativi e contrattuali tra organizzazioni appartenenti a differenti ambiti si dimostrano inadeguati al raggiungimento di risultati sociali soddisfacenti; riqualificazione degli spazi pubblici, insediamento di micro imprese innovative, produzione culturale e progettualità sociale della comunità urbana sono le nuove frontiere di un processo di ibridazione sia sul versante progettuale sia su quello comunicativo (De Filippi, Coscia e Cocina 2017; Venturi e Zandonai 2016)<sup>8</sup>.

## 5. Osservazioni conclusive

La scelta di riconoscere un fenomeno come meritevole di intervento pubblico dipende da vari fattori: (a) dalla capacità di leggere i dati che descrivono la realtà sulla base di un adeguato schema interpretativo, fondato su termini di confronto che appaiano sensati e mettano in luce gli aspetti più problematici (b) dalla volontà di assegnare a tale analisi un carattere orientativo prioritario, in risposta a qualche istanza particolare oppure ad una mutata sensibilità dell'opinione pubblica (c) dalla convinzione che sia possibile "fare qualcosa" per affrontare le questioni che sollecitano la domanda sociale (Sisti 2018).

In presenza di risorse finanziarie limitate, si rende necessario più che in passato investire in strategie innovative nei rapporti tra istituzioni pubbliche e organizzazioni del terzo settore: programmazione partecipata, coordinamento degli interventi, rete territoriale di servizi e valutazione congiunta degli

---

<sup>7</sup> I progetti, della durata massima di 18 mesi, andavano presentati entro dicembre 2018 e sono tuttora in corso le procedure valutazione; il bando è consultabile all'indirizzo

<http://www.regione.piemonte.it/bandipiemonte/cms/finanziamenti/bando-progetti-di-innovazione-sociale-il-terzo-settore>.

<sup>8</sup> Cfr. anche Marocchi su <https://welforum.it/cosa-ho-imparato-nel-convegno-la-coprogettazione-in-azione/>

esiti (risultati puntuali e impatto complessivo) possono consentire un recupero di efficienza gestionale ed efficacia sociale. «Abbiamo imparato a chiamarlo “secondo welfare” per il suo essere integrativo/complementare e comunque non sostitutivo del primo, ma per la moltitudine di forme che assume lo potremmo tranquillamente chiamare “welfare plurale”» (Venturi 2018).

La strategia plurale consiste nella capacità di comporre attraverso un insieme articolato di soggetti pubblici e privati un quadro di risposte integrate e condivise alla domanda sociale proveniente dalle comunità territoriali. L'intervento pubblico non viene messo in discussione, ma supportato grazie al contributo sempre più significativo di soggetti non istituzionali; negli ultimi anni tale contributo è andato crescendo in termini economici ed occupazionali, fino ad incidere in modo rilevante (direttamente o indirettamente) sulle condizioni di vita di milioni di cittadini, soprattutto a livello locale (Bulsei 2018a; Maino e Ferrera 2015 e 2017).

L'impresa sociale può diventare una forma organizzativa “attraente” in vari ambiti. «Può interessare tanto chi è alla ricerca di un modello d'impresa non speculativo ispirato ai principi e ai valori del terzo settore, quanto chi intende “trasformare” il proprio ente del terzo settore da “erogativo” ad “imprenditoriale”. Può consentire forme di stabile collaborazione sia tra enti pubblici ed enti del terzo settore che tra enti privati *for profit* ed enti del terzo settore, anche al fine di attuare insieme stabili pratiche di responsabilità sociale d'impresa. Può permettere a soggetti socialmente orientati, quali le banche di credito cooperativo e le fondazioni di origine bancaria, di realizzare i propri obiettivi di interesse generale con formule innovative» (Fici in Aa.Vv. 2018).

Per raccogliere tale sfida, che può essere indirizzata e accelerata dalla riforma del terzo settore, le imprese sociali del terzo millennio dovranno emanciparsi dal ruolo di mero erogatore di servizi pubblici, combattendo sia il rischio di una “colonizzazione burocratica” sia la tentazione di mutuare in modo acritico modelli aziendalistici propri delle imprese *for profit*, con la ricerca di economie di scala e risposte standardizzate che allontanano dalla lettura dei bisogni reali. In altri termini, dovranno interpretare il proprio ruolo imprenditoriale «anche partendo da settori apparentemente distanti dal *core business* gestito tradizionalmente nei rapporti con la P.A. (come la sanità leggera, l'agricoltura, il turismo, la mobilità, il *facility management*, l'abitare o la cultura) come porta d'ingresso per creare piattaforme di offerta (fisiche e virtuali) su cui poi costruire anche servizi di welfare avanzato o generare economie utili per finanziare elementi meno sostenibili legati all'inclusione» (Piangerelli, Rago e Venturi 2017, p. 7).

Tale processo innovativo implica trasformazioni tanto di prodotto (i servizi offerti) quanto di processo (chi offre il servizio e con quali risorse), capaci di rispondere ai bisogni sociali in modo più efficace ed equo rispetto alle alternative esistenti. L'innovazione, tuttavia, non è un valore in sé, ma un processo che si qualifica in virtù delle sue conseguenze sociali: richiede cambiamenti funzionali e relazionali, in grado di attivare e mettere in rete vari

attori al di là degli status formali e delle gerarchie tradizionali (Baldascino et al 2015; Bulsei 2018a e 2019; Maglia 2018).

«Le reti che prima nascevano naturalmente sulla base dell'identità comune, oggi si costruiscono sempre di più tra soggetti diversi, che vedono nella complementarietà un'opportunità di risolvere, in maniera inedita e producendo più impatto, sfide ritenute come rilevanti, fertilizzandosi a vicenda» (Piangerelli, Rago e Venturi 2017, p. 18). L'innovazione non si fa più “dentro” ma “con”; dopo la fabbrica fordista, i grandi centri commerciali e da ultimo le sedi dei call center, sono divenuti riconoscibili nel panorama urbano altri “contenitori”; sono i luoghi della *open innovation*: un modello fondato sull'idea che, a causa della crescente complessità del contesto economico, le conoscenze necessarie non possano risiedere soltanto all'interno di una organizzazione, ma siano al contrario diffuse tra una molteplicità di soggetti.

Un' importante funzione è svolta da un' articolata gamma di “spazi collaborativi”: luoghi dedicati all'interazione tra attori differenti (imprese private, agenzie pubbliche, università e centri di ricerca, associazioni economiche e sociali) con il fine di favorire lo scambio di idee, la contaminazione reciproca e la coprogettazione di attività e servizi, come ad esempio strutture quali *FabLab*, *Co-working*, *Incubatori di impresa*, *Incubatori sociali* (Bulsei 2018b)<sup>9</sup>.

La realtà piemontese è ricca di iniziative che vanno in tale direzione: un patrimonio consolidato di modelli e buone pratiche (che non è possibile approfondire in questa sede), in cui l'imprenditorialità sociale assume spesso un ruolo da protagonista (Busacca 2014; Busacca e Magnani 2017; Bulsei 2018b)<sup>10</sup>.

## Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (2018), *IMPRESA SOCIALE, numero monografico su ricadute riforma terzo settore*, 11 (novembre)  
[<http://www.rivistaimpresasociale.it/archivio/itemlist/category/74.html>].
- Baldascino M., Mosca M., Critelli G. (2015), *Il ruolo dell'impresa sociale nella promozione dello sviluppo umano: un diverso modo di relazionarsi con la pubblica amministrazione*, in Atti del Colloquio scientifico sull'impresa sociale, IrisNetwork, Reggio Calabria (22-23 maggio).
- Barbera F., Parisi T. (2019), *Innovatori sociali: la sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*, il Mulino, Bologna.
- Bardach E. (1977), *The Implementation Game. What Happens after a Bill Becomes a Law*, MIT Press, Cambridge (Mass.).

---

<sup>9</sup> Il termine incubatore sociale è un “concetto ombrello” al quale è possibile ricondurre varie iniziative e organizzazioni finalizzate a promuovere inclusività e sostenibilità: in questo ultimo caso, alla condivisione di spazi si accompagna quella di valori.

<sup>10</sup> Cfr. ad esempio il paper presentato a questo Colloquio scientifico *Managing ecosystems for social innovation: the case of Torino Social Impact* (e il sito informativo <https://www.torinosocialimpact.it>).



- Bernardoni A., Picciotti A. (2017), *Le imprese sociali tra mercato e comunità. Percorsi di innovazione per lo sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
- Bulsei G.L. (2008), *Welfare e politiche pubbliche. Istituzioni, servizi, comunità*, Aracne, Roma.
- Bulsei G.L. (2013), *Per una solidarietà efficiente. La formazione come asse strategico dell'impresa sociale*, in Atti del Colloquio scientifico sull'impresa sociale, IrisNetwork, Torino (7-8 giugno)
- Bulsei G.L. (2018a), *Healthy ageing: una sfida per l'impresa sociale*, in Atti del Colloquio scientifico sull'impresa sociale, IrisNetwork, Trento (25-26 maggio).
- Bulsei G.L. (2018b), *Innovazione sociale e politiche urbane: cos'altro sono le città se non persone?*, paper presentato al Convegno annuale AIS-Sezione di Sociologia politica "Politica, Città e Sistemi sociali", Sapienza Università degli Studi di Roma (20-21 settembre 2018).
- Bulsei G.L. (2019), *Il paradigma del noi: economia sociale e beni comuni*, Centro Einaudi, Torino (forthcoming).
- Busacca M. (2014), *Oltre lo specchio, imprese-piattaforma e comunità-impresa. Esperienze di innovazione sociale dirompente che innescano spazi di immaginario radicale e nuove forme di intrapresa*, in Atti del Colloquio scientifico sull'impresa sociale, IrisNetwork, Perugia (23-24 maggio),
- Busacca M., Magnani M. (2017), *La sfida del coworking per l'impresa sociale: le 4 dimensioni che sostengono l'innovazione sociale*, in Atti del Colloquio scientifico sull'impresa sociale, IrisNetwork, Firenze (26-27 maggio).
- Carini C., Pais I, Zandonai F. (2012), *Le competenze dell'imprenditore sociale. I risultati di un'indagine sui partecipanti al Workshop sull'impresa sociale*, in Atti del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, IrisNetwork, Brescia (19 maggio).
- Cibinel E. (2018), *Innovazione sociale in Piemonte: due nuovi bandi promossi all'interno della strategia WeCaRe, Percorsi di secondo welfare*, Centro Einaudi, Torino
- Cibinel E., Maino F., Manfreda F., Porzio G. (2017), *Indagine propedeutica allo sviluppo di un intervento di sistema sul territorio regionale nell'ambito dell'assistenza familiare*, Regione Piemonte, POR Piemonte FSE 2014/2020  
[<http://www.regione.piemonte.it/diritti/web/pariopportunita/assistenza-familiare>].
- De Filippi F., Coscia C., Cocina G.G. (2017), *Piattaforme collaborative per progetti di innovazione sociale. Il caso Miramap a Torino*, in "TECHNE", n. 14, pp. 218-225.
- Dente B. (2011), *Le decisioni di policy*, il Mulino, Bologna.
- Depedri S., Fontana P., Gotz I., Strano C. (2013), *La formazione su misura. Strumenti, variabili e contenuti per progettare la formazione di manager di imprese sociali in Europa*, Atti del Colloquio scientifico sull'impresa sociale, IrisNetwork, Torino (7-8 giugno)
- Fici A. (2018, a cura di), *La riforma del terzo settore e dell'impresa sociale. Una introduzione*, Editoriale Scientifica, Napoli
- Grande M. et al. (2018), *L'associazionismo migrante nel contesto del terzo settore piemontese*, in Atti del Colloquio scientifico sull'impresa sociale, IrisNetwork, Trento (25-26 maggio).

- IRES Piemonte (2017), *Progetto Antenne. Primo Rapporto di Quadrante: il Nord-Est*, Torino.  
 [http://www.regione.piemonte.it/fsc/dwd/2017/Primo\_Rapp\_Quadrante\_Nord\_Est.pdf].
- IRES Piemonte (2018), *Così lontano, così vicino*, Relazione annuale, Torino [www.ires.piemonte.it]
- Maglia E. (2018), *Reti profit e non profit per il welfare comunitario*, AICCON, Forlì, w.p. 170
- Maino F., Ferrera M. (2015, a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, Torino
- Maino F., Ferrera M. (2017, a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, Torino
- Piangerelli L., Rago S., Venturi P, (2017), *Reti e strategie cooperative per generare valore*, AICCON, Forlì.
- Pressman J., Wildavsky A. (1973), *Implementation. How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All*, University of California Press, Berkeley.
- Santuari A. (2018a), *La Riforma del Terzo settore tra competenze statali ed autonomie regionali*, Diritto e Governance dell'Economia Civile, AICCON, Forlì.
- Santuari A. (2018b), *Le cooperative sociali tra legislazione nazionale, riforma del terzo settore e recenti interventi normativi regionali*, AICCON, Forlì, w.p. 171
- Sisti M. (2018), *La statistica al servizio delle decisioni. Tre passi nel disegno delle politiche*, Presentazione dell'Annuario statistico "I numeri del Piemonte", Torino
- Venturi P. (2018), *L'innovazione (irreversibile) del secondo welfare* [http://www.aiccon.it/innovazione-irreversibile-del-secondo-welfare/].
- Venturi P., Zandonai F. (2016), *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, EGEA, Milano
- Vicari Haddock S, Mingione E. (2017), *Innovazione sociale e città*, in "Sociologia Urbana e rurale", n. 113, pp. 13-29
- Zamagni S. (2018), *La cooperazione presentata ai giovani*, Quaderni dell'Economia Civile, 4, AICCON, Forlì.

# L'economia sociale nella prospettiva mediterranea.

## Una comparazione socio-economica Italia - Spagna

Massimo Cermelli - Università di Deusto, Dipartimento di Economia

*massimo.cermelli@deusto.es*

Umberto Di Maggio - LUMSA Università, Dipartimento di Giurisprudenza (Palermo)

*u.dimaggio@lumsa.it*

Giuseppe Notarstefano - LUMSA Università, Dipartimento di Giurisprudenza (Palermo)

*g.notarstefano@lumsa.it*

Giuseppe Terzo – LUMSA Università, Dipartimento di Giurisprudenza (Palermo)

*g.terzo@lumsa.it*

### **Abstract**

L'economia sociale è in costante crescita, rappresentando sempre più una leva fondamentale di sviluppo socioeconomico. Al suo interno, un ruolo emergente è rivestito dalle imprese sociali che, grazie alla loro capacità di coniugare equità ed efficienza, sono in grado di promuovere non soltanto una crescita economica più equa e sostenibile, ma anche una maggiore coesione sociale soprattutto in quei paesi – come Italia e Spagna – dove elevati tassi di disoccupazione generano nuove forme di insicurezza tra le persone che conducono a una frammentazione delle comunità.

Partendo da tali premesse, con il presente lavoro abbiamo illustrato le traiettorie di sviluppo intraprese dalle imprese sociali in due importanti paesi mediterranei come Italia e Spagna, evidenziando in particolare la loro capacità di far fronte a quei bisogni sociali emergenti non soddisfatti da un *welfare state* tradizionale che si caratterizza per una limitata offerta di servizi sociali territoriali. Successivamente si è operata una breve analisi comparativa tra i modelli sviluppatasi nei due paesi, facendo emergere elementi di convergenza e divergenza utili a porre in rilievo come essi possano apprendere l'un dall'altro per rafforzare i rispettivi processi di sviluppo e rafforzamento delle imprese sociali e far emergere *best practice* utili all'affermazione di un modello mediterraneo.

## Introduzione

Negli ultimi decenni il concetto di impresa sociale, impiegato per qualificare iniziative imprenditoriali finalizzate alla produzione di beni o servizi di interesse generale (Borzaga, Depedri e Galera, 2012; Borzaga e Defourny, 2001), ha attratto una notevole attenzione nell'ambito della ricerca scientifica e del dibattito di *policy*. Ne sono testimonianza un sensibile incremento di contributi scientifici - prodotti prevalentemente nel contesto della letteratura economica, manageriale, sociologica e giuridica - e il moltiplicarsi di iniziative legislative volte a disciplinare giuridicamente questa «espressione di nuova imprenditorialità» (Defourny, 2001, p.11)<sup>1</sup>.

L'interesse nei confronti dell'impresa sociale è frutto della crescente consapevolezza di come essa possieda quelle capacità necessarie a fornire un contributo determinante nell'affrontare molti dei problemi e delle sfide che la società contemporanea si trova di fronte (Galera e Borzaga, 2009). Infatti, come sostenuto da Borzaga e Galera (2012), l'impresa sociale rappresenta un meccanismo di successo in grado di favorire la conciliazione tra equità ed efficienza, con la conseguente generazione di valore economico e sociale che può incidere significativamente in maniera virtuosa sui processi di sviluppo economico locale (Antonella, 2009; Birkhölzer, 2009; Borzaga e Tortia, 2009; Haugh, 2006; Wallace, 1999). Essa, inoltre, mostra un'importante capacità di adattamento ai contesti storici e geografici (Colozzi e Bassi, 2013), e quindi di resilienza che consente di far fronte efficacemente ai periodi di congiuntura economica negativa (Carini e Costa, 2014). In tale ottica, Urbano, Toledano e Soriano (2010) hanno messo in risalto come l'impresa sociale rappresenti una potenziale fonte di generazione di benessere economico, sociale, culturale e ambientale (Spear, 2006; Steyaert e Hjorth, 2006; Leadbeater, 2007; Shaw and Carter, 2007), valida a ridurre quegli *spillover* negativi correlati a fenomeni come, ad esempio, povertà e marginalità sociale.

L'ascesa dell'impresa sociale impone una necessaria ridiscussione di alcuni paradigmi della teoria economica *mainstream*, che vedono l'impresa come organizzazione esclusivamente orientata alla promozione degli interessi, particolari e sovente contingenti, dei proprietari/azionisti attraverso la massimizzazione dei profitti (Biggeri et al., 2018; Borzaga, Depedri e Galera, 2012). Un simile ripensamento pone in rilievo una nuova visione che tenta di coniugare attività produttive e finalità di interesse generale nell'orizzonte di una funzione-obiettivo che persegue la massimizzazione del benessere sociale della comunità di riferimento. La ragione, pertanto, alla

---

<sup>1</sup> Uno studio di Moss, Lumpkin e Short (2017) ha mostrato come tra il 1990 e il 2010 vi sia stato un incremento da 1 a 45 articoli scientifici, pubblicati annualmente in riviste e *database* scientifici, relativi alle imprese sociali e, più in generale, all'imprenditoria sociale.

base dell'avvio di un'impresa sociale non è unicamente il profitto - che continua a rappresentare più che altro un indicatore dell'efficacia dell'organizzazione -, ma un obiettivo di natura altruistica quale la generazione di valore collettivo (Díaz-Foncela e Marcuello, 2012). Questa visione alternativa di impresa è coerente con il pensiero di Muhammad Yunus, Nobel per la pace e ideatore del microcredito moderno, che nella sua opera "La promessa del Business sociale"(2013) sostenne come «i guadagni personali non sono l'unico carburante possibile per la libera impresa. Gli obiettivi sociali possono sostituire l'avidità come potente forza motivazionale. Imprese guidate dalla coscienza sociale possono essere concorrenti formidabili per le imprese basate sull'avidità» (p.149). Le imprese sociali non devono però essere confuse con le cosiddette "imprese etiche" che, invece, mantengono come obiettivo primario la massimizzazione dei profitti, né tantomeno con le organizzazioni di volontariato che dipendono da sovvenzioni pubbliche - anche se possono generare autonomamente parte del proprio reddito. Come sottolineato in precedenza, esse mirano piuttosto a massimizzare i profitti compatibilmente con l'intento principale di perseguire uno o più obiettivi sociali in modo da essere indipendenti e resilienti. Questo consente all'impresa sociale di essere più creativa e reattiva alle esigenze del mercato e ai cambiamenti dei bisogni della comunità (Sacchetti e Tortia, 2012, citato in Campbell e Sacchetti, p.6).

Colozzi (2007) ne ha evidenziato il clima ambivalente nei confronti del terzo settore. Da un lato gli viene riconosciuto il merito di sopperire, in momenti di crisi e *spending review*, le carenze delle politiche sociali statali. Al contempo gli viene ascritta la colpa di propendere, proprio per la copertura delle prestazioni erogata, verso modelli organizzativi e di *governance* sempre più simili al *profit* - ciò che recentemente è stato identificato quasi provocatoriamente come “quarto settore”<sup>2</sup>.

I fattori che hanno favorito l'affermazione delle imprese sociali sono molteplici e tendono a diversificarsi in base alle peculiarità del contesto istituzionale, socio-culturale e giuridico in cui tali realtà sono radicate (Poledrini, 2018; Defourny e Nyssens, 2012; Kerlin, 2010, 2009; Borzaga e Ianes, 2006; Borzaga e Defourny, 2004). In generale, comunque, occorre sottolineare come la loro crescita rappresenti un *trend* strutturale poiché tendono a svilupparsi in maniera spontanea, indipendentemente dall'esistenza di condizioni esogene favorevoli (Borzaga e Galera, 2012).

Un elemento che accomuna buona parte dei contesti geografici in cui le imprese sociali si sono sviluppate, riguarda il fatto che queste ultime siano in larga parte frutto di iniziative *bottom-up*. La crisi economico-finanziaria del 2008, insieme a una crescente attenzione per i problemi relativi

---

2 <https://www.fourthsector.net/the-emerging-fourth-sector>

alla sostenibilità ambientale, hanno favorito un risveglio delle coscienze nei cittadini (Becattini, 2015). Ciò ha condotto a una crescita del senso di responsabilità di singoli individui, gruppi e imprese riguardo l'impatto delle loro azioni sulla società e sull'ambiente (Borzaga, Depedri e Galera, 2012). Questa è una delle ragioni più significative per cui le imprese sociali sono emerse prepotentemente sulla scena e osservate con grande attenzione, in quanto espressione di un crescente attivismo da parte della società civile organizzata nel perseguire determinati obiettivi sociali attraverso la produzione di beni e servizi - spesso facendo affidamento al lavoro volontario, almeno nella fase di *start-up* (Borzaga e Becchetti, 2011) - necessari a soddisfare quei bisogni che spesso sono ignorati dalle imprese *for profit* tradizionali e non adeguatamente coperti da sistemi di *welfare* pubblico in uno stato di crisi irreversibile a causa della crescente scarsità di risorse finanziarie - dovuta agli stringenti vincoli di bilancio a cui sono sottoposti molti paesi che inducono a una sensibile riduzione della spesa sociale - e all'eccessiva burocratizzazione dei servizi (Peng e Liang, 2019; Starnawska e Brzozowska, 2018; Bruni e Zamagni, 2017; Borzaga e Galera, 2012; Borzaga e Defourny, 2001). In tal modo, la società civile si adopera per offrire un modello alternativo di impresa che, in un'ottica di *corporate citizenship* e di *welfare* circolare, può rappresentare un'innovazione fondamentale per affrontare quelle sfide economiche, sociali e ambientali che assumono dimensioni sempre più significative e la cui soluzione sembra essere sempre meno differibile nel tempo (Nogales e Zandonai, 2014). Attraverso l'impresa sociale si rende manifesta peraltro la necessità e la possibilità implementativa del principio di sussidiarietà (Colozzi, 2005) che lega in un patto di reciprocità e quindi collaborazione le istituzioni e la cittadinanza.

Alla luce di tali premesse, il presente contributo intende analizzare l'evoluzione delle imprese sociali in Italia e Spagna in modo da porre in risalto quei fattori determinanti dal punto di vista storico, istituzionale, giuridico ed economico-sociale, che possano consentire di elaborare un'analisi comparativa volta a far emergere convergenze e divergenze tra i due diversi modelli affermatosi in realtà territoriali in cui l'esposizione di ampia fasce di popolazione a numerosi rischi sociali impone di ridisegnare sistemi di *welfare* in un'ottica circolare, all'interno dei quali le imprese sociali possono ricoprire un ruolo di primaria importanza. Il *paper* è strutturato nel seguente modo. Il primo paragrafo delinea lo stato dell'arte della ricerca scientifica sul tema, individuando le diverse prospettive di analisi, le divergenze rispetto alla concettualizzazione di impresa sociale e la sua collocazione all'interno della teoria economica e sociologica, in particolare con riferimento alla prospettiva dell'economia civile. Il secondo paragrafo offre un'analisi delle imprese sociali nei due paesi, evidenziandone le caratteristiche fondamentali, le traiettorie di sviluppo intraprese e le prospettive future. Nel terzo paragrafo si propone l'analisi comparativa, la quale può consentire di

verificare se tra i due paesi vi siano elementi di convergenza tali da permettere la delineazione di un modello mediterraneo di impresa sociale. Il quarto paragrafo presenta le considerazioni conclusive.

## 1. L'impresa sociale nel dibattito scientifico

Il fenomeno dell'impresa sociale è relativamente recente. Tuttavia, come sostenuto da Poledrini (2018), la sua prima formulazione teorica può essere attribuita ad Hansmann (1980), il quale introdusse la definizione "imprese *non profit*", intese come organizzazioni non orientate al profitto che svolgono attività commerciali e sono caratterizzate da una logica gestionale di tipo manageriale. Attualmente, gran parte della ricerca scientifica sulle imprese sociali tende ad essere focalizzata sulla questione definitoria. Tra gli accademici non vi è ancora consenso riguardo una definizione univoca di impresa sociale, soprattutto con riferimento al significato da conferire all'attributo "sociale", a causa della sua forte dipendenza dalle peculiarità dei diversi contesti geografici di riferimento (Nicholls, 2006). Un ulteriore elemento di criticità che non facilita la convergenza verso una definizione comune è individuato da Borzaga, Depedri e Galera (2012) nel fatto che il termine "impresa sociale" tenda a sovrapporsi a quelli di "*social business*" e "imprenditoria sociale", poiché sono tutti riferiti a iniziative che hanno l'obiettivo esplicito di generare valore sociale attraverso l'uso e la gestione privata di risorse umane e finanziarie principalmente generate da scambi di mercato e quasi-mercato. Di conseguenza, tali iniziative non sono progettate per perseguire la massimizzazione dei profitti, quanto per utilizzare meccanismi di mercato utili a fornire beni e servizi che abbiano un impatto sociale (p.400).

Pur non essendo presente una definizione condivisa, è comunque possibile individuare dei fattori comuni in tutte le definizioni formulate in letteratura che consentono di delineare i tratti caratteristici dell'impresa sociale. Urbano, Toledano e Soriano (2012), hanno evidenziato come una prospettiva comune emerge con riferimento allo scopo fondamentale di creare valore piuttosto che ricchezza personale (Zadek e Thake, 1997), alla generazione di innovazione sociale piuttosto che di "innovazione economica" (Kramer, 2005; Austin et al., 2006; Leadbeater, 2007), al *focus* sui problemi sociali piuttosto che sui bisogni individuali (Harding 2006, Westall e Chalkley 2007). In particolare, un punto di incontro tra le diverse prospettive teoriche è stato raggiunto riguardo la considerazione dell'impresa sociale come attività imprenditoriale finalizzata al perseguimento di obiettivi sociali (Doherty, Haugh e Lyon, 2014; Dacin, Dacin e Tracey, 2010; Peattie e Morley, 2008; Mair e Marti, 2006; Peredo e McLean, 2006; Laverse e Nyssens, 2001). È quanto evidenziato da Bassi (2013) che ha attribuito al terzo settore orientato al mercato una dimensione intermedia e una funzione societaria riconoscendo a quest'ultima, soprattutto, la

capacità di rigenerare un modello economico e sociale responsabile basato non più sul mero valore di scambio utilitaristico ma, invece, sulla capacità efficiente di risolvere problemi di ordine collettivo. L'autore ha evidenziato come questa responsabilità si declini in diverse dimensioni tra di loro connesse attraverso fattori imprescindibili come la fiducia, la partecipazione, l'autogestione, la solidarietà, l'appartenenza. Il *focus* viene posto sul “come” e non sul “cosa”. L'importanza è sui “processi” invece che sui “prodotti” poiché sono proprio le prassi a determinare il valore aggiunto e il contributo specifico che queste forme di organizzazioni all'interno del sistema economico e sociale. Ciò richiama, più in generale, all'importanza del capitale sociale così come definito da Bourdieu (1980, p.31) come rete di relazioni interpersonali basate su principi di reciprocità e mutuo riconoscimento, da Fukuyama (1996) che lo ha inteso in riferimento esplicito alla fiducia, da Putnam (1997) che gli ha assegnato l'importanza di migliorare l'efficienza istituzionale e più in generale della società e, infine, anche da Guiso, Sapienza e Zingales (2004) che lo hanno letto, soprattutto, nella sua concretezza e tangibilità di facilitatore rassicurante di azioni di natura prettamente economica.

In generale, quindi, nonostante i confini che delimitano il concetto di impresa sociale siano ancora sfocati, i principi sui quali si fondano le attività svolte da tale realtà imprenditoriale emergente sono abbastanza chiari e ben definiti (Fisac e Moreno Romero, 2015).

Dees e Anderson (2006) hanno individuato due principali approcci che, a loro avviso, caratterizzano il dibattito scientifico sull'impresa sociale e che possono essere ricondotti all'interno di due importanti scuole di pensiero: 1) la scuola sull'impresa sociale; 2) la scuola sull'innovazione sociale. La prima, tende a enfatizzare la capacità delle imprese sociali di perseguire finalità sociali attraverso la generazione di profitti. La seconda, invece, si concentra sugli innovatori sociali come agenti di cambiamento e *leader*; qui, come sottolineato da Starnawska e Brzozowska (2018), i discorsi sono focalizzati su questioni come *change agency* e *leadership* e riflettono l'approccio dominante nella letteratura sull'imprenditorialità. Un terzo approccio - probabilmente il più influente in ambito scientifico relativo allo studio delle imprese sociali - è quello offerto dal *network* EMES (*the European Social Enterprise Research Network*)<sup>3</sup>, che ha elaborato quella che può essere considerata come la definizione più completa di impresa sociale esistente in letteratura. Facendo riferimento a diversi contributi (Borzaga e Defourny, 2001; Defourny e Nyssens, 2010, 2012), EMES ha prodotto una serie di criteri "weberiani" che possono essere

---

<sup>3</sup> EMES è una rete di centri di ricerca, accademici e non, e ricercatori individuali che ha lo scopo di diffondere una maggiore conoscenza sulle imprese sociali.



ricondotti a diverse dimensioni - economica, sociale e di *governance*<sup>4</sup> - caratterizzanti un "idealtipo" di impresa sociale e che rappresentano complessivamente una costellazione di direzioni guida per fini comparativi (Starnawska e Brzozowska, 2018, p.7-8). Tali criteri sono:

1. Una continua attività di produzione di beni e servizi;
2. Un elevato grado di autonomia;
3. Un livello significativo di rischio economico;
4. Un ammontare minimo di lavoro retribuito;
5. Un obiettivo esplicito di garantire benefici alla comunità;
6. L'essere un'iniziativa avviata da cittadini;
7. Una struttura decisionale non basata sulla detenzione di capitale;
8. Una natura partecipativa che permette di coinvolgere le persone nelle attività;
9. Una limitata distribuzione dei profitti (Borzaga e Defourny, 2001, citati in Kerlin, 2016, p.49).

Questa definizione consente di concepire la nozione di impresa sociale come un "concetto ombrello" che rappresenta una popolazione eterogenea di organizzazioni che, rispettando i requisiti descritti in precedenza, possono essere considerate come imprese sociali. Inoltre, come efficacemente sottolineato da Crivelli, Bracci e Aviles (2012), tale definizione di impresa sociale trova attuazione in quella visione della sfera economica che, facendo riferimento all'esperienza dell'umanesimo civile italiano, viene definita come "economia civile" (Bruni e Zamagni, 2004, 2007, 2017). L'economia civile si fonda sull'idea che ragioni ulteriori rispetto al profitto e all'interesse individuale siano prevalenti e caratterizzanti le relazioni economiche di mercato. In

---

4 L'asse economico-imprenditoriale presuppone che le imprese sociali mostrino le caratteristiche tipiche di qualsiasi tipologia di impresa. Di conseguenza, esse devono impegnarsi nella produzione stabile e continua di beni o servizi e affidarsi almeno in parte all'uso di costosi fattori di produzione. Infine, ci si aspetta che i proprietari assumano un livello significativo di rischio economico. L'asse sociale presuppone che le imprese sociali perseguano un obiettivo sociale esplicito di servire la comunità o un gruppo specifico di persone attraverso la produzione di beni e servizi di interesse generale o di merito. In base alla diversità dei bisogni insoddisfatti che possono insorgere a livello locale in diversi paesi e contesti, l'insieme dei servizi offerti può variare dai servizi sociali, sanitari, educativi e culturali ai servizi economici e di interesse generale. Tali servizi possono essere forniti gratuitamente o a prezzi calmierati. Infine, l'asse relativo alla *governance* presuppone che le imprese sociali siano caratterizzate da: a) dinamiche collettive che coinvolgono persone di una comunità o di un gruppo che condividono un determinato bisogno o scopo; b) adozione di processi decisionali che non siano basati sulla proprietà del capitale, garantendo la partecipazione di tutti gli *stakeholder*; c) conformità con un vincolo di non distribuzione totale o parziale dei profitti. Il sistema di *governance* partecipativa e inclusiva mira a rafforzare l'orientamento sociale dell'impresa, da un lato, e a sostenere un'equa distribuzione dei risultati, dall'altro. Tali criteri mirano a consentire un'identificazione efficace di nuovi bisogni emergenti a livello comunitario, oltre che contribuire a creare e rafforzare la fiducia tra le parti interessate (Borzaga, Galera, Depedri, 2012, p.401).

tale ottica, viene teorizzato il superamento della visione dicotomica, tipica della teoria economica neoclassica, secondo cui le relazioni di mercato hanno l'esclusiva finalità di produrre la maggiore ricchezza possibile. Sullo sfondo di tale prospettiva, le imprese sociali non aspirano a un ruolo residuale e di nicchia, generato da un estemporaneo fallimento del mercato o dello stato, ma sono la naturale evoluzione di un sistema economico capace di ritrovare la propria vocazione originaria (p.1).

In tale prospettiva, l'impresa sociale è innanzitutto un soggetto economico "generativo"<sup>5</sup> vocato a produrre effetti in ragione della propria natura *multistakeholder*. Diventa pertanto cruciale il concetto di "impatto" la cui misurazione rivela una maggiore informatività rispetto ad altri parametri in una logica non solo di rendicontazione (*accountability*), ma soprattutto di gestione e programmazione delle attività imprenditoriali stesse. L'impresa sociale è intrinsecamente generativa, perché mira a creare valore condiviso (*shared value*) secondo la celebre teorizzazione di Porter e Kramer (2011).

## 2. Lo sviluppo delle imprese sociali in Italia e Spagna

Nell'Europa mediterranea i sistemi di *welfare* stanno accusando una crisi strutturale. In paesi come Italia e Spagna l'invecchiamento della popolazione accresce a ritmi sostenuti, in relazione sia all'allungamento della vita sia a tassi di natalità particolarmente bassi (Daroit e Sabatinelli, 2005) (si veda tabella 1). Ciò sta comportando un accrescimento e una diversificazione dei bisogni sociali a cui lo stato, per i motivi precedentemente citati relativi alle esigenze di contenimento della spesa pubblica e all'eccessiva burocratizzazione dei servizi, e la famiglia - perno del sistema di *welfare* mediterraneo, grazie al suo ruolo fondamentale di ammortizzatore sociale - fanno fatica a rispondere. A ciò va aggiunta una situazione occupazionale critica - soprattutto per la popolazione giovanile - frutto sia di problemi strutturali del mercato del lavoro sia di prospettive macroeconomiche che, nel caso dell'Italia, non sono rosee. Sia Spagna che Italia, infatti, mostrano tassi di disoccupazione sensibilmente superiori alla media europea (si veda tabella 2): una situazione che inevitabilmente genera un'ulteriore pressione sui sistemi di protezione sociale, visto il rischio di povertà e di esclusione sociale che viene corso da coloro che stanno ai margini del mercato del lavoro.

---

5 Il concetto di generatività, originariamente proposto da Erikson (1961), è stato recentemente ripreso in Italia dai sociologi Mauro Magatti e Chiara Giaccardi, autori tra l'altro di un archivio della generatività sociale <http://www.generativita.it/it/generativity/>.

Questa crescente domanda di protezione sociale sta conducendo a un progressivo ricorso a soluzioni di mercato. Ed è in questa ottica che occorre analizzare l'affermazione dell'impresa sociale nei paesi dell'Europa mediterranea, quale strumento innovativo che, nel contesto di un mercato sociale dei servizi di *welfare*, è in grado di coprire quella domanda sociale insoddisfatta a causa dell'inefficacia dell'intervento pubblico e da una difficoltà a trovare soluzioni nell'ambito delle reti familiari e attraverso il ricorso al mercato privato (Ranci, 2001; citato in De Roite e Sabatinelli, 2005).

### 2.1 L'impresa sociale in Italia

Il fenomeno dell'impresa sociale in Italia affonda le sue radici nell'importante tradizione cooperativa che ha storicamente contraddistinto il paese. Il termine "impresa sociale" fu utilizzato per la prima volta intorno al 1980 per identificare quelle iniziative private condotte dalla società civile per fornire servizi sociali o svolgere attività di produzione volte a favorire l'integrazione di soggetti svantaggiati (Borzaga, Poledrini e Galera 2017; Borzaga, Depedri e Galera, 2012; Borzaga e Ianes, 2006; Borzaga e Santuari, 2000). Queste iniziative furono avviate a causa di una sempre più elevata insoddisfazione dei cittadini riguardo l'inefficacia e l'inefficienza nella fornitura pubblica di servizi sociali e di cura. In quegli anni, a causa della crisi economica che imperversava nel paese vi fu un sensibile aumento della disoccupazione, che espose ampie fasce di popolazione al rischio di povertà ed esclusione sociale. Tale situazione condusse a un forte incremento nella domanda di servizi sociali, che alimentò una forte pressione sul sistema di *welfare state* mettendone a nudo i limiti - in quanto più orientato ai trasferimenti monetari che non alla fornitura di servizi (Borzaga, Poledrini e Galera, 2017; Borzaga e Santuari, 2000). Inizialmente, queste iniziative della società civile atte a rispondere a quei bisogni sociali lasciati insoddisfatti dallo stato e dal mercato furono promosse attraverso la costituzione di organizzazioni di volontariato, anche se ben presto si diffuse l'utilizzo della forma cooperativa tradizionale (Ianes, 2016). Nel 1991, grazie alla legge 381, questa nuova tipologia di cooperativa fu formalmente riconosciuta e denominata "cooperativa sociale". Ai sensi di tale legge sono da considerarsi cooperative sociali quelle organizzazioni che perseguono l'interesse generale della comunità e l'integrazione sociale dei cittadini attraverso:

- a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi (tipo A);
- b) lo svolgimento di attività produttive finalizzate all'inserimento socio-lavorativo di soggetti svantaggiati (tipo B).

La cooperativa sociale ha rappresentato una fondamentale innovazione non soltanto a livello nazionale ma anche internazionale, poiché ha rivoluzionato la concezione tradizionale di impresa coniugando due dimensioni apparentemente incompatibili: *business* e solidarietà (Ianes e Tortia, 2011). Rispetto alle cooperative tradizionali la differenza fondamentale riguarda l'obiettivo; mentre le prime sono generalmente orientate alla soddisfazione degli interessi dei soci, le cooperative sociali - così come indicato espressamente dalla legge - perseguono l'interesse generale della comunità. Queste ultime, inoltre, non sono orientate al profitto, in quanto la legge impone un vincolo, seppur parziale, alla distribuzione degli utili, oltre a vietare la "demutualizzazione" finalizzata alla trasformazione in impresa *for profit* (Borzaga e Galera, 2012).

Con il tempo le cooperative sociali italiane hanno assunto un ruolo di primaria importanza all'interno del sistema di *welfare* e alimentato quell'economia sociale che oggi rappresenta una porzione importante del PIL nazionale e assorbe una quota sempre più significativa di forza lavoro (Notarstefano e Terzo, 2018). Secondo i più recenti dati del censimento sulle istituzioni *non profit* effettuato da ISTAT (relativi al 2015; si veda tabella 3), le cooperative sociali in Italia hanno raggiunto quota 16.125, registrando un aumento del 43,2% rispetto al 2011. Nello stesso intervallo di tempo è cresciuto sensibilmente anche il numero di dipendenti (29,82%), che nel 2015 ammontano a 416.097. Meno sensibile, invece, è l'incremento di volontari, che tra il 2011 e il 2015 sono accresciuti del 3,33%. Questa costante crescita delle cooperative sociali, e delle risorse umane in esse impiegate, può essere imputato principalmente al fatto che, grazie alla loro capacità di fornire servizi innovativi che consentono di intercettare bisogni sociali emergenti, esse hanno assunto una significativa rilevanza nel contesto di una progressiva sussidiarizzazione e rispazializzazione del sistema di protezione sociale (Kazepov, 2009).

Un primo riconoscimento giuridico dell'impresa sociale avvenne con la legge delega 118/2005, che successivamente verrà completata con il decreto legislativo 155/2006. Tale legge è stata concepita adottando un approccio pluralistico che ha consentito di riconoscere e regolare forme di impresa sociale diverse dalle cooperative sociali, oltre a estendere le tipologie di beni e servizi che potevano essere forniti da tali organizzazioni (Fici e Galletti, 2007)<sup>6</sup>. L'assunzione di una specifica forma organizzativa non venne quindi considerata come requisito obbligatorio per ottenere la qualifica di impresa sociale, che poteva essere riconosciuta a chi rispettasse specifiche prescrizioni, come ad esempio: avere un obiettivo sociale esplicito; rispettare il vincolo di non

---

<sup>6</sup> Nel dettaglio, la legge prevedeva la possibilità per le imprese sociali di operare nei seguenti settori: *welfare*; salute; servizi di cura; educazione, istruzione e formazione professionale; ambiente; sviluppo del patrimonio culturale; turismo sociale; istruzione universitaria e post-universitaria; ricerca e fornitura di servizi culturali; formazione extra-curricolare; supporto alle imprese sociali.

distribuzione degli utili; rendere pubblico il bilancio di esercizio (Borzaga, Poledrini e Galera, 2017, p.8).

Nel 2016, il governo italiano ha avviato un percorso di riforma legislativa dell'impresa sociale, che si colloca all'interno di un più ampio disegno di riforma del terzo settore. Tale riforma, che è soggetta a un *iter* legislativo non ancora concluso, ha introdotto sostanziali novità rispetto al passato, offrendo diverse opportunità di sviluppo dello strumento dell'impresa sociale (Fici, 2017). Tra le novità più rilevanti, vi è ad esempio, l'introduzione della possibilità di distribuire gli utili seppur con le stesse limitazioni previste dalla normativa sulle cooperative sociali. Queste ultime non sono state oggetto di modifica, ma si è stabilito che debbano acquisire per legge la qualifica di imprese sociali. I settori di attività in cui è possibile operare sono stati significativamente estesi, inoltre è stato introdotto un fondo che finanzia progetti di supporto e sviluppo<sup>7</sup>. Non essendo questa la sede adatta per illustrare nel dettaglio gli aspetti di una riforma particolarmente complessa, è comunque importante porre in risalto come essa rappresenti «un segno evidente di un atteggiamento del legislatore finalmente positivo su una realtà che sembrava accettata, anche nella legislazione di dieci anni fa, con molto scetticismo, vista la natura dirompente rispetto ai canoni classici del pensiero economico e giuridico secondo il quale un'impresa o è dedita al profitto o non lo è (nel senso che è destinata all'inefficienza e al fallimento)» (Musella 2017, p.1).

La logica pluralistica sottostante tale legislazione rende arduo il compito di definire con chiarezza i confini di un universo che, di conseguenza, si presenta come estremamente variegato. Facendo riferimento ai già citati criteri EMES, Borzaga, Poledrini e Galera (2017) hanno identificato all'interno del contesto italiano i seguenti quattro gruppi di organizzazioni che possono essere qualificate come imprese sociali:

- i) cooperative sociali, così come regolate dalla legge 381/1991;
- ii) imprese sociale sotto forma di associazioni;
- iii) imprese sociali sotto forma di fondazioni o istituzioni religiose;

---

<sup>7</sup> Riguardo i settori in cui le imprese sociali possono operare, vi sono: servizi sociali; interventi e prestazioni sanitarie; prestazioni socio sanitarie; educazione, istruzione e formazione professionale; salvaguardia dell'ambiente e delle risorse naturali; valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio; formazione universitaria e post-universitaria; ricerca scientifica di particolare interesse sociale; attività culturali e ricreative di interesse sociale; radiodiffusione sonora a carattere comunitario; organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale e religioso; formazione extra-scolastica; servizi strumentali alle imprese sociali; cooperazione allo sviluppo; commercio equo e solidale; servizi finalizzati all'inserimento lavorativo; alloggio sociale; accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti; microcredito; agricoltura sociale; attività sportive dilettantistiche; riqualificazione beni pubblici inutilizzati e beni confiscati.

iv) imprese sociali sotto forma di società a responsabilità limitata.

Questo lavoro di identificazione dei confini del settore delle imprese sociali risulta utile ai fini di un'analisi quantitativa di natura descrittiva volta a esplorare le sue dinamiche di crescita in una prospettiva temporale di breve-medio periodo. Da un approfondimento condotto da Venturi e Zandonai (2017) è possibile osservare da un punto di vista quantitativo (tabella 4) come le imprese sociali giuridicamente riconosciute (ovvero cooperative sociali e imprese sociali *ex lege*) ammontino a 17.999. Se allarghiamo lo spettro di osservazione includendo le organizzazioni *non profit market-oriented*, le imprese di capitali operanti nei settori della L. 116/05, le *start-up* innovative e le società *benefit* si arriva a un bacino potenziale di 92.066 organizzazioni. Questi dati confermano come l'impresa sociale sia una realtà in costante crescita. Una realtà che coniugando *business* e solidarietà può essere stimolo importante per l'affermazione di un modello di sviluppo socioeconomico alternativo che, valorizzando le reti di capitale sociale relazionale e le *capabilities* delle persone, possa essere all'insegna della reciprocità, della collaborazione e dello scambio, garantendo una nuova frontiera di benessere in un paese le cui prospettive sono attualmente tutt'altro che rosee.

## 2.2 L'impresa sociale in Spagna

Come l'Italia, anche la Spagna vanta un'importante tradizione di imprese generatrici di reddito per scopi di natura sociale - soprattutto nell'ambito della fornitura di servizi sociali a soggetti svantaggiati - legate fortemente al movimento cooperativo. Per tali motivazioni è necessario collocare l'evoluzione delle imprese sociali spagnole nel più ampio quadro di sviluppo dell'economia sociale (CE, 2016).

Le imprese sociali in Spagna hanno seguito una traiettoria di sviluppo simile a quella degli altri paesi europei, con una predominanza del modello vincolato all'economia sociale (Díaz-Foncela e Marcuello, 2012). Esse hanno avuto origine tra gli anni '70 e '80 del Novecento, ovvero in un periodo in cui vi fu un'importante crisi industriale che generò una sensibile crescita dei tassi di disoccupazione, e la caduta del regime franchista che, con la conseguente transizione verso uno stato democratico, diede avvio a profonde trasformazioni dal punto di vista sociale, politico ed economico (Salinas e Rubio, 2001; citato in Fisac e Moreno-Romero, 2015). In risposta ai problemi sociali che emersero a seguito di tali eventi, si svilupparono numerose iniziative da parte della società civile volte a contrastare il fenomeno, diffuso in tutta Europa, dell'esclusione sociale come conseguenza della crescente disoccupazione, cercando di intercettare quei bisogni sociali che non potevano essere soddisfatti dall'intervento pubblico a causa di ingenti tagli alla spesa sociale. A queste iniziative seguirono degli interventi legislativi che condussero alla nascita delle

"Imprese di inserimento" (*Empresas de inserción* - EI) e ai "Centri speciali per l'impiego" (*Centros especiales de empleo* - CEE). Successivamente, alla fine del XX secolo, vi sarà l'affermazione della "Cooperativa di iniziativa sociale" (*Cooperativa de iniciativa social* - CIS), «come figura specifica dell'economia sociale che configura un modello organizzativo chiaramente ispirato alle cooperative sociali italiane» (Sanchis e Melián, 2009, citato in Díaz-Foncea e Marcuello, 2012, p.149).

Le tre realtà organizzative precedentemente citate (Imprese di inserimento, Centri speciali per l'impiego e Cooperative di iniziativa sociale) costituiscono i pilastri del variegato universo delle imprese sociali - legislativamente disciplinato dalla legge 5/2011 sull'economia sociale -, che comprende al suo interno anche: associazioni e fondazioni che conducono attività economiche; cooperative che perseguono finalità di interesse generale; forme emergenti di impresa sociale (CE, 2016).

Le Cooperative di iniziativa sociale sono, secondo l'articolo 106 della legge 27/1999, quelle cooperative che hanno come obiettivo il fornire servizi assistenziali attraverso la realizzazione di attività sanitarie, educative, culturali o di altra natura sociale; oppure lo sviluppo di un'attività economica volta a favorire l'integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati e alla soddisfazione di quei bisogni sociali che non sono intercettati dal mercato. Tale qualifica può essere assunta da qualsiasi cooperativa che soddisfi determinati requisiti, tra cui l'assenza dello scopo di lucro<sup>8</sup> e l'esplicito riferimento al perseguimento del benessere sociale quale obiettivo fondante dell'organizzazione (Díaz-Foncea e Marcuello, 2012)<sup>9</sup>.

Le Imprese di inserimento e i Centri speciali per l'impiego rientrano nella più ampia categoria di *Work Integration Social Enterprises* (WISE) - che secondo Nyssens (2006) rappresentano la realtà più diffusa su scala europea. Entrando nel dettaglio, le "Imprese di inserimento" - regolate dalla legge 44/2007 - hanno come obiettivo quello di promuovere l'inserimento occupazionale di persone svantaggiate che, avendo difficoltà di accesso al mercato del lavoro, sono a rischio di esclusione sociale, fornendo loro il necessario supporto a livello di orientamento e formazione. Tali organizzazioni lavorano prevalentemente con disoccupati di lungo periodo, tossicodipendenti e detenuti, e hanno l'obbligo di integrare nel loro organico, entro i primi tre anni di attività, almeno il 30% dei beneficiari, mentre nell'arco dei successivi quattro anni tale

---

<sup>8</sup> Con assenza di scopo di lucro si fa riferimento al fatto che profitti generati dall'attività produttiva non possano essere distribuiti ma debbano essere reinvestiti nell'attività stessa.

<sup>9</sup> La Cooperativa di iniziativa sociale è stata inclusa sia nella legge nazionale sia in quelle regionali che disciplinano le cooperative. Nella legge nazionale sulle cooperative, essa viene considerata come una nuova tipologia di cooperativa, mentre alcune leggi regionali qualificano con la denominazione di "iniziativa sociale" le cooperative di lavoro (EC, 2016b).

integrazione deve giungere al 50%. (CE 2016; CEPES, 2011). I "Centri speciali per l'impiego", originariamente disciplinati dalla legge 13/1982, si occupano invece dell'integrazione sociale e lavorativa di persone con disabilità, attraverso lo svolgimento di attività produttive. Secondo la legge possono assumere tale qualifica quelle organizzazioni che hanno un organico che è composto per almeno il 70% da persone con un livello di disabilità superiore al 30%<sup>10</sup>.

Seguendo i già citati criteri EMES, come nel caso italiano possono assumere la qualifica di imprese sociali anche quelle associazioni e fondazioni *market-oriented* che svolgono attività di produzione di beni e servizi per finalità di interesse generale; oltre alle cooperative tradizionali che hanno un esplicito obiettivo sociale e indicano nel proprio statuto la loro natura *non profit* rispettando il vincolo di non distribuzione degli utili. Infine, secondo quanto sostenuto dalla Commissione Europea (2016), vanno inserite nell'alveo delle imprese sociali quelle organizzazioni che svolgono attività di impresa nell'ambito della cultura, dell'innovazione sociale, dello sviluppo rurale, della consulenza sulla responsabilità sociale d'impresa, le quali assumono forme giuridiche diverse da quelle tradizionalmente correlate all'economia sociale (p.19).

Analizzare quantitativamente l'evoluzione delle imprese sociali nel contesto spagnolo risulta complesso, poiché vi è l'assenza di *database* che raccolgono informazioni dettagliate su tali realtà imprenditoriali emergenti. Se in Italia l'ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica), attraverso il "Censimento permanente sulle istituzioni non profit", fornisce un quadro abbastanza dettagliato sulle imprese sociali - seppur, inevitabilmente, non completo a causa del fatto che i confini dell'universo delle imprese sociali non siano ancora chiaramente definiti (Galera and Borzaga, 2009; Doherty *et al.*, 2014) -, in Spagna l'INE (*Instituto Nacional de Estadística*) fornisce dati esclusivamente sulle cooperative, senza la possibilità di distinguere tra le diverse tipologie. Un'essenziale analisi descrittiva del fenomeno può essere condotta facendo riferimento ai dati pubblicati dalla *Confederación Empresarial Española de la Economía Social* (CEPES), che ci consentono di avere una panoramica generale sull'andamento dell'economia sociale spagnola - estendendo l'analisi anche a quelle realtà che non rientrano propriamente nella categoria di imprese sociali - facendo riferimento alle variazioni osservate nell'intervallo di tempo decennale che va dal 2008 al 2018 (tabella 5). Tali dati ci consentono di osservare come le imprese sociali e le altre entità che rientrano nel variegato universo dell'economia sociale siano in forte crescita. Ad eccezione delle cooperative e degli enti mutualistici, tutte le altre tipologie di organizzazioni considerate hanno registrato tassi di variazione sensibilmente positivi. Concentrando l'attenzione sulle *Work*

---

<sup>10</sup> È previsto dalla legge che alle organizzazioni con oltre il 90% di personale con disabilità vengano erogati incentivi di natura fiscale.



*Integration Social Enterprise*, possiamo osservare come nell'intervallo di tempo considerato le "Imprese di inserimento" siano cresciute del 140%, mentre i "Centri speciali per l'impiego" del 49%. Nei dati forniti dal CEPES non è possibile osservare l'andamento delle cooperative di iniziativa sociale, le quali sono incluse nella più ampia categoria delle cooperative. Ma riferendoci a uno studio condotto dalla *Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado* (COCETA), possiamo evidenziare come nel 2010 tali organizzazioni fossero 508, mostrando una leggera flessione (-11%) nell'intervallo di tempo 2004-2010. In generale, comunque, i dati mostrati - soprattutto quelli relativi alle WISE - pongono in risalto come le imprese sociali siano una realtà emergente in Spagna, che richiederebbe probabilmente un maggiore sforzo da parte dei *policy maker* per fornire adeguati strumenti per lo sviluppo e il supporto di realtà imprenditoriali che, come nel caso italiano, possono fornire un contributo essenziale per supportare un virtuoso processo di sviluppo economico basato su paradigmi diversi da quelli tradizionali, che nel paese hanno alimentato in maniera crescente povertà e disuguaglianze.

### **3. Un'analisi comparativa dei modelli di impresa sociale in Italia e Spagna**

Dopo aver analizzato singolarmente i due casi, in questo paragrafo si intende effettuare un'analisi comparativa volta a far emergere convergenze e divergenze riguardo origini, caratteristiche e prospettive di sviluppo delle imprese sociali nei due differenti contesti geografici.

Un primo importante elemento di convergenza tra i due paesi è inerente al fatto che essi rientrano in quel *cluster* di stati europei che hanno proceduto a un riconoscimento giuridico e politico delle imprese sociali. Indubbiamente, uno dei principali *driver* dello sviluppo di tali realtà imprenditoriali può essere identificato nell'importante tradizione cooperativa e di impegno civico che Italia e Spagna condividono - derivante, tra i tanti fattori, anche dalle forti radici cattoliche di ambedue i paesi. Come precedentemente osservato, in Italia il riconoscimento delle imprese sociali è avvenuto attraverso l'utilizzo della formula cooperativa, dando vita - a seguito di un lungo percorso - alla forma giuridica della cooperativa sociale. Anche la Spagna ha intrapreso un percorso simile, introducendo il modello italiano di cooperativa sociale con la nascita delle cooperative di iniziativa sociale, le quali sono state riconosciute all'interno della legislazione esistente sulle cooperative - a differenza di quanto accaduto in Italia dove è stata introdotta una legislazione *ad hoc*.

A livello legislativo la fondamentale differenza è relativa al fatto che l'Italia, diversamente dalla Spagna, ha introdotto lo *status* giuridico di impresa sociale, che può essere riconosciuto a una pluralità di forme giuridiche che rispettano specifici requisiti. In Spagna, il quadro legislativo di riferimento per le imprese sociali è fornito dalla già menzionata legge 5/2011, considerata la

prima legge in Europa che disciplina il settore dell'economia sociale (Nițulescu e Rimac, 2014). Quindi, il concetto di impresa sociale è ricondotto all'interno dell'ampia categoria di economia sociale, implicando l'assenza di una specifica legislazione che attraverso un'esplicita regolamentazione riconosca, come nel caso italiano, lo *status* legale di impresa sociale. In Italia, quindi, come anche sostenuto dalla Commissione Europea (2016), è stato effettuato un maggiore sforzo per regolamentare questa nuova tipologia di impresa, giungendo a una definizione abbastanza chiara delle caratteristiche chiave che le imprese sociali devono possedere e cercando di fornire un quadro di riferimento comune necessario per superare quella frammentazione della legislazione sia a livello civile che fiscale<sup>11</sup>.

In ambedue i paesi, lo sviluppo delle imprese sociali non è stato favorito da specifiche pianificazioni a livello nazionale, ma è stato contraddistinto prevalentemente da dinamiche spontanee *citizen-led*. Al loro interno, infatti, come abbiamo ampiamente argomentato, un impulso importante all'affermazione di questa tipologia non convenzionale di impresa è stato generato da quelle iniziative *bottom-up* con le quali i cittadini, tra gli anni '70 e '80 del novecento, decisero di attivarsi per fornire servizi volti a soddisfare quei bisogni - in crescita a causa di una situazione socio-economica generale in peggioramento - che non erano intercettati dalle imprese tradizionali e, soprattutto, dall'intervento pubblico. L'inefficienza dei sistemi di *welfare* che, a causa di una bassa spesa sociale e servizi standardizzati non consentono di far fronte a bisogni sociali sempre più complessi e diversificati, rappresenta indubbiamente uno dei fattori maggiormente esplicativi dell'emergenza nei due paesi delle imprese sociali. All'interno dei due diversi contesti geografici, il processo di sussidiarizzazione delle politiche sociali, che ha rappresentato una delle principali determinanti nell'affermazione delle imprese sociali, ha condotto a una crescente integrazione di tali organizzazioni nei sistemi di *welfare*. Ciò ha determinato, soprattutto nel caso italiano, una loro forte dipendenza dalle politiche pubbliche, che rappresenta uno dei principali ostacoli al relativo processo di sviluppo. Ridurre le imprese sociali a meri fornitori di servizi sociali, infatti, implica il rischio non soltanto di una limitazione della loro autonomia, ma anche della capacità di innovazione (CE 2016; Borzaga, Fazzi e Galera, 2016).

Lo sviluppo delle imprese sociali è avvenuto in maniera abbastanza difforme all'interno dei territori dei due paesi. Indubbiamente, uno dei motivi principali di tale difformità può essere individuato, in misura maggiore nel caso della Spagna, nell'elevato livello di decentramento

---

11 La L. 106/2016, recentemente emendata dal d.lgs 112/2017, definisce l'impresa sociale come quell'organizzazione che esercita in via stabile e principale un'attività d'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.

amministrativo, che ha consentito alle diverse regioni di incidere sui processi di sviluppo delle imprese sociali, nonché sulle relative *performance*. Un altro importante fattore, che a nostro avviso è caratterizzante soprattutto il caso italiano, riguarda la diversa dotazione di capitale sociale che delinea i diversi territori regionali e che incide sensibilmente sulla crescita a livello quantitativo delle imprese sociali, sulla loro capacità di *networking* e sull'impatto che hanno a livello economico e sociale.

La crisi economico-finanziaria del 2008 ha fatto emergere due importanti aspetti che accomunano l'operato e il rendimento delle imprese sociali in Italia e Spagna. Da una parte, ha posto in risalto la capacità di resilienza delle imprese più efficienti, che hanno fornito un contributo determinante nell'intercettare quei bisogni sociali affiorati a causa della congiuntura economica negativa<sup>12</sup>. Dall'altra parte, la conseguente necessità da parte dei due stati di adottare politiche fiscali restrittive per garantire la stabilità dei conti pubblici, ha mostrato come vi siano ancora troppe imprese sociali dipendenti dalle risorse pubbliche, che conseguentemente hanno patito la *spending review* messa in atto. Quest'ultimo aspetto risulta essere di particolare importanza e prospetta una delle più importanti sfide per le imprese sociali italiane e spagnole, le quali devono essere maggiormente supportate in un percorso di rafforzamento dell'autonomia finanziaria e di diversificazione delle fonti di finanziamento.

Infine, occorre sottolineare come il *core business* delle imprese sociali nei due paesi sia ancora troppo legato ai settori tradizionali della cura e dell'assistenza sociale ed educativa. Le sfide economiche, sociali e ambientali prospettate dalla future dinamiche relative alla globalizzazione, nonché la criticità delle condizioni socio-economiche di ampie fasce delle popolazioni dei due paesi (ad esempio, l'elevata presenza di giovani in uno stato di disoccupazione, il costante invecchiamento della popolazione, la crescita dei livelli di povertà e disuguaglianza), impone alle imprese sociali di espandere ulteriormente i loro orizzonti in altri settori dove è possibile promuovere l'interesse generale - come ad esempio la gestione dei rifiuti, la rigenerazione urbana e territoriale, il *social housing*, le politiche attive del lavoro, ecc. - e accrescere il proprio dinamismo verso l'innovazione tecnologica, in considerazione del fatto che esse si caratterizzano in prevalenza per una bassa intensità tecnologica.

---

12 Secondo stime del CEPES (2016; citato in CE, 2016) il più ampio settore dell'economia sociale ha visto un incremento di 29.000 imprese e di 190.000 occupati durante il periodo di crisi. In Italia, in un periodo in cui il tasso medio di crescita è stato -2,8%, le sole cooperative sociali (come già sottolineato e visibile nella tabella 3) sono accresciute del 43,2% e hanno incrementato del 29,8% il numero di dipendenti.

#### 4. Conclusioni

L'analisi comparativa mostrata in precedenza ha evidenziato come tra i modelli di impresa sociale sviluppatasi in Italia e Spagna vi siano forti convergenze. E non potrebbe essere altrimenti date le affinità relative alle caratteristiche dei sistemi di *welfare* - in particolare ai loro limiti - e alle peculiarità dei contesti socio-economici caratterizzanti i due paesi. Tali caratteristiche comuni hanno stimolato lo sviluppo di imprese sociali specializzate nella fornitura di quei servizi necessari ad arginare i rischi sociali indotti, in particolare, dal fenomeno della disoccupazione, che risulta essere particolarmente diffuso nei due paesi esponendo ampie fasce della popolazione - soprattutto i più giovani - al concreto rischio di esclusione sociale. Non è un caso, infatti, che in entrambi i paesi le imprese sociali operino un importante *focus* sull'inclusione sociale. In definitiva, comunque, Italia e Spagna rappresentano due realtà all'avanguardia, in grado di fornire degli adeguati ecosistemi per l'affermazione di imprese sociali che rappresentano dei modelli virtuosi non soltanto a livello europeo, ma anche internazionale. Procedere nel percorso di sviluppo delle imprese sociali - che già oggi rappresentano comunque gli attori principali all'interno dell'economia sociale dei due paesi - rappresenta una delle sfide prioritarie a livello politico e legislativo per Italia e Spagna, che alla luce della complessità dei problemi sociali che si trovano ad affrontare necessitano più che mai di realtà organizzative in grado di sopperire ai propri fallimenti (*government failure*), in quanto dotati di strutture pubbliche tendenzialmente inadeguate - non soltanto per motivazioni finanziarie, ma anche organizzative - ad affrontare la complessità dei bisogni sociali dei cittadini e a perseguire determinate finalità di interesse generale.

#### Riferimenti bibliografici

- Antonella, N. (Ed.). (2009). *Local Economic and Employment Development (LEED) The Changing Boundaries of Social Enterprises*. OECD Publishing.
- Austin, J., Stevenson, H., and Wei-Skillern, J., 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship, theory and practice*, 30 (1), 1–22.
- Bassi, A. (2013). Una nuova metrica per l'impresa sociale: il sistema di rilevazione del valore aggiunto sociale. *Rivista Impresa sociale*.
- Becattini, G. (2015). *La coscienza dei luoghi*. Roma: Donzelli.
- Biggeri, M., Testi, E., Bellucci, M., Durning, R., & Persson, H. T. R. (Eds.). (2018). *Social Entrepreneurship and Social Innovation: Ecosystems for Inclusion in Europe*. Routledge.

- Biggeri, M., Testi, E., & Bellucci, M. (2017). Enabling ecosystems for social enterprises and social innovation: A capability approach perspective. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2), 299-306.
- Birkhölzer, K. (2009). The role of social enterprise in local economic development. *EMES CONFE*.
- Borzaga, C., Poledrini, S., & Galera, G. (2017). Social Enterprise in Italy: Typology, Diffusion and Characteristics. *Euricse Working Papers*, 96 | 17.
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), 398-409.
- Borzaga, C., & Galera, G. (2012). The concept and practice of social enterprise. Lessons from the Italian Experience. *International Review of Social Research*, 2(2), 85-102.
- Borzaga, C., & Becchetti, L. (2011). The economics of social responsibility: the world of social responsibility.
- Borzaga, C., Depedri, S., & Tortia, E. C. (2009). The role of cooperative and social enterprises: a multifaceted approach for an economic pluralism.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2009). Social enterprises and local economic development. *The changing boundaries of social enterprises*, 195-228.
- Borzaga, C., & Ianes, A. (2006). *L'economia della solidarietà: storia e prospettive della cooperazione sociale*. Donzelli.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.). (2004). *The emergence of social enterprise* (Vol. 4). Psychology Press.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). L'impresa sociale in prospettiva europea. *Trento Ed*, 31, 29-32.
- Borzaga, C., & Santuari, A. (2000). Social enterprises in Italy: The experience of social cooperatives. *ISSAN Working Papers*, (15).
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social: notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2016). *Civil economy: Another idea of the market*. Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing Limited.
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2007). *Civil economy: Efficiency, equity, public happiness* (Vol. 2). Peter Lang.

- Colozzi, I. (2007) Proposte per un modo diverso di leggere il terzo settore. *Politiche sociali e servizi*, N.1 29-42. Vita e Pensiero.
- Colozzi, I. (2005) "La sussidiarietà nelle politiche sociali." P. Donati, I. Colozzi (a cura di), *La sussidiarietà. Che cos'è e come funziona*. Roma: Carocci.
- Colozzi, I., & Bassi, A. (2003). *Da terzo settore a imprese sociali: introduzione all'analisi delle organizzazioni non profit*. Carocci Faber.
- Crivelli, L., Bracci, A., & Avilés, G. (2012). Il modello d'impresa sociale "made in Switzerland". Risultati di un'indagine esplorativa condotta su piano nazionale. *Euricse WP*, 38, 12.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Da Roit, B., & Sabatinelli, S. (2005). Il modello mediterraneo di welfare tra famiglia e mercato. *Stato e mercato*, 25(2), 267-290.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39-66.
- Defourny, J. (2001). "Introduction: From third sector to social enterprise". In *The emergence of social enterprise*, Edited by: Borzaga, C and Defourny, J. 1–28. London: Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). Conceptions of social enterprise in Europe: A comparative perspective with the United States. In *Social enterprises* (pp. 71-90). Palgrave Macmillan, London.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Díaz Foncea, M., Santos, F. J., de la O Barroso, M., Navío, J., Rodríguez, M. J., Alguacil, P., ... & Villajos, E. (2017). *Social Enterprise in Spain: A Diversity of Roots and a Proposal of Models* (No. ART-2017-105496).
- Díaz-Foncea, M., & Marcuello, C. (2012). Social enterprises and social markets: models and new trends. *Service business*, 6(1), 61-83.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.

- Fici, A. (2017). La nuova disciplina dell'impresa sociale: una prima lettura sistematica, in *Impresa sociale*. *Impresa sociale*, (9), 8-16.
- Fisac-Garcia, R., & Moreno-Romero, A. (2017). Spain: Understanding Social Enterprise Country Models across Time and Sub-Country Regions. In *Shaping Social Enterprise: Understanding Institutional Context and Influence* (pp. 139-167). Emerald Publishing Limited.
- Fisac, R., & Moreno-Romero, A. (2015). Understanding social enterprise country models: Spain. *Social enterprise journal*, 11(2), 156-177.
- Fukuyama, F. (1996). Fiducia. Milano: Rizzoli. Ed. or.(1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*.
- Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social enterprise journal*, 5(3), 210-228.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2004). The role of social capital in financial development. *American economic review*, 94(3), 526-556.
- Hansmann, H. B. (1980). Reforming nonprofit corporation law. *U. pa. L. rev.*, 129, 497.
- Haugh, H. (2012). The importance of theory in social enterprise research. *Social Enterprise Journal*, 8(1), 7-15.
- Haugh, H. (2006). Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns. In *Social entrepreneurship* (pp. 180-205). Palgrave Macmillan, London.
- Ianes, A. (2016), Social Enterprise: Social Co-operation in the Italian Welfare System and its Reproduction in Europe (from the 1970s to the Present), *Euricse Working Papers*, 88|16.
- Ianes, A., & Tortia, E. (2008). *The Role of Creativity in History of Italian Social Cooperatives* (No. 27). Working Paper Issan, Università di Trento.
- Kazepov, Y. A. (2009). *La dimensione territoriale delle politiche sociali in Italia*. Carocci.
- Kerlin, J. A. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *VOLUNTAS: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 21(2), 162-179.
- Kerlin, J. A. (Ed.). (2009). *Social enterprise: A global comparison*. UPNE.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246.

- Kramer, M.R., (2005). *Measuring innovation: evaluation in the field of social entrepreneurship*. Boston, MA: Skoll Foundation by Foundation Strategy Group.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Laville, J. L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise. In *The emergence of social enterprise* (Vol. 312, No. 332, pp. 312-332). ROUTLEDGE in association with GSE Research.
- Leadbeater, C. (2007). Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years. *A social enterprise think piece for the Cabinet Office of the Third Sector*.
- Mair, J. and Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41, 36–44.
- Moss, T.W., Lumpkin G.T., & Short J.C. (2010). *Social entrepreneurship: A historical review and research agenda*. In H. Landström & F. Lohrke (Eds.), *Historical Foundations of Entrepreneurship Research* (pp. 383-405). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Nițulescu, G. and T. Rimac. 2014. *The State of Social Entrepreneurship in Spain*. SEFORIS Country Report. Social Enterprise as FORce for more Inclusive and Innovative Societies.
- Notarstefano, G., & Terzo, G. La crescita dei livelli occupazionali all'interno dell'economia sociale in Italia: una stima del contributo locale attraverso il metodo shift-share.
- Peattie, K., & Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social enterprise journal*, 4(2), 91-107.
- Peredo, A.M. and McLean, M., 2006. Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of world business*, 41, 56–65.
- Poledrini, S. (2018). *Le social enterprise in Italia: modelli a confronto: Risultati dal progetto di ricerca internazionale ICSEM*. FrancoAngeli.
- Putnam, R. D. (1993). *La tradizione civica nelle regioni italiane*. Mondadori.
- Ranci Ortigosa, C. (2001). L'assistenza agli anziani in Italia e in Europa. Verso la costruzione di un mercato sociale dei servizi.
- Sacchetti, S., & Campbell, C. (2014). Network di imprese sociali e capitale sociale. L'ecosistema scozzese. *Impresa Sociale*, 11(4).



- Sacchetti, S., & Tortia, E. (2012). Multi-stakeholder cooperatives and social value: the case of the CEFF system in Italy. *Sustainable Cooperative Enterprise: Case Studies of Organisational Resilience in the Co-operative Business Model*.
- Salinas Ramos, F., & Rubio Martín, M. J. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (37).
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of small business and enterprise development*, 14(3), 418-434.
- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model?. *International journal of social economics*, 33(5/6), 399-410.
- Starnawska, M., & Brzozowska, A. (2018). Social entrepreneurship and social enterprise phenomenon: Antecedents, processes, impact across cultures and contexts.
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (Eds.). (2008). *Entrepreneurship as social change: A third new movements in entrepreneurship book*(Vol. 3). Edward Elgar Publishing.
- Testi, E., Bellucci, M., Franchi, S., & Biggeri, M. (2017). Italian social enterprises at the crossroads: Their role in the evolution of the welfare state. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2403-2422.
- Urbano, D., Toledano, N., & Soriano, D. R. (2010). Analyzing social entrepreneurship from an institutional perspective: evidence from Spain. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 54-69.
- Wallace, S. L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of developmental entrepreneurship*, 4(2), 153.
- Westall, A., & Chalkley, D. (Eds.). (2007). *Social enterprise futures*. Smith Institute.
- Zadek, S. and Thake, S., 1997. Send in the social entrepreneurs. *New statesman*, 26 (7339), 31.
- Yunus, M. (2003). *Banker to the poor*.

## APPENDICE

Tabella 1: indicatori demografici relativi a Spagna, Italia e Unione Europea (stime relative al 2018)

	Tasso di mortalità (ogni 1000 persone)	Tasso di natalità (ogni 1000 persone)	Età media	Aspettativa di vita
Italia	10,5	8,5	45,8	82,4
Spagna	9,2	9,0	43,1	81,8
UE	10,4	9,9	43,2	80,7

Fonte: CIA World Factbook

Tabella 2: tassi di disoccupazione relativi a Italia, Spagna e Unione Europea (2017)

	Tasso di disoccupazione		
	15-24y	25-74y	Totale
Italia	34,7	9,7	11,2
Spagna	38,6	15,7	17,2
UE	16,8	6,7	7,6

Fonte: Eurostat

Tabella 3: dati relativi alle cooperative sociali in Italia

	2015	2011	Variazione % 2011/2015
Totale cooperative sociali	16.125	11.264	43,2
Dipendenti	416.097	320.513	29,82
Volontari	43.781	42.368	3,33

Fonte: Istat

Tabella 4: dati relativi alle imprese sociali in Italia

Tipologia di organizzazione	Unità
Imprese sociali <i>ex lege</i>	1.874
Cooperative sociali	16.125
<i>Non profit market-oriented</i> (escluse cooperative sociali)	11.940
Imprese di capitali operative nei settori della L. 118/05	61.776
SLAVS	160
Società <i>benefit</i>	131
<b>TOTALE</b>	<b>92.066</b>

Fonte: Venturi (2017), elaborazione su dati Istat (2001, 2015), Iris Network (2014), Registro Imprese/Startup innovative (2016, 2017), Registro Società Benefit Italiane (2017).

**Tabella 5: dati relativi alle organizzazioni dell'economia sociale spagnole**

	Unità (2018)	Var. % 2008/2018
Imprese di inserimento	260	140
Imprese sociali con altra forma giuridica	3.796	4645
Fondazioni	93	45
Cooperativa	19.954	-19
Enti mutualistici	281	-31
Associazioni	8.163	13
Centri speciali di impiego	670	49

Fonte: *Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)*

## Innovare senza permesso: il fenomeno del *civic hacking*

Nathalie Colasanti  
Chiara Fantauzzi  
Rocco Frondizi

*Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*

### **Abstract**

Lo scopo del paper è quello di fare chiarezza sul fenomeno emergente del *civic hacking*, prestando attenzione al ruolo che lo stesso ricopre all'interno delle relazioni tra Stato e cittadino. Andando oltre la percezione negativa che solitamente si associa alla figura dell'*hacker*, i *civic hacker* sono quei "cittadini che sviluppano delle applicazioni proprie per offrire alla collettività benefici semplici e tangibili, legati agli aspetti civici e comunitari della loro vita". In questo senso, i *civic hacker* si presentano come degli "*hacker buoni*", il cui obiettivo è quello di accedere a reti protette, al fine di facilitare la vita pubblica degli altri cittadini. All'interno di un contesto in cui qualsiasi tipo di informazione risulta disponibile, grazie allo sfruttamento di Internet e degli altri strumenti tecnologici, gli individui vogliono sapere di più sulle attività delle Pubbliche Amministrazioni, ma soprattutto vogliono comunicare con i loro rappresentanti; non solo, iniziano anche a voler essere coinvolti nella definizione delle politiche pubbliche. La risposta potrebbe essere rappresentata, appunto, dal *civic hacking*, una sorta di "innovazione senza permesso", in grado di assicurare il coinvolgimento dei cittadini, così come l'efficacia delle pratiche di *open government*. Attraverso suddetta soluzione, sarà quindi possibile comprendere e soddisfare le necessità della popolazione, riducendo le inefficienze della pubblica amministrazione.

In questo senso, il *civic hacking* potrebbe esser percepito come una fonte di innovazione per l'intera comunità, come uno strumento che potrebbe addirittura favorire il paradigma delle *smart city*: grazie alla rivelazione di dati pubblici, i cittadini privati potrebbero contribuire alla generazione di nuovo valore pubblico, permettendo l'erogazione di prodotti e servizi effettivamente progettati al fine di migliorare la qualità della vita delle persone. I governi diventerebbero più efficienti e i cittadini più consapevoli per quanto riguarda la loro vita pubblica. Ma, affinché i benefici attesi possano concretizzarsi, è necessario che il *civic hacking* diventi una pratica riconosciuta a livello globale.

**Keywords:** Open government; Trasparenza; Partecipazione; Civic Hacking

## 1. Introduzione

Da sempre si è soliti associare alla figura dell'*hacker* una connotazione negativa, intendendo tale soggetto come un programmatore informatico malintenzionato, capace, trasgredendo le regole, di accedere a sistemi informatici di tutti i tipi e di sfruttare le informazioni così ottenute per soddisfare le proprie esigenze. Con il passare del tempo, tale figura ha subito diverse evoluzioni; tra queste, merita attenzione quella del *civic hacker*, ovvero sia un *hacker* "buono", che opera per il bene sociale al fine di ottenere benefici tangibili per la collettività. Il *civic hacking* è una pratica che si sviluppa in linea con la logica dell'*open government*, che crede molto nella trasparenza dei dati messi a disposizione dalla Pubblica Amministrazione, al fine di sollecitare la partecipazione dei cittadini, fondamentale per ottenere un servizio pubblico che sia cucito sulle esigenze della collettività, dunque più efficiente e più efficace. Una pratica che ben si inserisce in un momento alquanto delicato, in cui tutto ruota intorno ad Internet e alle altre tecnologie digitali e in cui anche il settore pubblico è chiamato ad aprirsi alle innovazioni dettate dalle *Information and Communication Technology* (ICT) e ad operare sempre di più secondo logiche di *e-government* e *open government*. Alle ICT si associa un impatto dalla portata globale: è chiaro che uno sfruttamento intelligente della tecnologia oggi venga associato ad una maggiore efficacia, produttività e profittabilità delle organizzazioni e questo deve necessariamente valere anche e soprattutto per tutte le istituzioni pubbliche.

Oggi le informazioni appaiono come un bene collettivo e il loro sfruttamento diventa necessario, non solo in vista di una maggiore trasparenza, ma anche di un nuovo modello di *governance*, basato sulla costruzione di reti che coinvolgono attori sia pubblici che privati, secondo una logica di cooperazione (Agranoff, 2006; Klijin, 2008; Isett *et al.*, 2011).

In questo senso, l'obiettivo del paper sarà proprio quello di inquadrare il fenomeno del *civic hacking* all'interno di un contesto in cui i governi sono chiamati a ripensare le proprie relazioni con la cittadinanza, in vista di una maggiore partecipazione di quest'ultima. I benefici che ne potrebbero derivare riguardano una vera e propria ridefinizione e riorganizzazione delle città in ottica di *smart city*, dove il cittadino collabora spontaneamente con la PA alla generazione di nuovo valore pubblico, un valore che altrimenti sarebbe impossibile da ottenere.

Alla luce di quanto esposto, l'elaborato sarà strutturato nel seguente modo.

Nella sezione 2 verrà fatta chiarezza sulle nuove strategie di *e-government* e *open government* che dovrebbero essere adottate da parte delle Pubbliche Amministrazioni, abbracciando le innovazioni e le potenzialità offerte dalle tecnologie ICT. Quindi, verrà proposto un *excursus* sulle varie evoluzioni che hanno caratterizzato nel corso del tempo il settore pubblico: dal *New Public Management* (NPM) alla *Public Governance*, considerando anche le diverse accezioni attribuite al cittadino, visto oggi come un *partner* capace di incrementare e migliorare il valore

del servizio pubblico. Tale sezione si concluderà mettendo in evidenza una situazione ancora problematica: se è vero che la PA abbia cercato di aprirsi a tali cambiamenti, è anche vero che non lo abbia fatto a sufficienza, limitandosi ad una mera pubblicità dei dati e non permettendone uno sfruttamento intelligente da parte della collettività. La soluzione arriva puntuale all'interno della sezione 3, rappresentata dalle nuove pratiche di *civic hacking*, attraverso l'operato di cittadini esperti di informatica che decidono di mettere le proprie competenze a disposizione della collettività, garantendo un accesso totalitario e funzionale ai dati del settore pubblico. La sezione 4 offre un'idea di quello che è lo stato dell'arte del *civic hacking* in Italia: Spaghetti Open Data, Wikitalia, Open Puglia, OpenPolis, Open Street Map e Digital Champions rappresentano le principali *community* che incarnano il nuovo fenomeno nel contesto italiano. Infine, la sezione 5 sarà dedicata alle conclusioni, pensate anche in ottica futura. Il *civic hacking*, qualora dovesse esser riconosciuto e adottato come pratica intelligente dalla Pubblica Amministrazione, potrebbe presentarsi come un vero e proprio "catalizzatore" del cambiamento per quanto riguarda il rapporto tra governo e cittadino, arrivando a coinvolgere tutta la gestione della città.

## **2. Trasparenza e partecipazione alla base di una nuova *governance* pubblica**

All'interno di un contesto in cui la tecnologia e il *web* ricoprono un ruolo sempre più fondamentale nella vita delle persone, l'adozione, o meglio lo sfruttamento, delle *Information & Communication Technology* sembrerebbe rappresentare la norma e anche il futuro per quanto riguarda la gestione del settore privato e di quello pubblico.

*Information & Communication Technology* sta ad indicare quell'insieme di tecnologie digitali ed elettroniche, come *smartphone*, *computer* e altri *device*, attraverso cui diventa possibile l'elaborazione, la trasmissione e la condivisione delle informazioni. Si tratta di una condivisione che, per quanto riguarda la pubblica amministrazione, diventa quasi necessaria al fine di fronteggiare l'incertezza globale, soddisfare nuovi ed elevati requisiti di *performance*, rispondere ad una domanda crescente di beni e servizi da parte della popolazione e coinvolgere un numero sempre maggiore di *stakeholder*.

Ci troviamo di fronte ad una generazione che, quando si relaziona con il settore pubblico, si aspetta servizi sempre più personalizzati e soluzioni sempre più rapide, lamentando procedure macchinose e ridondanti, accompagnate a tempi di attesa decisamente scoraggianti.

I cittadini non sono più consumatori passivi, ma iniziano a reclamare un proprio coinvolgimento per quanto riguarda le interazioni che intrattengono con gli altri attori nel corso della loro vita civica e comunitaria (Mau and Katsonins, 2008).

Stiamo assistendo dunque ad uno stravolgimento del tradizionale equilibrio che caratterizzava le relazioni tra Stato, settore delle imprese e istituzioni civiche e che

favorisce la comparsa di concetti nuovi come quello di co-produzione e co-responsabilità del cittadino per quanto riguarda l'erogazione dei servizi pubblici e la creazione di nuovo valore pubblico. Man a mano si cerca di abbandonare tutto ciò che risulta troppo gerarchico e burocratizzato, a favore di logiche *bottom up*, più orizzontali e innovative (Eggers, 2005). È in questo senso che l'innovazione digitale, e più nello specifico le strategie di *e-government* e *open government*, interviene come una nuova opportunità per tutte quelle pubbliche amministrazioni che sono alla ricerca di un nuovo modo per garantire trasparenza nei confronti dei propri utenti, ridurre gli sprechi e migliorare la propria *accountability*.

Più nello specifico, il termine *e-government* viene utilizzato per indicare tutte quelle operazioni tra amministrazioni pubbliche, tra amministrazioni pubbliche e cittadini e/o imprese che vengono eseguite in forma elettronica. Tuttavia, in letteratura ancora manca un comune accordo per quanto riguarda l'identificazione di una definizione puntuale di tale concetto e, a tal riguardo, Buccoliero (2009) sintetizza le diverse definizioni sulla base dei modelli concettuali su cui queste si basano. Le definizioni saranno dunque classificate rispetto:

- alle tecnologie interessate;
- ai diversi processi organizzativi influenzati dalle tecnologie;
- alle classificazioni funzionali considerate.

Per quanto riguarda la prima categoria di definizioni, l'American Society of Public Administration e l'ONU circoscrivono l'*e-government* al mero utilizzo delle tecnologie *web*, mentre Borgonovi e Buccoliero (2000) preferiscono identificare il concetto in esame con il perseguimento di tutti quegli obiettivi di modernizzazione della PA, possibile attraverso l'implementazione di soluzioni ICT nelle singole amministrazioni (*back office*), nelle relazioni tra le varie amministrazioni, oppure nelle relazioni tra le amministrazioni e i cittadini e/o le imprese (*front office*).

Nel momento in cui sono i processi organizzativi coinvolti a trainare il concetto e dunque la definizione di *e-government*, Pollifroni (2003) si sofferma su tre diverse categorie di azioni:

- azioni relative all'informatizzazione e volte al miglioramento dell'efficienza operativa interna delle pubbliche amministrazioni;
- azioni volte ad informare l'erogazione di uno specifico servizio pubblico ai cittadini e alle imprese;
- azioni per consentire l'accesso telematico degli utenti finali ai servizi offerti da parte della PA.

Sempre all'interno delle definizioni costruite sul processo organizzativo coinvolto, viene fatta rientrare la definizione offerta da Lenk e Traunmuller (2001). Più nello specifico, gli autori elaborano un modello matriciale al fine di analizzare le diverse relazioni tra i soggetti all'interno del "sistema di relazioni del governo elettronico". Esisteranno, quindi, delle relazioni che avvengono esclusivamente tra amministrazioni pubbliche; relazioni che intervengono tra amministrazioni



pubbliche e aziende private; tra amministrazioni pubbliche e cittadini; tra amministrazioni pubbliche e dipendenti pubblici; infine, tra cittadini.

Prendendo in considerazione il criterio funzionale, sempre per quanto riguarda l'inquadramento del concetto di *e-government*, emergono quattro diverse aree, tipiche del governo elettronico:

- *eDemocracy*, relativamente all'insieme di tutte quelle attività attraverso cui, sfruttando l'ICT, il governo richiede pareri, opinioni o consensi ai propri cittadini;
- *e-Service delivery*, quindi la fornitura di servizi pubblici che avviene attraverso lo sfruttamento di *network* digitali e *media*;
- *e-Management*, con riferimento all'utilizzo di mezzi digitali al fine di allocare o riallocare risorse, sia finanziarie che umane, tra le varie attività che caratterizzano una specifica strategia;
- *e-Governance*, con riferimento allo sfruttamento delle tecnologie per quanto riguarda la formulazione della *policy* da attuare e la verifica del raggiungimento degli obiettivi.

In un certo senso, l'*e-government* risulta quasi strumentale all'ottenimento dell'*open government*, inteso proprio come un nuovo concetto di governo, a livello centrale e locale, basato su modelli, strumenti e tecnologie che consentono alle amministrazioni di essere "aperte" e "trasparenti" nei confronti dei propri utenti. Nel momento in cui tutte le attività dei governi e delle amministrazioni dello Stato risultano aperte e disponibili, si garantisce un controllo pubblico sull'operato: i cittadini non solo ottengono la possibilità di accedere a documenti, dati, procedimenti amministrativi e servizi, ma hanno anche la possibilità di partecipare e collaborare attivamente alla "cosa pubblica", attraverso segnalazioni attive, sussidiarietà orizzontale, produzione e utilizzo di servizi.

In ogni caso, suddetta apertura nei confronti dell'*e-government* non rappresenta comunque l'unica evoluzione verificatasi all'interno del settore pubblico, dal momento che in letteratura si è soliti individuare tre diverse fasi di sviluppo. La prima fase viene identificata con il termine *Weberianismo* e va dalla fine del diciannovesimo secolo fino alla crisi economica degli anni Settanta; una seconda fase va dagli anni Ottanta fino all'inizio del ventunesimo secolo e prende il nome di *New Public Management* (NPM) ed infine l'ultima fase, quella di *Public Governance*, si sviluppa negli anni Novanta (Osborne, 2010; Pollitt e Bouckaert, 2017). Alcuni autori ipotizzano poi anche una quarta fase, denominata *Neo-Weberianismo*, considerando il modello di riforma adottato dai Paesi del Mediterraneo come un modello a sé stante e non come una semplice versione, sicuramente tardiva, del NPM (Cepiku e Meneguzzo, 2011).

Il paradigma del *New Public Management* aveva come obiettivo quello di "privatizzare" in un certo qual modo il settore pubblico, andando ad iniettare all'interno di questo tutte le tecniche e gli strumenti manageriali propri del mondo

delle imprese (Bleiklie *et al.*, 2008; Paradeise *et al.*, 2009): in questo senso, l'informatizzazione viene percepita come una leva per poter migliorare l'efficienza dello stesso settore pubblico, rimodernizzando processi e strutture organizzative. Le critiche che sono state mosse a tale approccio riguardano sicuramente il fatto di non aver considerato *in primis* le specificità del settore in esame, per cui un semplice trasferimento di tecniche e strumenti appartenenti ad un settore completamente differente si è rivelato fallimentare, e poi il fatto di non aver tenuto in considerazione problematiche rilevanti come la riduzione delle risorse pubbliche, le dimensioni crescenti delle agenzie governative e la complessità caratterizzante le relazioni tra istituzioni pubbliche, private e civiche per quanto riguarda l'erogazione di beni e servizi pubblici.

Tutto questo ha quindi favorito il concretizzarsi di un nuovo paradigma, quello della *Public Governance*, costruito interamente sulla cooperazione tra pubblico e privato (Cepiku, 2005). L'attenzione viene posta sugli *outcome*: in questo senso, l'obiettivo primario non è il miglioramento dell'efficienza, ma diventa la generazione di un certo impatto, positivo, da parte dell'operato pubblico, e modelli nuovi, come quelli di *e-government* e *e-governance*, vengono intesi come degli obiettivi strategici da raggiungere, al fine di poter ottenere una modernizzazione di tutto il settore pubblico. È proprio qui che cambia la visione del cittadino, che da consumatore passivo, da semplice recipiente delle politiche pubbliche, inizia ad esser percepito come un *partner* di valore per quanto riguarda la progettazione del servizio pubblico e la definizione delle politiche (Pralhad e Ramaswamy, 2004; Vargo e Lusch, 2004; Voorberg *et al.*, 2015).

Secondo alcuni studi (Wong e Welch, 2004), l'implementazione dell'*e-government* all'interno del settore pubblico favorirebbe questa nuova visione, garantendo una maggiore trasparenza, più interazione e apertura, oltre allo sviluppo di una logica *citizen-oriented*.

Anche l'Unione Europea promuove il rafforzamento dell'*e-government* in vista di uno svecchiamento amministrativo: e-Europe 2002, e-Europe 2005, i-2010, "European e-Government Action Plan 2011-2015" e "UE e-Government Action Plan 2016-2020" rappresentano i diversi piani di azione, attuati e in fase di attuazione, in questa direzione, auspicando la realizzazione di un governo più aperto.

In particolar modo, con l'Agenda Digitale Europea, proposta nel 2010, l'intento diventa proprio quello di sfruttare al massimo il potenziale fornito dalle *Information & Communication Technology*.

In Italia, il primo provvedimento a favore dell'*e-government* risale al 2000 e prevede la realizzazione di un sistema per la pubblica amministrazione in cui tutte le informazioni o i servizi siano reperibili *online*, capace di elaborare i dati in tempo reale e di interfacciarsi direttamente con i cittadini. Nel 2005 nasce il Codice dell'Amministrazione Digitale, la prima legge a disporre che sia diritto del cittadino quello di relazionarsi direttamente con la Pubblica Amministrazione attraverso la

tecnologia telematica: in questo senso, le istituzioni pubbliche vengono obbligate a dotarsi di tutti quei mezzi necessari a far valere tali diritti. Il tutto è stato poi ribadito attraverso l'introduzione del *Freedom of Information Act* (FOIA), avvenuta nel 2016, secondo cui i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria devono essere resi disponibili in formato aperto e riutilizzabile, anche a seguito di istanze di accesso civico generalizzato. In questo senso, i dati aperti, oltre a rendere le amministrazioni trasparenti e responsabili, possono essere sfruttati, quindi riutilizzati e diffusi al fine di favorire il controllo democratico sulle politiche pubbliche (Belisario e Romeo, 2016) e l'erogazione di servizi costruiti sulle esigenze dei cittadini (Goldsmith e Crawford, 2014; Hilgers e Ihl, 2010).

Ancora una volta, il focus viene posto sull'ottimizzazione della *performance*, su una maggiore trasparenza e partecipazione. Si tratta di una trasparenza definita come "accessibilità totale", che non è solo diritto dei cittadini, ma anche opportunità per le amministrazioni, chiamate a rispondere su "cosa" fanno e su "come" lo fanno, rendendo accessibili i dati relativi all'organizzazione, al personale, ai servizi, ai pagamenti e alla misurazione e valutazione delle *performance*.

È bene comunque precisare che il concetto di trasparenza, sebbene risulti molto simile al concetto di pubblicità, non ne costituisce un sinonimo. La questione sta nel fatto che un'informazione pubblica, in quanto esposta al pubblico, non necessariamente risulta anche trasparente e quindi comprensibile agli occhi di tutti. Se la pubblicità consiste nella mera esposizione di dati e di informazioni al pubblico, la trasparenza si pone un gradino al di sopra, pretendendo l'effettiva comprensione degli stessi (Merloni, 2008). Di conseguenza, una comunicazione poco trasparente potrebbe addirittura falsare la comprensione dei cittadini e dell'opinione pubblica, dando vita ad un divario tra informazioni significative e informazioni effettivamente disponibili.

La partecipazione, invece, ancora una volta riguarda la possibilità di coinvolgere i cittadini nel processo di definizione delle priorità e delle politiche da implementare. Molte sono le nazioni che hanno investito in questo modello di "comunicazione aperta e partecipativa" e che stanno registrando risultati più che soddisfacenti in termini di credibilità, offrendo opportunità concrete ai cittadini e anche ai più giovani, che iniziano ad interessarsi a quel ruolo politico riservato a pochi eletti fino a qualche tempo fa, potendo effettivamente prendervi parte.

In Italia, purtroppo, così come in altri Paesi, nonostante le buone intenzioni, i provvedimenti emanati e il supporto mostrato nei confronti delle strategie di *e-government* e *open government*, la situazione attuale risulta ancora molto distante da quella auspicabile o comunque dalla situazione di Paesi come gli Stati Uniti o l'Inghilterra.

L'ostacolo più grande riguarda ancora l'effettiva digitalizzazione delle attività amministrative: esistono ancora delle barriere tecniche molto forti che limitano

l'usabilità dei siti e i servizi offerti *online* a fatica riescono a soddisfare i reali bisogni dei cittadini/utenti.

Le istituzioni pubbliche hanno iniziato a "liberare" i propri dati, ma il "dato libero" non basta. In altre parole, è stata raggiunta la fase della pubblicità, ma la trasparenza, e quindi la partecipazione, risultano ancora lontane: il potenziale delle ICT implementate deve essere sfruttato appieno al fine di poter migliorare la vita civica e comunitaria dei cittadini.

### **3. Il Civic Hacking come soluzione**

È chiaro come suddette novità all'interno del settore pubblico abbiano favorito una nuova concezione dell'essere cittadino e un nuovo modo di agire come tale.

Di fronte ad una mera pubblicità dei dati messi a disposizione dalla pubblica amministrazione, alcuni cittadini si sono sentiti in dovere di fare qualcosa, di impegnarsi al fine di migliorare la vita pubblica propria e degli altri e di farlo anche in mancanza di uno specifico permesso. È così che, prima negli Stati Uniti, ma poi anche nel resto del mondo e anche in Italia, si è diffuso il nuovo fenomeno del *civic hacking*, che potrebbe esser visto come l'insieme di tutte quelle pratiche attraverso cui un soggetto esperto di sistemi informatici, capace di accedere a reti protette, dunque un *hacker*, sfrutta le informazioni pubbliche adattandole alle proprie esigenze e a quelle della collettività, così da migliorare la vita delle persone. In letteratura manca una definizione univoca del *civic hacking*; la definizione maggiormente presa in considerazione risulta quella offerta da Ben Campbell (2007), secondo cui i *civic hacker* sarebbero "cittadini che sviluppano delle applicazioni proprie per offrire alla collettività benefici semplici e tangibili, legati agli aspetti civici e comunitari della loro vita".

Il Code of America, organizzazione *non-profit* costituita proprio con lo scopo di colmare il divario fra settore pubblico e settore privato per quanto riguarda l'implementazione della tecnologia (Levitas, 2013; Stepasiuk, 2014; Frecks, 2017), all'interno del proprio sito, definisce i *civic hacker* come "esperti di tecnologia, dipendenti pubblici, *designer*, imprenditori, ingegneri -chiunque- disposti a collaborare con altri per creare, costruire e inventare al fine di affrontare le sfide rilevanti per i nostri quartieri, le nostre città, i nostri stati e il nostro Paese".

Il *civic hacking* potrebbe essere percepito come quella risposta, seppur senza permesso, che i cittadini necessariamente ricercano rispetto a provvedimenti che si sono rivelati innovativi, ma non troppo. L'obiettivo principale del *civic hacking* è quindi quello di utilizzare i dati e le tecnologie disponibili per creare valore per la comunità (Lathrop e Ruma, 2010; Lovari, 2013) e il *civic hacker* potrebbe esser visto come quell'"*hacker buono*" che sperimenta nuove applicazioni, soluzioni alternative e innovazioni per la comunità, ma che lo fa e basta, senza preoccuparsi di dover chiedere consenso a qualcuno. Quasi un Robin Hood del sociale, che, andando "contro la legge", agisce per il bene della collettività. Anche i *civic hacker* mirano

all'ottenimento di un sistema pubblico che sia *open government*, ma intanto preferiscono intervenire in merito a quelle lacune lasciate dalla pubblica amministrazione e lo fanno garantendo a chiunque l'accesso e l'utilizzo dei dati resi pubblici, favorendo l'innovazione e la trasparenza nella Pubblica Amministrazione. In questo senso, si facilita la costituzione di una piattaforma informatica che apparentemente risulta pienamente ed esclusivamente sotto il controllo della pubblica amministrazione, ma che effettivamente viene manipolata da parte di questi nuovi *hacker* civici, che forniscono i dati in questione agli altri cittadini, mostrando in che modo vengono effettuati i vari interventi da parte della PA e consentendone una valutazione, sempre in ottica di democrazia.

Di sicuro, le competenze informatiche e tecnologiche risultano importanti per un *civic hacker*, ma non meno importanti sono la conoscenza delle normative, la capacità di lavorare in gruppo e la creatività (Lovari e Sassari, 2017).

Il *civic hacking* non riguarda esclusivamente la codificazione di dati, bensì tutto ciò che permetterebbe di migliorare il quotidiano; in altre parole, significa ridefinire e migliorare le interazioni tra individui e governanti, significa dare anche un contributo all'economia nazionale rendendo i consumatori delle persone effettivamente consapevoli, informate e competenti. In questo senso, le pratiche messe in atto riguardano molteplici temi e ambiti di interesse comune, dalla spesa pubblica alla valorizzazione dei beni culturali, dal costo dei libri delle scuole alle barriere di tipo architettonico per i soggetti disabili (Lovari e Iannelli, 2017).

La *ratio* è sostanzialmente quella di rendere i cittadini più partecipi e attivi per quanto riguarda la loro vita pubblica, così da limitare regolamentazioni ridondanti e a volte anche superflue. La maggior parte delle volte il punto di partenza riguarda proprio la pubblicazione dei *dataset* della PA, che viene ottenuta attraverso modalità "*hacker*", dunque appropriandosi di questi dati senza autorizzazione, per renderli poi pubblici su altre piattaforme, o attraverso modalità più legali, come ad esempio la richiesta del diritto d'accesso ai dati o il *whistleblowing*, consistente in segnalazioni effettuate dai dipendenti pubblici che reclamano una mancata pubblicazione di *dataset* da parte dell'istituzione. In un secondo momento, l'intento diventa quello di migliorare la qualità dei dati disponibili, sempre in vista di un loro riutilizzo e di una loro pubblicazione (Porlezza, 2016), possibili attraverso interventi di formazione e di *data-journalism*. La formazione riguarda tutti quei corsi, *workshop* e occasioni più informali che vengono organizzati per formare e informare PA e cittadini sulla cultura digitale, mentre le inchieste di *data-journalism* consistono proprio nel migliorare la qualità dei dati disponibili integrando le fonti amministrative, così da offrire modalità di consultazione più semplificate anche su temi poco trattati da parte dei *media* più tradizionali.

L'informazione è per definizione un "bene pubblico", dal momento che il suo consumo da parte di un individuo non ne riduce il consumo da parte degli altri; in questo senso, sfruttando la trasparenza delle informazioni messe a disposizione

dalla pubblica amministrazione (Himanen, 2001; Levy, 1984), l'intento diventa addirittura quello di arrivare ad innovare il tradizionale modo di concepire amministrazione e città.

Quindi, il *civic hacking* può essere considerato una innovazione sociale, un'innovazione prima di tutto "relazionale", ma anche "fisica", consistente proprio nell'offerta di servizi prettamente tarati sulle esigenze degli utenti (gli stessi *civic hacker*). Un'innovazione che molto semplicemente parte dalla voglia di qualcuno di fare di più in vista di un futuro migliore, di sfruttare le proprie conoscenze e competenze (in questo caso prettamente informatiche) per il bene comune e che, auspicabilmente, potrebbe addirittura annullare l'inefficacia e l'inefficienza solitamente associate al servizio pubblico, eliminando la disinformazione della collettività e dunque la relativa esclusione dalla vita pubblica. Potenzialmente le pratiche di *civic hacking* potrebbero rivelarsi utili anche per lo stesso settore pubblico: non di rado succede infatti che la stessa PA instauri relazioni di collaborazione e di fiducia con questi nuovi *hacker* civici, proprio sulla base delle loro competenza in ambito *open data*, lasciando quasi immaginare, in ottica futura, una concretizzazione del concetto di *we-government* (Linders, 2012).

#### **4. Tendenze in atto nel *Civic Hacking* in Italia**

Più nello specifico, in Italia, la necessità di iniziare ad operare, o meglio ad innovare, in questa direzione inizia a diffondersi sempre con un certo ritardo rispetto a quanto non sia accaduto negli Stati Uniti. Soltanto nel 2010, infatti, ci si rende effettivamente conto delle potenzialità di Internet e delle altre tecnologie digitali e il *civic hacking* inizia il suo percorso di crescita continua.

Di seguito, verranno analizzate le principali iniziative e associazioni che sostanzialmente incarnano il concetto di *civic hacking* a livello nazionale.

Una tra le più rilevanti è rappresentata da Spaghetti Open Data, una *community* autogestita e sviluppata proprio nel 2010, con l'intento di ridurre la distanza tra PA e cittadinanza. A partire dal 2013, la *community* organizza, con cadenza annuale, un incontro nazionale indirizzato a sviluppatori, dipendenti pubblici, e a tutti coloro che sono interessati al tema. Fin dalla sua fondazione, l'associazione si è trovata ad operare all'interno di un contesto non privo di difficoltà: una prima fase di lavori dedicata al *data management* si sarebbe rivelata fallimentare, avendo portato alla pubblicazione di appena il 41% dei dati pubblici rispetto a quelli previsti dall'Agenda nazionale e questo a causa di un comportamento non proprio corretto da parte della PA italiana, che non ha rispettato gli accordi precedentemente intrapresi.

"Non vogliamo governare, ma partecipare" sarebbe poi la *mission* attraverso cui si presenta Wikitalia, un'altra associazione attiva sempre nel contesto italiano. A differenza di Spaghetti Open Data, Wikitalia si caratterizza per un'impronta sicuramente più politica, alla continua ricerca di un nuovo modo di governare e di fare democrazia. Tra le diverse iniziative poste in essere, da notare quella

denominata “*Agile Civic*”, una sperimentazione di un metodo semplice e poco costoso di consultazione democratica, basato principalmente sullo sfruttamento di Internet e pensato proprio per le amministrazioni di piccole e medie dimensioni. Purtroppo, a partire dal 2015, il particolare attivismo che ha caratterizzato l’associazione nei primi anni di vita è andato via via scemando, o comunque i progetti e le attività che continuano ad essere implementati non risultano più così rilevanti da attirare l’attenzione da parte del *web*.

Al contrario, una realtà che risulta invece in pieno sviluppo è rappresentata da Open Puglia, che opera ponendosi a stretto contatto con la regione e creando fin da subito un rapporto sinergico tra governanti e cittadini. I servizi offerti sono molteplici e vanno dal monitoraggio della qualità dell’aria o del traffico a campagne di sensibilizzazione sugli *open data* o a veri e propri interventi sui *dataset* pubblici; si tratta di servizi relativamente semplici, ma che vengono offerti proprio con l’intento di ridurre al minimo la distanza tra l’ente locale e i suoi cittadini, andando ad eliminare, per quanto possibile, i costi associati alle attività di comunicazione. L’intento è quello di raccogliere e integrare i vari dati a disposizione per generare poi *dataset* caratterizzati da elevate potenzialità, utili nella definizione delle priorità secondo cui intervenire.

OpenPolis sembrerebbe poi l’associazione maggiormente attiva in Italia, sempre caratterizzata da una certa tendenza politica. I servizi offerti riguardano una serie di progetti implementati all’interno di ambiti differenti:

- Open Parlamento, ad esempio, è un progetto iniziato nel 2009, che ha come intento quello di permettere a tutti i cittadini di seguire, comprendere e partecipare alle discussioni che avvengono all’interno del Parlamento italiano. Quotidianamente, infatti, i dati ufficiali (solitamente a disposizione soltanto degli addetti ai lavori) di Camera e Senato vengono estrapolati dalle loro pagine Internet ufficiali e messi gratuitamente a disposizione degli utenti che, a loro volta, potranno esprimere la loro opinione su ogni singola proposta, voto o decisione;
- l’attività svolta dai parlamentari italiani viene valutata attraverso l’Indice di Produttività Parlamentare, che viene aggiornato in tempo reale e sostanzialmente viene costruito tenendo in considerazione la produttività, quindi il numero di atti, tra quelli presentati, effettivamente discussi, votati o diventati legge all’interno di un certo intervallo temporale. Si tratta di un servizio possibile soltanto attraverso la collaborazione dei parlamentari stessi;
- Open Action riguarda quanto fatto da parte di tutte quelle persone che decidono di sostenere una causa ben specifica attraverso Internet; in particolar modo, il progetto intende superare le barriere linguistiche che all’estero taglierebbero fuori le istanze italiane;
- Open Bilanci è poi quel progetto che invece intende “aprire i bilanci” dei comuni italiani, rendendoli accessibili e comprensibili agli occhi di tutti i

cittadini. Si tratta dunque di una piattaforma *web open source* che aggrega i dati e, sulla base di questi, fornisce informazioni a diverse categorie di soggetti interessati, quindi cittadini, imprese, operatori finanziari e *media*. È importante sottolineare che comunque i destinatari di queste informazioni non vengono percepiti come destinatari passivi, ma proprio come *partner* di un certo valore, capaci di integrare suddette informazioni inserendo pareri e punti di vista, incrementandone dunque il valore;

- Open Municipio opera sostanzialmente nella stessa modalità, soltanto che lo fa con i dati politico-amministrativi ufficiali messi a disposizione da parte dei comuni che aderiscono al progetto, per poi distribuirli in formato aperto, così da offrire ai cittadini la possibilità di informarsi, di monitorare e quindi partecipare alla vita pubblica della propria città. Praticamente, attraverso Open Municipio, tutto ciò che viene presentato e discusso da parte di sindaco, giunta e consiglio, viene reso immediatamente pubblico e accessibile *online*, ancor prima che venga votato. In questo modo, i cittadini hanno la possibilità di conoscere, ma anche di poter intervenire, prima che sia troppo tardi e che effettivamente “i giochi siano fatti”;
- In ultimo, vi è Open Politici, che mira a diventare l’anagrafe dei soggetti eletti più aggiornata e affidabile in Italia;

Sempre con riferimento al contesto italiano, emerge quanto svolto anche da Open Street Map, una piattaforma nata nel 2004 che mira, in ottica futura, a diventare l’unico *database* libero al mondo, ed infine da Digital Champions, una *community* che si occupa di coordinare le politiche di digitalizzazione nazionali con quelle comunitarie.

Sulla base di quanto appena analizzato, con riferimento allo stato dell’arte del *civic hacking* in Italia, si potrebbe quasi concludere che, a differenza di quanto accade nel resto del mondo, dove l’intento è prevalentemente quello di ottenere una “democratizzazione” del dato (Goldsmith e Crawford, 2014), tutte le pratiche poste in essere mirano a stimolare la pubblica amministrazione verso la pubblicazione dei dati e il miglioramento della qualità ad essi associata. Il contesto risulta prevalentemente frammentato, con tante e diverse associazioni attive, ognuna con un focus ben preciso che varia tra politica, ambiente e trasparenza.

## 5. Conclusioni

Analizzando l’operato del settore pubblico nel contesto attuale emerge una forte esigenza di innovazione, intesa come ammodernamento, digitalizzazione e condivisione di informazioni e dati con la cittadinanza. Al fine di soddisfare suddetta esigenza, sarebbe intervenuto prima il paradigma del *New Public Management*, poi quello della *Public Governance* e con esso una nuova visione del cittadino, che da soggetto passivo inizia ad esser percepito come uno *stakeholder* in grado di contribuire alla generazione di ulteriore valore pubblico.



Lo sviluppo delle *Information & Communication Technology* favorisce la diffusione di nuove strategie, rappresentate in un primo momento dall'*e-government* e poi dall'*open government*. In ottica di *e-government*, tutte le interazioni tra amministrazioni pubbliche, tra amministrazioni pubbliche e cittadini e/o imprese devono essere eseguite in forma elettronica, mentre l'*open government* rappresenterebbe proprio un nuovo concetto di governo, basato su due principi fondamentali: apertura e trasparenza.

Una trasparenza che però non va intesa come mera pubblicità, bensì come "accessibilità totale": non basta che i dati della PA siano resi pubblici agli occhi dei cittadini, ma è importante che vengano compresi e quindi sfruttati da parte degli stessi, affinché si arrivi all'erogazione di servizi e prodotti che siano effettivamente *citizen-oriented*. Ed è proprio di fronte a questa apertura da parte della PA, classificabile più come pubblicità che come trasparenza, che alcuni cittadini si sono sentiti in dovere di fare qualcosa al fine di garantire una migliore vita civica e comunitaria, anche in ottica futura. Si tratta di cittadini generalmente in possesso di particolari competenze informatiche, degli *hacker*, che hanno dato vita al nuovo fenomeno del *civic hacking*. Una pratica innovativa e forse neanche al massimo della legalità, attraverso cui si ottiene l'accesso a particolari reti protette, al fine di sfruttare le informazioni pubbliche in base alle esigenze proprie e a quelle della collettività. Il *civic hacking* si sviluppa in un primo momento in America, per poi diffondersi nel resto del mondo; in Italia arriva con un certo ritardo, intorno al 2010, concretizzandosi attraverso l'operato frammentario di svariate associazioni, che si caratterizzano per il fatto di prestare attenzione ad aspetti diversi, come la politica, l'ambiente o proprio la trasparenza della PA.

È chiaro come, in ottica futura, questo fenomeno, pienamente basato sull'impegno civico e partecipazione, possa garantire una vera e propria collaborazione tra enti pubblici e cittadini, quindi la realizzazione di quei principi, di co-produzione e co-responsabilità, introdotti prima secondo il modello di *public governance* e poi perseguiti anche in ottica di *e-government* e *open-government*.

Il *civic hacking* può essere visto come una innovazione sociale, come un'innovazione senza permesso, capace addirittura di favorire una vera e propria trasformazione delle città e una ridefinizione delle stesse, dove la partecipazione diventa il modello di riferimento per la definizione di ogni servizio, prodotto o progetto, mirando sempre ad un miglioramento della qualità della vita per tutti.

Ovviamente, gli investimenti necessari, in termini di risorse umane e competenze, non sono pochi ed è proprio per questo che sarebbe giusto accogliere i buoni propositi di questi *hacker* civici, che in maniera del tutto spontanea decidono di mettersi a disposizione della collettività, senza ostacolarne l'attività. Il *civic hacking* dovrebbe esser percepito come catalizzatore del cambiamento per quanto riguarda la riorganizzazione dei governi verso l'*open government* e dunque un miglioramento

della loro efficienza ed efficacia, un punto di partenza che potrebbe poi portare a delle economie più forti, a quartieri più salubri, a società più creative ed elastiche. Auspicabilmente, si potrebbe addirittura ipotizzare di trasferire proprio all'interno delle istituzioni pubbliche suddetti modelli di *civic hacking*, si potrebbe pensare di educare gli stessi dipendenti pubblici in vista di un operato più snello, semplice e *social*. In questo senso, sarà la stessa Pubblica Amministrazione a rendere i propri dati pubblici e trasparenti agli occhi dei privati, al fine di ottenere servizi del tutto nuovi, che la PA da sola non è in grado né di immaginare, né di sviluppare. Il tutto senza che si verifichi alcuna violazione.

Più nello specifico, l'introduzione di logiche di *civic hacking* all'interno del settore pubblico si tradurrebbe, da una parte, in un incoraggiamento verso processi *open data* e, dall'altra, nell'individuazione di dati di interesse prioritario per la collettività. Per concludere, come evoluzione del concetto di *civic hacking*, si potrebbe addirittura ipotizzare una fusione dello stesso con il *crowdfunding* civico. Castrataro e Barollo (2013), in un'intervista, definiscono il *crowdfunding* civico come il "finanziamento collettivo di opere e progetti pubblici, al di fuori del *budget* dell'ente o amministrazione interessati, effettuato da cittadini, organizzazioni e società private, talvolta in *match funding* con le stesse amministrazioni". Dunque una partecipazione, quella stimolata dal *civic hacking*, che potrebbe spingere i cittadini addirittura a finanziare progetti di interesse comune, ma, affinché questo avvenga, ovviamente è necessario che gli stessi siano informati, così da poter valutare la bontà e la convenienza associate ad uno specifico progetto, per poi decidere se finanziarlo o meno. Cambiare la PA si può, ma se l'intento è quello di rivoluzionarla, non è più possibile procedere con innovazioni incrementali, dunque è necessario aprirsi a prospettive del tutto nuove, che considerino la trasparenza l'essenza alla base del rapporto tra governi e cittadini. E il *civic hacking* rappresenta un buon punto da cui partire.

## Bibliografia

- Agranoff, R. (2006), "Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers", *Public Administration Review*, Vol. 66 No. 1.
- Belisario, E., Romeo, G. (2016), *Silenzi di Stato. Storie di trasparenza negata e di cittadini che non si arrendono*, Milano, ChiareLettere.
- Bleiklie, I., Frolich, N., Michelson, S. (2008), *Structuring perceptions of governance: Transforming Universities in Europe*.
- Borgonovi, E., Buccoliero, L. (2000), "L'impatto delle tecnologie e della comunicazione sulle amministrazioni pubbliche, principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche", (edizione rivista e integrate a uso degli studenti dell'Università "L. Bocconi", E. Borgonovi, Milano, EGEA.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Stone, M.M. (2006), "The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature", *Public Administration Review*, Vol. 66, pp. 44-55.
- Bryson, J.M., Edwards, L.H. and Van Slyke, D.M. (2017), "Getting strategic about strategic planning research", *Public Management Research*, Vol.20 No. 3.
- Buccoliero, L. (2009), "Il governo elettronico", *Tecniche Nuove*, Milano.
- Campbell, B. (2007), *Civic Hacking*.
- Castrataro, D., Barollo, A. (2013), *Crowdfunding Civico: una proposta*.
- Cepiku, D. (2005), "Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA?", *Azienda Pubblica: Teoria e problemi di management*, No. 1, pp. 105-131.
- Cepiku, D., Meneguzzo, M. (2011), "Public Administration Reform in Italy: A Shopping-basket Approach to the New Public Management or the New Weberianism?", *International Journal of Public Administration*, Vol. 34, No. 1-2, pp. 19-25.
- Cristofoli, D., Meneguzzo, M. and Riccucci, N. (2017), "Collaborative administration: the management of successful networks", *Public Management Review*, Vol. 19 No.3.
- Dahlgren, P. (2009), *Media and Political Engagement. Citizen, Communication and Democracy*, New York, Cambridge University Press.
- Eggers, W.D. (2005), *Government 2.0: Using technology to improve education, cut red tape, reduce gridlock, and enhance democracy*, Lanham: Rowman & Littlefield.
- Frecks, L. (2017), *Civic hacking. Citizens creating new digital government interfaces*, in Y-C. Chen, M.J. Ahn (eds), *Routledge Handbook of Information Technology in Government*, New York, Routledge.
- Goldsmith, S., Crawford, S. (2014), *The Responsive City: Engaging Communities Through Data-Smart Governance*, New York, Jossey-Bass.

- Gregg, M. (2015), "Hack for good: Speculative labour, app development and the burden of austerity", *The Fibreculture Journal*.
- Harle, T. (2008), untitled essay cited in Schofield C.P. (2008), "Key challenges facing public sectors leaders: themes from the Ashridge Public Leadership Centre Essay Competition 2007", Autumn 2008, *The Ashdridge Journal*, UK.
- Hilgers, D., Ihil, C. (2010), "Citizensourcing: Applying the Concept of Open Innovation to the Public Sector", *The International Journal of Public Partecipation*, Vol. 4, No. 1, pp. 67-88.
- Himanen, P. (2001), *The Hacker Ethic and the Spirit of the Information Age*, New York, Random House, trad.it. (2003) *L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione*, Milano, Feltrinelli.
- Isett, K.R., Mergel, I.A., LeRoux, K., Mischen, P.A. and Rethemeyer, R.K (2011), "Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21 No. 1.
- Jordan, B. (2008), "Welfare and Well-being: Social Value in Public Policy", Bristol, Policy Press.
- Klijing, E.H., (2008), "Governance and Governance Networks in Europe. An assessment of ten years of research on the theme", *Public Management Review*, Vol. 10 No. 4.
- Lathrop, D., Ruma, L. (2010), *Open Government. Collaboration, Trasoarency, and Partecipation in Practice*, New York, O' Reilly Media.
- Lenk, K., Traunmuller, R. (2001), "Broadening the concept of electronic government. Designinge-government.: on the crossroads of technological innovation and institutional change", *Kluwer Law International*.
- Levitas, J. (2013), *Defining Civic Hacking. How a Common Framework can Unite new forms of Engagement*, Code for America.
- Levy, S. (1984), *Hackers. Heroes of the Computer Revolution*, Garden City, New York, Doubleday, trad. It. (2002) *Hackers. Gli eroi della rivoluzione informatica*, Milano, Shake.
- Linders, D. (2012), "From e-government to we-government: defying a typology for citizen coproduction in the age of social media, *Government Information Quarterly*.
- Lovari, A. (2013), *Networked citizens. Comunicazione pubblica e amministrazioni digitali*, Milano, Franco Angeli.
- Lovari, A., Iannelli, L. (2017), "Open data e civic hacking: pratiche per una cultura del governo aperto", *Mediascapes Journal*.
- Mau, K., Kautsonis, M. (2008) untitled essay cited in Schofield C.P. (2008), "Key challenges facing public sectors leaders: themes from the Ashridge Public Leadership Centre Essay Competition 2007", Autumn 2008, *The Ashdridge Journal*, UK.
- Merloni, F. (2008), "Coordinamento e governo dei dati nel pluralismo amministrativo", in Ponti, B., *Il regime dei dati pubblici*, Rimini, Maggioli.

Osborne, S.P. (2010), "Delivering Public Services: Time for a new theory?", *Public Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-10.

Paradeise, C., Reale, E., Bleiklie, I., Ferlie, E. (2009) (eds.), *University Governance. Western European Comparative Perspective*, Springer, Dordrecht.

Pollifroni, M. (2003), *Processi e modelli di e- government ed e-governance applicati all'azienda pubblica*, Giuffrè, Milano.

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011), "Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State", *International Review of Administrative Sciences*.

Pollitt, C., Bouckaert, G. (2017), *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, 4a ed., Oxford University Press, Oxford.

Porlezza, C. (2016), "Dall'open journalism all'open government? Il ruolo del data journalism nella trasparenza e nella partecipazione", *Problemi dell'informazione*, pp. 167-193.

Porter M.E., Kramer, M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of interactive marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14.

Stepasiuk, T. (2014), "Civic Hacking: A Motivation Framework", *New Vision for Public Affairs*,

Thakurian, P., Dirks, L. and Keita, Y.M. (2016), "Digital Infomediaries and Civic Hacking in Emerging Urban data Initiatives" in Thakuria, P., Tilahun, N., Zellner, M. (eds) *Seeing Cities Through Big Data*, Springer Geography, Springer, Cham.

Vargo, S., Lush, R. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.

Wong, W., Welch, E. (2004), "Does E-Government Promote Accountability? A comparative Analysis of Website Openness and Government Accountability", *Wiley Online Library*, Vol. 17, No.2.

# L'impresa sociale: una direzione di evoluzione della *sharing economy* oltre il *platform capitalism*?

Nathalie Colasanti – Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” – nathalie.colasanti@uniroma2.it

Rocco Frondizi – Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” – rocco.frondizi@uniroma2.it

Marco Meneguzzo – Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” – meneguzzo@economia.uniroma2.it

## Abstract

L'economia della condivisione, o *sharing economy*, è un argomento fortemente controverso a causa della sua presunta capacità di riformare il capitalismo: a tale argomentazione si oppone quella secondo cui, invece, essa rappresenta una mera evoluzione dello stesso in direzione del *platform capitalism* (Srnicek, 2017; Vecchi, 2017). Per Vecchi (2017), la *sharing economy* si caratterizza per la capacità di appropriarsi delle pratiche collettive di cooperazione sociale attraverso l'uso di applicazioni e piattaforme che, in molti casi, sono controllate da un numero ristretto di soggetti. La domanda di ricerca alla base del *paper* è quindi se la forma e la sostanza dell'impresa sociale possano rappresentare una direzione di evoluzione dei meccanismi di *sharing economy* al di fuori del capitalismo di piattaforma. Per fare ciò, in primo luogo costruiremo il *framework* teorico dell'articolo, quello della *sharing economy*, di cui analizzeremo origini, sviluppo, attori principali e modalità di funzionamento. All'interno di questo quadro, e ai fini dell'analisi successiva, ci sembra fondamentale operare la distinzione tra *sharing economy* e *gig economy*, ovvero tra un modello basato sulla condivisione di risorse in eccesso o sottoutilizzate, preferita al possesso delle stesse, e un altro basato sulla fornitura di lavoro *on demand* mediante applicazioni e piattaforme online. Gli esempi più tipici di operatori nell'ambito della *gig economy* sono Uber, Airbnb e tutti i servizi di consegna di cibo o merci, quali Deliveroo, Foodora e Glovo. Nonostante spesso proprio queste imprese siano citate come esempi negativi di *sharing economy*, riteniamo fondamentale distinguerle dal concetto di condivisione in senso stretto, poiché rappresentano più che altro una monetizzazione del proprio tempo libero o di risorse sottoutilizzate (appartamenti, automobili) con l'obiettivo primario di integrare le proprie disponibilità economiche. Tali attività ottengono così la denominazione di “economia del lavoretto”, dal momento che costituiscono un'occasione di guadagnare denaro in più ma non di mettere realmente in comune con altri una risorsa. Per rispondere alla domanda di ricerca del *paper*, cercheremo di costruire un quadro basato sulle sovrapposizioni e compatibilità tra le imprese e le piattaforme operanti nell'ambito della *sharing economy*, soprattutto per quanto riguarda la condivisione di cibo nell'ottica di limitare gli sprechi, e il modello dell'impresa sociale; effettueremo anche una mappatura di tali piattaforme nel panorama nazionale. Riteniamo infatti che l'obiettivo di mettere in contatto persone più o meno vicine tra loro per ridurre gli sprechi possa essere considerato una finalità sociale, ma che l'attuale modello di applicazioni e piattaforme non faccia altro che confermare l'affermazione di Vecchi in merito all'appropriazione di pratiche collettive (e in questo caso già esistenti, come l'atto di regalare ad altri o scambiare gli alimenti deperibili che non si

riesce a consumare), e al conseguente ottenimento di un profitto, da parte di pochi a svantaggio di chi mette in pratica tali azioni. La trasformazione di tali piattaforme in imprese sociali o in cooperative sociali potrebbe quindi presentare un'opportunità di riappropriazione dei meccanismi di solidarietà e utilizzo efficiente delle risorse, nonché di rendere più coerente il tipo di attività svolta con la forma organizzativa adottata. Trattandosi di un'analisi preliminare basata sulla proposta di un quadro teorico non è ancora possibile presentare risultati empirici; nonostante ciò riteniamo che possa essere produttivo alimentare il dibattito in tale direzione, anche e soprattutto in considerazione del notevole impatto delle logiche di *sharing economy* all'interno del dibattito sull'evoluzione del capitalismo.

**Keywords** – Collaborazione; Gig economy; Impresa sociale; Sharing economy; Sostenibilità

## 1. Introduzione

La *sharing economy*, o economia della condivisione, rappresenta uno dei fenomeni più rilevanti dell'ultimo decennio, sia in termini economico-finanziari che per quanto riguarda gli aspetti socio-culturali. Da un lato, infatti, il valore di mercato di imprese come Uber e Airbnb (che tradizionalmente vengono ricondotte all'ambito della *sharing economy*, seppur in maniera imprecisa) si attesta rispettivamente a 89 e 31 miliardi di dollari, mentre il giro d'affari riconducibile alla *sharing economy*, in Italia, ammonta a 3,5 miliardi di euro (Aquaro e Dell'Oste, 2017); dall'altro, la diffusione di questo nuovo modello ha fatto parlare di superamento del capitalismo e del consumismo, e si inserisce nel contesto della Quarta Rivoluzione Industriale. Al contempo, il tema non è esente da controversie sia per quanto riguarda l'effettiva sostenibilità economica delle imprese che se ne occupano, che per questioni relative all'accumulazione di dati e profitti (*platform capitalism*) e allo sfruttamento di chi attraverso tali imprese presta la propria attività lavorativa (Smorto, 2015). All'interno della *sharing economy*, o meglio in parallelo ad essa, esiste la *gig economy* (anche detta *on-demand economy*, Dagnino, 2015), l'economia del lavoretto: ne sono esempi proprio Uber, Airbnb, le piattaforme di consegna merci (Deliveroo, Glovo, Foodora) e quelle di *crowdworking* (ad esempio Taskrabbit e Mechanical Turk, che però non rientrano nel presente articolo). Tali imprese svolgono un'attività di intermediazione tra la domanda di beni e servizi e l'offerta di prestazioni lavorative o di risorse sottoutilizzate: spesso vengono presentate come esempi negativi di *sharing economy*, ma riteniamo che in realtà appartengano ad un altro ambito, diverso da quello della condivisione di risorse in eccesso e della promozione di una cultura dell'accesso. La *gig economy*, infatti, si basa sull'idea della monetizzazione di risorse sottoutilizzate (sia beni fisici come automobili e appartamenti che beni immateriali come il tempo, che si traduce in prestazione di lavoro) con l'obiettivo di integrare i propri guadagni, e si inserisce perfettamente nel quadro della crisi economica e della conseguente difficoltà nel trovare un'occupazione soddisfacente.

L'articolo, quindi, prende le mosse dal terreno controverso della *gig economy* e dal fenomeno del *platform capitalism*: una volta riscontrata l'esistenza di tali problemi all'interno dell'economia della condivisione, vogliamo verificare l'opportunità e la fattibilità di un incontro tra questa e la disciplina dell'impresa sociale. La condivisione di risorse, la riduzione degli sprechi e la promozione dell'accesso rispetto al possesso rappresentano alcuni dei pilastri fondamentali della *sharing economy*, e riteniamo che in essi possa ravvisarsi una finalità di utilità sociale piuttosto evidente. Cercheremo quindi di capire se e come sia possibile applicare la teoria dell'impresa sociale al fenomeno della *sharing economy* così da farlo evolvere in direzione di una maggior collaborazione e partecipazione. Non sono mancati negli ultimi anni appelli per mobilitare il Terzo Settore e rendere più "sociale" il mondo della *sharing economy* (Cimadamore, 2016), nonché per ragionare sull'opportunità di utilizzare l'impresa sociale come modello di business per questo nuovo tipo di attività; altri autori, invece, hanno visto nella *sharing economy* una potenziale spinta per innovare le imprese cooperative (tra gli altri, Como e Battistoni, 2015; Scholz, 2014; Schneider, 2015). Allo stesso tempo, però, poco sembra essersi mosso: nessuna piattaforma italiana della *sharing economy* ha adottato la forma cooperativa (Pais e Zandonai, 2018), e sembra che solamente poche abbiano scelto di qualificarsi come



imprese sociali. Pensiamo quindi che sia opportuno continuare a muoversi in questa direzione, operando però una distinzione netta tra *sharing economy* e *gig economy*, al fine di non alimentare l'opacità terminologica e concettuale che spesso si riscontra nelle discussioni su tali pratiche. Crediamo infatti che, mentre le attività di condivisione di risorse possano beneficiare dell'utilizzo del modello dell'impresa sociale, quanto rientra nel campo della *gig economy* abbia a che fare con cambiamenti e riassetamenti del modello lavorativo, ma non sia in sostanza diverso dalla normale attività di impresa *for profit*.

L'articolo sarà strutturato come segue: in primo luogo, verrà costruito il quadro teorico della *sharing economy*, descrivendone le origini, le definizioni, gli attori e le modalità di funzionamento; essa verrà poi distinta dalla *gig economy*, di cui chiariremo il significato e le implicazioni. Verrà anche chiarito il concetto di *platform capitalism*, che costituisce un elemento rilevante nella critica mossa alla *sharing economy*. Successivamente, presenteremo una breve mappatura delle piattaforme italiane operanti nell'ambito della *sharing economy*, operando una riflessione sui dati disponibili. Di seguito cercheremo di tracciare un quadro che possa collegare la fattispecie dell'impresa sociale al contesto dell'economia della condivisione, utilizzando la prima come strumento evolutivo per gli operatori del settore in direzione di un modello collaborativo che includa anche l'utilizzo di tali piattaforme. Infine presenteremo alcune osservazioni conclusive, le limitazioni della presente ricerca e i possibili sviluppi futuri.

## **2. Caratteristiche e contraddizioni della *sharing economy***

Nonostante l'attenzione in merito alla *sharing economy* sia cresciuta in maniera esponenziale negli ultimi anni, le pratiche di condivisione e collaborazione sono sempre esistite all'interno delle comunità umane, seppur a un livello diverso, più locale e fondato su rapporti personali di familiarità e conoscenza. Oggi, invece, il numero di potenziali soggetti con cui condividere è molto più elevato, e per collegarvi è sufficiente accedere ad un'applicazione e basarsi sulle valutazioni fornite da altri utenti del servizio. I punti chiave che definiscono la *sharing economy* e la differenziano dalle tradizionali pratiche collaborative, quindi, sono tre: in primo luogo l'utilizzo di tecnologie digitali per connettere domanda e offerta, così da permettere un controllo in tempo reale delle risorse in eccesso; in secondo luogo, lo sfruttamento delle risorse in eccesso, che possono essere monetizzate dai proprietari o scambiate per altre risorse; infine, la costruzione di una comunità basata su recensioni verificate che possa costituire una base minima di fiducia da cui avviare la condivisione (World Economic Forum, 2017). Inoltre, non esiste un'unica definizione del concetto di *sharing economy*: potremmo esplicitarlo come l'insieme di "interazioni organizzate tramite cui le persone scambiano le proprie risorse in eccesso o inutilizzate, solitamente a fronte di un corrispettivo in denaro o della ricezione di un servizio" (World Economic Forum, 2017). Altrimenti, si potrebbe dire che la *sharing economy* rappresenta la tendenza a far prevalere l'accesso alle risorse sul possesso delle stesse. Storicamente, ciò si è verificato nei periodi di minor benessere economico, in cui le persone sono più propense a condividere poiché hanno minore capacità di accedere individualmente a un ampio numero di beni (Volker e Flap, 2007): con il boom economico della seconda metà del Novecento, le pratiche di consumo collaborativo sono state progressivamente rimpiazzate dagli acquisti individuali o familiari (Agyeman *et al.*, 2013). Alcuni

autori fanno risalire l'origine della *sharing economy* alla diffusione di Internet negli ultimi due decenni, che avrebbe ricreato un sentimento di entusiasmo per la "comunità", alle preoccupazioni ambientali, che spingono le persone a ridurre i propri consumi e la propria impronta sul pianeta, e alla recessione economica, che ha nuovamente spostato l'ago della bilancia in favore dell'accesso rispetto al possesso (World Economic Forum, 2017; Gruszka, 2017). In effetti la nascita delle principali piattaforme collegate alla *sharing economy* risale proprio al 2008, ovvero all'inizio della crisi economica, e senz'altro la riduzione del potere d'acquisto, combinata con la perdita di numerosi posti di lavoro, ha fatto sì che si cercassero soluzioni nuove alle necessità di consumo (ECORL, 2016).

Gli attori coinvolti nei processi di *sharing economy* sono molteplici. In primo luogo abbiamo i singoli utenti, che mettono in condivisione le proprie risorse o che accedono alle piattaforme per reperire ciò di cui hanno bisogno, e le comunità locali, nelle quali spesso prevale la condivisione informale tra conoscenti spinta da motivazioni ambientali e di risparmio. Poi, sono coinvolte imprese private for profit, non profit e imprese sociali: per le prime la spinta è l'ottenimento di un profitto dall'intermediazione e dalla promozione di attività di condivisione; per le altre due categorie invece prevalgono motivazioni di utilità sociale e preoccupazioni ambientali. Infine, troviamo le pubbliche amministrazioni e i governi, che utilizzano le strutture pubbliche per mettere in condivisione alcune categorie di risorse, e che hanno un ruolo centrale nella regolamentazione delle pratiche di *sharing economy*.

Le motivazioni che rendono possibile la condivisione possono essere distinte in tre categorie principali: quelle sociali, quelle economiche e quelle ambientali (World Economic Forum, 2017). Le prime hanno a che vedere con la possibilità di espandere la propria cerchia sociale, di mettere in pratica comportamenti altruistici e di ottenerne qualcosa in cambio. Le seconde si collegano, come anticipato, alla recessione economica e alla conseguente riduzione del potere d'acquisto, che rende poco conveniente o addirittura impossibile accedere a tutti i beni desiderati. Le motivazioni ambientali, infine, derivano dalle spinte verso stili di vita maggiormente sostenibili e dalle preoccupazioni, ormai ampiamente diffuse, relative al cambiamento climatico e più in generale all'impatto umano sul pianeta. È importante ricordare che alla base di tutto deve verificarsi una pre-condizione relativa alla tecnologia, ovvero alla presenza delle infrastrutture necessarie ad aumentare (potenzialmente all'infinito) il raggio della *sharing economy*, quali connessioni Internet a costi contenuti, disponibilità di *smartphone* e capacità di usare le applicazioni e le piattaforme su cui avviene la condivisione.

Un altro carattere rilevante della *sharing economy* è l'eterogeneità degli attori che si muovono al suo interno: ciò genera dibattiti in merito all'estensione dell'ambito stesso, e crea problemi di catalogazione di tali soggetti (Acquier *et al.*, 2019). Mentre alcuni autori (come Acquier *et al.*, 2019) propongono di classificarli in base ai meccanismi che adottano per creare e distribuire valore, riteniamo che possa essere utile distinguere le attività in base allo scopo sottostante, ovvero la condivisione "civica e sociale" (Como e Battistoni, 2015) (motivata principalmente da ragioni di risparmio economico/di risorse e da considerazioni ambientali) e la monetizzazione delle risorse in eccesso (motivata dalla necessità di integrare il proprio reddito o comunque di ottenere redditi extra). In effetti, tale proposta si rispecchia nella distinzione tra

*sharing economy* e *gig economy*, ovvero l'economia "del lavoretto", i cui esempi principali sono Uber, Airbnb, Deliveroo, Foodora, Glovo e le piattaforme di *crowdworking*. La *gig economy* costituisce un ambito molto controverso, sia per l'assenza di regolamentazione che per le implicazioni a livello socio-economico. Da un lato, infatti, chi presta lavoro o risorse tramite piattaforme e applicazioni non è considerato un dipendente dalle piattaforme stesse, nonostante spesso esse abbiano un notevole potere di controllo sui ritmi e sulle possibilità lavorative di tali collaboratori: questa contraddizione genera un dibattito rilevante in termini di diritto del lavoro e di possibilità di applicare i contratti collettivi già esistenti a queste categorie di lavoratori. D'altra parte, la composizione demografica della "forza lavoro" della *gig economy* indica che si tratti sempre meno di lavoretti volti ad integrare redditi già esistenti (e il cui vantaggio principale è la flessibilità in termini di orari) e sempre più di lavori veri e propri, che spesso rappresentano l'unica fonte di reddito a disposizione di chi li svolge (per esempio, quasi il 40% di chi lavora tramite Mechanical Turk di Amazon ha un livello di istruzione elevato, e lavora unicamente tramite la piattaforma, Srnicek, 2017).

Secondo PwC (2016), le transazioni effettuate all'interno della *sharing economy* arriveranno a 570 miliardi di euro nel 2025, concentrandosi in cinque settori: finanza collaborativa, ospitalità, trasporti, servizi professionali e servizi per la casa *on-demand*. Emerge chiaramente che la crescita si avrà proprio nei settori tipici della *gig economy* (ad esclusione della finanza collaborativa): ciò potrebbe far luce sulle motivazioni che spingono le persone e le imprese ad aderire a questo modello economico. Per le prime, come detto in precedenza, si tratta della monetizzazione di risorse sottoutilizzate (automobili, appartamenti o tempo libero); per le seconde, invece, si tratta della possibilità di guadagnare dall'intermediazione di un numero estremamente elevato di transazioni, ottenendo allo stesso grandi quantità di dati, e di fatto non praticando alcuna redistribuzione dei guadagni derivanti da tali pratiche (come sostenuto da Vecchi, 2017). Parliamo quindi di *platform capitalism*, basato sull'estrazione e sull'utilizzo di grandi moli di dati (Srnicek, 2017) tramite piattaforme online, e sulla conseguenze appropriazione a fini di profitto delle pratiche messe in atto dagli utenti sulle piattaforme stesse (Vecchi, 2017). Le piattaforme diventano un luogo privilegiato di produzione di valore, poiché si collocano nel mezzo degli utenti, agendo come intermediarie, e allo stesso tempo sono il luogo immateriale dove avvengono transazioni e interazioni. Srnicek (2017) definisce gli attori della *gig economy* "lean platforms", piattaforme snelle, dal momento che non possiedono alcun bene fisico (per esempio automobili nel caso di Uber, appartamenti nel caso di Airbnb), ma sono proprietarie del software di raccolta ed analisi dei dati. È quindi chiaro che la retorica della condivisione tra pari, finalizzata a un utilizzo razionale e sostenibile delle risorse, sia in conflitto con una realtà in cui tale condivisione costituisce il prodotto offerto da imprese che beneficiano in maniera esclusiva, o comunque sproporzionata, dei profitti che risultano dagli scambi messi in atto dagli utenti.

### **3. La *sharing economy* in Italia**

In questa sezione cercheremo di tracciare un quadro dell'economia della condivisione in Italia. Una prima osservazione che possiamo formulare riguarda la ridotta disponibilità di dati in merito: sembra che, dal 2017 in avanti, si siano fermate le attività di ricognizione che invece venivano effettuate in maniera regolare negli

anni precedenti. L'ultima rilevazione disponibile (Mainieri, 2018) indica la presenza di 125 piattaforme collaborative in Italia nel 2017, e registra un'inversione di tendenza nel loro numero: dal 2014 al 2016, infatti, il numero di piattaforme era aumentato in maniera costante e consistente (+21% dal 2014 al 2015, +17% dal 2015 al 2016), mentre nel 2017 si registra una diminuzione del 9,5% rispetto all'anno precedente. Per quanto riguarda gli ambiti di attività, i più diffusi riguardano i servizi alla persona ed i trasporti: il primo è in crescita dal 2015 al 2017 e fa registrare il maggior numero di nuove piattaforme (6), mentre il secondo è in netto calo. Uno degli ambiti di potenziale interesse per la nostra ricerca, quello alimentare, è mediamente diffuso (11 piattaforme nel 2015 e nel 2016), ma decresce nel 2017 (8 piattaforme).

La quasi totalità delle piattaforme (86%) fa riferimento in prevalenza a mercati locali o nazionali: anche questo aspetto potrebbe essere rilevante nel collegamento tra *sharing economy* ed impresa sociale, dal momento che soprattutto a livello locale può risultare più semplice individuare finalità di utilità sociale e mobilitare la comunità affinché partecipi al progetto ed utilizzi la piattaforma. Allo stesso tempo, circa la metà dei responsabili intervistati afferma di voler espandere la propria attività all'estero, soprattutto per poter accedere ad un bacino di utenti più ampio, anche perché le comunità che fanno riferimento alle piattaforme sono spesso piuttosto limitate (meno di 5.000 utenti).

Il panorama della *sharing economy* italiana, quindi, appare composto da tante piccole imprese attive a livello locale, che si occupano in prevalenza (ma non solo) di servizi alla persona, trasporti e attività culturali. Nessuna di esse si è strutturata come cooperativa (Pais e Zandonai, 2018), e permane l'impressione che il settore continui ad essere trainato da imprese di capitali più che da iniziative civiche, come già evidenziato qualche anno fa da Como e Battistoni (2015).

Nel prossimo paragrafo vedremo se e come sia possibile applicare in tale contesto le logiche proprie dell'impresa sociale, così da fornire un'indicazione evolutiva chiara verso la promozione di finalità socialmente utili, piuttosto che verso il capitalismo delle piattaforme.

#### **4. Impresa sociale e *sharing economy*: un binomio possibile?**

La questione dell'equità della *sharing economy* è stata affrontata a più riprese, in convegni nazionali e internazionali, e sono stati mossi appelli affinché il Terzo Settore contribuisse a orientarla verso una direzione maggiormente sociale (Cimadamore, 2016). Allo stesso tempo, non sono disponibili dati certi su quante piattaforme italiane si registrino come imprese sociali (ammesso che ve ne siano); nessuna è organizzata in forma cooperativa (Pais e Zandonai, 2018), dunque la *governance* rimane sempre in mano a un numero ristretto di soggetti e mai a tutti gli utenti che di fatto producono valore, nonostante si sia già ragionato in passato sul tema del *platform cooperativism*, ovvero della *governance* cooperativa delle piattaforme di condivisione<sup>1</sup>. Questa, in effetti, rappresenterebbe una soluzione interessante relativamente alla proprietà e all'utilizzo dei dati generati dalle interazioni degli utenti. Allo stesso tempo, la forma giuridica adottata non sarebbe necessariamente vincolante, essendo quella di impresa sociale una "qualifica,

---

<sup>1</sup> All'estero, invece, la situazione è diversa e più avanzata, ed esistono già numerose cooperative di lavoratori che gestiscono piattaforme finalizzate alla creazione e gestione di lavoro (Cicarelli, 2016).

in principio acquisibile da tutti gli enti privati” (Fici, 2017), legata allo svolgimento di attività di interesse generale che abbiano finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Tali attività vengono elencate nell’art. 2 del d.lgs. 112/2017, ma possono anche essere aggiornate come previsto al comma 2 dello stesso articolo, come sottolineato da Fici (2017). Riteniamo che un futuro aggiornamento potrebbe riguardare, per esempio, l’inserimento delle attività relative alla messa in circolo e condivisione di eccedenze alimentari, finalizzata alla riduzione degli sprechi e alla redistribuzione alimentare.

La volontà di adottare la qualifica di impresa sociale, da parte degli attori della *sharing economy* italiana, potrebbe dunque garantire che tali attività svolgano una finalità sociale; inoltre, potrebbe evitarsi l’appropriazione dei profitti derivanti da pratiche di condivisione (Vecchi, 2017) grazie alla normativa che richiede alle imprese sociali di vincolare gli utili allo svolgimento dell’attività statutaria. Del resto, l’archivio di *startup* collaborative raccolto su Collaboriamo.org presenta già numerose categorie che potrebbero ricoprire facilmente finalità sociali e di utilità generale (nonché ricadere nelle fattispecie previste dall’art. 2 del d.lgs. 112/2017), come l’abitare (5 piattaforme), la cultura (9 piattaforme), la formazione (5 piattaforme), i servizi alle persone (14 piattaforme) e alle imprese (5 piattaforme) e il turismo (11 piattaforme). Spesso, inoltre, le imprese della *sharing economy* operano in prevalenza a livello locale: possiamo quindi immaginare che siano ben ancorate nelle comunità territoriali di riferimento, e che questo possa rafforzare il carattere civico e “dal basso” della loro attività.

Ci sembra dunque che ci sia un ampio terreno comune tra la disciplina dell’impresa sociale e le iniziative di *sharing economy* “civiche e sociali” (come le definiscono Como e Battistoni, 2015), e che numerose piattaforme abbiano già orientato la propria proposta di valore verso attività socialmente utili e rilevanti. Rimane quindi da riempire il vuoto tra i due mondi, il quale potrebbe essere dovuto alla piccola dimensione delle piattaforme, oppure alla complessità o alla scarsa convenienza (reali o percepite) dell’adozione della qualifica di impresa sociale.

## 5. Conclusioni

Come specificato nella sezione introduttiva, l’articolo è a uno stadio di sviluppo iniziale, e si basa sulla proposta di proseguire nel solco tracciato da articoli pubblicati negli ultimi anni che spingono verso una maggiore equità nel campo della *sharing economy*, con l’obiettivo di evitare modelli “uberizzanti” unicamente basati sull’estrazione e accumulazione di valore da parte di un numero ristretto di soggetti (ovvero i proprietari delle piattaforme).

Si è visto come tra le soluzioni proposte rientri con frequenza l’intervento del Terzo Settore nella *sharing economy*, soprattutto per quanto riguarda le cooperative, che da diversi autori sono state considerate come una possibile soluzione al problema del *platform capitalism* (instaurando una *governance* collaborativa delle piattaforme di condivisione) ma anche come una categoria di enti che potrebbero beneficiare del portato innovativo (anche a livello tecnologico) del fenomeno della *sharing economy*. Il ruolo dell’impresa sociale, al contrario, è più sfumato, anche perché ad oggi nessuna impresa di *sharing economy* sembra aver adottato tale qualifica.

La presente ricerca vuole essere una proposta di discussione, più che un modello definitivo che risolva le controversie dell'economia della condivisione. I prossimi passi includeranno senz'altro l'aggiornamento della mappatura delle piattaforme e una ricognizione, ove possibile, delle motivazioni che le hanno spinte a non adottare la qualifica di impresa sociale. Riteniamo che il lavoro sul campo, insieme alle persone e alle imprese che animano il campo della *sharing economy*, sia essenziale al fine di costruire una prospettiva che riesca a superare il capitalismo di piattaforma e l'appropriazione da parte di pochi dei benefici generati da pratiche messe in atto a livello collettivo, con l'obiettivo di muoversi verso la promozione di iniziative civiche, solidali e sostenibili.

## **Bibliografia**

- Acquier, A., Carbone, V., Massé, D. (2019). How to create value(s) in the sharing economy: business models, scalability, and sustainability. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 5-24.
- Agyeman, J., McLaren, D., Schaefer-Borrego, A. (2013). *Sharing Cities*. Accessibile al link: [http://www.foe.co.uk/sites/default/files/downloads/agyeman\\_sharing\\_cities.pdf](http://www.foe.co.uk/sites/default/files/downloads/agyeman_sharing_cities.pdf)
- Aquaro, D., Dell'Oste, C. (2017). Dalla casa all'auto, tutte le novità della sharing economy. *Il Sole 24 Ore*. Accessibile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-06-26/stretta-sharing-economy-122838.shtml?uuid=AEXpeCmB>
- Borzaga, C., Defourny, J. (a cura di) (2001). *L'impresa sociale in prospettiva europea*. Trento: Edizioni 31.
- Borzaga C., Ianes, A. (a cura di) (2006). *Economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*. Roma: Donzelli.
- Ciccarelli, R. (2016). *Cooperazione 2.0. Le alternative nella sharing economy*. Accessibile al link: <https://www.che-fare.com/cooperazione-2-0-le-alternative-nella-sharing-economy/>
- Cimadamore, C. (2016). *Sharing economy. I concetti base e la sfida del Terzo Settore*. Accessibile al link: <http://agenziares.it/comunicazione-sociale/sharing-economy-concetti-base-la-sfida-del-terzo-settore/>
- Como, E., Battistoni, F. (2015). Economia collaborativa e innovazione nelle imprese cooperative: opportunità emergenti e sfide per il futuro. *Rivista Impresa Sociale*, 6, 98-108.
- Dagnino, E. (2015). Il lavoro nella on-demand economy esigenze di tutela e prospettive regolatorie. *Labour & Law Issues*, 1(1), 86-106.
- ECORL (2016). *Comparative study on sharing economy in EU and ECORL Consortium countries*. Accessibile al link: <https://www.ecorl.it/documenti/Risultati/comparative-study-on-sharing-economy.pdf>
- Fana, M. (2017). *Non è lavoro, è sfruttamento*. Roma-Bari: Editori Laterza.
- Fici, A. (2017). La nuova disciplina dell'impresa sociale. Una prima lettura sistematica. *Rivista Impresa Sociale*, 9, 8-16.
- Gruzka, K. (2017). Framing the collaborative economy – voices of contestation. *Environmental Innovation and Societal Transformations*, 23, 92-104.
- Mainieri, M. (2018). *Mappatura delle piattaforme collaborative 2017*. Accessibile al link: [http://collaboriamo.org/media/2018/11/MPI\\_2017.pdf](http://collaboriamo.org/media/2018/11/MPI_2017.pdf)

Pais, I., Zandonai, F. (2018). Sharing Economy, cooperative dove siete? Accessibile al link: <http://www.vita.it/it/article/2018/06/23/sharing-economy-cooperative-dove-siete/147305/>

PwC (2016). Europe's five key sharing economy sectors could deliver €570 billion by 2025. Accessibile al link: <https://press.pwc.com/News-releases/europe-s-five-key-sharingeconomy-sectors-could-deliver--570-billion-by-2025/s/45858e92-e1a7-4466-a011-a7f6b9bb488f>

Rifkin, J. (2001). The age of access. New York: TarcherPerigee.

Schneider, N. (2015). The future of work: owning what we share. Pacific Standard, 1 Settembre 2015.

Scholz, T. (2014). Platform cooperativism vs the sharing economy. Medium.com, 5 Dicembre 2014.

Smorto, G. (2015). Sharing economy e modelli di organizzazione. Paper presentato al Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale, 22-23 Maggio 2015.

Srnicek, N. (2017). Platform capitalism. Polity Press.

Staglianò, R. (2018). Lavoretti. Torino: Giulio Einaudi Editore.

Vecchi, B. (2017). Il capitalismo delle piattaforme. Roma: manifestolibri.

Volker, B., Flap, H. (2007). Sixteen million neighbors: a multilevel study of the role of neighbors in the personal networks of the Dutch. *Urban Affairs Review*, 43(2), 256.

World Economic Forum (2017). Collaboration in cities: from sharing to "sharing economy". Accessibile al link: [http://www3.weforum.org/docs/White\\_Paper\\_Collaboration\\_in\\_Cities\\_report\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/White_Paper_Collaboration_in_Cities_report_2017.pdf)

# Cooperative e imprese for-profit a confronto: il caso Italiano

*Annalisa Cristini, Mara Grasseni e Silvana Signori*

*Università degli studi di Bergamo*

13 maggio 2019

## **Abstract**

Nell'ambito delle imprese sociali le cooperative hanno un ruolo fondamentale. Da un lato ciò che le caratterizza e le unifica è il tema centrale della mutualità e dall'altro, esiste un elevato grado di eterogeneità nei modi in cui tale principio di concretizza. Recentemente, la letteratura ha evidenziato come, in risposta alla crisi economica, il settore cooperativo in Italia abbia dimostrato una dinamica diversificata rispetto alle altre forme di imprese, soprattutto in termini occupazionali.

Utilizzando dati di bilancio di imprese italiane, cooperative e for-profit, per gli anni 2011-2016, il lavoro analizza le differenze tra le due forme di impresa in termini di numero di occupati, produttività del lavoro, e indipendenza finanziaria durante gli anni della seconda recessione economica che ha investito il nostro paese.

Vista l'ampia eterogeneità che esiste tra le imprese cooperative, il lavoro considera anche le differenze di performance esistenti all'interno delle diverse categorie, in particolare cooperative sociali di tipo A e B e cooperative di produzione e lavoro. La caratteristica principale delle cooperative di produzione e lavoro è infatti l'offrire un'opportunità lavorativa ai propri soci, mediante lo svolgimento di un'attività economica, mentre le cooperative sociali perseguono principalmente finalità solidaristiche collaborando ampiamente con gli enti pubblici e privati del territorio di riferimento. I settori stessi in cui queste categorie operano sono in generale diversi.

I risultati dell'analisi evidenziano nel complesso una performance migliore delle cooperative di produzione e lavoro e delle cooperative sociali rispetto alle imprese for-profit in termini occupazionali. La tutela occupazionale che le cooperative sembrano aver perseguito durante questi anni di crisi si associa però ad una minore produttività del lavoro e ad un indebolimento della loro indipendenza finanziaria.

**Keywords:** Cooperative Italiane, cooperative di produzione e lavoro, cooperative sociali, occupazione, performance economica



## 1. Introduzione

Negli ultimi anni il settore non profit ha mostrato una forte espansione; secondo gli ultimi dati censuari il numero d'impresе è infatti cresciuto del 28% tra il 2001 e il 2011 (Istat, 2015). Pur trattandosi di un trend di crescita di medio-lungo periodo, la crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008 e proseguita a fasi alterne per diversi anni con un ultimo minimo ciclico nel 2012, ha giocato un ruolo importante. Infatti, diversi studi hanno evidenziato come all'interno del settore non-profit le cooperative abbiano mostrato negli anni della crisi una maggiore resilienza rispetto ad altre imprese (Zamagni, 2012; Costa e Carini, 2016). Tale atteggiamento trova probabilmente una spiegazione nei diversi obiettivi che le imprese non-profit si pongono rispetto alle imprese for-profit. Mentre per quest'ultime il perseguimento di un profitto rimane il fine principale, le cooperative, sembrano molto più attente all'occupazione, non solo perché i lavoratori coincidono con i soci stessi, come nel caso delle cooperative di produzione e lavoro, ma anche perché, in tal modo, si garantisce continuità al servizio sociale offerto, come nel caso delle cooperative sociali. Complessivamente l'evidenza che emerge dalla letteratura esistente concorda nell'affermare che, nel corso della crisi, le cooperative hanno giocato un ruolo fondamentale nella tutela e nel mantenimento dei livelli di occupazione. (Carini e Carpita 2014; Carini e Borzaga, 2015; Costa e Carini, 2016; Euricse, 2015).

Se da un lato la mutualità spinge le cooperative a tutelare le persone impegnate nell'impresa, proteggendo e a volte aprendo nuove prospettive occupazionali, dall'altro lato questo impegno può portare verso una situazione non sempre virtuosa sul versante produttivo e finanziario (Euricse, 2015). Evidentemente, ciò può mettere a repentaglio lo scopo finale, laddove efficienza e solidità finanziaria rappresentano le pre-condizioni per raggiungere gli obiettivi mutualistici e sociali che le cooperative si prefiggono.

Obiettivo di questo lavoro è quello di confrontare il comportamento in tempo di crisi delle imprese cooperative con quello delle imprese for-profit. Rispetto alla letteratura precedente<sup>1</sup> quest'analisi si caratterizza per la costruzione di un preciso gruppo di controllo. In particolare, si è identificato un campione di imprese non cooperative che avessero caratteristiche del tutto simili a quelle del gruppo di imprese cooperative ma che fossero di diversa forma giuridica, cioè imprese a scopo di lucro. Eventuali differenze tra gli andamenti delle imprese cooperative e del gruppo di controllo possono quindi primariamente essere imputabili alla diversa forma giuridica.

In specifico, l'analisi intende verificare l'ipotesi, già ampiamente studiata in letteratura, che le imprese cooperative siano in grado di tutelare l'occupazione in misura maggiore rispetto alle imprese for-profit. Accanto a questo però il lavoro si concentra anche su altri aspetti di natura economico-finanziaria che possono rappresentare un elemento di distinzione tra imprese non-profit e imprese for-profit. La produttività del lavoro e l'indipendenza finanziaria risultano essere due ulteriori elementi di indagine al fine

---

<sup>1</sup> Euricse (2015) confronta ad esempio il gruppo delle cooperative con le S.p.A

di valutare se la tutela dei lavoratori abbia spinto le cooperative verso una situazione non sempre virtuosa e sostenibile.

Dal lato della produttività, la letteratura ha evidenziato come, in generale, le imprese cooperative siano meno efficienti di quelle non-cooperative (Monteiro e Straume, 2018). Le motivazioni sarebbero da ricercare nella gestione della relazione proprietari/manager, nell'assenza di sistemi di valutazione delle performance, nella tendenza a sottoinvestire. Tale differenza potrebbe tuttavia essere in parte il risultato delle specificità settoriali delle imprese cooperative laddove è rilevante la componente dei servizi di tipo manuale che sono caratterizzati da una produttività inferiore alla media e in tal senso potrebbe quindi riflettere diverse competenze, abilità, tipologie contrattuali, ecc, ed essere quindi 'fisiologica'. Tuttavia potrebbe anche indicare la presenza di alcune inefficienze del settore cooperativo o di alcuni suoi comparti. La letteratura in merito si è però concentrata soprattutto su alcuni specifici settori e su alcune tipologie di cooperative.

Infine, dal lato del finanziamento, le cooperative si caratterizzano per la difficoltà ad ottenere finanziamenti esterni dal settore bancario a causa di insufficienti garanzie e troppo spesso devono affidarsi ai soli finanziamenti pubblici<sup>2</sup>. D'altra parte se si considera che le cooperative, per loro natura, hanno un capitale sociale e quindi un patrimonio netto molto ridotto, è facile intuire come il ricorso al credito sia essenziale.

A fronte di questi trend comuni al settore cooperativo, l'analisi si concentra anche su alcune specificità interne al settore cooperativo stesso e riconducibili alle diverse categorie d'impresa cooperativa. In tal senso l'analisi distingue tra cooperative di produzione e lavoro, cooperative sociali e altre cooperative. Le tre tipologie si differenziano per il tipo di mutualità, nonché per l'ambito produttivo e la conseguente tipologia di domanda. Alla luce di queste differenze, l'obiettivo del lavoro è quindi quello di verificare se e in quale misura esistano differenze tra imprese for-profit da un lato, e le diverse tipologie di cooperative dall'altro.

I risultati confermano in generale una maggiore tutela dell'occupazione da parte del settore cooperativo rispetto al settore for-profit; tuttavia, ciò vede come controparte una più bassa produttività del lavoro e una minore indipendenza finanziaria delle imprese cooperative rispetto alle imprese convenzionali. Infine, sebbene i trend di occupazione, produttività e indipendenza finanziaria siano simili per le diverse categorie di cooperative, le differenze rispetto a quelle delle imprese profit variano sensibilmente tra le tre tipologie di cooperative considerate.

Il lavoro prosegue discutendo, nel secondo paragrafo, le fonti e la costruzione del dataset; nel terzo paragrafo verrà presentata la metodologia di stima; il quarto paragrafo presenta i risultati e il quinto le conclusioni.

---

<sup>2</sup> Si veda Gagliardi (2009) per una rassegna della letteratura sul ruolo del credito all'interno delle imprese cooperative.

## 2. Dati

Le fonti principali dei dati utilizzati nel presente lavoro sono due: la banca dati AIDA-Bureau van Dijk; e l'albo delle cooperative.

La prima fonte di dati rende disponibili i bilanci per ogni azienda, comprese le cooperative. I dati di bilancio permettono un'analisi approfondita delle condizioni reddituali, finanziarie e patrimoniali delle imprese e offrono, inoltre, informazioni sul numero di dipendenti al 31/12 di ogni anno. Dal dataset Aida sono state selezionate tutte le imprese con almeno un dipendente in uno degli anni dal 2008 al 2016. Purtroppo i dati sul numero dei dipendenti sono spesso mancanti negli anni fino al 2011, pertanto l'analisi econometrica è stata condotta per il periodo 2011-2016. Inoltre, dalla banca dati AIDA sono state utilizzate le informazioni disponibili per tutte le imprese presenti sul territorio italiano negli anni considerati, indipendentemente dal loro stato giuridico al momento dell'estrazione. Questo perché alcune informazioni si riferiscono all'ultimo anno disponibile, ma i dati di bilancio potrebbero comunque essere presenti per alcuni degli anni precedenti.

Sulla base della forma giuridica delle imprese abbiamo poi distinto tra imprese cooperative e imprese profit. Le forme giuridiche delle prime sono: "PICC. S.C.A.R.L.", "S.C.A.R.L.", "S.C.A.R.L.P.A", "Cooperativa sociale", "Piccola cooperativa"; mentre le forme giuridiche utilizzate per individuare le imprese for-profit sono: "S.A.P.A.", "S.A.S.", "S.P.A.", "S.P.A. a socio unico", "S.R.L.", "S.R.L. a socio unico".

I dati AIDA non consentono di distinguere le cooperative sulla base del "settore cooperativo" di appartenenza; a tal fine quindi sono state utilizzate le informazioni disponibili nell'Albo delle Cooperative, il quale ricomprende tutte le categorie di cooperative previste dal decreto ministeriale del 23 giugno 2004. Questo ha reso possibile distinguere le cooperative contenute nella banca dati AIDA in cooperative di produzione e lavoro, cooperative sociali e altre cooperative in cui sono state raggruppate: consorzi e cooperative di garanzia e fidi, cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento, cooperative di consumo, cooperative di dettaglianti, cooperative di lavoro agricolo, cooperative di trasporto, cooperative edilizie di abitazione e le altre cooperative<sup>3</sup>.

L'obiettivo principale dell'analisi condotta riguarda il confronto tra il comportamento delle cooperative, anche e soprattutto nel periodo di crisi, rispetto al comportamento delle altre imprese operanti sul territorio. L'analisi econometrica ha consentito di ricostruire, attraverso tecniche opportune di *matching*, un campione di imprese definito gruppo di controllo.

Il *matching* statistico si basa sull'idea di abbinare a ciascun soggetto considerato, nel nostro caso le cooperative, un soggetto tendenzialmente equivalente, ovvero molto simile o il più simile possibile. In questo modo è possibile creare un gruppo di controllo in un contesto che ricrea, almeno nelle ipotesi di

---

<sup>3</sup> Le banche di credito cooperativo, i consorzi agrari e i consorzi cooperativi sono stati esclusi dal campione. I consorzi agrari e i consorzi cooperativi sono stati esclusi per evitare duplicazioni laddove le singole cooperative appartenenti al consorzio siano già presenti nel campione. Le banche di credito cooperativo sono state escluse perché il settore bancario e finanziario presenta caratteristiche particolari rendendo difficile una comparazione con gli altri settori.

lavoro, la situazione sperimentale. In questo contesto, è stato utilizzato il metodo “*nearest neighbor matching*” nel quale l’abbinamento consiste nell’associare ad ogni cooperativa, nel 2011, cinque imprese non cooperative che più le si avvicinano sulla base di alcune caratteristiche<sup>4</sup>. Le caratteristiche osservabili considerate riguardano: il fatturato, il totale delle immobilizzazioni materiali, il totale dell’attivo e l’età delle imprese. Inoltre, la metodologia applicata prevede anche un *exact matching* sul settore Ateco ad una cifra, in altre parole le imprese più simili alle cooperative vengono cercate all’interno dello stesso settore di appartenenza<sup>5</sup>.

Il panel finale si compone di un numero di cooperative nel 2011<sup>6</sup> pari a 28.729 e di un numero di imprese profit per costruzione pari a 143.645.

La tabella 1 descrive il dataset riportando la numerosità delle imprese nel 2011, anno utilizzato per la costruzione del gruppo di controllo. In particolare, nella tabella si distingue tra cooperative e imprese for-profit e le prime sono ulteriormente distinte sulla base della loro tipologia e del settore di appartenenza. Dai dati emerge che, nel 2011, le cooperative di produzione e lavoro rappresentavano circa il 42% delle cooperative presenti sul territorio. La distribuzione settoriale del numero di cooperative conferma l’esistenza di una certa sovrapposizione tra settore e categoria di cooperativa: le cooperative di produzione e lavoro sono maggiormente presenti nel settore delle costruzioni e in quello dei trasposti e della logistica; mentre ben il 53% delle cooperative sociali svolge la sua attività nel settore dell’assistenza sanitaria. Le altre cooperative sembrano concentrarsi soprattutto nel settore agro-alimentare.

---

<sup>4</sup> Per i riferimenti econometrici dettagliati si veda Abadie et al (2004).

<sup>5</sup> Per maggiori dettagli econometrici è possibile consultare il manuale di Stata in riferimento al comando *nnmatch*.

<sup>6</sup> Nelle tabelle si fa riferimento all’anno 2011 perché è quello nel quale è stato fatto il matching con le imprese profit.

**Tabella 1. Descrizione del dataset. Anno 2011**

		Numero di imprese			
Gruppo di controllo:		143,645			
Cooperative:		28,729			
		Prod. e lavoro	10,759 (42.66%)		
		Sociali	7,334 (29.08%)		
		Altre	7,126 (28.26%)		
Settori	Cooperative per settore (%)	Prod. e lavoro (%)	Sociali (%)	Altre (%)	
Agricoltura e alimentare	15.30	4.77	2.10	47.61	
Altre industrie	6.07	9.77	4.57	1.54	
Costruzioni	10.60	18.93	2.15	6.05	
Commercio	7.34	5.99	2.33	14.85	
Trasporti e logistica	12.73	19.95	1.98	10.82	
Alloggio	3.33	4.25	2.96	1.94	
KIBS	5.87	7.63	2.92	5.85	
Altri Servizi	14.33	18.82	14.11	6.50	
Istruzione	3.39	2.14	7.94	0.98	
Assistenza e sanità	15.92	1.37	53.70	0.93	
Altri	5.13	6.39	5.25	2.93	
Tot.	100	100	100	100	

Nota: La somma dei numeri dei tre gruppi di cooperative è differente dal totale delle cooperative per la presenza di valori missing.

I settori sono definiti, secondo la classificazione Ateco a 2 cifre, nel seguente modo: Agricoltura e alimentare= 01, 02, 03, 10, 11, 12; Altre industrie = 13-33 and 35-39; Costruzioni = 41, 42, 43, 68; Commercio = 45, 46, 47; Trasporti e logistica = 49-53; Alloggio = 55, 56; KIBS = 62, 63, 69, 70-73; Altri servizi = 58-61, 64-66, 74-84; Istruzione = 85; Assistenza e sanità = 86, 87, 88; Altri = 90-99

Per comprendere meglio il peso del settore cooperativo, la tabella 2 evidenzia il valore aggiunto (in migliaia di euro) prodotto dalle cooperative nel 2011 distinguendo per settore di appartenenza e tipo di cooperativa. Inoltre, viene fornito il dato relativo al numero di dipendenti impiegati.

Su un totale di 23,7 milioni di Valore Aggiunto (espresso in migliaia di euro) prodotti dalle cooperative in Italia nel 2011, il 21% circa è prodotto dal settore dell'assistenza sanitaria, seguito da quello degli altri servizi (15,36%) e dal settore dei trasporti e della logistica (14,96%).

Per quanto riguarda la tipologia di cooperative, le cooperative di produzione e lavoro producono una quota di Valore Aggiunto maggiore rispetto alle altre e concentrato nei settori dei trasporti e della logistica (29,41%) e degli altri servizi (27,51%). Nel caso delle cooperative sociali il settore che contribuisce in misura decisamente preponderante al Valore Aggiunto è quello dell'assistenza sanitaria (75,86%) mentre il contributo delle altre cooperative è imputabile al settore agro-alimentare. Lo stesso pattern si riscontra focalizzando l'attenzione sulla forza lavoro impiegata.

Per quanto concerne la distribuzione territoriale, le regioni con un maggior numero di imprese cooperative sono Lombardia (3709), Lazio (3255), Sicilia (3045), Campania (2642) e Emilia Romagna (2364) (Tabella 3). Il dato interessante riguarda il peso che queste cooperative hanno nell'economia locale. Infatti le cooperative dell'Emilia Romagna, storica regione a vocazione cooperativa, sono quelle che impiegano il maggior numero di dipendenti e producono il maggior Valore Aggiunto, rispettivamente il 21% e il 26,4% del totale delle cooperative italiane, un peso economico questo che supera anche quello del settore cooperativo presente in Lombardia. Lo stesso andamento si riscontra in Toscana, dove il numero più limitato di cooperative ha un peso significativo in termini di occupazione e produzione. Le regioni del sud si caratterizzano invece per un numero elevato di cooperative ma di dimensioni minori.

In aggiunta, la distribuzione territoriale per tipologia cooperativa evidenzia che la Lombardia è caratterizzata da un numero relativamente elevato di cooperative sociali (1211) e cooperative di produzione e lavoro (1159), mentre regioni come Sicilia, Campania, Lazio e Puglia sono caratterizzate dalla presenza soprattutto di cooperative di produzione e lavoro.

**Tabella 2. Valore Aggiunto e numero di dipendenti, per settore e tipologia di cooperative. Anno 2011**

Settori	Cooperative				Coop Prod. e lavoro				Coop Sociali				Altre Coop			
	Valore Aggiunto (migliaia di euro)	%	Dipendenti	%	Valore Aggiunto	%	Dipendenti	%	Valore Aggiunto	%	Dipendenti.	%	Valore Aggiunto	%	Dipendenti	%
Agricoltura e alimentare	3.007.751	12,69	87.868	9,65	164.104	1,89	6.977	1,99	43.851	0,71	2.024	0,68	2.680.999	41,30	74.941	45,22
Altre industrie	1.280.842	5,40	34.128	3,75	902.752	10,37	20.870	5,96	209.423	3,38	8.944	2,99	76.998	1,19	889	0,54
Costruzioni	2.012.489	8,49	47.177	5,18	1.296.135	14,89	32.013	9,14	31.982	0,52	1.825	0,61	601.619	9,27	10.276	6,20
Commercio	2.832.295	11,95	70.947	7,79	116.766	1,34	4.012	1,15	31.666	0,51	1.764	0,59	1.895.393	29,20	42.755	25,80
Trasporti e logistica	3.547.284	14,96	151.132	16,60	2.559.965	29,41	107.429	30,67	67.745	1,09	3.618	1,21	402.744	6,20	15.150	9,14
Alloggio	700.509	2,95	34.868	3,83	576.796	6,63	27.709	7,91	74.789	1,21	4.856	1,62	30.003	0,46	1.117	0,67
KIBS	767.759	3,24	23.773	2,61	212.391	2,44	8.013	2,29	69.454	1,12	3.054	1,02	419.590	6,46	10.168	6,14
Altri Servizi	3.649.455	15,39	179.843	19,76	2.394.876	27,51	116.851	33,36	615.525	9,94	37.673	12,58	292.889	4,51	7.099	4,28
Istruzione	322.371	1,36	16.097	1,77	49.470	0,57	2.328	0,66	221.239	3,57	11.806	3,94	26.374	0,41	741	0,45
Assistenza e sanità	5.013.343	21,14	230.974	25,37	78.702	0,90	3.182	0,91	4.699.017	75,86	216.393	72,28	16.072	0,25	781	0,47
Altre	576.259	2,43	33.447	3,67	352.838	4,05	20.846	5,95	130.043	2,10	7.433	2,48	49.021	0,76	1.817	1,10
Tot.	23.710.358	100	910.254	100	8.704.795	100	350.230	100	6.194.735	100	299.390	100	6.491.703	100	165.734	100

**Gruppo di controllo**

Tot. Valore Aggiunto: 128.557.727 Dipendenti: 3.887.335

Nota: I totali di Valore Aggiunto e Dipendenti delle tre categorie di cooperative non coincidono con il totale del settore cooperativo per la presenza di valori missing.

**Tabella 3. Numero di cooperative, Valore Aggiunto e Dipendenti, per regione. Anno 2011**

Regioni	Numero Cooperative		Dipendenti		Valore Aggiunto		Numero Coop Prod. e lavoro		Numero Coop Sociali		Numero Altre Coop	
		%		%		%		%		%		%
	548	1,91	11.722	1,3	241.326	1,02	196	1,8	149	2,03	136	1,9
Basilicata	434	1,51	4.698	0,5	107.132	0,45	196	1,8	109	1,49	95	1,3
Calabria	766	2,67	9.512	1	167.927	0,71	266	2,5	220	3	227	3,2
Campania	2642	9,2	37.218	4,1	778.902	3,29	1.251	12	541	7,38	486	6,8
Emilia Romagna	2364	8,23	191.202	21	6.252.755	26,4	770	7,2	473	6,45	835	12
Friuli Venezia Giulia	525	1,83	21.247	2,3	536.163	2,26	163	1,5	141	1,92	145	2
Lazio	3255	11,3	85.024	9,3	1.907.721	8,05	1.479	14	689	9,39	558	7,8
Liguria	667	2,32	22.068	2,4	562.312	2,37	229	2,1	243	3,31	133	1,9
Lombardia	3709	12,9	153.900	17	3.578.065	15,1	1.159	11	1.211	16,5	713	10
Marche	714	2,49	18.989	2,1	489.956	2,07	268	2,5	179	2,44	181	2,5
Molise	163	0,57	2.130	0,2	42.480	0,18	57	0,5	55	0,75	39	0,5
Piemonte	1600	5,57	69.178	7,6	1.705.978	7,2	549	5,1	485	6,61	356	5
Puglia	2550	8,88	41.469	4,6	767.345	3,24	1.025	9,5	550	7,5	700	9,8
Sardegna	1239	4,31	21.049	2,3	465.153	1,96	471	4,4	398	5,43	274	3,8
Sicilia	3045	10,6	43.364	4,8	785.951	3,32	1.316	12	696	9,49	769	11
Toscana	1597	5,56	65.950	7,2	1.978.484	8,35	577	5,4	383	5,22	455	6,4
Trentino Alto Adige	655	2,28	22.548	2,5	893.879	3,77	124	1,2	136	1,85	363	5,1
Umbria	403	1,4	17.943	2	586.952	2,48	131	1,2	123	1,68	112	1,6
Valle D'Aosta	116	0,4	1.886	0,2	49.704	0,21	18	0,2	25	0,34	53	0,7
Veneto	1735	6,04	68.746	7,6	1.801.241	7,6	513	4,8	528	7,2	496	7
<b>Totale</b>	<b>28.727</b>	<b>100</b>	<b>909.843</b>	<b>100</b>	<b>23.699.427</b>	<b>100</b>	<b>10.758</b>	<b>100</b>	<b>7.334</b>	<b>100</b>	<b>7.126</b>	<b>100</b>

Nota: I valori totali possono non coincidere con quelli delle tabelle precedenti per la presenza di valori missing.



La Tabella 4 riporta le statistiche descrittive delle principali variabili utilizzate nell'analisi econometrica. In particolare, vengono riportati anche i valori per il gruppo di controllo il quale evidenzia, in generale, una performance economica e finanziaria migliore rispetto alle imprese cooperative, ma un numero di dipendenti più basso. Per quanto riguarda invece la tipologia di cooperativa, le cooperative sociali occupano in media un numero più elevato di dipendenti, ma hanno un minore produttività del lavoro delle cooperative di produzione e lavoro. Queste ultime registrano, dal canto loro, una indipendenza finanziaria decisamente peggiore rispetto a quella delle cooperative sociali. Infine, il gruppo residuale delle altre cooperative mostra di essere più produttivo, di avere un maggiore fatturato, maggiori immobilizzazioni materiali e un totale dell'attivo più elevato rispetto alle altre tipologie considerate.

**Tabella 4. Statistiche descrittive. Media e deviazione standard. 2011-2016**

	<b>Cooperative</b>	<b>Gruppo di controllo</b>	<b>Coop Prod. e lavoro</b>	<b>Coop Sociali</b>	<b>Altre Coop</b>
Dipendenti	36,769 (210,54)	31,496 (211,16)	36,970 (251,53)	48,843 (160,64)	25,297 (186,24)
Produttività del lavoro	31,864 (167,43)	36,258 (183,24)	30,038 (197,98)	24,116 (166,75)	43,52 (131,91)
Indice Indipendenza finanziaria	0,815 (3.719)	1.051 (4.755)	0.598 (3.266)	1.020 (3.620)	0.959 (4.250)
Ricavi di vendita	4117,85 (44315,51)	3619,78 (63360,62)	2217,2 (18985,67)	1597,15 (5237,71)	9345,55 (76006,51)
Immobilizz. Materiali	1067,92 (16853,15)	944,763 (40000,88)	357,844 (4217,91)	300,274 (1252,43)	2851,699 (30505,45)
Total Attivo	4415,41 (56631,44)	4244,74 (201456,4)	2937,40 (37154,84)	1405,90 (4391,95)	9297,985 (83360,22)
Età	19.821 (18.508)	19.10 (18.02)	15.159 (13.815)	15.585 (9.977)	32.152 (24.784)

Nota: La produttività del lavoro è misurata come valore aggiunto per addetto.

L'indice di indipendenza finanziaria è misurato come rapporto tra il totale del patrimonio netto e il totale dell'attivo.

### 3. Metodologia empirica

L'analisi econometrica è stata eseguita secondo il metodo dei minimi quadrati ordinari (OLS); le variabili da spiegare o *outcome* sono, alternativamente: il numero dei dipendenti (in logaritmo), la produttività del lavoro misurata come valore aggiunto su occupati (in logaritmo) e l'indice di indipendenza finanziaria.

L'equazione stimata è la seguente:

$$Y_{itrs} = \alpha + \beta COOP_{it} + \delta X_{it} + \sum_{i \in I} \varphi_i Dim_i + \sum_{t \in T} \gamma_t Anno_t + \sum_{r \in R} \theta_r Regione_r + \sum_s t \times \mu_s + \varepsilon_{itrs} \quad (1)$$

Dove: il pedice *itrs* si riferisce alla *i*-esima impresa al tempo *t*, nella regione *r* e nel settore *s*, *Y* è una misura di performance dell'impresa, *X* è un vettore riferito alle caratteristiche delle imprese, *Dim*, *Anno* e *Regione* sono, rispettivamente, dummies dimensionali, temporali e regionali,  $\sum_s t \times \mu_s$  sono trend settoriali e  $\varepsilon$  è il termine di errore. L'equazione (1) è stimata con standard error clusterizzati a livello di impresa.

La variabile esplicativa di interesse, *COOP*, è definita come una variabile dicotomica che assume valore 1 se l'impresa considerata è una cooperativa e 0 altrimenti.

Le altre variabili di controllo utilizzate nella regressione variano in funzione della variabile dipendente. In particolare nella stima del numero dei dipendenti sono inserite: valore aggiunto, capitale (immobilizzazioni materiali), età e indice di indipendenza finanziaria. Nella stima della produttività del lavoro, si controlla per capitale per addetto (immobilizzazioni materiali/dipendenti), età e indice di indipendenza finanziaria. Infine nella stima dell'indice di indipendenza finanziaria controlliamo per capitale (immobilizzazioni materiali), fatturato, salari ed età<sup>7</sup>.

L'obiettivo del lavoro è quello di valutare se esistono, e in quale misura, differenze tra cooperative e imprese for profit nei livelli di occupazione, nella produttività del lavoro e nell'indipendenza finanziaria. Pertanto nell'analisi siamo interessati soprattutto alla stima del coefficiente  $\beta$ , il quale misura esattamente le differenze di performance tra i due gruppi considerati.

Tuttavia, data la grande eterogeneità in termini di scopo, legislazione e attività esercitata da parte delle cooperative, l'equazione (1) viene stimata anche distinguendo le cooperative sulla base della loro tipologia. In tal senso quindi la variabile *COOP* viene sostituita con tre variabili: *PROD.LAVORO*, *SOCIALI*, *ALTRE*, che sono variabili dummies con valore 1 se la cooperativa è, rispettivamente, una cooperativa di produzione e lavoro, una cooperativa sociale o un'altra cooperativa, e 0 in caso contrario.

In tal modo l'analisi consente di valutare se e come le tre tipologie si differenziano dal gruppo di controllo nei diversi *outcomes*.

---

<sup>7</sup> Tutte le variabili, ad eccezione dell'età e dell'indice di indipendenza finanziaria, sono espresse in logaritmo.

Infine, poiché l'analisi vuole mettere in luce i diversi comportamenti di cooperative e imprese profit in tempo di crisi e con particolare riferimento all'occupazione, l'equazione (1) è stata stimata anche in differenze prime. Questo consente di valutare se le cooperative oltre ad avere livelli più alti di occupazione, hanno anche diversi tassi di crescita dell'occupazione.

#### **4. Risultati**

La Tabella 5 evidenzia i risultati dell'analisi in merito alla tutela dell'occupazione. Si conferma l'ipotesi che le cooperative siano in grado di occupare più lavoratori delle imprese for-profit. A parità di condizioni, le cooperative in generale hanno un numero di dipendenti superiore alle imprese profit del 3% (specificazione 1). Ma ciò che emerge dai risultati è che, non solo le cooperative hanno livelli di occupazione più elevati, ma anche la variazione annuale dell'occupazione è più elevata rispetto alle imprese for profit (specificazione 2).

Il segno e la significatività delle altre variabili sono in linea con la teoria, il valore aggiunto è positivamente correlato all'occupazione, mentre un aumento del capitale investito riduce il numero dei dipendenti. coefficienti relativi all'indice di indipendenza finanziaria e all'età sono negativi e prossimi allo zero.

La specificazione (3) riporta i risultati per la produttività del lavoro ed evidenzia una posizione di svantaggio delle cooperative rispetto al gruppo di controllo. Il coefficiente, negativo e statisticamente significativo, consente di affermare che la produttività del lavoro delle cooperative è il 9% più bassa di quella delle imprese for profit. Infine, per quanto riguarda l'indipendenza finanziaria, i risultati, specificazione (4), evidenziano una netta inferiorità delle cooperative rispetto al gruppo di controllo.

Nel complesso quindi l'analisi econometrica sembra confermare l'idea che le cooperative abbiano tutelato maggiormente l'occupazione in tempi di crisi, ma questo è stato associato ad un costo in termini di minore produttività del lavoro e minore indipendenza finanziaria.

**Tabella 5. Risultati**

VARIABILI	(1) Occupazione	(2) Crescita dell'occupazione	(3) Produttività del lavoro	(4) Indice indipendenza finanziaria
COOP	0.0303*** (0.00309)	0.0212*** (0.00137)	-0.0918*** (0.00437)	-0.284*** (0.0218)
Indice indep.finanz.	-0.00610*** (0.000315)	-0.000697*** (0.000160)	-0.000820* (0.000452)	
Valore aggiunto	0.385*** (0.00139)	0.124*** (0.00166)		
Capitale	-0.00374*** (0.000666)	0.0320*** (0.00103)		
Capitale per lavoratore			0.145*** (0.000962)	
Fatturato				-0.198*** (0.0160)
Salari				-0.200*** (0.0145)
Età	-0.00138*** (7.91e-05)	-0.000738*** (2.62e-05)	0.00539*** (0.000113)	0.0263*** (0.000933)
Costante	-0.304*** (0.0855)	-0.0472** (0.0215)	1.607*** (0.0135)	1.908*** (0.178)
Osservazioni	756,128	583,423	756,128	776,808
R-squared	0.851	0.055	0.303	0.030
Effetti fissi dim.	SI	SI	SI	SI
Effetti fissi anno	SI	SI	SI	SI
Effetti fissi regione	SI	SI	SI	SI
Trend settoriale	SI	SI	SI	SI

\*\*\* p<0.01. \*\* p<0.05. \* p<0.1

Clustered SE a livello di impresa

Nelle specificazioni (1), (3) e (4), tutte le variabili sono in logaritmo tranne Indice di indipendenza finanziaria e Età.  
Nella specificazione (2), tutte le variabili, tranne Età, sono in differenze prime.

Questi risultati preliminari hanno un duplice limite. Da un lato non considerano la probabile endogeneità di alcuni regressori; in particolare nella stima dell'occupazione il VA è endogeno in quanto sia l'occupazione che il VA possono essere trainati da shock della domanda; la stessa critica vale per il fatturato e l'indice di indipendenza finanziaria. Il secondo limite deriva dal considerare le cooperative come omogenee laddove esiste, al contrario, un elevato grado di eterogeneità. Per questo la Tabella 6 riporta i risultati per le diverse tipologie di cooperative. In particolare, riguardo all'occupazione si evidenzia come, a parità di altre condizioni, cooperative di produzione e lavoro e cooperative sociali confermino l'ipotesi di una maggiore capacità di tutelare l'occupazione. Questa tutela appare più marcata per le cooperative sociali che mostrano un livello di occupazione del 7,4% più alto di quello delle imprese for profit, mentre per le

cooperative di produzione e lavoro si attesta al 3%. Per quanto riguarda invece la variazione annuale dell'occupazione, il coefficiente è positivo per tutte le categorie e il valore si attesta intorno al 2%.

Lo svantaggio in termini di produttività del lavoro è confermato per tutte le tipologie di cooperative, specificazione (3). Le cooperative sociali e le altre cooperative sembrano essere le meno produttive, con un livello di produttività del lavoro del 9-10% più basso di quello delle imprese for profit. Le cooperative di produzione e lavoro si attestano intorno ad un valore del 5,6%. Infine riguardo l'indipendenza finanziaria, le cooperative di produzione e lavoro e le altre cooperative sembrano le meno indipendenti dal punto di vista finanziario, con differenze rispetto al gruppo di controllo maggiori del 30%. Al contrario, le cooperative sociali sembrano non soffrire di questo problema, in quanto mostrano addirittura una indipendenza finanziaria migliore di quella delle imprese for profit.

Nel complesso possiamo affermare che la tutela occupazionale è un elemento distintivo delle cooperative ed in particolare di quelle sociali e di produzione e lavoro. Le prime sembrano tutelare in maniera maggiore delle seconde i lavoratori. Questo comportamento virtuoso si scontra però con problemi di produttività del lavoro, che emergono per tutte le categorie, evidenziando quindi come questo rappresenti un problema comune. L'analisi non consente di delineare le motivazioni di questa peggiore performance, l'obiettivo di questo lavoro è di descrivere in modo rigoroso una situazione. Ma certamente i risultati pongono una serie di interrogativi lasciando spazio ad ulteriori analisi in merito.

Infine anche il lato finanziario sembra essere preoccupante, soprattutto per le cooperative di produzione e lavoro e per le altre cooperative. Anche in questo caso, successivi analisi potranno mettere in luce le ragioni di questa differenza.

**Tabella 6. Risultati per tipologia di cooperative**

VARIABILI	(1) Occupazione	(2) Crescita dell'occupazione e	(3) Produttività del lavoro	(4) Indice di indipendenza finanziaria
PROD.LAVORO	0.0304*** (0.00441)	0.0204*** (0.00216)	-0.0562*** (0.00629)	-0.318*** (0.0296)
SOCIALI	0.0742*** (0.00524)	0.0278*** (0.00252)	-0.0925*** (0.00743)	0.0898** (0.0383)
ALTRE	-0.00691 (0.00633)	0.0251*** (0.00224)	-0.100*** (0.00875)	-0.484*** (0.0471)
Indice indep.finanz.	-0.00615*** (0.000316)	-0.000699*** (0.000160)	-0.000874* (0.000452)	
Valore aggiunto	0.385*** (0.00139)	0.124*** (0.00166)		0.131*** (0.00787)
Capitale	-0.00362*** (0.000666)	0.0319*** (0.00103)		
Capitale per lavoratore			0.146*** (0.000957)	
Fatturato				-0.189*** (0.0160)
Salari				-0.207*** (0.0146)
Età	-0.00132*** (7.95e-05)	-0.000744*** (2.64e-05)	0.00549*** (0.000113)	0.0266*** (0.000943)
Costante	-0.300*** (0.0869)	-0.0461** (0.0208)	2.580** (0.122)	1.875*** (0.179)
Osservazioni	756,128	583,423	756,128	776,808
R-squared	0.851	0.055	0.297	0.030
Effetti fissi dim.	SI	SI	SI	SI
Effetti fissi anno	SI	SI	SI	SI
Effetti fissi regione	SI	SI	SI	SI
Trend settoriale	SI	SI	SI	SI

Clustered SE a livello di impresa

Nelle specificazioni (1), (3) e (4), tutte le variabili sono in logaritmo tranne Indice di indipendenza finanziaria e Età.

Nella specificazione (2), tutte le variabili, tranne Età, sono in differenze prime.

## 5. Conclusioni

Il settore cooperativo si distingue dalle imprese di altra forma giuridica per lo scopo mutualistico che gli è proprio. Quanto tale finalità abbia influenzato la gestione delle imprese cooperative e le loro scelte occupazionali negli anni della crisi è stato l'obiettivo principale di questo lavoro.

A tale scopo abbiamo adottato una metodologia basata sulla definizione di un gruppo di controllo, selezionato in modo da riprodurre un campione di imprese dalle stesse caratteristiche delle imprese cooperative italiane, ad esclusione della forma giuridica.

I risultati hanno messo in luce, da un lato, alcuni elementi che caratterizzano l'insieme delle cooperative rispetto alle altre imprese profit, e, dall'altro, alcuni elementi di eterogeneità interna che rivelano una realtà imprenditoriale cooperativa molto diversificata.

La caratteristica che fa da sfondo all'analisi complessiva e che distingue le imprese cooperative dalle imprese del gruppo di controllo è l'andamento dell'occupazione. Nel periodo considerato, il livello dell'occupazione nelle cooperative è maggiore rispetto a quello delle altre imprese profit e, in aggiunta, anche la crescita dell'occupazione nelle cooperative è maggiore, rivelando un ampliamento del gap occupazione tra le due tipologie di imprese e suggerendo una particolare rilevanza o attenzione al fattore lavoro nel settore cooperativo.

L'aumento occupazionale è stato accompagnato, nello stesso periodo, da una situazione difficile in termini di produttività del lavoro, la quale risulta decisamente inferiore per le cooperative rispetto alle imprese for-profit. L'analisi ha messo in luce anche un minor livello dell'indice di indipendenza finanziaria delle cooperative rispetto al gruppo di controllo.

La minore produttività media del lavoro è un aspetto degno di nota e di ulteriore approfondimento; se da un lato potrebbe infatti essere coerente con la scelta di sostegno e inserimento nel mondo del lavoro di categorie deboli e disagiate, obiettivo proprio delle cooperative sociali di tipo B, o con la tutela dell'occupazione dei soci, obiettivo di mutualità interna intrinseco alle cooperative di produzione e lavoro, dall'altro lato potrebbe segnalare sacche di inefficienza o insufficienti investimenti in capitale umano e tecnologico alla cui complementarietà si fanno risalire i principali guadagni di produttività.

A fronte di questi trend comuni al settore cooperativo, l'analisi ha fatto emergere alcune specificità interne a volte riconducibili alle diverse categorie d'imprese cooperative; tra queste sono state identificate, per motivi di rilevanza economica, le cooperative sociali, le cooperative di produzione e lavoro e le altre cooperative.

In particolare le cooperative di produzione e lavoro hanno tutelato e accresciuto l'occupazione, sebbene in misura minore rispetto alle cooperative sociali, ma, diversamente da quest'ultime, non sono riuscite a mantenere una così elevata indipendenza finanziaria. Dal lato della produttività le cooperative sociali hanno livelli inferiori rispetto al gruppo di controllo e lo scarto è più ampio rispetto a quello registrato dalle cooperative di produzione e lavoro.

Nel complesso l'analisi ha confermato il carattere distintivo delle cooperative in materia di tutela dell'occupazione, ma ha messo in evidenza alcune criticità dal lato della produttività e, in parte, anche dal lato finanziario.

Ricerche successive sono necessarie per analizzare meglio l'interrogativo sulla minore produttività del lavoro, questo anche alla luce della riforma del terzo settore, la quale, se dovesse portare ad un aumento del grado di concorrenza del mercato in cui operano le cooperative, finirebbe per favorire le imprese più produttive.

## **Bibliografia**

Abadie A., Drukker D., Herr J. L. e Imbens G., (2004) Implementing matching estimators for average treatment effects in Stata, *Stata Journal*, vol 4(3), p. 290-311.

Carini C., Carpita M., (2014) The impact of the economic crisis on Italian cooperatives in the industrial sector *Journal of Co-operative Organization and Management* vol 2, p. 14-23

Carini C., Borzaga C., (2015) La cooperazione sociale: dinamica economica ed occupazionale tra il 2008 ed il 2013, terzo rapporto Euricse

Costa E., Carini C., 2016, Northern and southern Italian social cooperatives during the economic crisis: a multiple factor analysis, *Serv Business*, vol 10, p. 369-392

Euricse, 2015, Economia cooperativa, Terzo Rapporto Euricse

Gagliardi F., (2009), Financial development and the growth of cooperative firms, *Small Business Economics*, vol 32(2), p.231-231

ISTAT, (2015), Il censimento delle imprese, Roma

Monteiro N.P., Straume O.R.,(2018) Are Cooperatives More Productive Than Investor-Owned Firms? Cross-Industry Evidence From Portugal, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 89(2), p.377-414

Zamagni V., (2012) Interpreting the roles and economic importance of cooperative enterprises in a historical perspective, *J Entrep Organ Divers*, vol 1(1), p. 21-36



**RISORSE UMANE E INNOVAZIONE: LA GESTIONE COOPERATIVA ALLA RICERCA DI  
UNA MISURA DELLA PRODUTTIVITA' TRA LE COOPERATIVE DELLA PROVINCIA DI  
BERGAMO**

**Annalisa Cristini, Università di Bergamo  
Giuseppe Guerini, Confocooperative Bergamo  
Lucio Moioli, Confocooperative Bergamo**

**Bergamo maggio 2019**

## **Abstrat**

*È possibile individuare e misurare le caratteristiche peculiari del valore prodotto delle cooperative in un territorio? Esiste una distintiva capacità delle cooperative sociali, di caratterizzarsi come imprese “produttive” in un contesto economico caratterizzato da una alta densità di presenza di attività di impresa, con un PIL molto elevato e una propensione all’imprenditorialità molto elevata, quale è la provincia di Bergamo? Sono alcune delle domande a cui hanno cercato di rispondere tre diverse ricerche, due già completate e una in fase di conclusione, che Confcooperative Bergamo ha affidato all’Università di Bergamo, e che vengono riprese in questo testo., che a partire da una comparazione dei comportamenti imprenditoriali di cooperative e altre forme d’impresa, ha evidenziato come particolarmente distintivo, quelle delle cooperative sociali che realizzao il 62% del valore aggiunto totale generato dalle imprese cooperative del territorio e il 64% dell’occupazione. La comparazione ha messo in evidenza però che adottando criteri di analisi tradizionali, le cooperative mostrano una minore rispetto ad altre forme d’impresa. Serve per questo ricercare modalità e forme specifiche di misurazione della produttività realizzata dalle imprese cooperative ad in particolare delle cooperative sociali, ma per arrivare a questo, stando a quanto si è riusciti ad analizzare, anche mediante un set di interviste dedicate, il cammino è ancora lungo. Con questo contributo contiamo di stimolare un ulteriore percorso di esplorazione, nella convenzione che la misurazione del valore sociale e l’individuazione di una chiave di lettura per una analisi della produttività specifica delle imprese sociali, sia un’esigenza sempre più impellente.*

## **keywords**

*Cooperative, territorio, valore sociale, produttività, mutualità, innovazione, occupazione, lavoro*

## 1. Introduzione<sup>1</sup>

Il documento che qui presentiamo, raccoglie una sintesi di due diverse analisi, realizzate dal CESC dell'Università di Bergamo, in collaborazione con la Confcooperative di Bergamo e il suo Centro servizi CSA-COESI. L'obiettivo perseguito era quello di approfondire le caratteristiche e il valore prodotto delle cooperative, e tra queste in particolare quelle sociali, in un contesto economico caratterizzato da una alta densità di presenza di attività di impresa, con un PIL molto elevato e una propensione all'imprenditorialità molto elevata, elemento quest'ultimo dimostrato dal notevole numero di imprese iscritte alla locale CCIAA e fra queste l'elevatissima percentuale di micro e piccole imprese: un territorio con una spiccata vocazione al lavoro autonomo.

Come si inseriscono quindi in questo ecosistema le imprese cooperative e quale valore aggiunto realizzano? Questa la domanda che ha guidato la ricerca realizzata nel 2007, mentre nell'anno successivo si è proceduto ad un approfondimento guidato da un nuovo quesito: come si distinguono nei loro comportamenti?

Dalle prime due indagini è emerso che il sistema delle imprese cooperative del territorio di Bergamo è fortemente caratterizzato dalla presenza di cooperative sociali di medie dimensioni, prevalentemente legate alle comunità locali e che giocano un ruolo di primo piano nella realizzazione di servizi di welfare, realizzando il 62% del valore aggiunto totale generato dalle imprese cooperative del territorio e il 64% dell'occupazione. È emerso inoltre che proprio per mantenere un elevato livello di occupazione, quasi esclusivamente caratterizzato da contratti di lavoro stabili, le cooperative sembravano mostrare una minore produttività se confrontate con altre forme d'impresa.

Da quest'ultima considerazione è nato il disegno di indagine che si sta completando nel rapporto che contiamo di pubblicare quest'anno.

Costruire conoscenza e alimentare la consapevolezza dei operatori sociali e dei loro stakeholder (in primis i committenti) è lo scopo principale di questi lavori promossi da Confcooperative Bergamo, un modo per orientare comportamenti imprenditoriali e scelte di politica economica e di welfare che vogliano far crescere un'economia sociale garante di partecipazione, democrazia, lavoro e sviluppo. In estrema sintesi da questa ricerca emergono tre grandi questioni, su cui certamente in termini più generale il movimento cooperativo si interroga fin dalle sue origini, ma su cui oggi si avverte la necessità di rilanciare una riflessione: lavoro e occupazione, produttività ed efficienza, capitalizzazione e strumenti di finanziamento

La ricerca conferma che le cooperative hanno tutelato e sanno tutelare più di altre forme d'impresa l'occupazione e garantire occupazione stabile ai propri soci. Questo è un dato ricorrente che se da un lato ci consente di affermare con soddisfazione che sappiamo creare e tutelare il lavoro, dall'altro ci pone davanti all'interrogativo di come affrontare le sfide del futuro tra automazione e nuove forme di partecipazione al lavoro.

Siamo infatti certi che le trasformazioni in atto non ci consentono di adagiarsi nell'esistente. La nostra capacità di difendere l'occupazione non ci mette al riparo dal cambio di paradigma che ci stanno portando le nuove tecnologie, a cominciare dalle piattaforme digitali, per mezzo delle quali è in corso un vero e proprio ribaltamento dell'approccio al lavoro. A partire dalla maggiore conoscenza della situazione delle cooperative che operano nel territorio della Provincia di Bergamo, possiamo

---

<sup>1</sup> Si ringraziano Mara Grasseni e Silvana Signori che hanno contribuito al Rapporto (2018) a cui fa riferimento la sezione 4 di questo lavoro.

immaginare di usare la mutualità per compiere una scelta tra due scenari non certo equivalenti: un futuro del lavoro polarizzato tra chi dirige le macchine e chi dalle macchine viene diretto, dove lo schiacciamento verso il basso di diritti e retribuzione si può già intravedere, e un futuro del lavoro dove autonomia e indipendenza sono i presupposti per aggregarsi e usare la mutualità reciproca come leva per rafforzare le proprie potenzialità e riadattare le nuove tecnologie.

Il rovescio della medaglia della difesa dell'occupazione è rappresentato dalla minore produttività che le cooperative mettono in evidenza in comparazione con le altre forme di impresa. Questo dato conferma alcune vecchie tesi sul fatto che la democrazia partecipativa dei lavoratori riduca l'efficienza dell'azienda. Vista in questo modo e in base ai dati econometrici, la sentenza parrebbe incontrovertibile e il primo lavoro da metter in cantiere nelle cooperative è fare una analisi su come migliorare la produttività. Tuttavia di fronte a questa evidenza abbiamo due strade: accettarla così com'è, quindi immaginare di ridurre occupazione per guadagnare produttività oppure rimboccarci le maniche e mettere in evidenza che la minore produttività potrebbe anche nascondere una maggiore e più rilevante "produzione di valore condiviso" e di esternalità positive realizzate dalle cooperative. Rispetto a questa seconda opzione, si cominciano a vedere strumenti interessanti nelle cooperative sociali di inserimento lavorativo in grado di dare visibilità e quantificare il valore economico e i benefici per la collettività prodotti dai lavoratori svantaggiati.

Questo approccio teso alla ricerca delle produzioni correlate e dei valori condivisi potrebbe essere l'oggetto di una ricerca successiva, anche se dobbiamo parallelamente evitare il rischio che diventi un alibi comodo per non affrontare il problema della ridotta produttività: è un approccio che deve orientare ad assumere in modo diverso la sfida della produttività nel quale si dà evidenza a valori aggiunti pregiati, ma più difficili da misurare.

Il terzo tema riguarda le risorse con le quali le cooperative possono finanziare investimenti e attività. La ricerca mette in luce che le cooperative hanno una dipendenza dal credito più alta di altre forme di impresa e questo nonostante una parte importante di cooperative presenti dati molto importanti relativamente alla capacità di patrimonializzarsi e di consolidare le proprie riserve di legge. Tuttavia nel complesso risulta ancora insufficiente il ricorso a strumenti propri del sistema cooperativo come ad esempio l'introduzione di investitori nella forma di soci sovventori o soci finanziatori, forma che rende potenzialmente possibile intercettare l'interesse per gli investimenti ad impatto sociale di cui spesso si parla. Quindi questa criticità che la ricerca evidenzia potrebbe essere lo stimolo per la realizzazione di un sistema di investimenti come strategia per rilanciare la nostra visione dell'impresa, del lavoro e dello sviluppo locale.

Per farlo abbiamo bisogno che le cooperative migliorino molto le loro competenze sul piano della gestione economica e finanziaria. Per attrarre investitori è necessario elaborare strumenti che diano valore alla peculiarità del valore prodotto dalle cooperative sociali, mettendo in risalto quale specificità assume il concetto di produttività quando si lavora sulla coesione sociale o sull'inclusione di cittadini svantaggiati o fragili. E' necessario infatti trovare dati ed indicatori che aiutino gli investitori a valutare come possano interagire capitali investiti e la governance democratica tipica delle cooperative; è quindi necessario anche rafforzare la capacità di comunicare e spiegare come funzioni e si agisca il ruolo dei soci sovventori e dei soci finanziatori nelle cooperative.

Le tre dinamiche evidenziate dalla ricerca - occupazione, produttività, disponibilità di capitale e investimenti - sono anche tre importanti indicatori di qualità cooperativa utili per monitorare il comportamento e la coerenza con l'autenticità cooperativa.

La ricerca indaga dati complessivi del settore e quindi non solo le cooperative aderenti a Confcooperative Bergamo; comprende quindi anche dati che possono riguardare quelle cooperative spurie che, distorcendo il modello cooperativo, condizionano anche l'andamento complessivo del settore.

È quindi possibile che l'elevata crescita occupazionale nel settore delle cooperative di lavoro sia inquinata da forme opportunistiche e strumentali, orientate esclusivamente al contenimento del costo del lavoro e alla fornitura di prestazioni di servizio a basso valore aggiunto, dove non vi è nessun

interesse a capitalizzare la cooperativa, a migliorare la produttività: l'unico interesse è quello di fornire braccia senza che i lavoratori, spesso soci inconsapevoli, crescano sul piano della responsabilità e della partecipazione. In questi casi l'interesse a mantenere la cooperativa come mero contenitore di forza lavoro vede nella bassa capitalizzazione e nella scarsa o nulla propensione a patrimonializzare la cooperativa un indicatore che quelle imprese non hanno alcun interesse ad essere autenticamente mutualistiche ed intergenerazionali, né tanto meno ad educare e formare i soci ad essere imprenditori del proprio destino lavorativo, proprio facendo crescere partecipazione e qualità cooperativa.

Sarà quindi interessante usare i risultati che ci consegna la ricerca anche per operare sempre meglio un'azione di discernimento tra la buona e la cattiva cooperazione.

Abbiamo davanti un futuro che potrebbe portare grandi opportunità o grandi minacce. Dipenderà molto da noi usare quindi le informazioni e la conoscenza che la ricerca ci mette a disposizione per orientare la nostra direzione verso l'una o l'altra prospettiva.

Le nuove tecnologie potrebbero aprire grandi spazi alle cooperative che vogliano operare rilanciando la propria dimensione sociale e partecipativa e raccogliere la grande domanda di condivisione che viene agita nelle piattaforme virtuali: si tratterebbe di proporre una "mutualità 4.0" che sia radicata nella vita reale delle persone, nella ricerca di lavoro, di qualità dei consumi e della vita, di relazioni, di cura dell'ambiente, di promozione e partecipazione alla cultura e alla conoscenza. Produrre valore condiviso e aumentare la capacità delle cooperative di reinventare il mutualismo, aggiungendo alla reciprocità degli interessi tra i soci quella allargata delle proprie comunità di vita e di lavoro. Una mutualità che sposa l'interesse generale e diventa generativa, trasformando aree di "mercato" in aree di sviluppo inclusivo. Con questa operazione il movimento cooperativo si trova davanti alla possibilità di proiettare il principio mutualistico nel nuovo millennio.

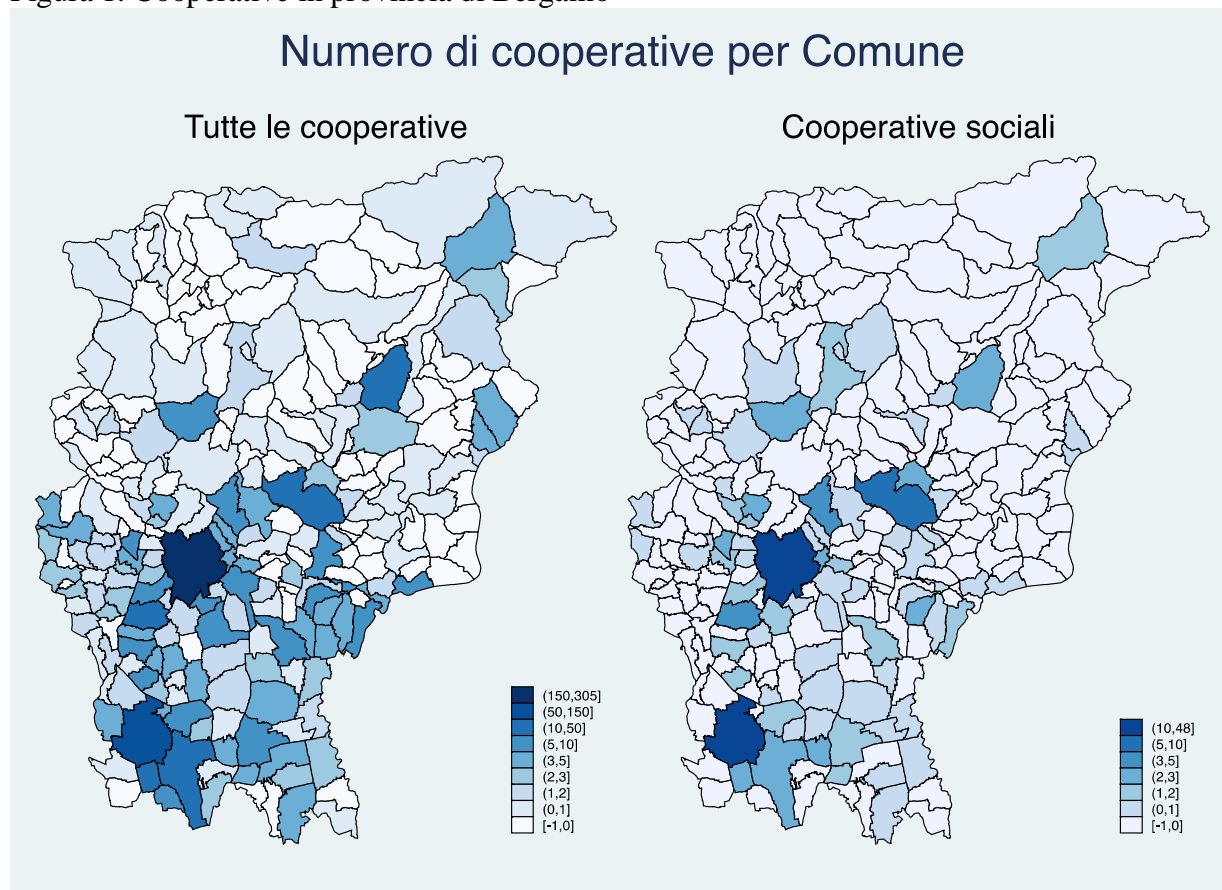
Per esplorare e sviluppare questo potenziale serve tuttavia muoversi rapidamente e ripartire dalla valutazione di quanto realmente il fondamento mutualistico è solido e autentico, perché dovremo partire dai soci attuali delle cooperative per conquistare i potenziali soci di domani e su questi far decollare un potenziale di sviluppo e di crescita economica e sociale, rendendo moderna e attuale la scommessa cooperativa di un'economia sociale democratica e partecipata.

Con queste ambizioni, abbiamo ritenuto essenziale che, per indagare la specificità della produttività in ambito mutualistico con la peculiarità della cooperazione sociale, fosse necessario partire proprio dal valore del capitale umano e della risorsa lavoro.

## 2. Le cooperative sociali in provincia di Bergamo

La capillare presenza delle cooperative sul territorio (Figura 1) e la loro dinamica occupazionale, che verrà illustrata più avanti, ne testimoniano la rilevanza sociale ed economica.

Figura 1. Cooperative in provincia di Bergamo



Fonte: Nostre elaborazioni su dati AIDA-BvD

Pur rappresentando 1/3 circa del totale delle cooperative con sede legale in provincia di Bergamo (Tabella 1A, Appendice), nello stesso anno le cooperative sociali occupano il 64% degli addetti del settore cooperativo provinciale e producono il 62% del VA dello stesso.

Informazioni dettagliate sulle caratteristiche degli addetti nelle cooperative sociali in provincia di Bergamo, le otteniamo da un campione di 90 cooperative sociali attive nel 2015 e aderenti a CSA COESI<sup>2</sup>; complessivamente questo campione rappresenta circa 2/3 del totale delle cooperative sociali attive in provincia di Bergamo nel 2015, distribuite nei principali settori che caratterizzano le attività delle cooperative sociali tra i quali i più rilevanti sono quelli dell'assistenza sociale non residenziale (Ateco 88), dei servizi di supporto alle imprese (Ateco 82), e delle attività di giardinaggio (Ateco 81).<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Centro Servizi Aziendali COESI è il Centro servizi di riferimento di Confcooperative Bergamo nato dall'aggregazione di tre diversi centri servizi che operavano nel settore dell'economia sociale. È oggi un centro di riferimento che offre servizi oltre che alle 300 cooperative associate a Confcooperative Bergamo, a più di 300 associazioni e organizzazioni del terzo settore, oltre a alcune aziende ed enti del territorio.

<sup>3</sup> Per un dettaglio si veda CESC (2018), capitolo 2 del Rapporto "Le imprese cooperative in provincia di Bergamo: valori comuni e specificità", Confcooperative Bergamo 2018

L'occupazione è caratterizzata da un'elevata componente di donne, che supera il 50% e cresce con la dimensione della cooperativa, passando dal 53% nelle cooperative con meno di 15 addetti al 73% nelle cooperative con oltre 50 addetti. A ciò si aggiunge anche un'elevata presenza di contratti part-time, anch'essa con una quota di oltre il 50%. Infine, come in tutto il mondo del lavoro, la percentuale dei contratti a tempo determinato è aumentata considerevolmente nel tempo, passando da poco più del 3% nel 2004 ad oltre il 20% nel 2016. (Tabella 1).

Tabella 1 Caratteristiche del lavoro nelle cooperative sociali.

Percentuale complessiva di donne, contratti temporanei e contratti full time per anno

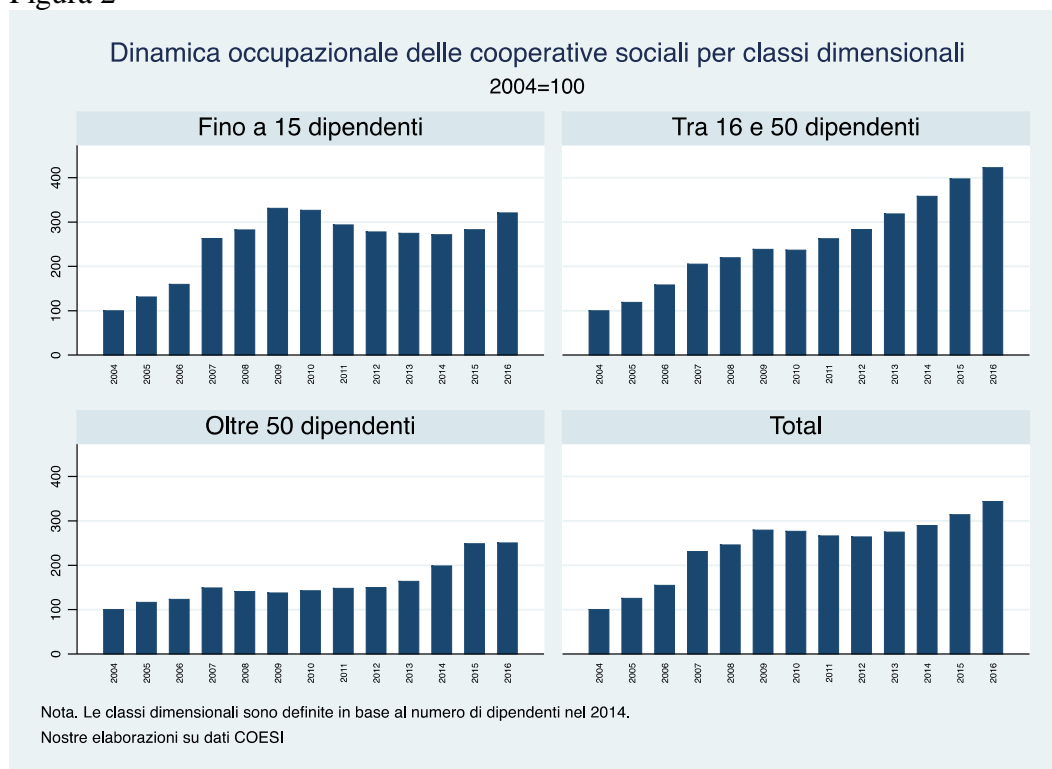
<i>Anno</i>	<i>Percentuale di donne</i>	<i>Percentuale di contratti a tempo determinato</i>	<i>Percentuale di contratti full time</i>
<b>2004</b>	55.7	3.6	47.5
<b>2005</b>	56.8	5.3	46.4
<b>2006</b>	54.8	6.8	45.4
<b>2007</b>	58.3	8.3	42.4
<b>2008</b>	57.7	16.7	41.4
<b>2009</b>	55.3	14.0	42.2
<b>2010</b>	57.7	17.2	42.9
<b>2011</b>	57.3	17.6	43.3
<b>2012</b>	58.4	19.0	42.1
<b>2013</b>	57.1	15.4	43.1
<b>2014</b>	57.6	15.8	45.2
<b>2015</b>	57.1	14.9	46.4
<b>2016</b>	55.1	21.1	47.6

Fonte: nostre elaborazioni su dato CSA Coesi

Dal punto di vista della dinamica occupazionale, la Figura 2 illustra, per le cooperative sociali nel complesso e per classi dimensionali, l'andamento della media dell'indice di occupazione calcolato a livello di singola cooperativa ponendo pari a 100 l'occupazione nel 2004. A livello totale (pannello in basso a destra, Figura 2) è ben evidente, a partire dal 2010, la flessione della precedente forte crescita che aveva portato a triplicare, in media, il numero di addetti. Guardando al dettaglio per fasce dimensionali, l'arresto della crescita caratterizza le piccole cooperative (fino a 15 addetti) e le grandi cooperative (oltre 50 addetti) mentre le cooperative di medie dimensioni, tra i 16 e i 50 addetti, proseguono quasi indisturbate l'incremento occupazionale arrivando nel 2015 a quadruplicare il numero medio di addetti (pannello in alto a destra, Figura 2).

Si tratta di un risultato molto significativo specialmente se si considera che è stato conseguito in un periodo di profonda crisi economica e finanziaria.

Figura 2



Al fine di indagare questo risultato, procediamo con due approfondimenti. Nel primo, presentato nella prossima sezione, sfruttiamo le informazioni sui flussi di occupazione, distinti per genere e tipologia contrattuale, disponibili per il panel di cooperative del campione CSA-COESI, per studiare la rispondenza ciclica dei tassi di creazione e distruzione dei posti di lavoro nel periodo 2004-2016. Successivamente, nella sezione 4, utilizzeremo i dati di fonte AIDA-BvD per confrontare le scelte occupazionali delle cooperative rispetto a quelle delle imprese non cooperative. A tal fine costruiremo un campione di controllo, costituito da imprese con caratteristiche del tutto simili a quelle delle imprese cooperative ma diverse nella forma giuridica. L'obiettivo, in questo caso, è quello di indentificare il ruolo giocato, nelle scelte occupazionali, dalla forma giuridica stessa e in ultima analisi dall'obiettivo della mutualità che contraddistingue la cooperativa dall'impresa for-profit convenzionale.

### 3. Gestione delle risorse umane e fase ciclica

Come anticipato, il campione di imprese sociali di fonte CSA-COESI offre dati dettagliati sulle posizioni aperte e chiuse in corso d'anno. Ciò consente di rilevare i flussi occupazionali e quindi la dinamica della gestione delle risorse umane aggiungendo un'informazione importante al semplice numero di occupati a fine anno. Dalla stessa fonte sono inoltre disponibili informazioni riguardanti genere, età e tipologia contrattuale (a tempo pieno o parziale e a tempo determinato o indeterminato) della manodopera occupata.

Il campione di cooperative sociali disponibile è costituito da 100 cooperative di cui 90 attive su un totale di 156 imprese sociali attive nel 2015 in provincia di Bergamo. I dettagli sono riportati nella Tabella 3.



Tabella 3 Cooperative sociali, provincia di Bergamo anno 2015

	Campione CSA Coesi	solo in AIDA-BvD	Totale in AIDA-BvD
Attiva	90	66	156
Attiva (insolvente)	0	0	0
Cessata per fusione	6	3	9
Cessata/Fallita	0	4	4
In liquidazione	4	8	12
Totale	100	81	181

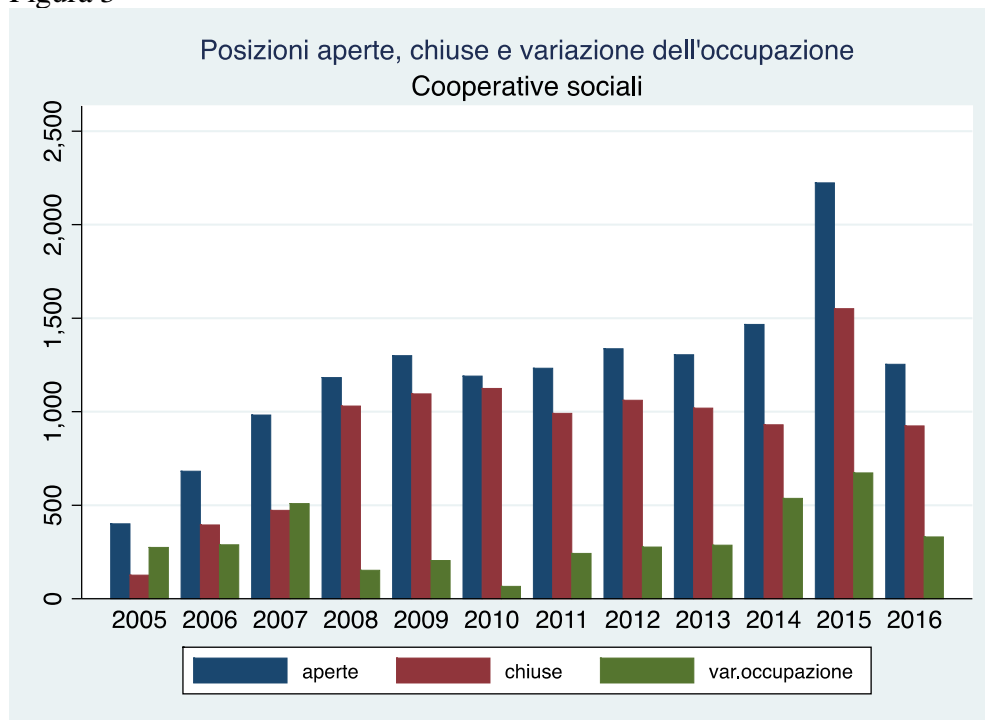
Fonte: AIDA-BvD 2015 e CSA Coesi

Gli andamenti nel tempo delle posizioni aperte e chiuse e della risultante variazione dei dipendenti, sono illustrati, per il totale degli addetti, nella Figura 3. La variazione del numero di dipendenti  $Dip$  tra l'anno  $t$  e l'anno  $t-1$ , pari anche al numero netto  $N$  di posizioni attivate, è calcolabile come differenza tra le posizioni aperte (lavoratori assunti o entrati) ( $Ent$ ) e le posizioni chiuse (lavoratori dimessi o usciti) ( $Usc$ ) nel corso del periodo  $t$ . Possiamo quindi scrivere:

$$1. \quad Dip_t - Dip_{t-1} = N_t = Ent_t - Usc_t$$

Nella Figura 3 si osserva, a partire dal 2010, un rallentamento del numero di posizioni aperte ma anche una riduzione del numero di posizioni chiuse che, durante gli anni di crisi, contribuisce ad aumentare il divario tra posizioni attivate e chiuse, generando quindi aumento delle posizioni nette. L'andamento delle posizioni aperte e chiuse, illustrato separatamente per donne e uomini (Figura 1A in Appendice) mette in luce che questo tipo di dinamica è enfatizzata nelle occupazioni ricoperte da donne. Ciò potrebbe essere dovuto non tanto al genere del lavoratore bensì, ad esempio, al tipo di settore di occupazione che, per proprie caratteristiche, è più o meno rispondente alla fase ciclica.

Figura 3



Al fine di controllare per questo come per altri fattori fissi, cioè invarianti nel tempo, osservabili e non, che potrebbero indurre a interpretazioni errate, la rispondenza dei flussi dei lavoratori alla fase ciclica viene di seguito approfondita con un'analisi di regressione panel a effetti fissi.

In particolare si stima la significatività statistica del coefficiente  $\alpha$  della seguente regressione:

$$2. Tasso_{it} = costante + \alpha \cdot ciclo_{it} + u_i + e_{it}$$

dove il pedice "i" indica la cooperativa *iesima* e il pedice *t* il periodo. La variabile dipendente  $Tasso_{it}$  indica, alternativamente, il tasso di entrata, il tasso di uscita, il tasso di creazione o il tasso di distruzione di posti di lavoro definiti dal rapporto tra numero di posizioni attivate (o distrutte) o di posti di lavoro netti creati (o distrutti) e il numero medio di lavoratori nei due periodi adiacenti<sup>4</sup>; la principale variabile esplicativa,  $ciclo_{it}$ , è una misura dell'intensità della fase ciclica percepita da ogni impresa in ogni periodo *t*; tale misura è calcolata per ogni cooperativa come la deviazione del proprio tasso di crescita dei ricavi reali dal trend; infine  $u_i$  rappresenta gli effetti fissi a livello di impresa ed  $e_{it}$  l'errore di stima.

Il segno del coefficiente stimato  $\alpha$  indica, se positivo un tasso prociclico e se negativo un tasso anticiclico. Nel primo caso quindi il tasso in entrata (o in uscita) cresce al crescere della fase ciclica o diminuisce al diminuire della fase ciclica; nel secondo caso il coefficiente indicherebbe un andamento anti-ciclico, cioè in controtendenza rispetto alla fase ciclica; infine, un coefficiente non diverso da zero, cioè non statisticamente significativo, indicherebbe a-ciclicità.

Tipicamente, l'evidenza empirica sulla rispondenza dei flussi di occupazione delle imprese convenzionali alla fase ciclica, indica una chiara pro-ciclicità del tasso di creazione di posti di lavoro mentre per il tasso distruzione il segno della ciclicità è meno netto, dipendendo anche dai costi di licenziamento, elevati in presenza di istituzioni che proteggono il posto di lavoro.

La Tabella 4 riporta le diverse stime del coefficiente  $\alpha$  ottenute in altrettante regressioni, separatamente per i quattro tassi considerati e, alternativamente per il totale degli occupati, per donne, uomini, contratti a termine e altre tipologie contrattuali.

Tabella 4. Coefficiente stimato per l'indicatore di ciclicità

	Tasso di uscita	Tasso di entrata	Tasso di distruzione	Tasso di creazione
Totale	-0.072	0.153***	-0.088***	0.136***
Donne	-0.010	0.115***	-0.035*	0.090***
Uomini	-0.064**	0.053*	-0.047**	0.070***
Temporanei	-0.006	0.074**	-0.034**	0.046***
Non temporanei	-0.085***	0.044	-0.054**	0.075***

Note: significatività statistica \*0.10, \*\*0.05, \*\*\* 0.01. Ogni stima riportata è ottenuta da una regressione panel a effetti fissi. Anni 2004-2016. Numero di osservazioni 1620 (90 cooperative sociali; 18 anni).

Fonte: Nostre elaborazioni su dati CSA Coesi

<sup>4</sup> Nello specifico si definisce: tasso di entrata  $TE = \frac{Ent_t}{A_t}$  e tasso di uscita  $TU = \frac{Usc_t}{A_t}$ , dove il denominatore è la media dei dipendenti tra due periodi adiacenti:  $A_t = \frac{(Dip_t + Dip_{t-1})}{2}$ . Similmente si definisce tasso di distruzione di posti di lavoro  $TD = TU - TE$  (con uscite superiori alle entrate) e tasso di creazione di posti di lavoro  $TC = TE - TU$  (con entrate superiori alle uscite)

I risultati confermano che anche per le cooperative i tassi di distruzione e creazione di posti di lavoro sono rispettivamente anticiclici e pro-ciclici, cioè nelle fasi di ascesa del ciclo la distruzione di posti di lavoro si riduce e la creazione aumenta. La pro-ciclicità è anche tipica dei tassi di entrata, cioè le assunzioni aumentano con la fase positiva del ciclo economico; fa eccezione il tasso di entrata per i lavoratori non temporanei che risulta aciclico, coerentemente con la minore flessibilità che permettono queste tipologie contrattuali. I tassi di uscita sono invece aciclici per il totale degli addetti, così come per le donne e per i lavoratori con contratto a termine.

Questo risultato è coerente con una politica dei tassi in uscita possibilmente dettata da considerazioni diverse da quelle legate alla sola fase ciclica a cui invece sembra rispondere il tasso riferito agli uomini e a coloro contratto non temporaneo. Tra l'altro le posizioni per le quali si trova a-ciclicità indicano che questa non è probabilmente legata ad un risparmio di costi, per il quale ci si sarebbe attesi a-ciclicità nei tassi dei lavoratori non temporanei. Nel complesso questi primi risultati, pur mettendo in luce che le imprese cooperative gestiscono la forza lavoro in modo coerente alla fase ciclica, tuttavia lasciano intravedere, specialmente dei flussi di uscita, uno spazio di gestione che non risponde immediatamente ai soli fattori di costo e che possa quindi essere dettato anche da obiettivi mutualistici.

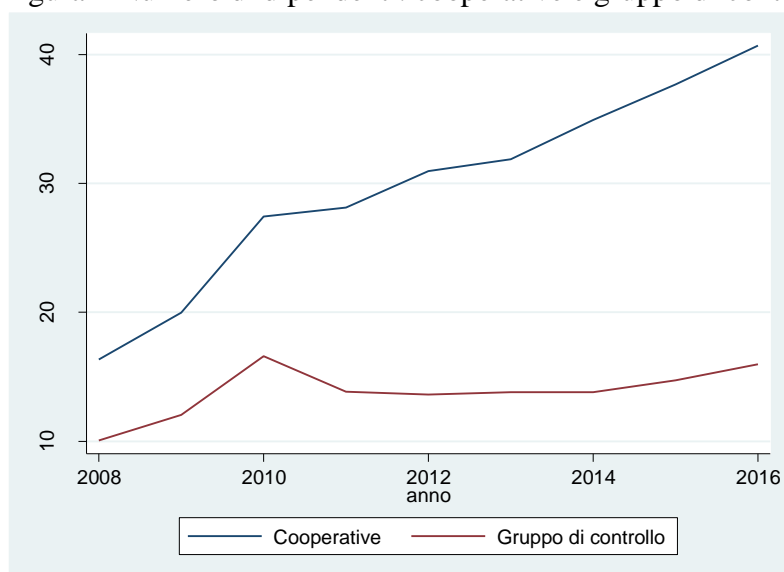
Questa prima analisi, essendo di natura prevalentemente descrittiva, non identifica ancora un ruolo specifico della natura mutualistica delle cooperative nelle scelte di gestione delle risorse umane. A tale scopo è necessario procedere con un'analisi che metta a confronto le scelte delle imprese cooperative con quelle di altre imprese, dalle caratteristiche simili, ma di diversa forma giuridica.

#### 4. Confronto tra cooperative sociali e gruppo di controllo

Al fine di costruire un campione di controllo, sono state utilizzate le informazioni disponibili per tutte le imprese presenti sul territorio della provincia di Bergamo negli anni considerati, dal 2008 al 2016. In particolare il campione di controllo è stato basato sull'anno 2007 in modo che non risentisse della successiva crisi economica. Ogni impresa cooperativa, all'interno del settore Ateco di appartenenza ad una 1 cifra, è stata abbinata a cinque imprese convenzionali; l'abbinamento è stato ottenuto sulla base del fatturato, del totale delle immobilizzazioni materiali, del totale dell'attivo e dell'età usando il metodo del "nearest neighbour matching", in modo che le imprese abbinate siano probabilisticamente le più simili all'impresa cooperativa tra quelle presenti nel settore. Dato che il numero delle cooperative presenti nella banca dati AIDA-BvD nel 2007 è pari a 399, al netto di cooperative escluse per dati mancanti, il gruppo di controllo è costituito da 1830 imprese. Il gruppo di controllo così creato mimica una situazione sperimentale e permette di individuare, negli andamenti delle principali grandezze di interesse, in primis dell'occupazione, il ruolo della sola forma giuridica, ovvero della caratteristica primaria che distingue il gruppo delle cooperative dal gruppo di controllo.

La Figura 4 illustra innanzitutto, l'andamento del numero medio dei dipendenti nei due gruppi.

Figura 4 Numero di dipendenti: cooperative e gruppo di controllo



Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA-BvD

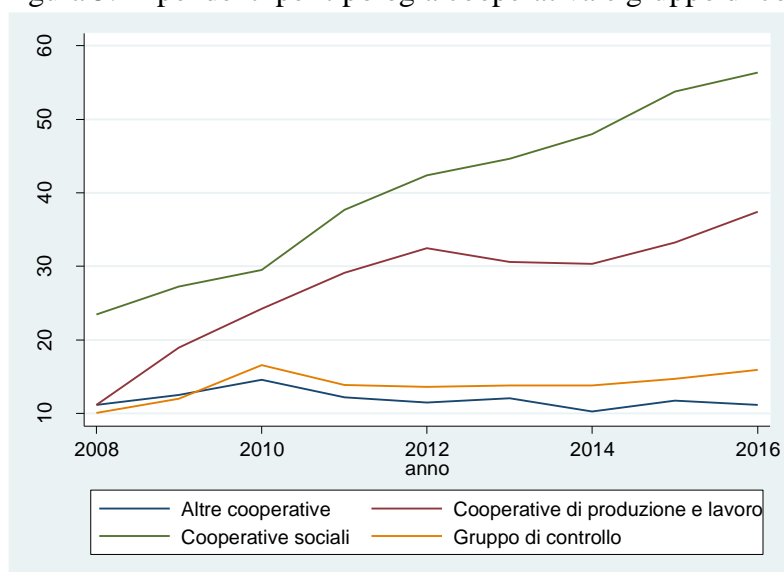
Gli andamenti rappresentati si riferiscono, da un lato, al numero di addetti nella cooperativa rappresentativa, cioè nella cooperativa che rappresenta la media di tutte le cooperative considerate e, dall'altro, al corrispondente numero di addetti nell'impresa rappresentativa del gruppo di controllo precedentemente selezionato. L'occupazione nella cooperativa rappresentativa passa da poco più di 15 addetti nel 2008 ad oltre 40 addetti nel 2016, confermando il trend osservato nel campione COESI.

Nello stesso periodo le imprese non cooperative perdono slancio, specialmente dopo il 2010, e mostrano un recupero comparativamente molto più lento. Nel complesso quindi il gap occupazionale tra cooperative e non cooperative, già presente nel 2008, più che raddoppia nei successivi 8 anni.

Le cooperative si distinguono in diverse tipologie, tra loro abbastanza diverse sia dal punto di vista dell'attività economica, delle finalità e dell'organizzazione. Agganciando i dati AIDA-BvD alle informazioni presenti nell'Albo delle Cooperative distinguiamo tre gruppi: Cooperative sociali, Cooperative di produzione e lavoro e Altre cooperative; quest'ultimo gruppo residuale comprende: Consorzi e cooperative di garanzia e fidi, Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento, Cooperative di consumo, Cooperative di dettaglianti, Cooperative di lavoro agricolo, Cooperative di trasporto, Cooperative edilizie di abitazione e le Altre cooperative<sup>5</sup>.

Distinguendo l'andamento dell'occupazione per tipologia cooperativa (Figura 5), le cooperative sociali mostrano un andamento superiore alla media, con una dimensione occupazionale media di 56 addetti nel 2016, in aumento da 24 addetti nel 2008.

Figura 5. Dipendenti per tipologia cooperativa e gruppo di controllo



Le cooperative di produzione e lavoro si collocano su un livello mediamente più basso ma pure in crescita da un numero di addetti pari a 10 nel 2008 a 38 nel 2016, quadruplicando quindi il dato di partenza. Diversamente dalle sociali, le cooperative di produzione e lavoro soffrono tuttavia un rallentamento marcato negli anni della crisi del 2012 e recuperano solo dal 2014. Ciò corrobora l'idea che le cooperative sociali, grazie al servizio offerto e alla domanda pubblica, siano state nel complesso più protette dalla crisi economica.

L'analisi di regressione, riportata in Appendice (Tabella 2A), quantifica l'effetto della forma giuridica cooperativa sull'occupazione; la stima indica che tale forma giuridica comporta un aumento dell'occupazione del 24% rispetto a imprese comparabili for-profit. Per quanto riguarda la tipologia cooperativa, l'incremento associato è del 30% per le cooperative sociali e del 29% per le cooperative di produzione lavoro. È evidente quindi che una parte dello scarto illustrato nella Figura 5 tra cooperative sociali e di produzione e lavoro non è attribuibile alla tipologia della cooperativa stessa ma ad altri fattori, opportunamente controllati nell'analisi di regressione multivariata. Al contrario, il gruppo residuale non presenta una dinamica occupazionale statisticamente diversa da quella del gruppo di controllo.

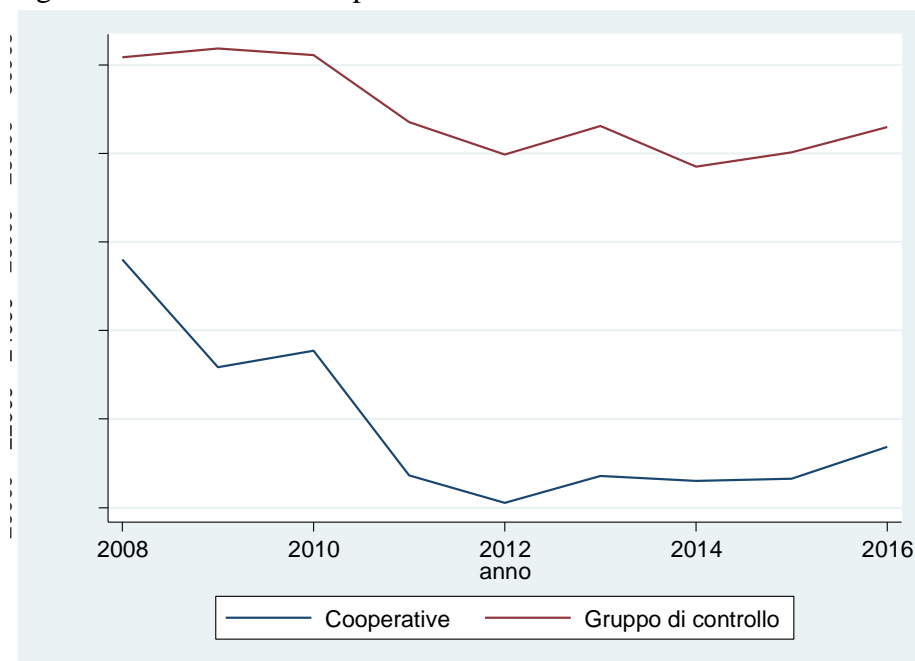
<sup>5</sup> Le banche di credito cooperativo, i consorzi agrari e i consorzi cooperativi sono stati esclusi dal campione.

I consorzi agrari e i consorzi cooperativi sono stati esclusi per evitare duplicazioni laddove le singole cooperative appartenenti al consorzio siano già presenti nel campione. Le banche di credito cooperativo sono state escluse perché il settore bancario e finanziario presenta caratteristiche particolari rendendo difficile una comparazione con gli altri settori.

Uno degli aspetti di novità emersi dal raffronto tra le cooperative e il gruppo di controllo è la differenza nel costo medio del lavoro. Trattandosi, anche in questo caso, di informazioni di bilancio, il dato non è corredato da informazioni sui lavoratori (qualifiche, esperienze lavorative, età anagrafica, genere, livello di istruzione), le tipologie contrattuali e le ore di lavoro.

L'analisi è quindi basata su confronti aggregati a livello d'impresa e cooperativa. Tenendo presente questi limiti, la figura 6 raffronta il costo del lavoro del gruppo di controllo e quello delle cooperative. Tra le due il divario è di oltre 4000 euro annui nel 2008, in aumento a oltre 6000 euro nel 2016.

Figura 6. Costo del lavoro per addetto



Fonte: Nostre elaborazioni su dati AIDA-BvD

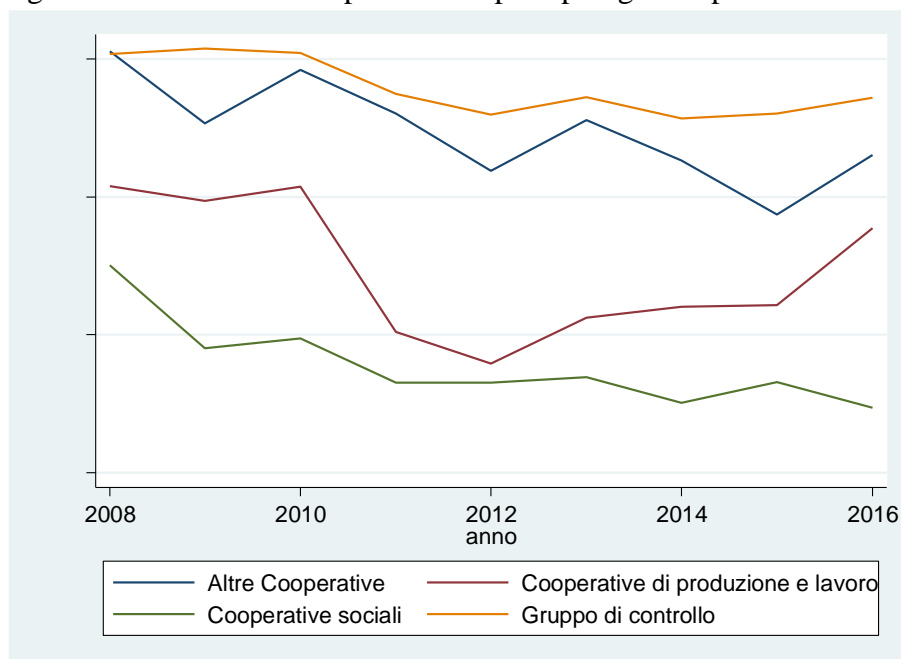
In entrambi i gruppi il costo del lavoro medio tocca il minimo nel 2012 per poi riprendere successivamente, pur senza raggiungere, nel 2016 i livelli del 2008. I singoli andamenti e il loro confronto inducono a ritenere che, a fronte del divario, vi siano elementi strutturali ed elementi congiunturali, e probabilmente anche alcuni fattori legati alle riforme del mercato lavoro e/o dei sistemi di welfare.

Tra i fattori strutturali vanno annoverati, in coerenza con il minor costo del lavoro osservato per le cooperative, sia il maggior ricorso a contratti part-time, già evidenziato dai dati CSA-COESI sopra citati, sia la presenza di soggetti svantaggiati, deboli o protetti (fine esplicito delle cooperative sociali di Inserimento Lavorativo), sia infine, la minor incidenza di lavoratori ad elevate qualifiche.

Tra gli elementi congiunturali, la crisi ha indotto le imprese ad aggiustamenti sia del margine intensivo, cioè delle ore di lavoro a parità di numero di lavoratori, sia del margine estensivo, cioè del numero stesso dei lavoratori. In quest'ultimo caso tuttavia ci si aspetterebbe un aumento del costo medio del lavoro, dato che in gran parte dei casi la riduzione del numero di addetti è stata realizzata evitando di rinnovare contratti a termine in scadenza; considerato che il mancato rinnovo o la mancata apertura di nuove posizioni a termine sono stati a scapito specialmente di giovani lavoratori con salari e stipendi più bassi della media, l'effetto sul costo medio del lavoro avrebbe dovuto essere contrario.

La riduzione del costo del lavoro medio, presente anche nel gruppo di controllo tra il 2010 e il 2014, parrebbe quindi attribuibile alla modifica del margine intensivo e in particolare alla riduzione delle ore di straordinario, com'è tipico in presenza di recessione o all'aumento delle posizioni part-time. Purtroppo dai dati di bilancio non è possibile ottenere le informazioni necessarie per verificare queste ipotesi. Infine, le dinamiche occupazionali e del costo medio del lavoro risentono anche della riforma pensionistica, attuata dal 2012 e del Jobs Act, entrato in vigore nel 2015. In entrambi i casi si tratta di approfondimenti interessanti ma che vanno oltre l'obiettivo di questo lavoro.

Figura 7. Costo del lavoro per addetto per tipologie cooperative



Fonte: Nostre elaborazioni su dati AIDA-BvD

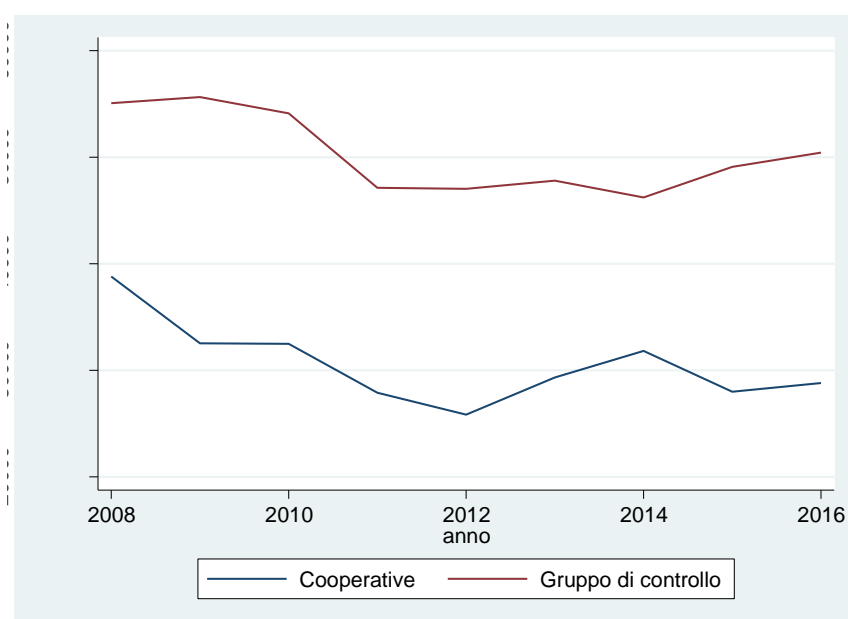
La Figura 7 illustra delle interessanti distinzioni nell'andamento del costo del lavoro tra le diverse tipologie cooperative. In particolare per le cooperative di produzione e lavoro il costo del lavoro subisce un brusco calo tra il 2010 e il 2012, come avviene, pur con entità assai più limitata per il gruppo di controllo. Diversamente da quest'ultimo tuttavia la ripresa negli anni successivi è più decisa e nel 2016 il costo medio per addetto è solo di poco inferiore ai 25000 euro che prevalevano nel 2008.

Semberebbe quindi che per le cooperative di produzione e lavoro il calo del costo del lavoro medio sia più che altro un effetto congiunturale dovuto alla gestione del margine intensivo. Per le cooperative sociali la diminuzione del costo del lavoro è più lenta ma anche più persistente, portando ad un allargamento della forbice del costo del lavoro non solo rispetto al gruppo di controllo ma anche rispetto alle cooperative di produzione e lavoro. Per le cooperative sociali sembrerebbero quindi essere presenti elementi di più lungo periodo che anche indipendentemente dalla fase recessiva hanno prodotto una graduale riduzione del costo medio del lavoro passato da circa 23000 a 17000 euro annui. Le rimanenti forme cooperative mostrano un andamento più vicino a quello del gruppo di controllo.

L'analisi di regressione riportata in Appendice (Tabella A2) conferma che rispetto al gruppo di controllo il costo del lavoro medio è il 54% inferiore delle cooperative sociali e il 33% nelle cooperative di produzione e lavoro.

Lo scarto in termini di occupazione e costo del lavoro osservato tra imprese convenzionali e cooperative si riflette anche nella produttività media, misurata in termini di VA per addetto. Le Figure 8 e 9 illustrano l'andamento tra le cooperative e il gruppo di controllo e tra le tipologie cooperative e il gruppo di controllo. Nelle cooperative la produttività del lavoro si mantiene ad un livello costantemente più basso rispetto a quella del gruppo di controllo, pur mostrando i due gruppi, un andamento ciclico quasi parallelo; lo scarto in termini di VA medio per addetto è di circa 15mila euro nel 2008 che sale a 20mila euro nel 2016. L'analisi di regressione riportata in Tabella A2 in Appendice, ci dice che, a parità di altre condizioni, la differenza tra la produttività dei gruppi è del 18%. La perdita di produttività, che ha il suo punto di minimo nel 2012 è più severa per le cooperative, coerentemente con una politica di mantenimento e di crescita dell'occupazione che non ha subito grandi cambiamenti negli anni della crisi.

Figura 8 Valore aggiunto per addetto



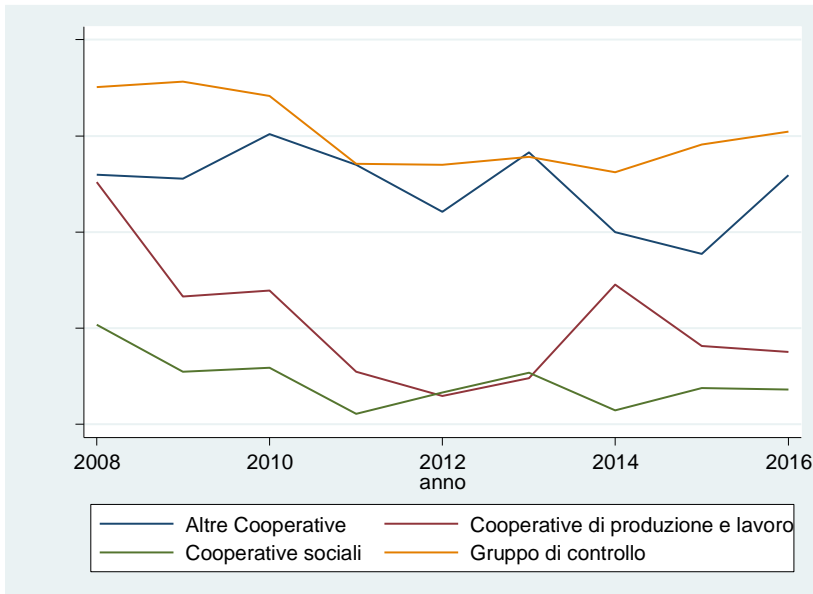
Fonte: Nostre elaborazioni su dati AIDA-BvD

La distinzione tra tipologie cooperative (Figura 9) mette in luce che il calo della produttività evidente a partire dal 2008, in gran parte congiunturale, cioè dovuto ad una riduzione del VA maggiore rispetto alla riduzione degli addetti, è presente sia per le cooperative di produzione e lavoro che per le sociali. La perdita tuttavia appare molto più consistente per le prime: come già evidenziato, gli andamenti economici delle cooperative di produzione e lavoro sono infatti molto più sensibili alla congiuntura rispetto alle cooperative sociali e ciò è dimostrato anche dalla ripresa più netta nei primi anni successivi al minimo del 2012. Dalla Tabella A2 in Appendice si evince tuttavia che, *ceteris paribus*, cioè controllando opportunamente per i vari fattori, l'essere cooperativa sociale o di produzione e lavoro in sé non determina un diverso divario rispetto al gruppo di controllo. Se ne deduce che la diversa produttività tra le due tipologie illustrata nella Figura 9 è legata alle condizioni di domanda e al mercato di riferimento. Le cooperative sociali occupano infatti un settore produttivo la cui domanda è prevalentemente di tipo pubblico e la concorrenza con società non cooperative è ridotta; ciò le protegge in parte dalle oscillazioni cicliche, tipiche della domanda privata, che devono invece essere fronteggiate dalle altre categorie di cooperative, più esposte alla concorrenza di mercato e alle fasi del ciclo economico. Tuttavia, in tale contesto, va rilevato che la riforma del terzo settore e nello specifico dell'impresa sociale potrebbe cambiare gli scenari, in quanto anche le cooperative sociali potrebbero trovarsi a competere con soggetti nuovi non cooperativi.



Infine, il divario di produttività tra cooperative e imprese for-profit, già netto nel 2008, pare andare oltre la situazione congiunturale, aprendo a importanti interrogativi che saranno discussi nella sezione 5 di questo lavoro.

Figura 9. Valore aggiunto per addetto per tipologie cooperative



Fonte: Nostre elaborazioni su dati AIDA-BvD

Un altro elemento importante che emerge dal Rapporto CESC (2017 riguarda i risvolti in termini di indipendenza finanziaria delle cooperative. Per le cooperative di produzione e lavoro, infatti, la tutela e la crescita dell'occupazione è stata accompagnata da una liquidità via via insufficiente a finanziare il costo del lavoro, insufficienza sulla quale ha pesato anche l'allungamento dei tempi di pagamento; si è quindi prodotto un peggioramento dell'indice di liquidità a cui ha fatto seguito un aggravamento del grado di indipendenza finanziaria<sup>6</sup>. Da questo punto di vista le cooperative sociali sembrano essere maggiormente tutelate, sia per i tempi di pagamento inferiori che per l'accesso al credito.

<sup>6</sup> Nel 2016, per le cooperative di produzione e lavoro è pari al 20% (CESC, 2017).

## 5. Proposte per ulteriori approfondimenti della ricerca

Nonostante i vantaggi che l'utilizzo di grandi data set potrebbero apportare in termini di evidenza empirica, lo studio qualitativo di casi rimane utile sia per offrire indicazioni operative alle imprese, specialmente se all'interno di uno stesso contesto, sia in quanto fornisce informazioni adatte ad evidenziare fattori di rilievo attorno ai quali sviluppare, se necessario, successive indagini da estendere ad un contesto più ampio.

Lo studio di 12 cooperative, sulle quali si sta conducendo attualmente l'indagine qualitativa che costituirà la parte prevalente del rapporto 2019, ha l'obiettivo di fornire alcune prime indicazioni in merito all'organizzazione interna e alla gestione delle risorse umane, con particolare attenzione per l'introduzione di tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT), temi su cui non esiste ad oggi un'evidenza documentata.

La struttura organizzativa piatta e snella, indicata generalmente come un modello vincente per le imprese convenzionali, risulta caratterizzare anche le cooperative sociali con buoni livelli di produttività. Questa emerge quindi come una pratica da considerare in alternativa a forme di accentramento dei ruoli che, al contrario, non favoriscono la responsabilizzazione e l'autonomia dei lavoratori. Quest'ultimo approccio contrasta per altro con il coinvolgimento dei dipendenti che, in un certo senso, dovrebbe essere considerato 'naturale' nell'ambiente lavorativo delle cooperative, un elemento questo a sostegno della presenza di valori condivisi e quindi di motivazione intrinseca.

Il numero dei dipendenti gioca un ruolo chiave nell'indirizzare il grado di formalizzazione della struttura organizzativa della cooperativa e i rapporti tra i vari livelli; laddove la dimensione è rilevante l'implementazione di una struttura chiara sembra ridurre varie inefficienze. Quest'ultime, in realtà, appaiono talvolta anche a seguito di fusioni e ciò sembra suggerire l'opportunità di considerare e valorizzare possibili alternative quali partnership e contratti di rete.

Sembra così emergere una chiara consapevolezza circa il ruolo fondamentale dello spirito imprenditoriale e delle competenze necessarie per governare i costi e tenere monitorata la marginalità economica, a sottolineare il fatto che la piena realizzazione della funzione sociale e degli obiettivi solidaristici si possono assicurare assumendo a pieno la funzione e gli obiettivi imprenditoriali e di sostenibilità economica.

Molti studi di comparazione delle pratiche manageriali individuano nella gestione del personale un punto critico delle pratiche implementate dall'impresa media italiana (Bloom e Van Reenen, 2007). Dalle interviste alle cooperative sociali emerge come la cura del personale sia un'attività chiave per una buona gestione. Una gestione del personale che si esplica sia nelle attività di formazione per l'acquisizione di specifiche competenze necessarie per lo svolgimento delle funzioni tecniche e di servizio caratteristiche del settore di lavoro sia nelle attività volte a rafforzare la dimensione associativa, lo spirito di squadra e la natura propriamente cooperativa.

Importante è anche la presenza di sistemi di valutazione del personale finalizzati, in funzione dei casi, a valutare i livelli di competenza e rilevare eventuali bisogni formativi, a fornire criteri per la distribuzione di bonus e ricompense monetarie in chiave incentivante. Diversamente dalle cooperative sociali, quelle di produzione e lavoro rivelano un minor interesse alle pratiche di gestione del personale e a politiche incentivanti, un fatto che meriterebbe un approfondimento in quanto suggerisce che l'essere al contempo socio e lavoratore possa creare difficoltà nell'implementare pratiche che diversificano, in ultima analisi, il trattamento dei soci.

Questa osservazione sembrerebbe confermare una percezione generalizzata, diffusa nell'opinione pubblica, che in taluni settori le cooperative di lavoro abbiano fortemente indebolito la propria funzione di imprese che dovrebbero valorizzare e promuovere i soci lavoratori.

Un altro fattore che distingue l'attività manageriale delle cooperative sociali riguarda il ruolo dell'innovazione intesa come tensione a ricercare e proporre nuovi servizi o prodotti. Va detto che una diversificazione che allontani eccessivamente dal core business ampliando i servizi erogati non sempre appare come una scelta vincente: trovare il giusto equilibrio tra specializzazione e diversificazione non è semplice e i migliori risultati sembrano essere associati a innovazioni migliorative del servizio già offerto piuttosto che ad attività del tutto nuove.

Cresce anche la percezione di una maggiore pressione concorrenziale e, insieme, della necessità di confrontarsi con l'emergere di nuove tecnologie digitali sia in campo socio-assistenziale ed educativo che nei settori in cui operano le cooperative sociali di inserimento lavorativo. Tuttavia sono ancora poche le cooperative che hanno investito su innovazioni in tecnologie digitali; per quanto l'associazione tra investimenti in ICT e produttività sia generalmente positiva, va detto che non è stato ancora possibile individuare la presenza o meno di un nesso di causalità diretto tra questi investimenti ed effetti misurabili sulla produttività delle cooperative sociali. È possibile infatti che le cooperative più performanti siano anche quelle che hanno scelto di innovare nella gestione delle risorse umane e nell'implementazione di nuove tecnologie, magari per disponibilità finanziarie, così come è ragionevole pensare che tali innovazioni abbiano contribuito a loro volta a spingere in alto la produttività. Tutte le cooperative, comunque individuano nell'ICT investimenti indispensabili allo sviluppo futuro.

I dati raccolti nelle tre stagioni di indagine realizzate dal CESC in collaborazione con Confcooperative Bergamo mettono in evidenza che queste cooperative sociali dimostrano un forte radicamento territoriale, radicamento che pare caratterizzarsi come una scelta intenzionale dato che risulta un comportamento ampiamente maggioritario tra le cooperative di questo territorio.

Tale legame è molto sentito dalle cooperative sociali le quali, oltre ad offrire servizi locali e, appunto, di tipo sociale, sviluppano pratiche diffuse di coinvolgimento di volontari e diversi altri portatori di interesse che rafforzano legami solidaristici con le comunità. Nella parte qualitativa dell'indagine, realizzata con le interviste, si evince anche la rilevanza che gli esponenti delle cooperative sociali attribuiscono ad un contesto inteso in senso molto ampio nel quale possiedono valore anche le altre cooperative, le associazioni, i consorzi, le altre imprese non cooperative.

In questa prospettiva, il ruolo che le cooperative sociali esercitano nel territorio sembra orientato in modo intenzionale alla costruzione di un "ecosistema" che non si limiti all'economia sociale o a soggetti simili o prossimi, come le altre organizzazioni di terzo settore, ma comprenda anche un'interazione con i sistemi produttivi locali e le altre forme d'impresa, seppure questi legami risultino ancora scarsi e praticati prevalentemente dalle cooperative sociali di inserimento lavorativo. La partecipazione a reti cooperative, a consorzi o comunque ad aggregazioni identitarie, prossimità ad associazioni o istituzioni della comunità locale, risulta associata a buone performance; consente infatti anche alle cooperative di piccole dimensioni di aumentare il peso specifico migliorando anche l'accesso a finanziamenti e al credito bancario.

## Bibliografia

Bloom N., J. Van Reenen (2007), *Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries*, Quarterly Journal of Economics, Vol. CXXII November, Issue 4. 1351-1408.

Borzaga C. (2015), *Introduzione*, in *L'Impresa Sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Trento, Iris Network

Carini C., Carpita M. (2013), "L'evoluzione delle cooperative tra il 2008 e il 2011: gli aspetti occupazionali", in *Rapporto Euricse*, Euricse Edizioni, Trento, pp. 171-190.

CEC (2017) "Reggere la crisi e prepararsi alla ripresa" capitolo 2 in *Confcooperative Bergamo "Imprese Cooperative tra Presente e Futuro"*

CEC (2018) "Le imprese cooperative in provincia di Bergamo: valori comuni e specificità" *Confcooperative Bergamo*

Euricse (2015), *La cooperazione italiana negli anni della crisi. Secondo Rapporto Euricse*, Euricse Edizioni, Trento, pp. 25-36.

Carini C., Costa E., Carpita M., Andreus M. (2013), "L'evoluzione delle cooperative tra il 2008 e il 2011: gli aspetti economici e patrimoniali", in *Euricse, La cooperazione italiana negli anni della crisi. Secondo*

Carini C, Borzaga C. (2015) *La cooperazione sociale: dinamica economica ed occupazionale tra il 2008 e il 2013. Terzo Rapporto Euricse*

Istat (2015) *Annuario Statistico Italiano 2015*, Roma.

Venturi P. e Zandonai F. (2015), *L'Impresa Sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Trento, Iris Network

APPENDICE

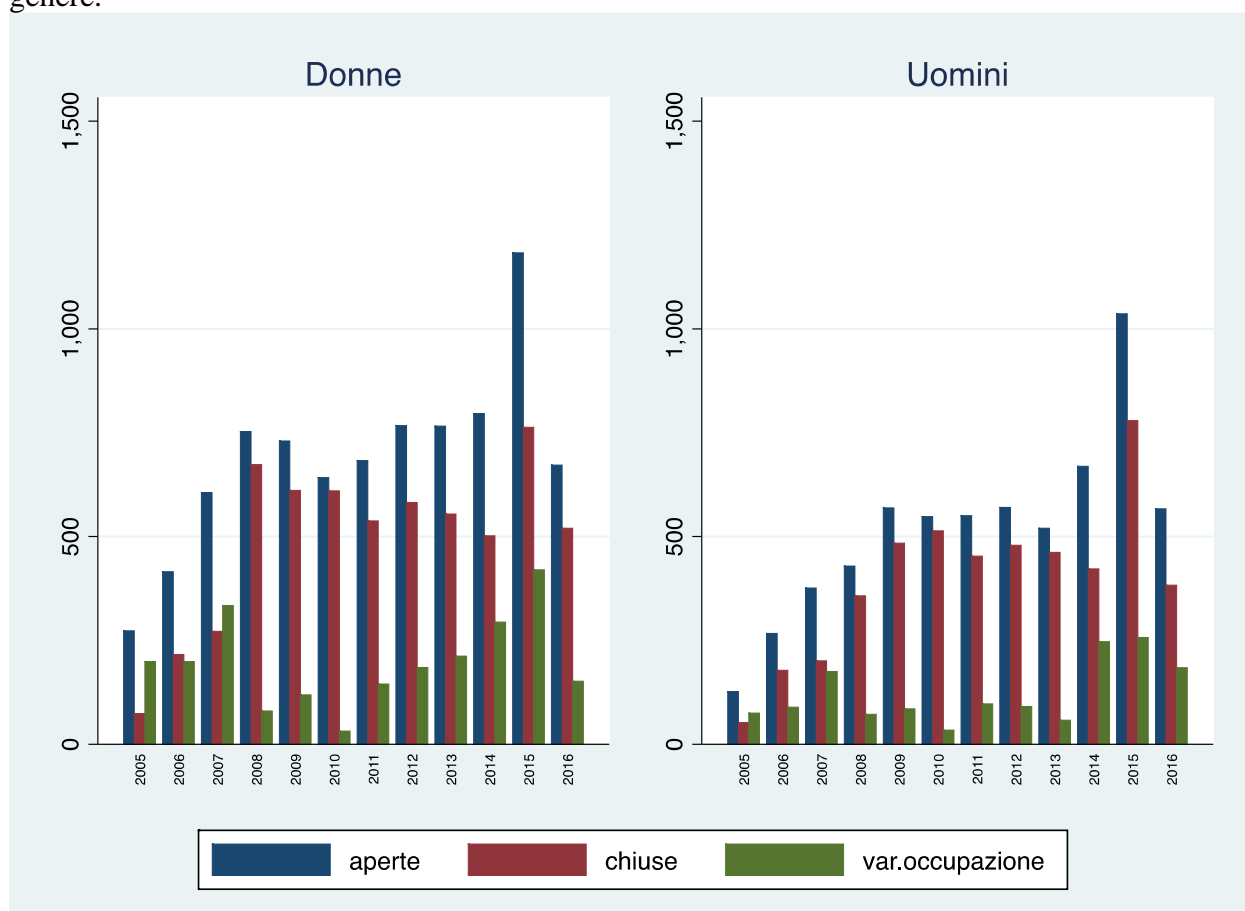
Tabella 1A. Numero delle cooperative attive per categoria, anno 2016

	Numero coop	Percentuale
Cooperative di produzione e lavoro	337	44,46
Cooperative sociali di cui:	226	29,82
A	113	50,9
B	61	27,48
Miste	48	21,62
Altre cooperative	195	25,73
<b>Totale</b>	<b>758</b>	<b>100</b>

Nota: La somma del numero delle cooperative A, B e miste non coincide con il totale riportato per le cooperative sociali a causa di valori mancanti nella definizione della sottocategoria di appartenenza.

Fonte: Albo delle cooperative.

Figura 1A Posizioni aperte, chiuse e variazione dell'occupazione nelle cooperative sociali, per genere.



Fonte: Nostre elaborazioni su dati COESI e AIDA-BvD

Tabella A2. Risultati analisi di regressione, metodo di stima OLS.

	Numero Dipendenti (log)	Costo del lavoro per addetto (log)	Valore aggiunto per addetto (log)
<i>Specificazione a</i>			
COOP	0,2375*** (0,0388)	-0,3285*** (0,0498)	-0,1825** (0,0728)
R <sup>2</sup>	0,91	0,33	0,72
Osservazioni	7330	7330	7311
<i>Specificazione b</i>			
Coop di Produzione e lavoro	0,3036*** (0,0585)	-0,3272*** (0,0909)	-0,2931*** (0,0987)
Coop sociali	0,2897*** (0,0473)	-0,5370*** (0,0680)	-0,3010*** (0,0942)
Altre Coop	0,1059 (0,0712)	-0,0486 (0,0896)	0,066 (0,1431)
R <sup>2</sup>	0,91	0,34	0,72
Obs	7202	7202	7183

Note: errore standard in parentesi. \*\*\* coefficiente statisticamente significativo al livello di confidenza dell'1%, \*\* del 5%, \* del 10%. In tutte le regressioni sono inserite *dummy* annuali, *dummy* settoriali e un trend settoriale. Inoltre, sono inseriti dei controlli che variano in funzione della variabile dipendente. In particolare nella stima del numero dei dipendenti sono inserite: valore aggiunto (in log), immobilizzazioni materiali (in log), costo medio per addetto (in log), età dell'impresa, ROE, ROS e ROI. Nella stima del costo del lavoro per addetto sono inserite: valore aggiunto (in log), immobilizzazioni materiali (in log), età dell'impresa, ROE, ROS e ROI. Nella stima della produttività del lavoro sono state usate le stesse variabili ad eccezione del valore aggiunto, e le immobilizzazioni sono state sostituite dalle immobilizzazioni per addetto (in log). Infine nella stima dell'indice di indipendenza finanziaria le variabili di controllo sono: fatturato totale (in log), immobilizzazioni materiali (in log), leva finanziaria, età, ROE, ROE e ROI. Nella stima della produttività del lavoro e dell'indice di indipendenza finanziaria sono state aggiunte anche variabili dicotomiche dimensionali.

## **Gli Autori**

**Annalisa Cristini**

**Professore Ordinario - Full Professor**

**Presidente LM Economics and Data Analysis**

**Direttore CESC**

**Università di Bergamo, Dipartimento di Scienze Aziendali, Economiche e Metodi Quantitativi**

**Giuseppe Guerini**

**Presidente di Confcooperative Bergamo**

**Presidente di CECOP-CIcopa Europa (Bruxelles)**

**Consigliere EESC (Bruxelles)**

**Lucio Moioli**

**Segretario Generale Confcooperative Bergamo**

**Presidente del Consorzio Mestieri Lombardia**

# Managing ecosystems for social innovation: the case of Torino Social Impact

## Autori

Federica Irene Falomi, Torino Social Impact

Simona De Giorgio, Comitato per l'imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino e Torino Social Impact

## Keywords

Ecosistemi imprenditoriali, impresa sociale, sviluppo locale, impact economy

## Abstract

L'innovazione sociale e l'innovazione sistemica sono ormai ritenute sempre più essenziali per affrontare le sfide sociali ed ecologiche di oggi, in un contesto globale di crescente complessità e interdipendenza tra sistemi economici, anche frutto del costante progresso tecnologico. In risposta al progressivo emergere di processi di innovazione sociale dal basso, spesso in maniera disordinata ed imprevedibile, alcuni sistemi hanno adottato strategie puntuali per stimolare, promuovere e sostenere le innovazioni sociali, in un tentativo di riconfigurare le relazioni di mercato a sostegno delle iniziative di politica sociale. Ciò si è concretizzato in approcci all'innovazione che tendono a superare i confini tra pubblico, privato e terzo settore, coerentemente con l'evidenza scientifica che suggerisce che la collaborazione multi-attore rafforza e migliora tutte le fasi del processo di innovazione. In una prospettiva di ecosistema, le interazioni tra le varie organizzazioni che ne fanno parte sono fondamentali per l'efficacia dei processi innovativi e ne guidano le dinamiche. In questo contesto si colloca l'iniziativa Torino Social Impact, che vede Torino come prima città italiana a dotarsi di una strategia di sviluppo locale basata sulla costruzione del proprio ecosistema di imprenditorialità sociale tramite un'alleanza tra istituzioni pubbliche e private. Il paper intende presentare il caso Torino Social Impact, con l'obiettivo di analizzarne e comprenderne le caratteristiche principali al fine di sviluppare una migliore comprensione delle condizioni più favorevoli al successo dell'innovazione sociale in ambito di sviluppo locale. I risultati dell'analisi delineano gli aspetti che rendono Torino Social Impact un modello innovativo, efficace e potenzialmente replicabile in altri contesti urbani italiani.



## 1. Introduzione

La società europea deve affrontare oggi molte sfide, basti pensare ai grandi temi legati al cambiamento tecnologico, alla globalizzazione, all'accesso all'energia ed alla sicurezza alimentare, ai cambiamenti climatici, alle migrazioni, all'esclusione economica e sociale ed all'invecchiamento della popolazione. La crisi globale ha reso queste sfide ancora più pressanti. Negli ultimi anni, le innovazioni sociali hanno tentato di fornire soluzioni a tali sfide, sviluppando elementi di un "nuovo paradigma per l'intervento sociale" (Vale A. 2009). Di fronte a questi nuovi stimoli, anche il ruolo del settore pubblico si è evoluto, non solo nel facilitare processi di innovazione sociale, ma anche nello stimolare nuove modalità partecipative di intersezione tra la molteplicità di attori coinvolta in tali processi. In questo senso, lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale in Italia non ha avuto luogo secondo una pianificazione nazionale specifica. Piuttosto, ha seguito un percorso spontaneo, che ha beneficiato in modo significativo di meccanismi di sostegno regionali e locali, sebbene estremamente diversificati tra loro. Negli ultimi dieci anni, la Regione Piemonte e la città di Torino, in particolare, hanno messo in campo sforzi e risorse importanti in questa direzione, promuovendo una cultura dell'innovazione sociale, attivando tavoli di confronto con gli attori locali e nazionali, con l'intento di contribuire a creare condizioni favorevoli per lo sviluppo locale. Tali processi hanno consentito la condivisione di esperienze e la messa a punto di politiche e interventi organici per ripensare il welfare locale attraverso modelli di innovazione sociale. Proprio Torino è diventata un territorio denso di sperimentazioni di azioni innovative di welfare territoriale e progetti di innovazione sociale per il terzo settore, a partire dal riconoscimento dell'esistenza di un ecosistema peculiare in grado di favorire e sviluppare tali processi. Di particolare rilievo in questo ambito, è l'azione stimolata da Torino Social Impact, un'alleanza strategica tra istituzioni ed organizzazioni dell'area metropolitana torinese, nata con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo locale supportando la crescita dell'ecosistema di imprenditorialità ad impatto sociale. Questo lavoro parte proprio da un'analisi dell'ecosistema locale e, prendendo in esame il caso di Torino Social Impact, intende mostrare come tale ecosistema, se organizzato in forma collaborativa e multi-attore, abbia il potenziale di rafforzare di fatto i processi di innovazione sociale e di come l'interazione tra le varie organizzazioni che caratterizzano l'ecosistema stesso sia la chiave strategica che rende efficaci tali processi innovativi.

Il paper si sviluppa come segue: il capitolo 2 fornisce una panoramica della letteratura scientifica sugli ecosistemi imprenditoriali, con particolare attenzione a quelli legati all'innovazione sociale; i capitoli 3 e 4 descrivono il contesto torinese e gli elementi che

rendono l'ecosistema imprenditoriale peculiare; il capitolo 5 descrive il modello di Torino Social Impact, che vede Torino come prima città italiana a dotarsi di una strategia di sviluppo locale basata sulla costruzione del proprio ecosistema di imprenditorialità sociali tramite un'alleanza tra istituzioni pubbliche e private; il capitolo 6 conclude con i risultati dell'analisi che delineano gli aspetti che rendono Torino Social Impact un modello innovativo, efficace e potenzialmente replicabile in altri contesti urbani italiani.

## **2. Literature review**

Gli ecosistemi sono definiti come sistemi di elementi co-localizzati in cui una varietà di attori, funzioni e istituzioni interagiscono per supportare la creazione e la crescita di nuove imprese (Isenberg, 2010; Thompson et al, 2018). Il concetto di ecosistemi imprenditoriali è emerso dai numerosi dibattiti sull'imprenditorialità negli anni '80 e '90. L'analisi dei processi imprenditoriali ha iniziato a mettere in discussione l'adeguatezza di una visione basata unicamente sulla personalità dell'imprenditore, dando maggior rilievo alle strutture sociali ed economiche che influenzano il processo imprenditoriale (Spigel and Harrison, 2018), partendo dal riconoscimento che gli imprenditori sono profondamente radicati nella società in cui operano (Dodd and Anderson, 2007). In questa direzione, i contributi di Dubini (1989), van de Ven (1993) e Spilling (1996) hanno iniziato ad esplorare l'influenza delle strutture regionali sociali, culturali, politiche ed economiche sul processo imprenditoriale.

Isenberg (2011) ha classificato i diversi elementi che costituiscono e caratterizzano un ecosistema imprenditoriale in sei categorie: una cultura favorevole (culture), politiche abilitanti (policy), disponibilità di finanza adeguata (finance), capitale umano di qualità (human capital), accesso immediato al mercato (markets) e infrastrutture di supporto (supports). Queste aree comprendono al loro interno svariati elementi che interagiscono in modo estremamente complesso e idiosincratico. A partire dal lavoro di Isenberg, gli ecosistemi imprenditoriali hanno acquisito una sempre crescente popolarità in ambito scientifico, dando origine ad un filone di letteratura su questo tema, che ha cercato di spiegare come gli ecosistemi prendono forma, interpretare la natura delle interdipendenze tra gli elementi dell'ecosistema e identificare quali elementi determinano ecosistemi più forti e durevoli nel tempo (Mack and Mayer, 2016). Ad esempio, Spigel (2017) suggerisce che, sebbene possa esservi disaccordo sull'esatta miscela di elementi che costituiscono un ecosistema imprenditoriale, essi possono essere categorizzati in senso lato come: culturali (attitudine verso

l'imprenditoria), sociali (reti sociali e relative risorse) e materiali (istituzioni e organizzazioni).

Le risorse chiave dell'ecosistema, come le capacità imprenditoriali, le risorse finanziarie, la presenza di mentori o casi di successo a cui far riferimento, il capitale umano qualificato disponibile, sono create o attratte nel tempo dall'attività imprenditoriale stessa e dagli investimenti pubblici. Tuttavia, le reti attraverso cui queste risorse fluiscono sono altrettanto fondamentali per comprendere la solidità e la funzionalità complessive degli ecosistemi (Spigel and Harrison, 2018). Infatti, la funzionalità di un ecosistema è determinata dalla capacità degli imprenditori di accedere alle risorse all'interno dello stesso. Gli ecosistemi ben funzionanti sono di fatto ecosistemi con fitte reti tra imprenditori, investitori, consulenti e altri attori chiave, che si basano sulla fiducia a lungo termine e su una cultura locale che incoraggia la creazione di reti e la connessione. Questo tipo di struttura supporta il flusso di risorse all'interno dell'ecosistema e l'accessibilità delle stesse per gli imprenditori. Sulla base di queste due variabili (presenza di risorse e solidità della rete), Spigel e Harrison (2018) identificano diverse tipologie di ecosistemi imprenditoriali, che non sono più definiti unicamente sulla base dei loro livelli complessivi di attività imprenditoriale o sui tassi di formazione di nuove imprese. Invece, essi sono visti come un processo continuo attraverso il quale le risorse si sviluppano all'interno di un ecosistema e il flusso di tali risorse tra imprenditori e altri attori a sua volta crea o attira ulteriori risorse nel tempo, modificando la struttura complessiva dell'ecosistema. Di conseguenza, Spigel ipotizza che gli ecosistemi ricchi di risorse imprenditoriali e con una struttura che faciliti il flusso di queste risorse vedranno tassi più elevati di imprenditorialità innovativa orientata alla crescita che, a sua volta, contribuirà a una crescita economica sostenibile nel tempo.

In ogni caso, pur essendoci ormai una vasta letteratura scientifica sul fenomeno degli ecosistemi imprenditoriali, non si è raggiunta una convergenza assoluta su definizioni ampiamente accettate e su una base teorica solida, che consenta l'individuazione puntuale degli elementi in grado di rendere un ecosistema efficace e durevole.

## **2.1 Gli ecosistemi imprenditoriali come canale di sviluppo locale**

I policy makers di molti paesi OCSE sono ormai fortemente concentrati sulla promozione di imprese ad alta crescita (OCSE, 2010; 2013). La logica di questa attenzione è che tali imprese hanno la potenzialità di stimolare la crescita della produttività, creare nuova occupazione, aumentare l'innovazione e promuovere l'internazionalizzazione delle imprese (Brown and Mason, 2014). In sostanza,

l'imprenditorialità è sempre più considerata come un motore di crescita economica, sviluppo e prosperità (Acs et al., 2008). Conseguentemente, lo sviluppo di ecosistemi imprenditoriali fertili è stato visto come uno strumento di politica di sviluppo locale, idoneo a rivitalizzare aree in fase di stagnazione economica o declino (Roundy, 2017). Gli sforzi per creare e promuovere ecosistemi imprenditoriali, sia in contesti urbani che rurali, sono dunque spesso motivati dall'obiettivo di replicare, in una certa misura, l'immenso valore economico e sociale creato da ecosistemi di alto profilo, come Silicon Valley, Singapore e Tel Aviv (Feldman e Francis, 2002).

Ne consegue che la più grande sfida che politiche ed interventi a supporto degli ecosistemi imprenditoriali si trovano a dover affrontare riguarda l'individuazione delle modalità più efficaci con cui pubblico e privati possono sostenere lo sviluppo di un ecosistema imprenditoriale solido e ben funzionante. In questo ambito, ad oggi, i principali interventi pubblici si sono focalizzati sul tentativo di dotare l'ecosistema di risorse ulteriori, come ad esempio la disponibilità di investimenti pubblici in capitale di rischio, incubatori o programmi di formazione e mentoring. Tuttavia, la letteratura ha chiaramente evidenziato come gli sforzi per stimolare lo sviluppo imprenditoriale ad alta crescita non possano essere limitati ad interventi calati dall'alto (top-down). Queste risorse rischiano infatti di avere un impatto limitato, se altri elementi "soft" dell'ecosistema, come una cultura orientata al rischio e la rete di connessioni tra gli imprenditori, non sono sufficientemente sviluppati. Sono quindi necessari anche sforzi dal basso verso l'alto (bottom-up), che coinvolgono altri livelli di governo e attori non governativi. In questa direzione va, ad esempio, l'approccio proposto da Audretsch (2015) come "gestione strategica del luogo" o "strategic management of place", secondo cui il ruolo ottimale da adottare per lo sviluppo di un ecosistema è la coltivazione delle risorse e della rete già esistenti piuttosto che cercare di creare nuove risorse attraverso un intervento top-down. Il principio di fondo è che la comunità imprenditoriale, con una cultura adeguata, è in grado di contribuire autonomamente a produrre e riprodurre le risorse necessarie.

Si sta dunque iniziando a riconoscere il valore di una forma di supporto alla crescita degli ecosistemi imprenditoriali più sistemica (Mason and Brown, 2014). Ciò indica un passaggio da interventi specifici per l'impresa verso attività più olistiche che si concentrano sullo sviluppo di reti, sull'allineamento delle priorità, sulla costruzione di nuove capacità istituzionali e sulla promozione di sinergie tra i diversi soggetti interessati (Rodriguez-Pose, 2013; Warwick, 2013). In particolare, Isenberg ha teorizzato un approccio definito "strategia dell'ecosistema imprenditoriale per lo sviluppo economico", che potenzialmente "sostituisce" o diventa una "pre-condizione"

per il successo nell'implementazione di strategie di cluster, sistemi di innovazione, economia della conoscenza o politiche nazionali di competitività (Isenberg, 2011). In accordo con questo filone, è ormai un assunto condiviso che l'identificazione di percorsi causali generici tra la presenza di uno o più elementi o interventi specifici e la riuscita in termini di sviluppo ecosistemico abbia un valore limitato. Proprio Isenberg sottolinea l'importanza del contesto: ogni ecosistema emerge in un insieme unico di condizioni e circostanze.

Inoltre, gran parte della letteratura si è focalizzata su una rappresentazione statica degli ecosistemi imprenditoriali, analizzandone i fattori costitutivi e potenzialmente promotori di una crescita imprenditoriale. Tuttavia, gli ecosistemi sono di fatto sistemi dinamici e i diversi elementi che li costituiscono evolvono nel tempo. Ad esempio, Mack et al. (2016) hanno utilizzato una prospettiva evolutiva per analizzare le diverse fasi di sviluppo dell'ecosistema imprenditoriale di Phoenix. La prospettiva evolutiva è preziosa perché fornisce un'idea di come la storia, la cultura e il contesto istituzionale abbiano un impatto sull'ecosistema nelle sue diverse fasi di vita.

Proprio in coerenza con questa visione dinamica dell'ecosistema, Mason and Brown (2014) individuano sette principi da tenere in considerazione nella formulazione di politiche per la crescita degli ecosistemi: i) "non è possibile creare qualcosa dal nulla", in quanto gli ecosistemi imprenditoriali si sviluppano a partire da risorse preesistenti; ii) le forme di intervento devono evolversi nel tempo ed essere correlate alla maturità dell'ecosistema; iii) non esiste un approccio "one size fits all", in quanto ogni ecosistema è unico e molti componenti differiscono da un ecosistema all'altro; iv) l'approccio di intervento deve essere olistico, altrimenti le iniziative rischiano di essere inefficaci se introdotte isolatamente; v) lo sviluppo di ecosistemi imprenditoriali deve includere una combinazione di approcci top-down e bottom-up; vi) è importante distinguere tra politiche per le piccole imprese e politiche per l'imprenditorialità; e vii) le politiche per promuovere l'imprenditorialità ad alta crescita devono riconoscere la diversa natura di tali tipi di imprese, piuttosto che essere basati su stereotipi.

## **2.2 Gli ecosistemi di imprenditorialità sociale**

Sebbene la letteratura sugli ecosistemi imprenditoriali abbia compiuto progressi significativi nella comprensione del fenomeno, resta ancora molto da imparare. Una delle omissioni più importanti è l'assenza sia della teoria che della ricerca empirica su un tipo specifico di attore di mercato coinvolto negli ecosistemi imprenditoriali: gli imprenditori sociali. Come abbiamo visto, infatti, la maggior parte degli studi empirici si è concentrata su iniziative imprenditoriali tradizionalmente commerciali, con un

taglio specifico sull'innovazione e la tecnologia. Minore attenzione è stata dedicata allo studio degli ecosistemi a sostegno di attori che hanno integrato un duplice scopo, sociale e di profitto, nel loro modello operativo (Battilana & Lee, 2014; Casanovas & Ventresca, 2016; Santos, Pache, & Birkholz, 2015). L'analisi condotta da Moss et al. (2011) ha verificato che che la maggior parte dei processi e delle pratiche utilizzate dalle imprese sociali sono simili a quelle utilizzate dalle imprese commerciali. Tuttavia, nonostante la crescente importanza degli imprenditori sociali come attori del mercato, non è chiaro dai precedenti lavori come gli ecosistemi imprenditoriali in cui operano gli imprenditori sociali possano influenzare la loro capacità di creare, sviluppare e scalare le proprie imprese (Roundy, 2017). In effetti, la maggior parte della ricerca sull'imprenditoria sociale si è concentrata a livello del singolo imprenditore sociale o dell'impresa sociale, piuttosto che sul più ampio sistema sociale, culturale ed economico in cui le attività di imprenditoria sociale hanno luogo. Sempre Roundy (2017) spiega come gli imprenditori sociali siano condizionati dalla presenza di molti degli stessi fattori che determinano l'efficacia dell'ecosistema per gli imprenditori convenzionali, come ad esempio la quantità di risorse finanziarie disponibili nella fase iniziale del business (Breznitz e Taylor, 2014) e l'infrastruttura di trasporto e comunicazioni dell'ecosistema (Isenberg, 2011). Tuttavia, alcune caratteristiche specifiche degli ecosistemi sono particolarmente importanti per l'avvio ed il successo continuo di imprese sociali e possono rendere un ecosistema imprenditoriale più o meno ospitale per la creazione e lo sviluppo di iniziative imprenditoriali ad impatto sociale: la diversità nei fornitori di risorse, sufficienti organizzazioni di supporto, la cultura dell'ecosistema e le opportunità di apprendimento imprenditoriale indiretto.

### **3. Il contesto torinese**

Il Piemonte è una delle regioni di riferimento in Italia e in Europa per tecnologia, scienza, innovazione e digitale. Nella regione, in particolare a Torino, si concentrano Università, Centri di ricerca, incubatori ed acceleratori di aziende di grande rilievo focalizzati su alcuni settori di punta che fanno parte della cultura scientifica, tecnologica e imprenditoriale del territorio. Più in generale al Piemonte è riconosciuta la capacità di integrare conoscenze, competenze, impresa e finanza.

La Provincia di Torino, secondo i principali dati macroeconomici provinciali, rappresenta il 51% dell'economia della Regione Piemonte e il 4% dell'Italia: con 6.829 Km<sup>2</sup>, 315 comuni e una popolazione di 2,2 milioni, è una delle più grandi Province d'Italia. È la quarta provincia della Regione per numero di attività: 222.459 alla fine del 2017 e vanta un tessuto imprenditoriale in crescita (+4,5% dal 2000) con una notevole

inclinazione all'internazionalizzazione. Nel 2017 la Provincia di Torino era al secondo posto nella lista delle province italiane per merce esportata in tutto il mondo, con 22.135,2 milioni di esportazioni in Euro; solo Milano viene prima. Infine Torino è il fulcro degli intensi rapporti che collegano il sistema produttivo piemontese ai temi dell'innovazione: con 2.749 milioni di euro investiti in ricerca e sviluppo, il Piemonte si colloca al terzo posto come investimento totale nella ricerca, al seguito di Lombardia e Lazio.

Torino, in particolare, è una città in cui si uniscono caratteristiche peculiari e la cui industria ed urbanistica sono state e sono tutt'ora protagoniste di una continua reinterpretazione. Per quasi un secolo è stata un grande motore produttivo per lo sviluppo del paese, con un ruolo distintivo anche rispetto ad altre aree del nord Italia, grazie alla presenza di figure sociali, istituzioni e cultura, capaci di muovere in maniera determinante economia e politica nello stesso tempo. Tuttavia, il profilo economico di Torino è stato sottoposto a una trasformazione significativa negli ultimi decenni, passando da una città mono-industriale ad un ecosistema sempre più orientato all'innovazione e diversificato: l'importanza del settore manifatturiero è notevolmente diminuita (ad esempio, la quota dei dipendenti in produzione è diminuita dal 39% al 30% negli ultimi 15 anni) e sono emersi settori innovativi legati alle biotecnologie, meccatronica, chimica verde e tecnologia pulita, agrifood e tessuti, design e creatività digitale. Nel 2016, la città è arrivata seconda in classifica del European Capital of Innovation Awards.

Torino è inoltre una città che storicamente vanta una solida tradizione di grandi reti della cooperazione ed un terzo settore che coniuga una consolidata vocazione sociale civile e religiosa con significative capacità imprenditoriali. Questo ha fatto sì che, negli ultimi anni, Torino sia diventata anche un laboratorio avanzato di pratiche per l'innovazione sociale, mediando la tradizione orientata al sociale del territorio con la propria capacità di innovare e fare rete. Con particolare riferimento alle attività ad impatto sociale, l'area metropolitana di Torino vede la presenza di oltre 1.900 realtà organizzative, pari al 47% del totale regionale: si tratta di un insieme composito, con strutture organizzative e settori di attività economica differenti, ma accomunate dall'obiettivo di generare intenzionalmente un impatto positivo a livello sociale e ambientale, intervenendo su problemi di particolare rilievo per la società e i cittadini.

Figura 1: Forme organizzative ad impatto sociale, Provincia di Torino



Fonte: Osservatorio imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino 2018

La rilevanza di questo settore è confermata dai dati occupazionali, basti pensare che il solo mondo della cooperazione sociale è capace oggi di garantire occupazione a oltre 22mila addetti e di generare valore economico per 830 milioni di euro. Infine, negli ultimi anni si sono affermate specifiche forme di imprenditorialità ibride, come le 38 Start Up Innovative a Vocazione Sociale nate dal 2012 ad oggi.

Figura 2: Startup innovative e startup innovative a vocazione sociale in Italia e Piemonte

	Startup innovative	A vocazione sociale	Peso % SIAVS
Italia	8.711	1.033	11,9%
Piemonte	430	46	10,7%
<i>Incidenza PIE/ITA</i>	4,9%	4,5%	/
Torino	323	38	11,7%
<i>Incidenza TO/PIE</i>	75,1%	82,6%	/

Fonte: Osservatorio imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino 2018

Le potenzialità di ampliamento di questo bacino dell'imprenditorialità a impatto sociale sono però ancora enormi: il traghettamento del mondo "for profit" verso modelli "ibridi" giuridicamente definiti può orientarsi anche verso quelle imprese, circa 700 nel territorio torinese, che già dichiarano di svolgere o progettare azioni di Corporate Social Responsibility aziendale.

Negli ultimi decenni, la Città di Torino ha assunto un ruolo rilevante nella promozione di interventi volti a favorire lo sviluppo dell'innovazione sociale, canalizzando risorse importanti su progetti di "rigenerazione urbana" straordinaria, considerati cruciali per



la ricomposizione della coesione sociale in quelle parti della città che non erano state coinvolte nelle principali trasformazioni urbane. La rigenerazione urbana ha di fatto accompagnato anche la rigenerazione sociale, promuovendo azioni volte ad aumentare relazioni e opportunità sociali all'interno dei quartieri. Grazie ai fondi Urban EU, ad esempio, nel 2007 è nata la prima "Casa del Quartiere" - Cascina Roccafranca, in una zona periferica a sud della città. Questa prima esperienza, totalmente gestita dall'autorità pubblica locale, ha stimolato nuovi ed analoghi interventi promossi dall'iniziativa privata o da organismi misti pubblico-privati. Negli anni successivi, sono nate altre otto "Case del Quartiere": si tratta di spazi di integrazione, empowerment ed auto-espressione, che favoriscono il legame sociale locale e rendono possibile una continua generazione di idee. Tenendo conto della complessità delle sfide urbane, tali spazi assumono una valenza positiva ulteriore in quanto coinvolgono direttamente la cittadinanza e divengono luoghi di aggregazione e co-produzione di pratiche sociali e culturali innovative, generando nuove economie, utili sia ai processi di rigenerazione urbana, sia a supportare la crescita dell'intero ecosistema di territorio.

Torino è stata, poi, la prima città in Italia a dotarsi di un programma urbano a sostegno dell'innovazione sociale: Torino Social Innovation, un programma volto a sostenere la nascita di imprese in grado di rispondere a bisogni sociali emergenti in diversi ambiti (dall'educazione al lavoro, dalla mobilità alla qualità della vita, dalla salute all'inclusione sociale) e trasformare idee innovative in servizi, prodotti e soluzioni in grado di creare al tempo stesso valore economico e valore sociale per il territorio e la comunità. Da allora, l'amministrazione ha continuato ad investire in politiche e programmi locali a supporto dell'innovazione sociale, creando il terreno fertile per un'ulteriore crescita dell'ecosistema. La tabella 1 riassume alcuni degli interventi principali in questo campo.

Tabella 1: Principali progetti di innovazione sociale della Città di Torino

Politica/progetto	Descrizione	Anno	Risultati
BoostInno (programma Urbact III)	Progetto europeo che ha coinvolto 7 paesi e 10 città (Parigi, Torino, Milano, Danzica, Braga, Breslavia, Baia Mare, la provincia di Skane, la Città Metropolitana di Strasburgo e Barcelona Activa), con l'obiettivo di costruire una rete di città attive sul tema dell'innovazione sociale.	2015-2018	Urban Action Plan sull'innovazione sociale
Torino Social Factory	Lo scopo principale di questa azione è migliorare l'inclusione sociale nelle aree povere della città, promuovendo la partecipazione civica e co-producendo servizi innovativi con una prospettiva di welfare comunitario	2017-2020	Nel 2017, il Comune ha lanciato un bando per il settore non profit che offre supporto tecnico e finanziario ai sostenitori di idee innovative mirate a risolvere i bisogni sociali nascenti che sono in grado di creare un valore aggiunto, sia sociale che economico. 12 progetti sono giunti alla fase di finanziamento, a seguito di un percorso di incubazione. Valore complessivo dell'operazione 1.400.000 euro
Civic Crowdfunding Center	L'azione mira a incoraggiare nuove forme di finanziamento collettivo a sostegno di tutti gli attori sociali e culturali locali al fine di favorire l'incontro tra domanda e offerta di innovazione sociale	2017-2020	La città intende creare un Civic Crowdfunding Center, dove team di innovatori sociali acquisiscono nuove competenze per implementare e finanziare i loro progetti in modo innovativo.
CO-City	Promuove nuove forme di amministrazione condivisa con la cittadinanza per la cura, la gestione condivisa e la rigenerazione dei beni comuni urbani	2017-2019	L'amministrazione ha raccolto le proposte delle cittadine e dei cittadini attraverso un avviso pubblico per lo sviluppo di un welfare urbano innovativo, policentrico e basato sulle comunità, composto da comunità generative centrate sui beni comuni urbani, co-produzione di servizi a basso costo, social mixing e cura degli spazi pubblici.
AxTO	AxTO è un progetto per la riqualificazione e la sicurezza delle periferie. Prevede un insieme integrato di investimenti pubblici e privati fra cui 44 azioni (materiali e immateriali), attuate attraverso 235 interventi diffusi sulle periferie, legati a spazio pubblico, alloggi, commercio e opportunità di lavoro, Scuola e cultura, produzione socio-culturale.	2017-2020	44 azioni di rigenerazione urbana. tra queste una misura destinata a promuovere progetti di innovazione sociale, 10 progetti sono stati finanziati per supportare attività di testing.
ASIS - Alpine Social Innovation Strategy	L'iniziativa ASIS intende potenziare il ruolo delle amministrazioni cittadine nello stimolare e promuovere l'innovazione sociale per fronteggiare le sfide urbane e avviare strategie condivise per lo sviluppo economico. Il Progetto Europeo mira a avviare, sviluppare e promuovere una nuova visione dell'innovazione nello Spazio Alpino al fine di aumentarne la capacità di innovazione rispondendo in modo coordinato alle nuove esigenze, alle sfide economiche e sociali affrontate da ogni singola regione alpina.	2018-2021	analisi di contesto del territorio torinese, posizionamento del contesto locale sul tema dell'innovazione sociale, elaborazione di raccomandazioni, e di policy.

Da allora l'ecosistema per l'innovazione sociale di Torino è cresciuto acquisendo nuovi strumenti, esperienze e reti di sistema. Questa nuova consapevolezza, unita a due aspetti fortemente identificativi della città, forte know-how tecnologico e scientifico e una radicata tradizione del Terzo Settore, hanno portato all'affermazione di Torino come centro abilitato a diventare una social innovation hub, con l'obiettivo di costruire una città attiva sul tema dell'innovazione sociale.

## 4. L'ecosistema torinese

Come abbiamo visto, in letteratura esistono numerose definizioni di cosa sia un ecosistema imprenditoriale e come funzioni. Uno dei modelli più usati è stato sviluppato da Isenberg (2011) ed identifica sei aree costitutive di un ecosistema imprenditoriale:

- “Policy”, ovvero le istituzioni governative a sostegno dell'imprenditorialità;
- “Finance”, ovvero istituzioni private che si occupano di finanziamento dell'imprenditorialità;
- “Culture”, ovvero tutte le caratteristiche sociali di una comunità e gli aspetti soggettivi relativi al modo in cui gli individui si relazionano tra loro;
- “Supports”, ovvero tutte le istituzioni che svolgono il ruolo di stimolatori dell'imprenditorialità, come hub, acceleratori, incubatori, oltre a, ad esempio, studi legali e giuridici tenuti a fornire supporto alla creazione di nuove società.
- “Human capital”, ovvero quei professionisti con specifiche competenze e spirito imprenditoriali, ma anche una forza lavoro adeguata a supportarne le attività;
- “Markets”, ovvero una massa di consumatori esistente, pronta ad acquistare nuovi prodotti e diffonderli attraverso una rete di contatti nazionali e internazionali.

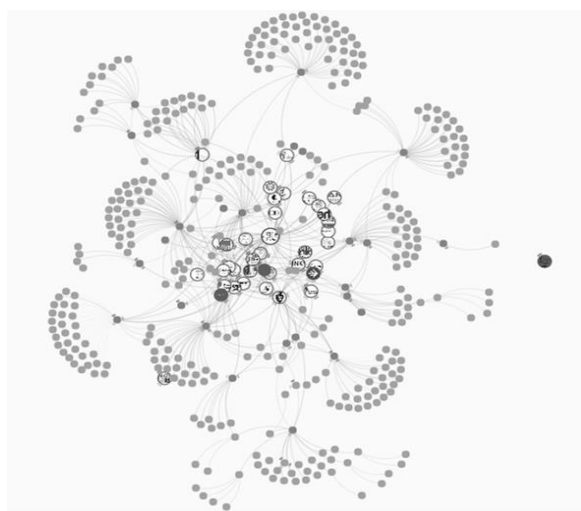
In base a quanto illustrato nel capitolo precedente, è possibile verificare come Torino posseda caratteristiche peculiari e distintive rispetto al resto d'Italia in molti degli ambiti di cui sopra: i) un robusto sistema di competenze scientifiche e tecnologiche, che diviene ancora più strategico in prospettiva di una fase di contaminazione tra imprese sociali e nuove tecnologie; ii) un terzo settore che coniuga una consolidata vocazione sociale civile e religiosa con significative capacità imprenditoriali; iii) un sistema industriale ancora fortemente caratterizzato dal saper fare e profondamente radicato nella società; iv) una nuova generazione di incubatori e acceleratori sociali; v) la presenza di un sistema finanziario unico rispetto alla capacità di orientare gli investimenti alla missione di impatto sociale; vi) una tradizione politico amministrativa di forte orientamento ai servizi sociali e alla loro innovazione, come pure all'attivazione di forme di sostegno alla nascita di ecosistemi. Queste risorse, prese singolarmente, non sono in grado di garantire a Torino un posizionamento distintivo a livello internazionale, ma insieme e opportunamente combinate possono costituire un ecosistema peculiare su cui strutturare un'ipotesi di sviluppo basata proprio sulla riconnessione tra ricerca, innovazione e grandi reti sociali. Tale riconnessione trova una concreta possibilità di realizzazione nell'abilitazione della nuova generazione di attori

interessati a coniugare obiettivi di impatto sociale con la sostenibilità e la redditività economica e finanziaria delle loro iniziative.

Una mappatura dell'ecosistema imprenditoriale torinese effettuata da Fondazione Human+ a fine 2015 aveva già individuato il trend che vede emergere un polo di attori non istituzionali intorno al tema dell'innovazione sociale, come ad esempio SocialFare. L'analisi condotta aveva raggiunto, inoltre, alcune conclusioni allora rilevanti: i) la presenza di pochi hub o snodi, ovvero una alta presenza di soggetti con forte centralità nel sistema di relazioni; ii) la prevalenza di snodi istituzionali (Pubblica Amministrazione locale, sistema camerale, Università) rispetto ad hub espressione del mondo privato o associazionistico; e iii) un alto livello di frammentazione dell'ecosistema, in cui prevalevano le relazioni «uno-a-uno».

La figura 3 mostra la mappa dell'ecosistema torinese dell'innovazione sociale. Come si può vedere, alcune delle conclusioni della mappatura condotta da Fondazione Human+ sono, almeno parzialmente, superate se guardiamo al contesto attuale: seppur rimane rilevante la presenza di attori istituzionali, l'ecosistema dell'innovazione sociale è maggiormente diffuso e ha visto consolidarsi nodi importanti in capo ad attori privati.

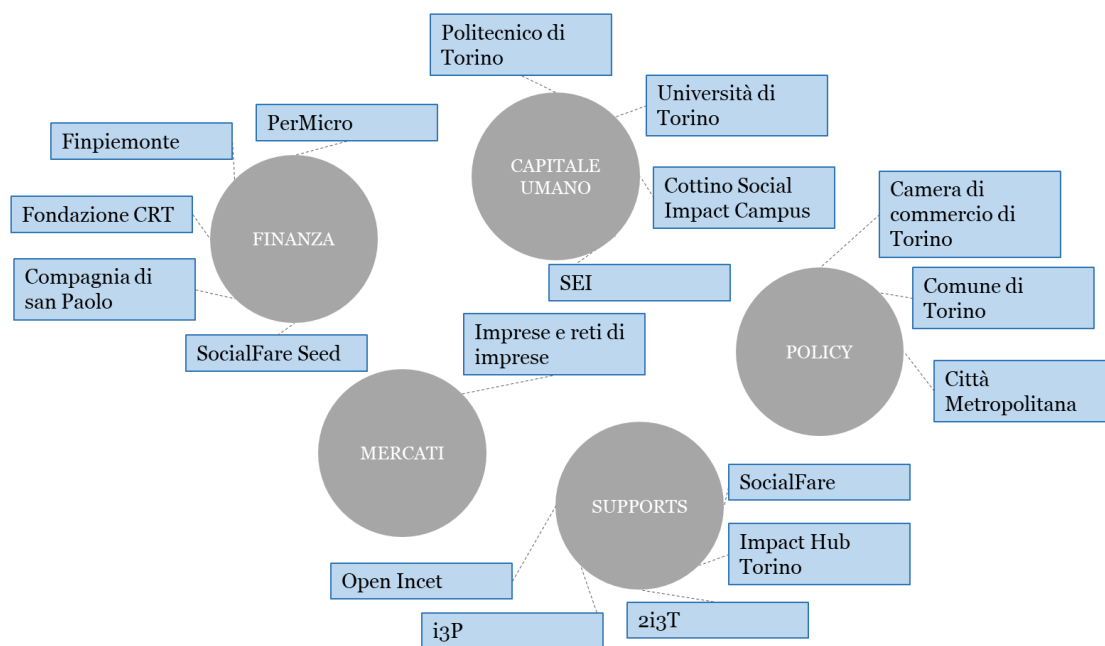
Figura 3: Mappa dell'ecosistema di imprenditorialità sociale, Torino



*Fonte: Torino Social Impact, 2019*

La tabella 2 mostra una rappresentazione di alcuni dei principali attori dell'ecosistema, classificati nei diversi domini.

Tabella 2: Alcuni degli attori dell'ecosistema imprenditoriale ad impatto torinese



In sostanza, come si può vedere dal grafico, l'ecosistema presenta attori importanti per l'ambito specifico relativo all'innovazione sociale soprattutto nelle seguenti categorie:

### 1. Finanza

La possibilità per gli imprenditori sociali afferenti all'ecosistema torinese di accedere ad un panorama diversificato di fonti di finanziamento disponibili è una caratteristica rilevante. Infatti, troviamo: i) la presenza di Fondazioni di origine bancaria già impegnate in diverse forme di finanza per l'impatto sociale (come, ad esempio, Compagnia di san Paolo e Fondazione CRT); ii) acceleratori sociali che hanno dato vita a fondi a impatto specializzati, come SocialFare Seed; iii) istituzioni bancarie specializzate (come Banca Prossima) e non specializzate che hanno posto la finanza per l'impatto al centro dei piani di sviluppo (come Intesa San Paolo e Unicredit); iv) la finanziaria regionale (Finpiemonte) impegnata nello sviluppo di strumenti dedicati; e v) una prima sperimentazione di Social Impact Bond presso il carcere delle Vallette da parte di Fondazione CRT e Human Foundation.

### 2. Capitale umano

In questo ambito è importante segnalare la crescente offerta formativa in ambito imprenditoriale e di innovazione sociale: ad esempio, il Cottino Social Impact Campus,

nato presso il Politecnico di Torino e su iniziativa della Fondazione Cottino, è il primo impact campus dedicato a formare sia gli studenti sia le aziende rispetto alla sostenibilità in ogni ambito dell'agire. Anche la School of Entrepreneurship & Innovation (SEI) ha avviato Changer, un programma in cui team interdisciplinari lavorano alla soluzione di sfide globali costruendo progetti scalabili basati su tecnologie del CERN e del Politecnico di Torino.

### *3. Organizzazioni di supporto (acceleratori, incubatori, ecc.)*

Torino presenta un'offerta interessante di incubatori, acceleratori e spazi di co-working, alcuni dei quali verticalmente orientati a stimolare e supportare l'innovazione sociale. Basti pensare a SocialFare, il primo centro italiano interamente dedicato all'innovazione sociale che accelera conoscenza ed imprenditorialità a impatto sociale; Open IN.CE.T., l'Open Innovation Center di Torino; Impact Hub e Rinascimenti Sociali.

### *4. Ricerca e sviluppo*

In questo ambito è particolarmente rilevante, ad esempio, l'arrivo a Torino di Nesta Italia, nata dalla collaborazione tra Nesta e Compagnia di San Paolo, con l'obiettivo di ricercare e promuovere soluzioni efficaci e innovative in ambito istruzione, salute e cultura.

È interessante notare che molti degli attori sopra menzionati sono emersi sul panorama torinese negli ultimi anni, a conferma della crescente attrattività e vivacità dell'ecosistema torinese per l'innovazione sociale.

Il modello dei domini di Isenberg, consente di ottenere una rappresentazione statica dell'ecosistema "as is", allo stato attuale. Mack et al. (2016) hanno invece introdotto una prospettiva evolutiva in quattro stadi, con la quale è possibile valutare l'importanza relativa dei sei domini di Isenberg nelle diverse fasi dello sviluppo degli ecosistemi imprenditoriali:

- La prima fase di questo framework è la fase di "nascita", caratterizzata da un maggior numero di imprese che nascono rispetto a quante ne muoiano. In questa fase, molti dei componenti principali di un ecosistema imprenditoriale sono sottosviluppati (ad esempio, i mercati e la disponibilità di capitali finanziari). In questa fase, inizia ad emergere anche un'infrastruttura di supporto attraverso l'avvio di incubatori o istituzioni simili.

- La fase successiva è la fase di “crescita”, in cui ogni elemento del framework evolutivo inizia a diventare più specializzato e specificamente mirato all'imprenditorialità. La cultura regionale si rafforza e le reti imprenditoriali si espandono e diventano più dense.
- Dopo la fase di crescita, l'ecosistema raggiunge la fase di “mantenimento”, che è caratterizzata da un minor numero di imprese nascenti e un numero maggiore di imprese che chiudono. La fiducia degli investitori inizia a calare e il capitale finanziario diventa più difficile da raggiungere.
- Se gli attori dell'ecosistema non riescono a prolungare la fase di mantenimento, l'evoluzione dell'ecosistema inizierà a declinare.

La fase di nascita dell'ecosistema di innovazione sociale torinese ha le sue radici nelle sfide sociali emergenti e crescenti diseguglianze, oltre che nell'arretramento delle politiche di welfare pubblico che hanno caratterizzato l'economia italiana nell'ultimo decennio. Al contempo, la frontiera di nuove opportunità tecnologiche disponibili, spesso ormai in forma di commodity, ha abilitato una maggiore capacità di rilevazione dei bisogni sociali e crescenti spazi di reingegnerizzazione dei processi di prevenzione e risposta agli stessi. Questo processo è stato colto e supportato anche da un adeguamento normativo, che ha inteso riconoscere e legittimare una nuova generazione di imprese sociali attraverso interventi quali la normativa sulle società benefit, sulle start-up innovative a vocazione sociale e la Riforma del Terzo Settore.

Come abbiamo visto, dunque, il contesto torinese si caratterizza per un ecosistema imprenditoriale tradizionale che ha senza dubbio superato la fase strettamente di nascita e si trova in una fase di transizione verso la sua maturità. Allo stesso tempo, alcune componenti strettamente relative all'ecosistema di imprenditorialità sociale si trovano ancora ad uno stadio iniziale. Dunque, pur beneficiando sicuramente della preesistenza di alcuni elementi caratterizzanti l'ecosistema imprenditoriale tradizionale, l'ecosistema di innovazione sociale ha tuttavia alcuni elementi mancanti e necessità peculiari dovuti alla sua fase ancora iniziale. In particolare, ciò diviene particolarmente rilevante per la scelta dell'assetto di governance. Il framework di Colombelli et al (2019) ha fatto un grande sforzo per associare meccanismi diversi di governance alle diverse fasi evolutive di un ecosistema, soprattutto per quanto riguarda il caso torinese. Ora, se è vero che per un ecosistema in fase embrionale si pone la necessità di avere una governance più autoritaria, essendo l'ecosistema tradizionale torinese già oltre la fase iniziale, il framework identifica l'esigenza di un'apertura a processi collaborativi tra i diversi attori dell'ecosistema, favoriti da un tipo di governance relazionale. Il modello Torino Social Impact si inserisce proprio

all'intersezione di questi due assetti, proponendo una governance di tipo relazionale, facilitata da uno o più attori centrali che ricoprono appunto la funzione di "broker". Questo perché l'esigenza principale è proprio quella di facilitare la connessione tra gli attori già presenti sul territorio ed interessati a promuovere e cogliere opportunità di sviluppo imprenditoriale ad impatto sociale, nella convinzione che lo sviluppo del terzo settore e delle aziende di questo tipo possa rappresentare una risposta convincente all'espansione delle disuguaglianze. La stessa mappatura condotta da Fondazione Human+ aveva identificato come uno dei fattori vincolanti alla crescita dell'ecosistema fosse l'eccessiva frammentazione ed il basso grado di networking. La vision, gli obiettivi e le azioni di Torino Social Impact nascono anche in risposta a questa criticità, con l'interno primario di aumentare l'integrazione fra gli attori dell'ecosistema torinese.

## **5. Torino Social Impact**

Torino Social Impact ha origine dalla convinzione che esista un'opportunità di sviluppo economico importante per il territorio metropolitano che può essere valorizzata solo facendo leva sulla capacità delle nuove forme di impresa sociale di intervenire sul territorio in maniera capillare ed inclusiva. Infatti, l'emergere di una nuova domanda di bisogni sociali, accanto a una drastica diminuzione delle risorse pubbliche e, di conseguenza, la crescente incapacità del sistema di welfare di rispondere adeguatamente alle esigenze collettive, ha sollecitato le istituzioni locali ad agire come proponenti e attivatori di strumenti in grado di accogliere progettualità bottom-up, nella consapevolezza di dover attivare, promuovere, incoraggiare e sostenere l'intero ecosistema, abilitando soggetti terzi nel processo di identificazione e proposta di soluzioni efficaci. L'intuizione, sviluppata in risposta alle caratteristiche ed esigenze locali, nasce infatti dall'osservazione che si stia affermando, a livello globale, una nuova generazione di innovatori, imprese e investitori finanziari che, sfruttando le nuove opportunità tecnologiche, sanno coniugare la capacità di produrre intenzionalmente impatti sociali positivi con la sostenibilità e la redditività economica e finanziaria delle loro iniziative. Come abbiamo visto nei capitoli 3 e 4, infatti, a Torino sono compresenti tutte le risorse necessarie per intercettare questo cambiamento e renderlo fattore determinante per le politiche di sviluppo locale: un robusto sistema di competenze scientifiche e tecnologiche, un Terzo Settore che coniuga una consolidata vocazione sociale, civile e religiosa con significative capacità imprenditoriali, un sistema industriale ancora fortemente caratterizzato dal saper fare e profondamente radicato nella società, una nuova generazione di incubatori e acceleratori sociali ed infine importanti capitali orientati all'impatto sociale. Queste risorse, opportunamente



combinare, possono essere in grado di proporre una traiettoria concreta di crescita sostenibile ed un posizionamento distintivo per la città.

Condividendo questa prospettiva, colta e proposta in prima istanza dal Comitato per l'imprenditorialità sociale<sup>1</sup> della Camera di commercio di Torino, i principali stakeholder dell'ecosistema imprenditoriale a impatto di Torino ha firmato il Memorandum of Understanding (MoU) che ha formalizzato la nascita di Torino Social Impact.<sup>2</sup> Torino Social Impact si è quindi configurata come un'alleanza tra imprese e istituzioni pubbliche e private finalizzata alla progettazione e promozione di una nuova strategia di sviluppo della città, con l'obiettivo di fare di Torino un ecosistema metropolitano aperto, collaborativo e attrattivo sui temi dell'innovazione sociale, dell'imprenditorialità sociale e della finanza ad impatto sociale. Torino Social Impact intende quindi essere una piattaforma di collaborazione spontanea per la costruzione di un ecosistema coeso, a cui nuovi partner possono aderire liberamente attraverso la firma del MoU, qualora si riconoscano nella vision di cui sopra. In particolare, i partner firmatari condividono la vision di cui sopra ed una serie di obiettivi comuni:

- Promuovere le tecnologie civiche per realizzare la città del futuro;
- Rappresentare e promuovere in maniera coordinata, con orizzonte nazionale e internazionale la piattaforma Torino Social Impact;
- Connettere Torino Social Impact con le più importanti reti e iniziative di scala nazionale e internazionale;
- Proporre discussioni e confronti sulle iniziative locali di comune interesse in tema di innovazione e impatto sociale;
- Promuovere infrastrutture intangibili, quali un centro di competenza sulle metriche e la misurazione di impatto sociale, ovvero una rete diffusa e coordinata di punti di primo ascolto per la progettualità sociale;
- Osservare in maniera permanente le forme di imprenditorialità emergenti, le iniziative finanziarie ad impatto sociale e le politiche di sostegno all'innovazione inclusiva;
- Definire una strategia comune per attrarre finanziamenti a sostegno di progettualità innovative in campo sociale;

---

<sup>1</sup> Organo di indirizzo politico-strategico della Camera di commercio di Torino sui temi dell'imprenditorialità sociale. Rappresenta una parte del Terzo Settore torinese, è composto dai due atenei torinesi (Università degli studi di Torino e Politecnico di Torino), dal volontariato (Centro Servizi Volontariato Torino), dalle centrali cooperative (Confcooperative Piemonte Nord e Legacooperative Piemonte), dal mondo del lavoro e sindacale (CGIL, CISL, UIL). E' presieduto dal prof. Mario Calderini, Professore ordinario presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

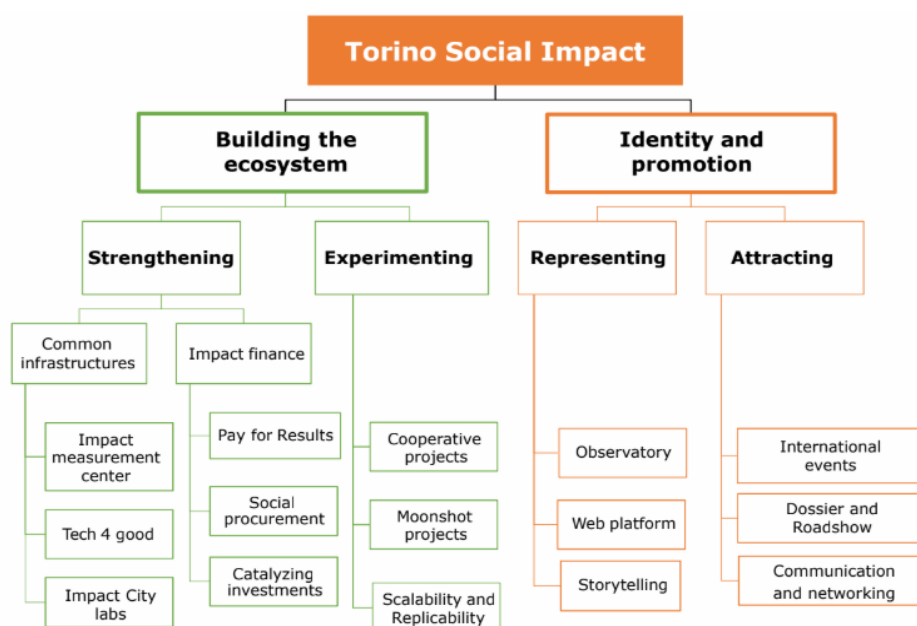
<sup>2</sup> L'elenco completo dei firmatari alla data attuale si trova in appendice

- Attivare laboratori per sviluppare forme innovative di co-partecipazione tra pubblico e privato e nuove modalità di produzione ed erogazione di servizi alla collettività.

## 5.1 Il piano operativo

Per perseguire i propri obiettivi, Torino Social Impact si è dotata di un piano operativo, che è stato elaborato dai partner firmatari del MoU e presentato a febbraio 2019. Il piano operativo di Torino Social Impact identifica due assi di intervento, con relative verticalità, ritenute essenziali per promuovere lo sviluppo dell'ecosistema attuale: i) azioni di costruzione e rafforzamento dell'ecosistema, che includono la creazione di infrastrutture comuni a supporto delle esperienze già in essere e la promozione e lo sviluppo di strumenti di finanza ad impatto sociale, e supporto a processi di sperimentazione; e ii) azioni di rafforzamento dell'identità e promozione dell'ecosistema a livello nazionale ed internazionale, promuovendo la visibilità del brand finalizzata ad attrarre risorse e imprese.

Figura 4: Piano strategico Torino Social Impact 2018-2020



### 5.1.1 Azioni di costruzione dell'ecosistema

Il processo di rafforzamento dell'ecosistema è guidato dall'intento di facilitare l'avvio di iniziative e azioni comuni e promuovere la progettualità condivisa o collettiva, supportandone lo sviluppo in tutte le sue fasi. Nello specifico, Torino Social Impact mira al rafforzamento dell'ecosistema di impatto sociale senza interferire con le attività

dei singoli attori ma offrendo infrastrutture e beni comuni a beneficio di tutti e offrendosi come piattaforma di coordinamento tra gli attori quando complessità, scala o livello di rischio delle iniziative lo richiedano. Una prima parte di tale processo richiede l'investimento in infrastrutture comuni di natura tangibile e intangibile, tra cui prioritariamente:

- un Centro di competenza sulla misurazione dell'impatto sociale, istituito presso la Camera di commercio di Torino. Uno "sportello unico" che avrà come obiettivi quelli di promuovere la pratica valutativa attraverso l'analisi dei bisogni e l'individuazione di soluzioni adeguate ai bisogni valutativi delle organizzazioni, l'identificazione di framework e di strumenti per la realizzazione dei processi e le attività di valutazione e l'asseverazione di processi valutativi e di reportistica;
- un hub di competenze "Tech 4 Good" che possa rafforzare i processi decisionali e supporti le organizzazioni nello sviluppo e nell'applicazione di soluzioni tecnologiche abilitanti per l'impatto sociale, a servizio delle organizzazioni del terzo settore e delle imprese profit. In particolare, l'hub intende: esplorare le potenzialità che le tecnologie emergenti (ad esempio, blockchain, Internet of Things e Intelligenza Artificiale) hanno in termini di risposta a problemi sociali, abilitare nuove modalità di trasferimento di tali soluzioni tecnologiche per l'impatto da atenei e centri di ricerca verso imprese e organizzazioni del terzo settore, agevolando partenariati privilegiati con socialtech brokers al fine di supportare la diffusione di tecnologie (low e medium tech) tra le organizzazioni del terzo settore;
- la nascita di "Impact City Labs", laboratori di sperimentazione diffusa e in vivo che consentano la sperimentazione in contesti reali delle tecnologie per l'impatto e di modelli di partnership tra pubblico e privato con vocazione tech-intensive e accesso a nuove forme di finanza, esplorandone le potenzialità ed eventualmente anticipando effetti sociali indesiderati. In particolare, l'azione intende supportare l'abilitazione di processi di co-creazione multi-stakeholder per affrontare sfide urbane su larga scala.

Simultaneamente, le azioni di rafforzamento dell'ecosistema prevedono anche una serie di misure per l'attrazione di capitali di finanza ad impatto sociale idonei a sostenere la crescita di delle imprese ed organizzazioni dell'ecosistema territoriale. In questo ambito, Torino Social Impact intende: supportare i processi di valutazione della fattibilità e di utilizzo di strumenti finanziari a impatto che richiedano partenariati

complessi, anche pubblico-privati; promuovere il procurement sociale e tecnologico sia di origine pubblica sia di origine privata.

Tra le aree di intervento identificate:

- Schemi Pay for results, come Social Impact Bonds e Outcome Funds, che consistono in forme di finanziamento e pagamento condizionate e proporzionali al raggiungimento di impatti sociali misurabili, spesso realizzate attraverso forme di partenariato pubblico-privato. In questo ambito, Torino Social Impact diviene la piattaforma di collaborazione per la realizzazione di tali schemi;
- Procurement Sociale, in cui gli affidamenti di servizi avvengano condizionatamente ad un impatto sociale dimostrato (la cosiddetta “social value clause”) in riferimento alle attività svolte. Torino Social Impact intende operare a supporto della diffusione di pratiche di social procurement nelle amministrazioni pubbliche e nelle imprese;
- Attrarre e catalizzare investimenti specializzati nell'impatto sociale puntando su un mercato in rapido sviluppo sotto diverse forme: Social Impact Funds, Corporate Impact Venture Capital, Social Impact Banks.

Molte istituzioni, imprese ed organizzazioni che operano sul territorio torinese sono ingaggiate in un considerevole numero di iniziative e progetti ad impatto sociale. Torino Social Impact non si aggiunge o sovrappone a queste iniziative, ma si offre a sostegno delle stesse solo quando lo richiedano tre condizioni: la complessità sistemica dei progetti, la rischiosità intrinseca dei progetti o la difficoltà a far scalare soluzioni di provata efficacia su piccola scala

In tal senso l'obiettivo è:

- facilitare cooperazione e aggregazione su progetti cooperativi, di ecosistema, anche con riferimento alla partecipazione alle opportunità offerte dalla nuova programmazione della Commissione Europea che dedica considerevoli risorse all'innovazione sociale e alla finanza di impatto.
- generare e sperimentare progetti «moonshot», cioè ambiziosi, pionieristici, con sguardo al futuro su tematiche di alto impatto - come migrazioni, istruzione, sanità, povertà, mobilità, etc. - caratterizzati da un livello di rischio tale da non essere affrontabili dai singoli soggetti.
- scalare le sperimentazioni, individuando sul territorio soluzioni e sperimentazioni di provata efficacia su piccola scala e potenziale scalabilità,

facilitandone la crescita attraverso l'individuazione di possibili applicazioni, aree di bisogno e la messa a disposizione di fattori abilitanti di sistema e risorse finanziarie specializzate.

### **5.1.2 Azioni di rafforzamento dell'identità e promozione dell'ecosistema**

Le azioni di rafforzamento dell'identità e promozione dell'ecosistema hanno come obiettivi comuni la rappresentazione e valorizzazione della comunità di attori a impatto sociale, la creazione di un brand collettivo (Torino Social Impact) e la sua promozione a livello internazionale, con l'intento ultimo di inserire Torino nelle più importanti reti internazionali della Impact Economy.

Rappresentare l'ecosistema torinese dell'Impact Economy significa sia consentire una comprensione approfondita ed adeguata delle dinamiche in atto, sia abilitare la costruzione di una narrativa comune che ne valorizzi le specificità e possa essere utilizzata nelle attività di promozione nazionale ed internazionale. In questo ambito, le azioni identificate sono:

- Attività di Osservatorio, in capo alla Camera di commercio di Torino, che comprendono la realizzazione di un rapporto annuale sull'evoluzione dell'ecosistema impact sul territorio metropolitano, finalizzato a comprendere le dinamiche evolutive delle organizzazioni orientate all'impatto sociale, delle forme di impatto sociale adottate dalle imprese profit, degli investimenti a impatto e in generale sui fenomeni di innovazione sociale.
- La piattaforma web, già realizzata grazie al contributo del Comune di Torino, oltre ad essere il principale punto di accesso e di rappresentazione di Torino Social Impact è anche lo strumento principale di apertura ed inclusione offerto alla comunità locale in senso esteso che attraverso la piattaforma può rappresentarsi e dare evidenza alla proprie iniziative in modo strutturato.
- Attività di storytelling che garantisca l'inclusività dell'iniziativa e dia conto ai cittadini non solo in modo chiaro degli obiettivi di TSI, ma anche dei concreti benefici e del reale impatto generato attraverso l'iniziativa.

La visione fin qui descritta intende posizionare Torino come un luogo privilegiato per fare impresa e investimenti a impatto sociale. Le azioni di promozione dell'ecosistema rispondono pertanto all'esigenza di supportare il posizionamento di Torino nella mappa dell'impact investing internazionale, al fine di attrarre in città una parte della

crescente massa di investimenti che caratterizza la nuova asset class degli investimenti ad impatto. In questo ambito, le linee di azione includono:

- la realizzazione di un dossier internazionale che delinei i tratti idonei a rendere Torino capitale mondiale dell'innovazione sociale e ne supportino l'attrattività presso gli investitori.
- la realizzazione di un roadshow e di eventi che supportino il posizionamento di TSI e la connessione con le più importanti reti e iniziative di scala nazionale e internazionale attraverso la partecipazione e/o l'organizzazione di eventi di alto rilievo nell'ambito dell'impact economy.
- l'implementazione di attività di comunicazione e networking dedicate a far conoscere Torino Social Impact all'interno dei principali network nazionali ed internazionali

Il piano operativo è accompagnato da risorse economiche fornite da Compagnia di San Paolo, Comune di Torino e Camera di Commercio per 780 mila euro per il triennio 2019-2021 per i progetti da sviluppare nel territorio.

## **5.2 La governance**

La progettazione di ecosistemi imprenditoriali è generalmente associata alla creazione di istituzioni che hanno il compito di coltivare e sostenere l'imprenditorialità. Le interazioni di rete e le relazioni di potere tra istituzioni all'interno di un ecosistema imprenditoriale costituiscono il dominio della governance. Gli assetti di governance tendenzialmente possono essere ricondotti a due modelli: quello gerarchico e quello relazionale. Nel primo caso, un attore specifico assume il ruolo di leadership nello stabilire le regole che regolano le interazioni tra le parti e conferisce legittimità agli altri membri. La governance relazionale, invece, si fonda su una comprensione implicita di regole informali che sono definite reciprocamente dalle parti.

Considerate le caratteristiche dell'ecosistema torinese, come anche la vision e gli obiettivi della piattaforma Torino Social Impact, il modello di governance adottato vede, nello specifico:

- un'Assemblea formata da tutti i sottoscrittori del MoU ed è convocata ogni due mesi con il compito di definire l'indirizzo strategico ed elaborare proposte operative;
- un soggetto portavoce individuato che coordina i lavori dell'Assemblea e, su mandato della stessa, sottopone le azioni all'ente attuatore;

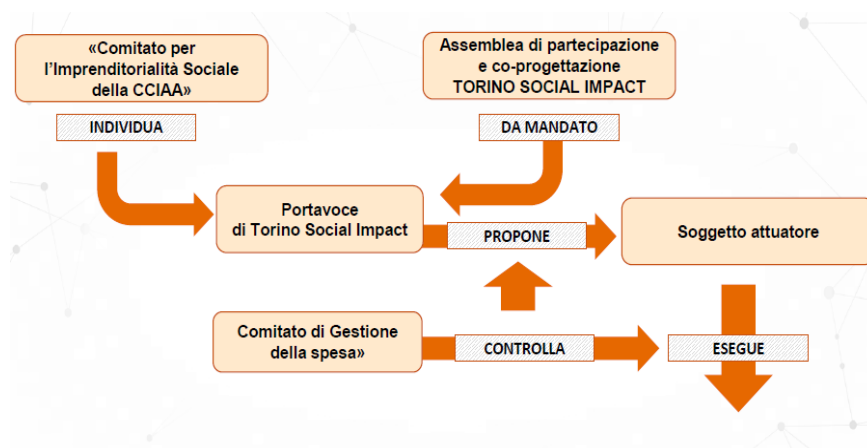
- un Comitato di Gestione della Spesa composto da coloro che forniscono risorse finanziarie per il funzionamento di Torino Social Impact;
- un ente attuatore, individuato dalla Camera di commercio di Torino con il compito di eseguire le proposte sottoposte dal portavoce.

In sostanza, il coordinamento è facilitato a diversi livelli da gruppo ristretto di attori promotori che ha alimentato l'emergere dell'ecosistema imprenditoriale e ha governato inizialmente le dinamiche dell'interazione all'interno dell'ecosistema. Tuttavia, l'attività stessa di creazione e sviluppo ulteriore dell'ecosistema è diventato un processo interattivo, distribuito e collettivo che coinvolge una pluralità di attori, che condividono una visione comune ed una strategia concordata. Questo risponde alle esigenze emerse anche in Colombelli et al. (2019), la cui analisi ha mostrato come “lo sviluppo futuro dell'ecosistema imprenditoriale torinese richieda una pianificazione strategica, uno spirito di impegno e uno scopo comune, nonché un approccio sistemico e partecipativo”.

Coerentemente con quanto osservato finora, la governance di Torino Social Impact si configura de facto come una governance sostanzialmente relazionale, seppur con una cabina di regia identificata nei soggetti attivatori dell'iniziativa, che hanno per primi proposto la vision di Torino Social Impact ed intercettato le esigenze fondamentali dell'ecosistema per un suo ulteriore sviluppo. Dall'identificazione puntuale di obiettivi e relative linee di azione verticali, come condivise e approvate dalla piattaforma ed illustrate nel piano operativo, scaturisce il meccanismo di ingaggio dei partner nei gruppi di lavoro, in base ad expertise e risorse specifiche che ciascuna organizzazione aderente può e vuole mettere a disposizione. L'azione specifica in ciascuna area si concretizza in gruppi di lavoro tematici, la cui operatività è coordinata da uno o più soggetti identificati e proposti ad hoc.

In questo modo, la struttura di governance rimane minimamente onerosa, flessibile nel proprio intervento e soprattutto rispondente a principi di inclusività e partecipazione, garantendo e agevolando una piena ed equa partecipazione dei soggetti promotori firmatari del MoU.

Figura 5: Schema di governance Torino Social Impact



## 6. Conclusioni

In un contesto globale di crescente complessità e interdipendenza tra sistemi economici, segnato dal costante progresso tecnologico e da sfide sociali ed ecologiche senza precedenti, la nuova generazione di imprese ad impatto sociale potrebbe offrire una risposta convincente all'espansione delle disuguaglianze che sta colpendo l'Italia. Questa ipotesi diventa ancor più rilevante per la Città Metropolitana di Torino e per la riconfigurazione degli assi strategici di sviluppo dei territori urbani e montani che oggi ne fanno parte. Il caso di Torino Social Impact mostra come il sostegno ai processi evolutivi del terzo settore e dell'impresa tradizionale, creando ecosistemi locali nei quali le imprese e gli investitori possano trovare le migliori condizioni possibili per sperimentare nuovi modelli, possa rappresentare un'opzione di politica di sviluppo locale di grande interesse per trasformare la città in polo attrattivo su scala internazionale per le iniziative imprenditoriali e sociali e fare di Torino la capitale europea dell'impact economy.



## 7. Bibliografia

- Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small business economics*, 31(3), 219-234.
- Audretsch, D. B. (2015). *Everything in its place: Entrepreneurship and the strategic management of cities, regions, and states*. Oxford University Press.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Breznitz, D., & Taylor, M. (2014). The communal roots of entrepreneurial—technological growth—social fragmentation and stagnation: reflection on Atlanta's technology cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 375-396.
- Brown, R., & Mason, C. (2014). Inside the high-tech black box: A critique of technology entrepreneurship policy. *Technovation*, 34(12), 773-784.
- Casasnovas, G., & Ventresca, M. (2016). *Formative Dynamics in the UK Social Investment Market, 2000–2015: An “Organization Rich” Agenda on How Markets Form*.
- Città di Torino (2018). *Report annuale. Attività Internazionali*
- Colombelli, A., Paolucci, E., & Ughetto, E. (2019). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 505-521.
- Drakopoulou Dodd, S., & Anderson, A. R. (2007). Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur. *International Small Business Journal*, 25(4), 341-360.
- Dubini, P. (1989). The influence of motivations and environment on business start-ups: Some hints for public policies. *Journal of Business Venturing*, 4, 11–26.
- Feldman, M. P., & Francis, J. (2002). The entrepreneurial spark: Individual agents and the formation of innovative clusters. In *Complexity and industrial clusters* (pp. 195-212). Physica-Verlag HD.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.
- Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Presentation at the Institute of International and European Affairs.
- Mack, E., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118-2133.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Final Report to OECD, Paris, 30(1), 77-102.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual identities in social ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(4), 805-830.
- OECD (2010) *High-growth enterprises: What governments can do to make a difference*, OECD studies on SMEs and entrepreneurship, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris.

- Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development?. *Regional Studies*, 47(7), 1034-1047.
- Santos, F., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72.
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151-168.
- Spilling, O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business Research*, 36, 91–103.
- Thompson, T. A., Purdy, J. M., & Ventresca, M. J. (2018). How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 96-116.
- Van de Ven, A. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 211–230.
- Warwick, K. (2013). *Beyond industrial policy*.

## 8. Appendice: Firmatari MoU

<b>Nome Partner</b>	<b>Categoria</b>
Accademia progettazione sociale – M. Maggiore	Associazione
Associazione Microlab Onlus	Associazione
Associazione Rete Casa del Quartiere	Associazione
Comitato per l'imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino	Organo di indirizzo (Ente pubblico)
Camera di commercio di Torino	Ente pubblico
Centro Servizi Volontariato Torino	Associazione di secondo livello
Citta' metropolitana di torino	Ente territoriale di secondo livello
Club degli investitori	Investitori
Codex sc	Società cooperativa
Comitato Torino Finanza della Camera di commercio di Torino	Organo di indirizzo
Compagnia di san Paolo	Fondazione
Comune di Torino	Ente pubblico
Confcooperative Piemonte Nord	Associazione di categoria
Csp – innovazione ict – scarl	Ente di ricerca
Experientia srl	Impresa
Fablab torino/Officine	Associazione
Finpiemonte spa	Finanziaria regionale
Fondazione Contrada Torino Onlus	Fondazione
Fondazione Cottino	Fondazione
Fondazione Fitzcarraldo	Fondazione
Fondazione Sviluppo e Crescita CRT	Fondazione
I3P	Incubatore
Impact Hub Torino	Co-working
2i3T	Incubatore
Izmade srl SB	Impresa
Kairos Mestieri	Consorzio di cooperative sociali
Legacooperative Piemonte	Associazione di categoria
Links	Fondazione
Mamazen	Impresa
Nesta Italia	Fondazione

Nestor srl	Business Angels
Novajo – Massa Critica	Cooperativa di comunicazione
Officine brand	piattaforma
Open Incet	Laboratorio per l'innovazione
Opera Barolo	Ente distrettuale
Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino e Provincia	Ordine professionale
Per Micro spa	impresa
Planet Idea	Start up di impatto sociale
Plug	Associazione
Politecnico di Torino	Ateneo
Print club torino	Associazione
Quinto Ampliamento	Associazione
Rappresentanza sindacale di CGIL/CISL/UIL	Sindacati
Reale Mutua	società di assicurazioni
School of Entrepreneurship & Innovation (SEI)	Associazione
Scuola di Amministrazione Aziendale SCARL	Impresa
S-Nodi	Comitato promotore
Social Community Theatre Centre - UNITO	Centro di ricerca
Social tech	Associazione
SocialFare	Acceleratore
Starteed	impresa
Stefania Farina	Impresa
Sumisura s.c.	Cooperativa
Talent Garden	Impresa
Toolbox	Hub creativo
Top-IX	Consorzio
Torino Wireless	Fondazione
Unicoop-Piemonte	Associazione di categoria
Unione Industriale/Gruppo Giovani	Associazione di categoria
Università degli studi di Torino	Ente
Urban Center Metropolitano	Associazione

# Partnership tra imprese profit e organizzazioni nonprofit: l'esperienza del commercio equo e solidale

*Marina Gigliotti*

marina.gigliotti@unipg.it

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

**Abstract.** Il fenomeno del commercio equo e solidale è stato, negli ultimi anni, analizzato sotto differenti punti di vista dalla letteratura economico-manageriale. Il presente lavoro si focalizza, in particolare, sulle relazioni di collaborazione tra attori profit e nonprofit che, seppur mostrano differente natura e finalità, sono coinvolti nell'ambito del commercio equo.

In generale, la relazione tra imprese profit e organizzazioni nonprofit si è evoluta nel tempo. Se, in passato, anche la letteratura si è concentrata su come questi due attori operassero in differenti nicchie di mercato e si rivolgessero a differenti target di consumatori, più recentemente si è osservata, di fatto, una sempre più crescente interazione tra di essi.

Questa dinamica è riscontrabile anche nell'ambito del commercio equo e solidale, in cui ha iniziato ad operare, oltre ai "pionieri" nonprofit (Alternative Trade Organizations e Botteghe del mondo), un numero sempre più elevato di imprese profit, sia manifatturiere che commerciali. Ciò ha fatto sì che si venissero a creare differenti modelli di sviluppo e supply chain di commercio equo. Questi modelli però non sono sempre completamente separati ma è possibile rinvenire, anche nel mercato italiano, alcune esperienze di interazioni tra organizzazioni nonprofit e imprese profit. Partendo da queste considerazioni è interessante comprendere come queste relazioni vengano gestite, quale ruolo hanno i vari attori, quali sono le motivazioni e gli effetti in termini di competenze internalizzate, di accesso al mercato e, in generale, di performance commerciali ed economiche.

Al fine di indagare tali aspetti, il presente studio riporta i risultati di un *case study*: la relazione che la più rilevante realtà del commercio equo e solidale italiano – Altromercato – ha instaurato con il brand di cola italiana Molecola mediante lo sviluppo di un progetto di co-branding. Il paper permette di individuare le principali caratteristiche di tale relazione e le implicazioni organizzative, commerciali e reputazionali che genera.

Parole chiave: partnership profit-nonprofit; commercio equo e solidale; co-branding

## 1. Introduzione

FINE!, il network internazionale che comprende le principali istituzioni di commercio equo e solidale, ha affermato che *“Fair trade is a trading partnership, based on dialogue, transparency and respect, that seeks greater equity in international trade. It contributes to sustainable development by offering better trading conditions to, and securing the rights of, marginalized producers and workers – especially in the South. Fair Trade Organisations, backed by consumers, are engaged actively in supporting producers, awareness raising and in campaigning for changes in the rules and practice of conventional international trade”*.

In accordo con questa definizione il movimento del commercio equo e solidale è basato su due tipologie di attività. La prima è relativa all'implementazione del commercio come mezzo di sostentamento e sviluppo per piccoli produttori nel sud del mondo, basato su migliori e più eque condizioni rispetto a quelle si realizzano negli scambi commerciali “tradizionale”. La seconda tipologia di azione è volta ad incrementare la consapevolezza dei consumatori e dell'opinione pubblica nel Nord del mondo, attraverso la diffusione di informazioni relative alle condizioni delle popolazioni più svantaggiate del mondo e alle finalità proprie del commercio equo e solidale.

La prima forma, seppur embrionale di questo commercio alternativo tra Nord e Sud del mondo può essere rintracciata, in Europa, alla fine degli anni '50, quando Oxfam (UK) iniziò a vendere nei suoi punti vendita prodotti artigianali dei rifugiati cinesi (Bowen, 2001). Il fenomeno cominciò così a diffondersi anche nel resto d'Europa: in Olanda venne fondata nel 1967 la prima Fair Trade Organization (FTO)<sup>1</sup> e nel 1969 venne aperto il primo “Third World Shop” (che in Italia prese successivamente il nome di “bottega del mondo”).

Insieme alla realizzazione di tali iniziative nell'economia reale, i governi dei paesi in via di sviluppo iniziarono a discutere circa la necessità di un più bilanciato ed equo commercio internazionale, capace di assicurare la crescita delle loro economie e lo sviluppo del benessere dei propri cittadini. A tal proposito, a metà degli anni '60, durante la Seconda Conferenza dell'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) fu adottato lo slogan “Trade, not Aid”, al fine di supportare il bisogno dell'instaurazione di relazioni commerciali tra Nord e Sud del mondo che garantissero il giusto trattamento economico per la controparte più svantaggiata.

Se nei primi anni dal dopo la nascita del commercio equo e solidale le categorie merceologiche maggiormente coinvolte furono essenzialmente riconducibili a prodotti dell'artigianato locale, nel 1973 la Fair Trade Organisatie importò in Europa il primo caffè equosolidale da piccole cooperative di produttori del Guatemala. Da allora il caffè ha iniziato a rivestire un ruolo predominante negli scambi commerciali all'interno del movimento del fair trade, garantendone una rilevante

---

<sup>1</sup> La prima FTO prese il nome di Fair Trade Organisatie.

percentuale del giro d'affari (Kocken, 2003). Dopo il caffè, un numero sempre elevato di prodotti alimentari è stato scambiato all'interno del network del commercio equo e solidale (tra gli altri tè, zucchero, cacao, miele, frutta, riso, spezie, succhi di frutta, ecc.) permettendo di raggiungere un numero sempre più crescente di consumatori, così come differenti canali distributivi oltre alle botteghe del mondo. Attualmente, infatti, la vendita di prodotti equosolidali non è più realizzata solo tramite punti vendita dedicati ma ha raggiunto numerosi canali distributivi come l'ho.re.ca. (hotel, restaurant, caffè), le mense, l'e-commerce e, naturalmente, le grandi catene della moderna distribuzione (GDO).

La diffusione dei prodotti equosolidali proprio all'interno delle catene di supermercati e ipermercati è stata favorita anche dall'introduzione di certificazioni di garanzia. Il primo marchio di garanzia del fair trade fu "Max Havelaar" utilizzato per la prima volta nel 1988 in Olanda per la vendita di caffè equosolidale. Da quel momento numerose certificazioni di commercio equo e solidale sono state introdotte, come ad esempio TransFair International o Fair Trade Foundation, che dal 2003 sono coordinate da un'unica organizzazione (FLO - Fair Trade Labelling Organization).

Attualmente un grande numero di organizzazioni aventi differente natura è coinvolto nel commercio equo e solidale (sia profit che nonprofit, sia distributori che imprese manifatturiere) e questo può generare la simultanea presenza, in questa nicchia di mercato, di attori con differenti obiettivi e prospettive. L'obiettivo di questo paper è analizzare la connessione tra queste organizzazioni con un focus sulle partnership tra imprese profit e organizzazioni non profit, al fine di comprenderne le dinamiche, le caratteristiche che ne portano al funzionamento, le risorse coinvolte e i vantaggi generati.

A tal fine il paper è organizzato nel modo seguente: nel prossimo paragrafo sarà analizzata la letteratura economico-manageriale di riferimento, con particolare attenzione ai cambiamenti nel settore del fair trade e alle partnership tra imprese profit e organizzazioni nonprofit. Nel par. 3 sarà esposta la metodologia della ricerca empirica basata sul caso empirico della relazione tra Altromercato e Molecola. I principali risultati della ricerca saranno evidenziati nel par. 4 e discussi nel paragrafo finale.

## **2. Cambiamenti nel fair trade e partnership profit-nonprofit: una review della letteratura di riferimento**

Il presente articolo si focalizza sulla relazione tra attori coinvolti nel commercio equo e solidale ma aventi differente natura, partendo dalla considerazione di Becchetti e Huybrechts (2008) che il fair trade è un "*mixed-form market*". La presenza simultanea di imprese appartenenti al terzo settore e

imprese profit implica la creazione di relazioni tra di essi, in un range tra competizione e cooperazione.

In generale, la relazione tra profit e nonprofit si è evoluta nel corso del tempo. Se in principio la letteratura si è focalizzata sul concetto che queste due tipologie di attori operavano in differenti settori o nicchie di mercato, in seguito, di fatto, si è osservato un sempre più crescente livello di interazione tra di essi (Abzug e Webb, 1999). Questo cambiamento è avvenuto anche nel commercio equo e solidale in cui, oltre alle organizzazioni nonprofit che tradizionalmente sono presenti nel settore, anche imprese profit hanno cominciato ad operare.

Storicamente, nei paesi del Nord del mondo, i pionieri del movimento del Fair Trade sono state le ATOs (Alternative Trade Organizations) o FTO (Fair Trade Organizations), cioè organizzazioni dedicate alle importazioni di prodotti dal Sud del mondo nel rispetto dei principi del commercio equo e solidale e che giocano un ruolo rilevante nella diffusione dei principi del movimento.

Le ATOs, soprattutto nelle fasi iniziali, hanno raggiunto il consumatore finale esclusivamente tramite canali commerciali riservati alla vendita di prodotti equosolidali (le c.d. botteghe del mondo), generando così un'intera supply chain dedicata, che Bezençon (2011) chiama "ATO-led system". Questo sistema è caratterizzato dalla presenza di attori che Gendron *et al.* (2009) definiscono "*radical, militant*" e che sono motivati da finalità sociali (come il supporto alle popolazioni svantaggiate) piuttosto che dal profitto. Per questo motivo, i primi attori che operano nel settore del commercio equo e solidale si organizzarono come cooperative e organizzazioni nonprofit. Inoltre, questa forma organizzativa rappresentava una garanzia per i consumatori che potevano soffrire di una simmetria informativa relativamente alle caratteristiche etiche dei prodotti per i quali erano disposti a pagare un premium price. La presenza di cooperative e organizzazioni nonprofit in grado di svolgere questo ruolo di garanzia fu ancora più importante nella fase iniziale di sviluppo del commercio equo e solidale, vista la scarsità di conoscenza del fenomeno, l'assenza di marchi di certificazione e, quindi, una possibile scarsa fiducia dei consumatori.

Il ruolo dell'ATOs è, quindi, fondamentale nella supply chain del fair trade, rappresentando non solo il nodo di connessione tra i produttori del Sud del mondo e i consumatori del Nord, ma anche un attore che svolge il ruolo di garante dei principi del commercio equo soddisfacendo, al contempo, i bisogni che i consumatori esprimono nel mercato e diffondendo la conoscenza del fenomeno tra tutti gli stakeholder e l'opinione pubblica nei paesi occidentali.

Dall'analisi di alcuni casi di studio Doherty (Doherty e Meehan, 2006; Doherty, 2011) riconduce alle "risorse sociali" di proprietà di ATOs la fonte del loro vantaggio competitivo. I beni immateriali come l'impegno sociale ed etico, la rete di relazioni e un comportamento coerente con



gli ideali dichiarati sono in grado di accrescere la fiducia dei consumatori e delle parti interessate, con un impatto positivo sulla credibilità di tutta la rete del commercio equo e solidale.

Nel corso del tempo, la diffusione dei prodotti del fair trade nel mercato ha condotto ad una crescente attenzione anche da parte di imprese tipicamente profit (sia manifatturiere che commerciali) che vi hanno visto non solo una nicchia di mercato con un potenziale di crescita ma anche uno strumento per implementare strategie di CSR – Corporate Social Responsibility, sotto la spinta di valori etici propri anche di alcune realtà profit o di variabili quali una crescente “pressione istituzionale” (Campbell, 2007).

L'introduzione di prodotti del commercio equo e solidale all'interno del loro assortimento può portare benefici legati all'aspetto reputazionale e all'ottenimento di vantaggi di lungo periodo basati sulla fiducia dei consumatori, che collegano l'impresa ad attività che impattano positivamente sul benessere sociale ed ambientale e, quindi, che possono generare un rafforzamento del posizionamento competitivo. Infatti, come affermato da Nicholls (2002), con riferimento ai dettaglianti che hanno introdotto prodotti del Fair Trade: *“Highlighting fair trade products within the offer presents retailers with the chance to develop a competitive advantage and enhance their own brand”*.

Questi nuovi attori operanti nel commercio equo e solidale hanno portato alla creazione di differenti supply chains che hanno avuto una diffusione dissimile nei paesi occidentali (Huybrecht e Reed, 2010). Il mercato europeo del fair trade, nel suo complesso, evidenzia una predominanza delle filiere con presenza di attori profit (EFTA, 2001; Krier, 2008), in cui, in molti casi, i prodotti equosolidali sono specifiche linee di prodotto di tali imprese garantite dal marchio FLO (Fair Trade Labelling Organization). Diversa è la situazione dell'Italia in cui, invece, il modello dei “pionieri” sembra essere ancora prevalente e le ATOs ricoprono ancora un ruolo fondamentale nella vendita di prodotti equosolidali commercializzati nel mercato nazionale (Becchetti e Costantino, 2010).

Resta, comunque, da considerare il fatto che anche alcune ATOs hanno, nel corso del tempo, modificato le proprie strategie commerciali, soprattutto con riferimento all'apertura verso canali distributivi differenti dalle botteghe del mondo, come ad esempio le catene della GDO. La contemporanea vendita di prodotti equosolidali tramite questi due differenti canali può generare sicuramente opportunità di crescita del fenomeno, seppur con determinate specificità legate alle caratteristiche strategiche di entrambi (Gigliotti, 2013). Un primo aspetto di distinzione è legato alla profondità e ampiezza dell'assortimento di prodotti equosolidali. Realizzando un confronto, sicuramente le botteghe del mondo, vendendo esclusivamente questa tipologia di prodotti, dispongono di un più alto numero di categorie merceologiche, nonché di una maggiore scelta all'interno di ogni categoria. Nonostante ogni punto vendita persegua la propria strategia di

assortimento, è possibile, al loro interno, trovare cibo, abbigliamento, regali, accessori per la casa e la cura personale, ecc. Ciò consente ai consumatori più orientati alla sostenibilità di essere in grado di avere un variegato “carrello” di prodotti equosolidali, rispetto al limitato assortimento equosolidale di supermercati e ipermercati. Un altro fattore che potrebbe rendere più efficace le botteghe del mondo rispetto alla GDO nella vendita di prodotti equosolidali è l’attività di sensibilizzazione ed educazione che questi attori realizzano al fine di accrescere la consapevolezza dei consumatori, rafforzata da una maggiore “credibilità etica” dettata dall’assenza di finalità profit. Nonostante le botteghe del mondo potrebbero apparire più efficaci nella vendita di prodotti equosolidali per le motivazioni sopra riportate, e a cui si aggiunge anche un servizio di assistenza all’acquisto fornito ai consumatori, soffrono, comunque, di alcune criticità, come una ridotta accessibilità o una più bassa diffusione fisica sul territorio rispetto ai punti vendita della GDO (Gigliotti, 2013). Indubbiamente, questi ultimi godono della presenza di un maggior traffico di consumatori essendo destinato al mass market piuttosto che a nicchie di mercato. Ciò consente, in caso di presenza in assortimento di prodotti equosolidali, che tali referenze siano accessibili a un maggior numero di consumatori e che vi sia, in tal modo, una diffusione della conoscenza del fenomeno nel mercato (Low e Davenport, 2005). Entrambi i canali, ciascuno per le proprie caratteristiche, sono in grado di contribuire alla diffusione della conoscenza e all’aumento delle vendite di prodotti equosolidali. Mentre per le botteghe del mondo questo sarà ancora più possibile se saranno in grado di diffondersi sul territorio e occupare luoghi visibili e facilmente accessibili, per supermercati e ipermercati dipenderà essenzialmente dalle strategie di assortimento, prezzo e visual merchandising adottate per tali referenze (Gigliotti, 2013). Si tenga comunque in considerazione che la vendita i prodotti del fair trade da parte delle grandi catene al dettaglio non genera necessariamente una relazione con le ATOs. Come evidenziato da Risso (2007), infatti, i retailers possono adottare differenti strategie:

- vendere prodotti equosolidali importati dalle ATOs;
- vendere prodotti equosolidali con il proprio brand (private label) e certificati FLO;
- vendere prodotti equosolidali con il proprio brand (private label) e auto-certificati;
- vendere prodotti equosolidali con un brand industriale, certificati o meno FLO.

Solo nel primo caso si viene a creare una relazione commerciale tra le ATOs e i retailers, mentre negli altri casi queste due tipologie di attori agiscono nel mercato come competitors.

La decisione di un’apertura verso la GDO è stata una questione molto dibattuta all’interno delle ATOs perché, se da un lato favorisce un’espansione del mercato del commercio equo e solidale, dall’altro poteva sembrare un “inquinamento” del modello puro di fair trade.

Ma, se teoricamente si considerasse un modello in cui prevale la chiusura totale delle ATOs verso attori profit, quelli di loro comunque interessati ad avere in assortimento prodotti equosolidali sarebbero “costretti” a perseguire una delle altre strategie di approvvigionamento, portando ad una possibile uscita dal mercato delle ATOs o, quantomeno, ad un depotenziamento del loro ruolo. Ciò potrebbe implicare l’emergere, seguendo la tassonomia di Reed (2009), di un modello di commercio equo “corporate-dominated” o perfino “100% corporate”. Come l’autore afferma, il rischio di questo modello (oltre ai problemi di sopravvivenza per le ATOs) è legato al fatto che il significato del commercio equo e solidale potrebbe essere compromesso e “offuscato”, creando confusione su ciò che rappresenta. Inoltre, potrebbe condurre ad una possibile uscita dei più piccoli produttori del Sud del mondo (Murray et al., 2006), che non garantirebbe l’efficienza cercata dalle imprese profit. Come afferma Reed (2009): *“this would likely signify the end of the original mandate of fair trade to help small producers as there is a strong possibility that corporate variants of the fair trade value chain will also eventually squeeze out the social economy actors operating in these markets. For many, this would signify the end of fair trade”*.

L’esclusione delle imprese profit dal commercio equo e solidale non è più possibile (l’introduzione della certificazione di prodotto ha portato ad una grande diffusione di questo modello) e, forse, non così “equo”. Le ATOs, quindi, svolgono un ruolo fondamentale nel garantire i principi del commercio equo e solidale e nella protezione dei valori originari alla base del movimento. Per mantenere un modello dominato dall’economia sociale sembra che sia, quindi, necessaria un’apertura verso le imprese profit da parte delle ATOs, al fine di controllare la “contaminazione” e di trasformare la concorrenza in cooperazione.

Come affermato in precedenza, è già in corso un rapporto sempre più stretto tra le organizzazioni nonprofit e le imprese orientate al profitto, e ciò si manifesta anche nel settore del fair trade. I diversi modelli del commercio equo e solidale non sono più, quindi, completamente separati, ma è possibile osservare, anche nel mercato italiano, esperienze di interazione e collaborazione. Queste interazioni sono per lo più rappresentate da rapporti di fornitura e questo implica una relazione non così forte tra le due parti, con un’alta possibilità di interruzione.

Per comprendere il grado di coinvolgimento nella relazione tra un’impresa profit e una ATO, può risultare utile l’applicazione del modello di Austin (2000). L’autore identifica tre fasi che possono descrivere la collaborazione tra organizzazioni nonprofit e imprese profit:

- *Philanthropic*, caratterizzata da ridotte risorse coinvolte nella relazione e un basso livello di interazione.
- *Transactional*, caratterizzata da una *“mutually beneficial relationship”* e dal raggiungimento di *“specific values transaction between the two parties, analogous to a buyer-seller relationship”*.

- *Integration*, caratterizzata da una “*mutual mission relationship*” nella quale la connessione tra le due organizzazioni diviene sempre più profonda (con la definizione, ad esempio, di progetti congiunti e visioni strategiche condivise).

Gran parte della letteratura economico-manageriale analizza tali partnership dal punto di vista delle imprese profit (Al-Tabban et al, 2014), in un’ottica di implementazione di attività di CSR (Seitanidi e Crane, 2008; Schiller e Almog-Bar, 2013). Minore attenzione è stata invece data al punto di vista delle organizzazioni nonprofit e alle competenze manageriali e di marketing che possono portare all’interno di tali relazioni, come conoscenza del mercato, legittimazione nel mercato o accesso ai canali distributivi (Dahan et al., 2010).

Partendo da tali considerazioni, la ricerca empirica sotto proposta mira quindi a comprendere come tali tipologie di relazioni vengono realizzate nell’ambito del commercio equo e solidale, il ruolo strategico e operativo di ciascun attore, le motivazioni e gli effetti che caratterizzano tali partnership.

### **3. Metodologia della ricerca empirica**

La ricerca empirica proposta nel presente articolo è volta ad analizzare la relazione tra la più importante organizzazione di commercio equo e solidale italiana e uno dei più innovativi brand di bibite analcoliche “made in Italy”: Altromercato Impresa Sociale Soc. Coop. (in seguito Altromercato) e Molecola.

Dal punto di vista metodologico l’obiettivo del paper è perseguito mediante il metodo del case study, idoneo a comprendere in profondità un fenomeno nuovo e complesso (Yin, 1994).

Lo sviluppo del case study, realizzato tramite la raccolta di dati qualitativi e quantitativi, è avvenuto seguendo successivi step metodologici (Eisenhardt, 1989).

Sono stati innanzitutto collezionati dati e informazioni da fonti secondarie interne (siti web istituzionali; bilanci; documenti strategici e social network) ed esterne alle imprese (come articoli giornalistici locali o nazionali). La ricerca è stata realizzata con particolare riferimento sia alle due imprese separatamente sia alla relazione che le due realtà hanno iniziato ad instaurare dal 2017.

La seconda fase ha riguardato interviste in profondità sia con il management di Altromercato che di Molecola. In particolare, sono stati intervistati i due soggetti referenti della relazione che, all’interno delle rispettive organizzazioni, seguono direttamente lo svolgimento del progetto condiviso: Francesco Marchetti (Category Manager – Unità marketing di Altromercato) e Francesco Bianco (Amministratore Delegato e socio fondatore di Trinca s.r.l.). Entrambe le interviste sono state realizzate sulla base dello stesso questionario semi-strutturato che ha permesso di analizzare i medesimi aspetti della relazione, la presenza di eventuali differenti percezioni relative alle stesse

questioni e, in generale, di avere una visione completa della relazione ascoltando entrambe le parti coinvolte. Tutte le interviste sono state registrate e successivamente trascritte.

Le informazioni ottenute durante i precedenti due step metodologici sono state poi analizzate sistematicamente per la scrittura del caso (presentato nel par. 4). Il caso è stato sottoposto alla lettura di entrambi gli intervistati al fine di garantire la correttezza delle informazioni riportate. Dall'analisi interpretativa del caso sono state, infine, tratte le principali conclusioni e implicazioni (par. 5).

#### **4. I risultati della ricerca empirica: la relazione tra Ctm Altromercato e Molecola**

##### *4.1 La storia e le principali scelte strategiche di Altromercato*

Altromercato nasce a Bolzano alla fine degli anni '80 come cooperativa, fondata da 9 soci, di cui tre lavoratori e sei botteghe del mondo. Fin da subito emerge come, per questa realtà imprenditoriale, le botteghe del mondo rappresentino non solo un canale distributivo ma dei soggetti che possano intervenire nelle decisioni strategiche, garantendone la visione e vocazione nonprofit.

La cooperativa opera inizialmente come pioniere del commercio equo e solidale italiano, svolgendo un ruolo fondamentale per la sua introduzione e diffusione, così come nella definizione di principi condivisi a livello internazionale e del modello organizzativo e imprenditoriale più adeguato alle organizzazioni del fair trade.

La crescente diffusione nel mercato e l'impegno di Altromercato verso un'ampia partecipazione delle botteghe del mondo conducono ad un ampliamento della base sociale della cooperativa a circa 50 soci alla fine degli anni Novanta. Le botteghe del mondo, fino a quel momento, rappresentano l'unico canale distributivo della cooperativa che opera quindi all'interno di una filiera interamente dedicata al commercio equo.

La fine degli anni Novanta rappresenta un momento di svolta per la visione strategica di Altromercato. Dopo alcuni anni di dibattito interno, infatti, si decide per una apertura verso canali distributivi differenti dalle botteghe del mondo, come negozi specializzati nella vendita di prodotti biologici e, soprattutto, punti vendita della GDO (Grande Distribuzione Organizzata). Per sancire però il continuo impegno e la visione ideologica e identitaria di Altromercato, la cooperativa decide, contemporaneamente alla decisione di aprirsi verso canali profit, di modificare la propria forma giuridica. Nel 1998 Ctm Altromercato decide di trasformarsi infatti in un Consorzio di botteghe del mondo, sottolineando come i cambiamenti strategici in corso non apportino modifiche nell'identità sociale dell'organizzazione.

Attualmente, Altromercato realizza oltre 38 milioni di fatturato (anno 2018) e circa 80 dipendenti<sup>2</sup>, 105 soci e oltre 225 botteghe del mondo<sup>3</sup>. Le attività si svolgono essenzialmente nella sede operativa di Verona pur rimanendo la sede legale a Bolzano.

La decisione di intraprendere relazioni economiche con imprese distributive appartenenti al mondo profit ha condotto anche ad un ripensamento delle dinamiche organizzative interne. Il perseguimento congiunto di obiettivi di mercato e obiettivi etici e di sostenibilità, tipico delle imprese sociali e più in generale delle *hybrid organization*, ha condotto nel tempo alla necessità di introdurre anche competenze manageriali e di marketing che vanno ad aggiungersi a quelle già presenti in Altromercato e tipiche di una organizzazione nonprofit.

Il continuo sviluppo interno e l'acquisizione dall'esterno di tali competenze hanno condotto ad una crescente loro internalizzazione e sedimentazione nell'organizzazione e alla possibilità di intraprendere dialoghi sempre più proficui con gli operatori profit. Numerose sono infatti le relazioni che Altromercato ha instaurato con catene distributive o imprese industriali italiane. Se in molti casi si tratta semplicemente di rapporti di fornitura, in varie occasioni, invece, Altromercato ha attivato percorsi di collaborazione sempre più stretti con tali realtà profit, sia operanti nel commercio (come ad esempio Esselunga o Eataly) che nella manifattura (si pensi al progetto con Parmalat per la realizzazione del co-branding Coppa Malù-Altromercato).

Nella sezione successiva verrà analizzata nello specifico una di queste relazioni, consentendo di entrare nel dettaglio delle caratteristiche di tale partnership, delle motivazioni alla base, delle risorse e competenze coinvolte e degli ostacoli che devono essere affrontati quando due realtà con finalità differenti collaborano insieme.

#### 4.2 La relazione tra Altromercato e Molecola

In questa sezione viene nel dettaglio analizzata una delle relazioni di collaborazione che Altromercato ha instaurato con realtà profit operanti nella produzione e nella distribuzione di prodotti alimentari.

Si tratta, in particolare, della partnership tra Altromercato e Molecola. Molecola è un brand mediante il quale viene commercializzata una cola italiana da parte della società Trinca s.r.l. I fondatori della società ed ideatori del progetto Molecola erano già imprenditori nel campo alimentare, avendo nel 2009 aperto una catena di slow-fast food "*Made in Italy*" a Torino. Nel 2012 decidono di voler proporre nei loro locali anche bibite prodotte in Italia, iniziando così a testare la realizzazione di una cola ispirandosi ad una antica ricetta piemontese. Dopo mesi di

---

<sup>2</sup> Fonte: banca dati Orbis - Bureau van Dijk

<sup>3</sup> Fonte: sito web aziendale

sperimentazione, alla fine del 2012, Molecola inizia ad essere venduta all'interno della loro catena di slow-fast food che rappresenta, quindi, una sorta di mercato di prova per il lancio di questo nuovo prodotto.

Gli ottimi risultati in termini di vendite nei primi anni di commercializzazione vengono ancora di più rafforzati quando nel 2014 Molecola inizia ad essere venduta anche nei punti vendita di Coop e Eataly e quando, nel 2015, entra anche in altre catene della GDO.

Le caratteristiche che differenziano Molecola dalle altre cole nel mercato e sulle quali si basa il vantaggio competitivo del prodotto risultano essere la garanzia di una filiera completamente italiana (il prodotto è certificato Italcheck) e un'attenzione alle tematiche sociali. Fin da subito, infatti, i soci fondatori hanno mostrato un forte interesse verso progetti sociali in Italia e all'estero. Appena nata, Molecola fornisce il suo sostegno alla onlus SOS Villaggi dei bambini con cui sono stati realizzati progetti specifici nella città di Torino (come il contributo alla ristrutturazione di un asilo o alla ristrutturazione di una casa-famiglia che dà ospitalità a donne salvate dalla tratta di esseri umani).

L'intenzione di portare direttamente nel prodotto questa vocazione verso il sociale ha condotto nel 2017 a ricercare la possibilità di realizzare una versione di Molecola che fosse biologica ed equosolidale, osservando anche che non esistevano cole con tali caratteristiche nel mercato ad eccezione di Karma Cola. Considerando che, ad esclusione dell'acqua, lo zucchero compone circa l'80% del prodotto, si inizia così a ricercare uno zucchero biologico e fairtrade in grado di adeguarsi agli standard organolettici e produttivi della cola. Grazie anche a contatti all'interno di un network relazionale in comune avviene quindi l'incontro tra gli ideatori di Molecola e Altromercato. La scelta è ricaduta su Altromercato, in quanto, come afferma Francesco Bianco di Molecola: *“Altromercato risulta essere una certificazione in sé, come brand, come qualità e veridicità che garantisce al progetto”*. Si tratta infatti del brand di riferimento del settore del commercio equo e solidale in Italia che vanta anche la possibilità di una propria rete di vendita (le Botteghe del mondo) diffusa su tutto il territorio nazionale. Anche Altromercato risulta subito interessata al progetto per varie ragioni, come quella della volontà di valorizzare gli ingredienti fair trade in prodotti Made in Italy, di un'apertura verso nuovi canali distributivi e la collaborazione con imprese che permettessero l'accesso a nuove competenze e risorse. A ciò si aggiunge il fatto che Molecola rispetta tutti i criteri che Altromercato ha definito per la realizzazione di partnership, stimati con uno specifico processo di valutazione simile a quello che viene effettuato per i produttori nel Sud del mondo e che mira ad analizzare le modalità con cui i potenziali partner operano e i loro processi produttivi e organizzativi.

Già dai primi incontri, in cui si sono definiti gli aspetti commerciali della relazione, si è subito percepita la possibilità di instaurare una collaborazione che andasse oltre la semplice relazione di

fornitura. La scelta è infatti ricaduta su un progetto di co-branding che fosse in grado di sfruttare pienamente anche le opportunità di marketing della collaborazione. Nasce così il progetto di Molecola Bio Fair trade brandizzata anche Altromercato.

Le prime differenze tra una normale attività di fornitura e la relazione che le due realtà analizzate hanno instaurato possono essere osservate già nelle fasi iniziali di progettazione del prodotto. Non è stato possibile infatti individuare fin da subito lo zucchero, tra quelli offerti da Altromercato, che fosse quello più adeguato alla produzione della nuova cola. Come afferma l'AD di Trinca s.r.l., infatti: *“Dei loro prodotti ne abbiamo provati una decina prima di trovare quello giusto [...]. I primi tentativi non andarono bene e dopo averli analizzati insieme abbiamo gettato tutto in quanto non era ciò che avevamo programmato e abbiamo fatto le dovute modifiche: è stata una “nascita” vissuta da entrambi”*. Sono stati necessari mesi di tentativi prima di giungere alla versione definitiva nell'ottobre 2018.

Risulta proprio essere il dialogo continuo fra i due partner durante la fase di ideazione e progettazione il fattore chiave che ha condotto poi all'effettivo lancio nel mercato del prodotto e al superamento degli ostacoli che inevitabilmente si possono incontrare nelle collaborazioni tra due imprese, soprattutto in caso di prima esperienza di progetto comune. A testimonianza di ciò, come evidenziato dal category manager di Altromercato: *“Ci sono state altre problematiche che alla fine abbiamo risolto molto bene. Ad esempio, la gestione dei listini e quindi dei prezzi. La differente attività svolta dai due partner e i differenti clienti commerciali che abbiamo hanno creato la necessità di un'attenzione particolare a questo aspetto ma che abbiamo risolto con il dialogo e condividendone tutte le logiche insieme.*

Oltre all'aspetto produttivo, i due partner hanno costantemente condiviso anche gli altri vari aspetti delle strategie di marketing, con particolare riferimento alla distribuzione e alla comunicazione.

Con riferimento al primo aspetto, la scelta di realizzare un'attività di co-branding ha consentito a ciascun partner di accedere ai canali distributivi dell'altro, essendo il prodotto promosso e venduto da entrambe le imprese. In particolare, Molecola ha avuto la possibilità di penetrare i canali in cui Altromercato opera: tipicamente le oltre 200 Botteghe del mondo diffuse nel territorio italiano ma anche le insegne specializzate nel biologico e le catene di supermercati con cui ha già instaurato rapporti di fornitura o partnership. Dall'altro lato, Altromercato ha avuto così la possibilità di accedere al canale ho.re.ca. cui si rivolge normalmente Molecola, entrando così in contatto con nuovi consumatori. Secondo le parole di Francesco Marchetti di Altromercato, infatti: *“in questo modo il brand Altromercato ha accesso a consumatori diversi rispetto a quelli che acquistano nelle botteghe del mondo. Ha accesso, quindi, ad un diverso canale e un diverso target, utilizzando il prodotto Molecola come veicolo di comunicazione”*.



Si evidenzia, dunque, come, usando le parole di Francesco Bianco: *“anche per la parte commerciale il rapporto è forte: non è solo un acquisto ma soprattutto uno scambio di informazioni per cui ci confrontiamo costantemente dividendo anche i compiti, ad esempio per relazionarsi con i vari rivenditori che possano essere Ikea (dove siamo andati noi) o come Esselunga (dove sono andati loro), creando un rapporto lineare e chiaro”*.

Anche con riferimento alla comunicazione, ha prevalso una visione collaborativa tra i due partner. Nella decisione di quali aspetti comunicare maggiormente tra quelli legati all’italianità del prodotto (più vicina a Molecola) o all’eticità e sostenibilità (più tipiche di Altromercato) si è tentato di trasmettere il senso del progetto nel suo complesso e di come si sia riusciti a conciliare queste due dimensioni allo stesso tempo.

Dalle interviste realizzate emerge come le risorse coinvolte e messe a disposizione da entrambi i partner risultano essere coerenti con le specificità di ognuno. In termini di prodotto, Altromercato è maggiormente coinvolta nell’assortimento e varietà delle materie prime e nel loro approvvigionamento industriale, al fine di garantire una fornitura continua e costante in termini quantitative e qualitativi, che non è sempre agevole nell’ambito del commercio equo e solidale. A questo si aggiungono tutte le procedure relative alle certificazioni. Trinca s.r.l. si occupa di tutti gli aspetti legati al processo produttivo (progettazione, realizzazione, valutazione degli standard, ecc.) e ha compiuto sforzi maggiori nella definizione del packaging e dell’etichettatura. Nonostante una divisione dei compiti sia stata necessaria, entrambi gli intervistati evidenziano come le decisioni siano comunque state prese di comune accordo e mediante un dialogo aperto e continuo.

Anche dal punto di vista degli sforzi commerciali c’è essenzialmente una ripartizione equa delle attività, potendosi ogni partner concentrare sui propri canali. Questo comunque non significa che non ci sia stata una contaminazione e un apprendimento reciproco delle logiche dei vari canali. Come ad esempio afferma Francesco Marchetti (Altromercato): *“non abbiamo avuto solo accesso al canale ho.re.ca. ma la relazione con Molecola ci ha consentito di impararne le logiche, anche solo per il fatto che abbiamo dovuto preparare il materiale promozionale apposito o comprenderne gli aspetti legati al pricing”*.

La modalità con il quale è stata gestita la partnership tra le due organizzazioni ha fatto sì che il progetto risulti equamente attribuibile ad entrambi e che entrambi abbiano la volontà e lo stimolo di promuovere e comunicare il prodotto, moltiplicandone la possibilità di commercializzazione.

Oltre ad un dialogo continuo sulle attività di comunicazione di entrambi i partner (che necessariamente devono essere coerenti e condivise) e i risultati economici periodici raggiunti (che permettono anche di definire congiuntamente eventuali azioni correttive) relativi a Molecola bio fair

trade, il rapporto tra le due organizzazioni sembra continuare anche per il futuro e nell'ambito di altri progetti.

Attualmente, infatti, Molecola ha implementato un progetto con la Onlus Renken che si occupa di cooperazione allo sviluppo in Senegal. In particolare, si tratta di un progetto per la creazione di un eco-villaggio che, inserendosi all'interno di attività di turismo sostenibile, sarà in grado di generare risorse economiche da investire in attività di educazione, formazione e sviluppo. Nel dicembre 2018 Molecola ha partecipato alla creazione, all'interno dell'eco-villaggio, di una piantagione di noci di cola che, nell'arco di tre anni, verranno vendute dall'associazione Renken proprio all'azienda torinese per la produzione di ulteriori cole sostenibili. In tale progetto è stato coinvolto anche Altromercato che con la sua esperienza di valutazione e gestione dei produttori nelle aree più svantaggiate del mondo, risulta essere l'organizzazione con le più qualificate competenze relative alle varie certificazioni biologiche e di commercio equo e solidale.

In sintesi, la relazione tra Molecola e Altromercato nasce fin da subito come una partnership in cui la giusta condivisione delle risorse e competenze, unita ad un dialogo continuo e costruttivo ha permesso la realizzazione di un progetto commerciale che unisce i valori e i caratteri distintivi di entrambi i brand.

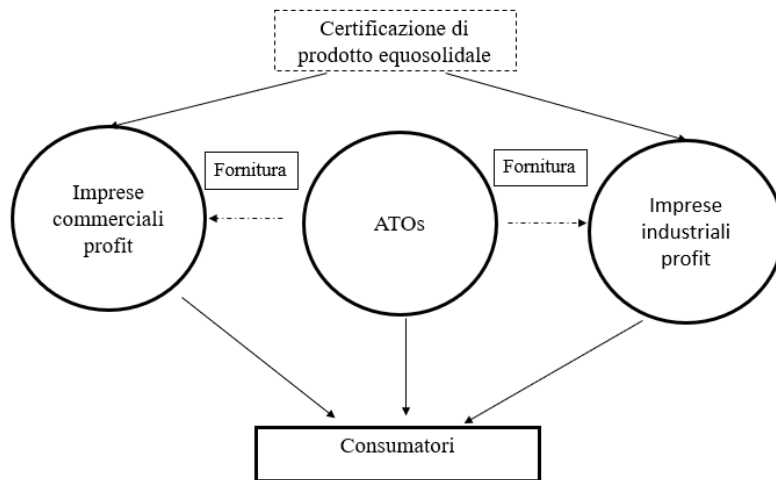
Nella sezione successiva saranno discussi i principali risultati anche alla luce della letteratura di riferimento e saranno individuate le principali implicazioni di management.

## **5. Discussioni e implicazioni**

La presenza di differenti tipologie di organizzazioni operanti nel fair trade ha condotto ad una crescente interazione tra di esse. In particolare, la relazione tra organizzazioni nonprofit e imprese profit è altamente dibattuta sia nel mondo accademico che tra i professionisti coinvolti.

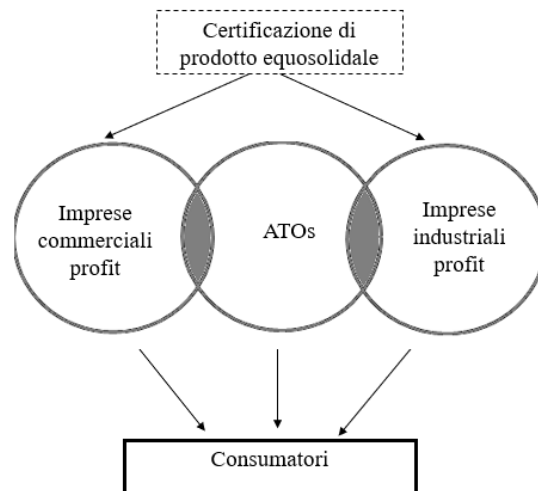
Nella sezione precedente è stata descritta l'esperienza della relazione tra la più rilevante ATO italiana (Altromercato) e Molecola. Fin da subito tale relazione è apparsa differente rispetto a quelle che generalmente una ATO istaura quando decide per una apertura strategica verso un'impresa profit. Generalmente, infatti, la maggior parte delle relazioni ATO-profit cominciano (e in molti casi restano) come un rapporto di fornitura. Riferendosi al lavoro di Austin (2000) si fa riferimento ad una fase, quindi, di tipo "*transactional*", in cui la ATO fornisce uno o più prodotti equosolidali che l'impresa al dettaglio profit inserisce nel proprio assortimento o che l'impresa manifatturiera profit utilizza come ingrediente per la realizzazione della propria referenza o linea fair trade. Questo tipo di relazione è schematizzato nella figura 1.

Fig. 3 – Relazioni tradizionali tra ATOs e imprese profit



La realizzazione, invece, di un prodotto in co-branding tra Altromercato e Molecola è molto più vicino ad una fase di tipo “*integration*” (Austin, 2000). Si evidenzia, quindi, una parziale sovrapposizione tra i due brand di tipo funzionale (Cegarra and Michel, 2001; Lanseng and Olsen, 2012), evidenziando un elevato grado di impegno all’interno del progetto e un forte segnale di cooperazione verso i consumatori. Graficamente, una tale situazione può essere mostrata nella figura 2.

Fig. 2 – Nuove relazioni tra ATOs e imprese profit



Indubbiamente, tale alleanza può portare effetti positivi ad entrambe le imprese e ai rispettivi brand. Innanzitutto, il prodotto co-brandizzato può assimilare il posizionamento e gli attributi percepiti dai consumatori relativi ad entrambi i brand (Dickinson and Barker, 2007): l’“italianità” di Molecola e

l'“eticità” di Altromercato. Inoltre, entrambi i brand possono godere di uno *spillover effect* anche all'esterno della relazione e nella loro presenza individuale nel mercato.

L'esperienza della collaborazione tra le due imprese permette di delineare i principali vantaggi per entrambe le parti e di tracciare alcuni fattori che facilitano la relazione e ne aumentano l'efficacia (sintesi in tabella 1).

Tab. 1 – I vantaggi della relazione tra Altromercato e Molecola e le condizioni di una efficace partnership

<b>Vantaggi Altromercato</b>	<b>Vantaggi Molecola</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuovi canali distributivi</li> <li>• Aumento notorietà del brand</li> <li>• Nuovi e differenti consumatori</li> <li>• Internalizzazione nuove competenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuovi canali distributivi</li> <li>• Aumento reputazione del brand</li> <li>• Cattura dei consumatori “etici”</li> <li>• Accesso a nuove competenze</li> </ul>
<b>Condizioni di una efficace partnership</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Credibilità delle imprese</li> <li>✓ Valori e visioni comuni</li> <li>✓ Contaminazione</li> <li>✓ Dialogo e condivisione</li> <li>✓ Coordinamento</li> </ul>	

In particolare, per la ATO (Altromercato) questa cooperazione può portare ai seguenti vantaggi:

- Entrare in canali distributivi non raggiunti in precedenza. Nel caso analizzato, infatti, il progetto realizzato congiuntamente a Molecola permette ad Altromercato di fare l'ingresso nel canale ho.re.ca. e di apprenderne le dinamiche e le caratteristiche. Tali competenze potrebbero risultare strategicamente rilevanti nel momento in cui venissero intraprese in futuro azioni di crescita verso tale canale distributivo.
- Aumento della notorietà del brand. L'ingresso in nuovi canali distributivi e l'affiancamento al brand Molecola che gode di un proprio mercato garantiscono ad Altromercato la possibilità di farsi conoscere in differenti contesti rispetto a quelli in cui gode già di una posizione consolidata.
- Catturare nuovi e diversi consumatori. Strettamente legato al punto precedente, si fa riferimento al fatto che l'ingresso in nuovi canali e l'accrescimento della notorietà creano le giuste

condizioni per un aumento delle vendite anche dei prodotti a solo brand Altromercato e per una possibile fidelizzazione di nuovi consumatori.

- Internalizzazione di nuove competenze. La stretta collaborazione con un'impresa che realizza differenti attività economiche e che attua differenti strategie commerciali conduce all'assorbimento di un set di competenze e skills all'interno dell'organizzazione e ad un loro possibile sfruttamento in diversi ambiti e attività.

Con riferimento a Molecola, i vantaggi possono essere:

- Entrare in canali distributivi non raggiunti in precedenza. Anche per Molecola la relazione ha permesso l'ingresso in canali distributivi differenti rispetto a quelli in cui la bevanda viene venduta tradizionalmente. La partnership con Altromercato ha dato l'accesso, infatti, alla sua rete italiana di botteghe del mondo e alle catene di prodotti biologici.
- Aumento della reputazione del brand. L'affiancamento del brand Molecola alla marca più nota di commercio equo e solidale italiano favorisce un rafforzamento della sua identità sostenibile e etica, garantendo una più forte comunicazione dei valori e principi dell'impresa, con benefici reputazionali tra i consumatori e gli altri stakeholders.
- Cattura dei consumatori "etici" (Littrell e Dickson, 1999; Vermeir e Verbeke, 2004). Il co-branding realizzato garantisce l'accesso ai consumatori più attenti alla sostenibilità tipici di Altromercato che, in questo caso, fungerebbe da "garante" dell'attenzione ambientale e sociale che Molecola riserva nella realizzazione della sua attività di business.
- Accesso a nuove competenze. L'esperienza analizzata permette di comprendere come anche le imprese profit possono acquisire competenze nelle collaborazioni con le organizzazioni nonprofit. Nel caso specifico, Molecola ha la possibilità, tramite Altromercato, di accedere a competenze relative ai processi di valutazione e certificazione dei produttori del Sud del mondo utili anche per progetti e strategie di crescita futuri.

Con riferimento alle caratteristiche e condizioni che fungono da facilitatori della relazione, il caso Altromercato-Molecola permette di individuarne alcune:

- Credibilità delle imprese. Si fa riferimento agli aspetti legati, innanzitutto, alla notorietà dei brand ma, soprattutto, alla presenza di un loro preciso posizionamento nel mercato che può così influenzare positivamente il brand partner, trasferendovi la percezione di determinate caratteristiche e valori. Per credibilità si intende anche il grado di affidabilità di entrambe le organizzazioni nel condurre operativamente il progetto, garantendo il coinvolgimento di specifiche risorse e competenze.
- Valori e visioni comuni. Difficilmente una partnership potrebbe andare a buon fine e raggiungere risultati positivi se le organizzazioni coinvolte non fossero accomunate da valori

identitari comuni e dalla medesima visione dei progetti realizzati congiuntamente. Nel caso analizzato, infatti, se Molecola non fosse già stata caratterizzata da una specifica vocazione verso il sociale, non avrebbe potuto soddisfare i criteri che Altromercato ricerca nei propri partner. Allo stesso tempo, Altromercato è in grado di garantire i livelli qualitativi delle materie prime che Molecola richiede nella realizzazione dei suoi prodotti.

- Contaminazione. Entrambe le organizzazioni devono essere sufficientemente aperte nell'accettazione delle proposte del partner, nella capacità di assorbire nuove competenze che derivano dalla collaborazione, nella volontà di imparare dall'altro. Solo così la partnership non risulta finalizzata alla realizzazione solo di uno specifico progetto ma conduce ad una contaminazione che permette un arricchimento organizzativo e strategico.
- Dialogo e condivisione. Tali caratteristiche risultano di fondamentale importanza soprattutto nel caso in cui si debbano superare barriere e ostacoli operative nel corso del progetto congiunto. Il dialogo continuo e la condivisione di risorse e informazioni ha permesso ad Altromercato e Molecola di affrontare positivamente le problematiche incontrate nella fase di progettazione e di garantire una completa conoscenza dell'andamento del progetto da entrambe le parti.
- Coordinamento. Tutte le azioni operative e strategiche messe in atto dai partner devono essere condivise continuamente. Soprattutto in casi come quello analizzato, in cui ogni partner attua strategie commerciali nei propri canali, è fondamentale che vi sia coerenza nelle politiche di marketing adottate, per evitare di generare confusione nel mercato e perdita di credibilità del progetto.

Un'ultima considerazione che tale lavoro permette di realizzare è con riferimento all'interno movimento del fair trade. La partnership analizzata, e altre simili ad essa, è l'esempio di come le ATOs possano restare l'attore-chiave della supply chain del fair trade. Infatti, in caso di una semplice attività di fornitura, questa potrebbe essere più facilmente interrotta a favore dell'introduzione di altri prodotti equosolidali, come quelli a marca del distributore o con brand industriale. Ma nel caso di una relazione più forte e profonda (come nel caso di un co-branding), il più alto coinvolgimento e i maggiori investimenti e sforzi nelle fasi di progettazione e lancio fanno sì che l'"exit option" sia più difficile o comunque si realizzi non senza conseguenze economiche e reputazionali.

In conclusione, la relazione tra Altromercato e Molecola può essere esemplificativa della via da percorrere per mantenere in Italia un modello di fair trade "social economy dominated" (Reed, 2009) e di come, allo stesso tempo, accrescere la diffusione e conoscenza del fenomeno e i suoi volumi di vendita.

## **Bibliografia**

- Abzug, R., & Webb, N.J. (1999). Relationships between nonprofit and for-profit organizations: a stakeholder perspective, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (4): 416-431.
- AL-Tabbaa O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657-678.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (suppl. 1), 69-97.
- Becchetti L. & Costantino M. (2010). Fair Trade in Italy: too much ‘movement’ in the shop?, *Journal of Business Ethics*, 92: 181-203.
- Becchetti, L. & Huybrechts, B. (2008). The dynamics of fair trade as a mixed-form market, *Journal of Business Ethics*, 81: 733–750.
- Bezençon, V. (2011). Producers and the fair trade distribution systems: what are the benefits and problems, *Sustainable Development*, 19 (4): 60-70.
- Bowen, B. (2001). Let’s go Fair. *EFTA yearbook challenges of fair trade 2001-2003*.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Cegarra, J. J., & Michel, G. (2001). Co-branding: clarification du concept. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 16(4), 57-69.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long range planning*, 43(2-3), 326-342.
- Dickinson, S., & Barker, A. (2007). Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12 (1), 75-89.
- Doherty B. (2011). Resource advantage theory and Fair Trade social enterprises”, *Journal of Strategic Marketing*, 19 (4): 357–380.
- Doherty B. & Meehan J. (2006). Competing on social resources: the case of the day chocolate company in the UK confectionery sector”, *Journal of Strategic Marketing*, 14: 299-313.
- EFTA (2001), Fair Trade in Europe 2001, (EFTA, Maastricht).
- Eisenhardt K.M. (1989). Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Gendron C., Bisailon V. & Otero Rance A. I. (2009). The institutionalization of Fair Trade: more than just a degraded form of social action, *Journal of Business Ethics*, 86: 63-79.

- Gigliotti, M. (2013). *La distribuzione commerciale dei prodotti equosolidali*. Milano: FrancoAngeli.
- Huybrechts, B., & Reed, D. (2010). Introduction: “Fair Trade in different national contexts”, *Journal of Business Ethics*, 92: 147-150.
- Kocken, M. (2003). Fifty years of fair trade: a brief history of the fair trade movement. *European Fair Trade Association*.
- Krier, J. M. (2008). Fair Trade 2007: new facts and figures from an ongoing success story. *A report on Fair Trade in*, 33.
- Lanseng, E.J. and Olsen, L.E. (2012). Brand alliances: the role of brand concept consistency, *European Journal of Marketing*, 46 (9): 1108–1126.
- Littrell M. A. e Dickson M. A. (1999), “Social responsibility in the global market: fair trade of cultural products”, SAGE, London.
- Low, W., & Davenport, E. (2005). Has the medium (roast) become the message? The ethics of marketing fair trade in the mainstream. *International Marketing Review*, 22(5), 494-511.
- Murray, D. L., Reynolds, L. T., & Taylor, P. L. (2006). The future of Fair Trade coffee: dilemmas facing Latin America’s small-scale producers, *Development in Practice*, 16 (2), 179-192.
- Nicholls, A. (2002). Strategic option in Fair Trade retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (1): 6-17.
- Reed, D. (2009). What Do corporations have to do with Fair Trade? positive and normative analysis from a value chain perspective, *Journal of Business Ethics*, 86 (1): 3-26.
- Risso M. (2007), “Il ruolo del distributore nell’offerta dei prodotti a carattere eticosociale”, in Pepe C. (a cura di), *Prodotti del Sud del mondo e mercati avanzati*, Milano: FrancoAngeli.
- Schiller, R. S., & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting collaborations between nonprofits and businesses: An NPO-centric view and typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 942-962.
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of business ethics*, 85(2), 413-429.
- Vermeir I. e Verbake W. (2004). Sustainable food consumption: exploring the consumer attitude-behaviour gap, Working Paper, Universiteit Gent, D/2004/7012/54
- Yin R.K. (1994). *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.



# La disciplina della «trasparenza» per gli enti del Terzo settore e per le imprese sociali: fondamento, contenuti e limiti.

Luca Gori\*

SOMMARIO – 1. Il fondamento giuridico degli obblighi di trasparenza a carico degli enti del Terzo settore; 2. La nozione di «trasparenza» e la pluralità di mezzi per assicurarla; 3. Verso *trasparenze* a statuti *differenziati*?; 3.1) Il RUNTS e la «denominazione» come misura generale di trasparenza; 3.2) La disciplina della trasparenza verso l'interno dell'ETS; 3.3) La disciplina della trasparenza in relazione alle dimensioni dell'ente; 3.4) La disciplina della trasparenza in relazione ai rapporti con la P.A.; 3.5) La disciplina della trasparenza in relazione all'affidamento dei terzi privati; 3.6) La disciplina della trasparenza in base all'attività di interesse generale; 3.7) La disciplina della trasparenza quanto al *fine* perseguito (o presunto); 4. *Conclusioni*. Per una lettura costituzionalmente orientata nella trasparenza negli enti del Terzo settore.

1. Sin dall'annuncio, nel 2014, delle Linee guida del Governo per la riforma del Terzo settore, il tema della “trasparenza” è stato indicato come uno degli elementi chiave che avrebbero dovuto caratterizzare la nuova stagione del *not for profit* italiano. La prospettiva seguita è stata chiaramente esplicitata dal Governo nelle Linee guida della riforma ove, al fine di ricostruire le fondamenta giuridiche del Terzo settore, si dichiarava che «occorre (...) sgomberare il campo da una visione idilliaca del mondo del privato sociale, non ignorando che anche in questo ambito agiscono soggetti *non sempre trasparenti* che talvolta usufruiscono di benefici o attuano forme di concorrenza utilizzando spregiudicatamente la forma associativa per aggirare obblighi di legge» (*corsivo nostro*). A tale fine, si indicavano diversi ambiti di intervento per una nuova disciplina della trasparenza: le forme di sostegno economico, pubblico e privato, degli enti del terzo settore; la comunicazione verso l'esterno di dati relativi alla situazione economica ed all'assetto sociale rivolti all'esterno; l'utilizzo di bilanci armonizzati e la loro pubblicazione *on line*; l'affidamento di servizi in convenzione al volontariato.

La legge-delega n. 106 del 2016 (*Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale*) ha coerentemente sviluppato tale prospettiva, in una pluralità di direzioni<sup>1</sup>, indicando

---

\* Scuola Superiore Sant'Anna – Pisa.

<sup>1</sup> Art. 3, c.1, lett. a), «(...) prevedere obblighi di trasparenza e di informazione, anche verso i terzi, attraverso forme di pubblicità dei bilanci e degli altri atti fondamentali dell'ente anche mediante la pubblicazione nel suo sito internet istituzionale»; art. 4, c.1, lett. d), «definire forme e modalità di organizzazione, amministrazione e controllo degli enti ispirate ai principi di democrazia, eguaglianza, pari opportunità, partecipazione degli associati e dei lavoratori nonché ai principi di efficacia, di efficienza, di trasparenza, di correttezza e di economicità della gestione degli enti, prevedendo strumenti idonei a garantire il rispetto dei diritti degli associati e dei lavoratori, con facoltà di adottare una disciplina differenziata che tenga conto delle peculiarità della compagine e della struttura associativa nonché della disciplina relativa agli enti delle confessioni religiose che hanno stipulato patti o intese con lo Stato», g), «disciplinare gli obblighi di controllo interno, di rendicontazione, di trasparenza e d'informazione nei confronti degli associati, dei lavoratori e dei terzi, differenziati anche in ragione della dimensione economica dell'attività svolta e dell'impiego di risorse pubbliche, tenendo conto di quanto previsto dal decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, nonché prevedere il relativo regime sanzionatorio», ed o), «valorizzare il ruolo degli enti nella fase di programmazione, a livello territoriale, relativa anche al sistema integrato di interventi e servizi socio-assistenziali nonché di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, paesaggistico e ambientale e individuare criteri e modalità per l'affidamento agli enti dei servizi d'interesse generale, improntati al rispetto di standard di qualità e impatto sociale del servizio, obiettività, trasparenza e semplificazione e nel rispetto della disciplina europea e nazionale in materia di affidamento dei servizi di interesse generale, nonché criteri e modalità per la verifica dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni». A

chiaramente l'obiettivo di un innalzamento generalizzato dell'intensità degli obblighi di trasparenza sugli enti del Terzo settore (e, più in generale, sugli enti del Libro I c.c., sebbene questa parte della legge-delega non sia stata esercitata, con effetti "distorsivi" sul sistema complessivamente inteso<sup>2</sup>).

I decreti legislativi adottati dal Governo (in questa sede ci si occuperà solo del d.lgs. nn. 112 e 117 del 2017) hanno recepito tali principi e criteri direttivi, istituendo un vero e proprio regime *ad hoc* di trasparenza per gli enti del Terzo settore. A tale regime si è aggiunto poi un ulteriore complesso di obblighi di trasparenza, previsti da diverse fonti, fra loro scarsamente coordinate ed oggetto di un *lavorio* incessante da parte del legislatore, in cerca di un equilibrio soddisfacente.

Sono note le ragioni che, sul piano sostanziale, hanno indotto il legislatore ad introdurre numerose fattispecie di obblighi ed oneri di trasparenza a carico degli enti: esse rappresentano "reazioni" ad una serie di casi di utilizzo abusivo o fraudolenti delle qualifiche e delle norme di favore previste dall'ordinamento, che hanno avuto una vasta eco mediatica (in particolare, lo scandalo noto come *Mafia-Capitale*). Tuttavia, tali casi – seppur assai gravi – non possono offuscare l'urgenza di una ricerca giuridico-costituzionale su quale sia il *fondamento* di tali obblighi di trasparenza a carico di soggetti che sono pur sempre privati (così definiti ai sensi dell'art. 4, c.3 Codice del Terzo settore, *di seguito* CTS).

Dando una "forma" giuridica al Terzo settore, il legislatore ha inteso definire e disciplinare un perimetro di soggetti, ad accesso facoltativo, espressione qualificata delle c.d. *libertà sociali* (secondo la definizione – assai discussa – data da C.cost. n. 50 del 1998). Per questi enti, ha previsto – in attuazione dell'art. 118, u.c. Cost. – un regime giuridico di *favore* rispetto alle altre manifestazioni del pluralismo sociale ed economico, ed ha istituito un correlato sistema di oneri e obblighi. Se, da un lato, le misure di favore sono commisurate, ragionevolmente e proporzionalmente, ai fini perseguiti (o non perseguiti, come nel caso della finalità lucrativa) ed alle attività svolte, dall'altro, l'imposizione di oneri risulta funzionale ad assicurare che gli interessi costituzionali perseguiti dall'ente ed agevolati dai pubblici poteri, siano effettivamente e correttamente realizzati. Non si tratta di vincoli esterni alle attività preordinati a limitare le attività in ragione di altri valori o interessi costituzionali, quanto piuttosto di oneri che conformano e connotano la modalità stessa di organizzazione o esercizio delle attività e che fanno parte già delle strutture e delle modalità operative di questi enti.

---

proposito dell'impresa sociale, l'art. 6, c.1, lett a), «qualificazione dell'impresa sociale quale organizzazione privata che svolge attività d'impresa per le finalità di cui all'articolo 1, comma 1, destina i propri utili prioritariamente al conseguimento dell'oggetto sociale nei limiti di cui alla lettera d), adotta modalità di gestione responsabili e trasparenti, favorisce il più ampio coinvolgimento dei dipendenti, degli utenti e di tutti i soggetti interessati alle sue attività e quindi rientra nel complesso degli enti del Terzo settore», lett. f), «previsione di specifici obblighi di trasparenza e di limiti in materia di remunerazione delle cariche sociali e di retribuzione dei titolari degli organismi dirigenti». In generale, a proposito della vigilanza, monitoraggio e controllo, (art. 7, c.2) «Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, (...) promuove l'adozione di adeguate ed efficaci forme di autocontrollo degli enti del Terzo settore anche attraverso l'utilizzo di strumenti atti a garantire la più ampia trasparenza e conoscibilità delle attività svolte dagli enti medesimi, sulla base di apposito accreditamento delle reti associative di secondo livello di cui all'articolo 4, comma 1, lettera p), o, con particolare riferimento agli enti di piccole dimensioni, con i centri di servizio per il volontariato di cui all'articolo 5, comma 1, lettera e)». A proposito delle misure fiscali e di sostegno economico, art. 9, c.1, lett. d) «introduzione, per i soggetti beneficiari di cui alla lettera c), di obblighi di pubblicità delle risorse ad essi destinate, individuando un sistema improntato alla massima trasparenza, con la previsione delle conseguenze sanzionatorie per il mancato rispetto dei predetti obblighi di pubblicità, fermo restando quanto previsto dall'articolo 4, comma 1, lettera g)». Sulla legge delega, in generale, sia consentito rinviare alle osservazioni di L. GORI – E. ROSSI, *La legge delega n. 106 del 2016 di riforma del Terzo settore*, in *Osservatorio sulle fonti*, 2, 2016.

<sup>2</sup> Sugli effetti "paradossali" della mancata attuazione dell'oggetto di delega relativo alla modifica del codice civile, sia consentito rinviare a L. GORI, *Il sistema delle fonti del diritto del Terzo settore*, in *Osservatorio sulle fonti*, 1, 2018, 39-40. Di recente, il Governo ha presentato un disegno di legge per il coordinamento delle disposizioni del Codice del Terzo settore con il codice civile (A.S. 1151, presentato il 19 marzo 2019).

La *ratio* giustificativa di tali oneri risiede nella stessa disciplina promozionale, sebbene sia – come si è detto – ad accesso *facoltativo*: in assenza di oneri, infatti, l’attribuzione di misure di favore rischierebbe di tradursi in un indebito privilegio rispetto a tutti gli altri soggetti del pluralismo sociale che, pur svolgendo la medesima attività, non hanno accesso ad analoghe misure favorevoli (C.cost. n. 417 del 1993). Ma, ad un tempo, l’imposizione di oneri incidenti sulle modalità organizzative o funzionali, scollegati da qualsiasi norma di favore o, comunque, da un interesse costituzionalmente meritevole di tutela, si trasformerebbe in una illegittima ingerenza e condizionamento nell’ambito delle c.d. *libertà sociali*<sup>3</sup>.

Ciò apre un grappolo di questioni, fra loro connesse, di non facile soluzione.

La prima risiede nella *facoltatività* dell’accesso al regime promozionale. Se, infatti, il regime promozionale presenta dei profili tali che il beneficio conseguito è sproporzionato ed irresistibile, in realtà esso cessa di essere promozionale e diviene *obbligatorio*: infatti, esso «rischia di determinare l’interiore condizionamento pubblico delle determinazioni del soggetto privato<sup>4</sup>».

Parimenti – ed è il secondo aspetto problematico – non è la *facoltatività* che può “sanare” la previsione di qualsiasi forma di onere o obbligo. Infatti, sebbene essi discendano dalla volontaria acquisizione di una qualifica giuridica e, quindi, siano liberamente accettati ed adempiuti da parte dell’ente, essi debbono pur sempre «mirare alla realizzazione di un requisito attitudinale dell’associazione indispensabile perché l’attività associata si svolga nel rispetto dei beni costituzionali<sup>5</sup>», senza vulnerare *inutiliter* l’autonomia costituzionalmente protetta – l’area delle c.d. *libertà sociali* – di tali formazioni sociali. Diversamente, infatti, ogni qualvolta gli oneri siano così incisivi da impedire, di fatto, l’esercizio di tali libertà sociali, essi saranno irragionevoli e, quindi, contrari alla disciplina costituzionale<sup>6</sup>.

Al fine di pervenire a tale giudizio di ragionevolezza – alla luce della giurisprudenza costituzionale – occorrerà valutare tanto le misure di promozione, quanto gli oneri alla luce di un canone di *strumentalità* della misura rispetto al fine (esistenza di un nesso funzionale fra una determinata misura e l’obiettivo che si intende raggiungere) e di *proporzionalità* dell’intensità della misura rispetto al fine (scelta, fra le diverse misure a disposizione, di quella meno incisiva rispetto alla norma di diritto comune che assicuri, comunque, efficacemente il perseguimento dell’obiettivo atteso).

2. In questo quadro concettuale si debbono leggere le misure di «trasparenza» per gli enti del Terzo settore. Esse, infatti, sono state introdotte, sul piano politico, come modalità attraverso le quali (ri)legittimare un *carta* di misure di favore, mirando ad assicurare ad una pluralità indistinta di soggetti, variamente interessati alle attività degli enti del Terzo settore, la possibilità di accesso immediato ad informazioni concernenti l’ente medesimo. Esse rappresentano un tratto distintivo dell’appartenenza al perimetro del Terzo settore e, ad un tempo, uno degli elementi più contestati della disciplina, specialmente da parte delle realtà di più contenute dimensioni. Appare evidente una certa

---

<sup>3</sup> Come afferma la Corte nella richiamata sentenza n. 417 del 1993, il compito di “controllo” del legislatore «non può tradursi in restrizioni o in controlli sulla libertà di associazione dei singoli, sulla complessiva attività sociale, sul godimento in generale dei diritti dei soci e sull’autonomia garantita alle associazioni nelle loro attività interne ed esterne; né può altresì risolversi in misure in grado di penalizzare o di scoraggiare sostanzialmente quelle stesse libertà o quegli stessi diritti; ma può consistere soltanto in requisiti o modalità esclusivamente finalizzati alla corretta fruizione degli speciali benefici, (...), la cui erogazione è conferita dalla legge, in deroga al diritto comune, ad associazioni perseguenti finalità di carattere generale (ricreative, culturali, religiose o sociali) allo scopo di aumentarne la diffusione e di incentivarne lo sviluppo».

<sup>4</sup> Così A. PACE, *Iniziativa privata e governo pubblico dell’economia. Considerazioni preliminari*, in *Giur.cost.*, 1979, I, 1214.

<sup>5</sup> F. RIGANO, *La libertà assistita*, Padova, 1995, 310.

<sup>6</sup> Cfr., su questo aspetto, S. LA PORTA, *L’organizzazione delle libertà sociali*, Milano, 2004, 44.

ansia di prevedere una prolungata e costante ostentazione di informazioni<sup>7</sup>, non solo come una sorta di *controprestazione* in cambio di un regime proprio di favore, ma quasi come esigenza autonoma, a prescindere dagli ambiti, venata da una generale ed innegabile diffidenza nei confronti di questi fenomeni.

La nozione di «trasparenza» è stata molto approfondita con riguardo alla pubblica amministrazione<sup>8</sup>. Minore attenzione, invece, è stata dedicata alla nozione di «trasparenza» con riferimento agli enti aventi natura integralmente privata.

La trasparenza può essere intesa come «disponibilità di informazioni su un soggetto che consente agli altri attori di monitorare il lavoro e la *performance* di questo attore<sup>9</sup>». Essa, pertanto, presuppone una dimensione *relazionale* fra due soggetti, la selezione di informazioni relative ad uno dei due soggetti della relazione, la predisposizione di mezzi atti a far sì che a tali informazioni si possa efficacemente giungere e, infine, la prospettiva *teleologica* (perché tali informazioni sono rese pubbliche).

Declinata nell'ambito della pubblica amministrazione, la trasparenza amministrativa è definita, dal legislatore, come «accessibilità *totale* dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche» (art. 1, c.1, d.lgs. n. 33 del 2013, vero e proprio «codice della trasparenza»). La dottrina ha da tempo messo in luce la straordinaria varietà di declinazioni che tale principio di “accessibilità totale” ha avuto nella legislazione vigente, al punto che si deve parlare di *trasparenze* – al plurale – al fine di sottolineare la varietà di soggetti e oggetti interessati, nonché la pluralità di fini rispetto ai quali le norme sulla trasparenza sono preordinate e, conseguentemente, la molteplicità dei conflitti fra interessi e valori di pari grado (*in primis*, quello alla riservatezza dei dati personali). Gli strumenti predisposti dall'ordinamento sono plurimi: dall'accesso civico generalizzato<sup>10</sup>, al diritto di accesso “classico”, a misure ampie di pubblicità tramite siti *web*<sup>11</sup>.

Di recente, la Corte costituzionale ha avuto modo di precisare che «in nome di rilevanti obiettivi di trasparenza dell'esercizio delle funzioni pubbliche, e in vista della trasformazione della pubblica amministrazione in una “casa di vetro”, il legislatore ben può apprestare strumenti di libero accesso di chiunque alle pertinenti informazioni, [ma] resta tuttavia fermo che il perseguimento di tali finalità deve avvenire attraverso la previsione di obblighi di pubblicità di dati e informazioni, la cui conoscenza sia ragionevolmente ed effettivamente connessa all'esercizio di un controllo, sia sul corretto perseguimento delle funzioni istituzionali, sia sul corretto impiego delle risorse pubbliche» (C. cost. n. 20 del 2019). Il rischio – condiviso anche dal giudice costituzionale – è che si generi un paradossale effetto di «opacità per confusione» derivante da una «indiscriminata bulimia di pubblicità<sup>12</sup>».

---

<sup>7</sup> Parlava già dell'interesse ad una «sorveglianza diffusa», F. RIGANO, *La libertà assistita*, cit., 298.

<sup>8</sup> Cfr. la voce di G. ARENA, *Trasparenza amministrativa*, in *Enc. giur.*, XXXI agg., Roma, 1995;

<sup>9</sup> La definizione è data da A. MAIJER, *Understanding the Complex Dynamics of Transparency*, in *Public Administration Review*, 2013, 73, 429 ss., la cui traduzione è contenuta in A. NATALINI – G. VESPERINI, *Introduzione – Le troppe trasparenze*, in Id. (a cura di), *Il big bang della trasparenza*, Napoli, 2015, 12.

<sup>10</sup> L'art. 5, c.3 del d.lgs. n. 33 del 2013 stabilisce il «diritto di chiunque di chiedere la pubblicazione di informazioni, documenti e dati ulteriori rispetto a quelli per i quali sussista un obbligo di pubblicazione da parte della pubblica amministrazione, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico».

<sup>11</sup> Le disposizioni che obbligano alla pubblicazione di dati ed informazioni tramite siti *web* pone, peraltro, la delicata questione dell'esistenza o meno di un obbligo di dotarsi di un sito *web* per tutti gli enti che hanno rapporti con la P.A., a prescindere dalla dimensione o dalla causa di tali rapporti.

<sup>12</sup> Garante per la protezione dei dati personali, *Relazione annuale per il 2014*, 26 aprile 2014, in [www.garanteprivacy.it](http://www.garanteprivacy.it) parla di «quella opacità per confusione che rischia di caratterizzarla se degenera in un'indiscriminata bulimia di pubblicità».

Queste brevi annotazioni a proposito della trasparenza amministrativa fanno subito risaltare la differenza con quella prevista normativamente per gli enti del Terzo settore (art. 4, c.1 CTS). Essi sono enti privati, del tutto distinti dalla P.A. (ai sensi dell'art. 4, c.2 CTS non è consentito alle pubbliche amministrazioni ed agli enti soggetti a direzione, coordinamento o controllo da parte delle P.A. assumere la qualifica di ETS), che perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di attività di interesse generale. Partendo dalla ricostruzione compiuta in precedenza, se il paradigma è quello del riconoscimento della massima ampiezza della libertà di associazione e della limitazione dell'intervento legislativo solo ove esso sia necessario ad affermare un requisito essenziale per il possesso della qualifica di ETS, ne discendono alcune conseguenze.

Il presupposto giustificativo di misure di trasparenza per gli enti del Terzo settore non è, quindi, l'idea di una «accessibilità *totale* dei dati e documenti» relativi alla loro organizzazione o funzionamento, poiché non vi è, in questo caso, né una esigenza di tutelare i diritti dei cittadini né vi è da promuovere la partecipazione degli interessati dall'attività amministrativa. Nel caso degli ETS, invece, sussiste una funzione della trasparenza come forma diffusa di controllo da parte di soggetti portatori di un interesse (talora specificamente individuati, talaltra indeterminati), sul perseguimento delle finalità e sullo svolgimento delle attività quali presupposti che legittimano l'accesso (e la permanenza) ad un regime agevolato ed a determinate risorse pubbliche: è solo con riferimento a tali obiettivi che misure di trasparenza *specifiche* per ETS sembrano essere ammissibili ed entro tale limite debbono essere contenute. Qualora, infatti, un soggetto decidesse di non entrare all'interno del perimetro del Terzo settore, collocandosi semplicemente entro gli schemi del diritto comune, verrebbero meno buona parte delle esigenze sopra rappresentate e, conseguentemente, le misure di trasparenza *specifiche*.

Inoltre, la previsione normativa di specifici obblighi di trasparenza per i soggetti che scelgano di entrare all'interno del perimetro degli ETS costituisce, infatti, pur sempre un *condizionamento* della propria attività che induce, inevitabilmente, a “trasformazioni” o, comunque, a scelte: se, infatti, dovrà essere resa nota una certa informazione, l'ETS dovrà strutturarsi in modo tale da riuscire a rilevarla, ad elaborarla (minimamente) ed a renderla intellegibile e fruibile attraverso il mezzo pubblicitario individuato. Ciò induce, pertanto, a non ritenere gli obblighi di trasparenza come *neutrali* rispetto all'organizzazione ed al funzionamento. Al limite estremo, l'imposizione di obblighi assai gravosi o assistiti da sanzioni afflittive potrebbe determinare addirittura la scelta di abbandonare la qualifica di ETS. Ciò lascia intendere – come già si è notato in precedenza – che una disciplina apparentemente rivolta ad assicurare livelli elevati di trasparenza, ben potrebbe, al contrario, perseguire il fine di restringere gli spazi delle libertà sociali: è un rischio di cui occorre – e lo si vedrà nel proseguo – essere molto avvertiti.

Allo stesso tempo, la previsione di un obbligo normativo di trasparenza genera inevitabilmente taluni “conflitti” con altri diritti ed interessi di rango costituzionale. Due, in particolare, quelli che emergono con maggior evidenza: la tutela del diritto alla riservatezza e la tutela della libertà di impresa e della concorrenza (per i soggetti che svolgano attività di impresa di interesse generale, quali le imprese sociali). Tali conflitti, che sono ben noti nell'ambito della trasparenza: nelle operazioni di bilanciamento, «non può esservi un decremento di tutela di un diritto fondamentale se ad esso non fa riscontro un corrispondente incremento di tutela di altro interesse di pari rango» (C.cost. n. 143 del 2013).

A ciò si aggiunga, infine, che le modalità tramite le quali assicurare il perseguimento degli obiettivi di trasparenza, debbono superare il c.d. «test di

proporzionalità», che «richiede di valutare se la norma oggetto di scrutinio, con la misura e le modalità di applicazione stabilite, sia necessaria e idonea al conseguimento di obiettivi legittimamente perseguiti, in quanto, tra più misure appropriate, prescriva quella meno restrittiva dei diritti a confronto e stabilisca oneri non sproporzionati rispetto al perseguimento di detti obiettivi» (C.cost. n. 1 del 2014, richiamata dalla recente n. 20 del 2019)<sup>13</sup>. Deve, infatti, considerarsi che l'imposizione di una certa modalità attraverso cui assicurare trasparenza determina anch'essa condizionamenti non indifferenti e costi significativi: ad es., assai diverso è prevedere un diritto di accesso ad un documento rispetto a prevedere una generalizzata pubblicazione del medesimo su un sito internet che l'ente sia chiamato a costruire. Più in generale, deve considerarsi come il canone di proporzionalità richieda, implicitamente, pure una forma armonizzazione fra i diversi obblighi e di coordinamento dei fini perseguiti, evitando la duplicazione inutile di obblighi o la rilevazione di dati del tutto inutili o insignificanti.

Conviene precisare che le precedenti considerazioni valgono per gli obblighi di trasparenza normativamente imposti, rispetto ai quali non vi siano margini di scelta autonoma da parte dell'ente. Qualora, invece, la trasparenza sia assicurata volontariamente e spontaneamente, attraverso strumenti individuati autonomamente la relazione che si instaura fra l'ente e gli altri soggetti portatori di interesse riposa sulla libera determinazione dell'ente e l'inadempimento non ha rilevanza giuridica (salvo, ovviamente, che essi non discendano da obbligazioni di origine contrattuale).

3. Definite le coordinate costituzionali della disciplina sul Terzo settore ed il fondamento ed i caratteri specifici di una disciplina normativa degli obblighi della trasparenza per gli ETS, occorre individuare, nello specifico, quale sia il regime prefigurato nella riforma del Terzo settore per questo aspetto, al fine di formulare una valutazione complessiva. Occorre considerare, in linea generale, come lo *statuto* della trasparenza per gli ETS sia fortemente differenziato, in una pluralità di direzioni. Oltre alla disciplina generale della registrazione nel registro unico nazionale del Terzo settore (o nel registro delle imprese), occorre prendere in considerazione la rilevanza che assumono, in relazione agli obblighi specifici di trasparenza, la qualifica assunta all'interno del Terzo settore, le dimensioni dell'ente, la presenza di rapporti con la P.A, l'attività di interesse generale svolta, il *fine* perseguito (o presunto tale). Tali *statuti differenziati* non debbono essere valutati, a priori, negativamente: al contrario, tale differenziazione potrebbe essere (e ciò sarà oggetto di verifica) una corretta applicazione di un canone di proporzionalità che valorizza le peculiarità di ciascun ente.

3.1) La più rilevante misura di trasparenza prevista dalla riforma del Terzo settore è l'istituzione del Registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS), prevista dal *Titolo VI* del CTS. L'iscrizione al RUNTS è requisito essenziale per tutti gli enti per l'acquisizione della qualifica di «ente del Terzo settore» ai sensi dell'art. 4, c.1 CTS. Il RUNTS «è pubblico ed è reso accessibile a tutti gli interessati in modalità telematica» (art. 45, c.2 CTS) e, con il D.M. istitutivo, sono dettate «regole per la predisposizione, la tenuta, la conservazione e la gestione (...) finalizzate ad assicurare l'omogenea e piena conoscibilità su tutto il territorio nazionale degli elementi informativi» di ciascun ente. Si tratta quindi di un livello di trasparenza assai elevato, assicurato mediante una forma di pubblicità, tramite un registro nazionale, avente effetti costitutivi (c.d. *opponibilità ai terzi degli atti*

---

<sup>13</sup> Sul punto, a proposito delle formazioni sociali, si veda E. ROSSI, *I criteri di identificazione delle Onlus*, in L. BRUSCUGLIA – E. ROSSI (a cura di), *Terzo settore e nuove categorie giuridiche: le organizzazioni non lucrative di utilità sociale*, Milano, 2000, p. 69 ove afferma che «i limiti a libertà costituzionali (...) possono giustificarsi in ragione di interessi costituzionalmente meritevoli di tutela, ma soprattutto – in forza del criterio di ragionevolezza – devono porsi in relazioni a questi in termini di necessità e di congruità rispetto allo scopo».

*depositati*, art. 52 CTS)<sup>14</sup>. Le informazioni di cui il deposito è obbligatorio sono, in parte, identificate direttamente dalla legge (art. 48 CTS) ed in parte, invece, rimesse al D.M. istitutivo del RUNTS. Il deposito degli atti e dei loro aggiornamenti devono avvenire, nel rispetto dei termini, a cura degli amministratori dell'ente, a pena di sanzione amministrativa (art. 2630 c.c.) e diffida ad adempiere, con cancellazione automatica in caso di inadempimento (art. 48, cc. 4-5 CTS).

L'istituzione del RUNTS rappresenta una delle più apprezzabili novità dell'intera riforma del Terzo settore. Da tempo, infatti, si attendeva la previsione di una forma di registrazione unitaria in grado di contenere e rendere accessibili a tutti gli interessati le informazioni essenziali relative agli aspetti giuridici, patrimoniali, economici, tributari ed organizzativi dei diversi enti.

Tuttavia, due appaiono gli aspetti di debolezza dell'architettura del RUNTS.

In primo luogo, sul piano delle funzioni amministrative, l'art. 45 CTS istituisce il Registro presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ma affida «operativamente» la gestione «*su base territoriale* e con modalità informatiche in collaborazione con ciascuna Regione e Provincia autonoma, che, a tal fine, individua (...) la struttura competente», denominata «ufficio regionale del Registro unico nazionale del Terzo settore» che opera quale struttura periferica dell'ufficio statale del Registro unico nazionale del Terzo settore. Ai sensi dell'art. 53, c.2, le Regioni entro centottanta giorni dalla data di entrata in vigore del decreto ministeriale, probabilmente attraverso la fonte legislativa, «disciplinano i procedimenti per l'emanazione dei provvedimenti di iscrizione e di cancellazione degli enti del Terzo settore» e, «entro sei mesi dalla predisposizione della struttura informatica rendono operativo il Registro». La competenza sulla cancellazione presuppone lo svolgimento di una attività di controllo sugli ETS presenti nel territorio regionale (art. 50 e art. 93, c.3 CTS).

Il *punctum dolens* della previsione è che essa apre ad una frammentazione dei contenuti della disciplina regionale sull'iscrizione e sulla cancellazione degli enti che verrà ad esistenza, con ogni probabilità, in tempi differenti in ciascun Regione, cosicché l'operatività del RUNTS potrebbe essere differenziata, *a macchia di leopardo*. D'altro canto, è il legislatore statale che enuncia questa *esigenza unitaria* allorché richiede che il D.M. di istituzione del RUNTS definisca «regole per la predisposizione, la tenuta, la conservazione e la gestione del Registro unico nazionale del Terzo settore finalizzate ad assicurare l'omogenea e piena conoscibilità su tutto il territorio nazionale degli elementi informativi del registro» (art. 53). È lo stesso legislatore statale che prefigura una certa inadeguatezza del sistema così costruito, prevedendo all'art. 92, c.1, lett. a), che il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, fra l'altro, «(...) monitora lo svolgimento delle attività degli Uffici del Registro unico nazionale del Terzo settore operanti a livello regionale».

In secondo luogo, l'altro aspetto problematico è rappresentato dalla disciplina stessa dell'onere di iscrizione (art. 11 CTS). Si prevede, infatti, che «per le imprese sociali, l'iscrizione nell'apposita sezione del registro delle imprese soddisfa il requisito dell'iscrizione nel registro unico nazionale del Terzo settore» (art. 11, c.3 CTS). A ciò si aggiunge che «oltre che nel registro unico nazionale del Terzo settore, gli enti del Terzo settore che esercitano la propria attività *esclusivamente o principalmente in forma di impresa commerciale* sono soggetti all'obbligo dell'iscrizione nel registro delle imprese». L'art. 11 CTS, in definitiva, configura tre diversi oneri di iscrizione e, conseguentemente,

---

<sup>14</sup> Su questo aspetto, si rinvia alla trattazione di F. BOSETTI, *Il Registro unico nazionale del Terzo settore*, in M. GORGONI (a cura di), *Il Codice del Terzo settore*, Pisa, 2018, 319 ss.; A. LOMBARDI, *Il rapporto tra enti pubblici e Terzo settore*, in A. FICI (a cura di), *La riforma del Terzo settore e dell'impresa sociale*, Napoli 2018, 223 ss.; E. VIVALDI, *Il Registro nazionale del Terzo settore*, in *Non Profit*, 3, 2014, 171 ss.

tre diversi modelli di trasparenza attraverso pubblicità, a tutto detrimento dell'obiettivo perseguito di consentire una elevata ed immediata accessibilità a tutte le informazioni rilevanti senza, al contempo, generare stratificazione di adempimenti pubblicitari.

Infatti, si potranno avere ETS che svolgono la loro attività con la qualifica di impresa sociale (iscritti, pertanto, nel Registro delle imprese), ETS che svolgono la loro attività svolgendo una attività in forma di impresa commerciale ma solo secondaria (iscritti solo nel RUNTS e non soggetti agli obblighi di contabilità di cui al successivo art. 13, c.4 CTS), ETS che non assumono la qualifica di impresa sociale ma svolgono attività in via esclusiva o principale in forma di impresa commerciale (soggetti alla doppia iscrizione). In tal modo, legando l'onere di trasparenza tramite pubblicità non alle dimensioni dell'attività, bensì solo alla sua natura principale o accessoria o alla qualifica posseduta, si introduce un elemento fortemente critico che rischia di frustrare l'esigenza stessa di tutelare i soggetti portatori di un interesse specifico (e, in particolare, dei creditori)<sup>15</sup>.

Accanto alla disciplina del RUNTS, l'altra misura di trasparenza «immediata» è quella prevista per la denominazione. L'art. 12 CTS disciplina il contenuto e l'utilizzo della denominazione. Si tratta di un aspetto tutt'altro che marginale poiché dell'indicazione dell'appartenenza al novero degli enti del Terzo settore assicura una immediata riconoscibilità all'esterno ed ingenera in tutti i soggetti che entrano in contatto con l'ente l'affidamento a che l'ente sia condotto nel rispetto di quanto previsto dalla legge. L'art. 21, c.1 CTS prevede quale contenuto obbligatorio dell'atto costitutivo «la denominazione dell'ente». L'art. 12, c.1 CTS prevede che la «denominazione sociale, in qualunque modo formata, deve contenere l'indicazione di ente del Terzo settore o l'acronimo ETS. Di tale indicazione deve farsi uso negli atti, nella corrispondenza e nelle comunicazioni al pubblico»<sup>16</sup>.

Il Codice ed il d.lgs. n.112 del 2017 dettano poi una disciplina *ad hoc* per gli enti del Terzo settore dotati di una “disciplina particolare” (art. 3, c.1 CTS). Nello specifico, vengono in rilievo le seguenti categorie:

a) la denominazione sociale delle organizzazioni di volontariato deve contenere l'indicazione di «organizzazione di volontariato» o l'acronimo ODV (art. 32, c.3 CTS);

b) la denominazione sociale delle associazioni di promozione sociale deve contenere l'indicazione di «associazione di promozione sociale» o l'acronimo APS (art. 35, c.5 CTS);

c) la denominazione sociale dell'ente filantropico deve contenere l'indicazione di «ente filantropico» (art. 37, c.2 CTS);

d) la denominazione o ragione sociale, in qualunque modo formate, dell'impresa sociale devono contenere l'indicazione di «impresa sociale» (art. 6, d.lgs. n. 112 del 2017);

e) la denominazione sociale, comunque formata, della cooperativa sociale deve contenere l'indicazione di «cooperativa sociale» (art. 1, c.3 legge n. 381 del 1991).

---

<sup>15</sup> A. MAZZULLO, *Diritto dell'imprenditoria sociale*, Torino, 2019, 71 parla di «norme che più che esprimere scelte razionali di fondo, paiono piuttosto influenzate dall'antico pregiudizio di sempre nei confronti dell'attività di impresa di questi enti».

<sup>16</sup> La disposizione non si applica agli enti religiosi civilmente riconosciuti (di cui all'art. 4, c.3 CTS). L'esclusione si giustifica in ragione della peculiare natura dell'ente, che non tollera che la denominazione – formata all'interno dell'ordinamento confessionale – possa essere alterata per imposizione legislativa. A riprova della rilevanza della disciplina della “denominazione, in attesa dell'istituzione del RUNTS, l'acronimo ETS deve essere inserito nella denominazione sociale, in sede di adeguamento, ma sarà spendibile nei rapporti con i terzi, negli atti, nella corrispondenza e nelle comunicazioni con il pubblico solo una volta che l'ente sarà iscritto nel RUNTS. A tal fine, è necessario che lo statuto subordini la possibilità di utilizzare la qualifica – per esteso o acronimo – solo a seguito dell'iscrizione. Durante il periodo transitorio, invece, la denominazione di ODV e APS può essere già utilizzata per gli enti già iscritti nei relativi registri (art. 101, c.3 CTS).



Tutte le disposizioni concernenti l'utilizzo della denominazione prevedono che essa non possa essere utilizzata da soggetti diversi dagli enti del Terzo settore. Del pari, è fatto divieto di utilizzare parole o locuzioni equivalenti o ingannevoli. Ai sensi dell'art. 91, c. 3 CTS, «chiunque utilizzi illegittimamente l'indicazione di ente del Terzo settore, di associazione di promozione sociale o di organizzazione di volontariato oppure i corrispondenti acronimi, ETS, APS e ODV, è punito con la sanzione amministrativa pecuniaria da 2.500,00 euro a 10.000,00 euro. La sanzione medesima è raddoppiata qualora l'illegittimo utilizzo sia finalizzato ad ottenere da terzi l'erogazione di denaro o di altre utilità».

In attesa dell'istituzione del RUNTS, l'acronimo ETS deve essere inserito nella denominazione sociale ma sarà spendibile nei rapporti con i terzi, negli atti, nella corrispondenza e nelle comunicazioni con il pubblico solo una volta che l'ente sarà iscritto nel RUNTS. A tal fine, è necessario che lo statuto subordini la possibilità di utilizzare la qualifica – per esteso o acronimo – solo a seguito dell'iscrizione. Durante il periodo transitorio, invece, la denominazione di ODV e APS può essere già utilizzata per gli enti già iscritti nei relativi registri (art. 101, c.3 CTS).

3.2) Obblighi specifici di trasparenza sono previsti a favore di una serie di soggetti interni all'ETS. Si tratta di norme specifiche che non sono preordinate ad assicurare l'accesso a determinate informazioni a chiunque, bensì ai soli associati. In tal senso, viene in rilievo l'art. 15, c.3 CTS attribuisce agli associati o agli aderenti di un ETS – qualsiasi esso sia – il «diritto di esaminare i libri sociali», secondo le modalità che dovranno essere previste dall'atto costitutivo o dallo statuto. Le modalità – si ritiene – dovranno essere ispirate ad un criterio di buona fede, al fine di evitare che l'affermazione del diritto di esame possa essere vanificato o aggravato sul piano della disciplina del *modo*. I libri che l'art. 15 CTS richiama sono il libro degli associati o aderenti, il libro delle adunanze e delle deliberazioni dell'assemblea, dell'organo di amministrazione e dell'organo di controllo.

Per quanto concerne le imprese sociali, invece, una norma implicitamente rivolta ad assicurare una trasparenza verso l'interno è contenuta all'art. 11, cc. 1-2 del d.lgs. n. 112 del 2017, ove si prevede che «nei regolamenti aziendali o negli statuti delle imprese sociali devono essere previste adeguate forme di coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti e di altri soggetti direttamente interessati alle loro attività».

Il “coinvolgimento” consiste in un «meccanismo di consultazione o di partecipazione mediante il quale lavoratori, utenti e altri soggetti direttamente interessati alle attività siano posti in grado di esercitare un'influenza sulle decisioni dell'impresa sociale, con particolare riferimento alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni o dei servizi» (art. 11, c.2, d.lgs. n. 112 del 2017). Tale disciplina non si applica – inspiegabilmente – alle cooperative a mutualità prevalente<sup>17</sup>.

È evidente che un siffatto quadro normativo costituisce un diritto ad *essere informati* in capo ai soggetti cui la legge riconosce il *diritto ad adeguate forme di coinvolgimento*. Si configura, quindi, un obbligo di trasparenza implicito, dai contorni assai ampi che riguarda, quantomeno, le questioni sulle quali si deve realizzare una *influenza*: in assenza di informazione, mediante trasparenza, non si può realizzare neppure l'influenza.

3.3) Fra i principi e criteri direttivi della riforma, contenuti nella legge-delega n. 106 del 2016, l'art. 4, c.1, lett g) indicava l'esigenza di «disciplinare gli obblighi di

---

<sup>17</sup> Sul punto, è condivisibile l'opinione critica di C. BORZAGA, *Opportunità e limiti della riforma del Terzo settore*, in A. FICI (a cura di), *La riforma del Terzo settore*, cit., 72 che sottolinea come la «tutela degli interessi – e in particolare di quelli degli utenti in settori caratterizzati da asimmetrie informative tra utenti e produttori anche gravi – può ben giustificare qualche appesantimento nella gestione».

controllo interno, di rendicontazione, di trasparenza e d'informazione nei confronti degli associati, dei lavoratori e dei terzi, *differenziati anche in ragione della dimensione economica dell'attività svolta e dell'impiego di risorse pubbliche*, tenendo conto di quanto previsto dal decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, nonché prevedere il relativo regime sanzionatorio». Il principio della legge-delega individua due indici: la «dimensione economica dell'attività svolta» e l'«impiego di risorse pubbliche».

Si tratta di indici che ben possono giustificare una graduazione degli obblighi di trasparenza per la rilevanza degli interessi intercettati: da un lato, infatti, vi è la necessità di assicurare una forma di tutela per attività che abbiano una dimensione economica rilevante e, quindi, coinvolgano gli interessi di creditori, utenti dei servizi, pubblica amministrazione; dall'altro, invece, l'impiego di risorse pubbliche, direttamente o indirettamente (attraverso l'attribuzione di vantaggi fiscali, ad es.), che giustifica l'imposizione di un regime di trasparenza più accentuato.

Esaminando il primo indice – la “dimensione economica” – esso è valorizzato quanto agli obblighi di trasparenza in tre aspetti<sup>18</sup>:

a) la previsione dell'obbligo di *bilancio sociale* (art. 14, c.1 CTS), che deve essere depositato nel RUNTS e pubblicato nel sito internet per gli enti «con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro»<sup>19</sup>. Le *Linee guida* per la redazione del bilancio sociale debbono tenere conto, «tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ente, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte». La graduazione per dimensione, tuttavia, è assente nel caso delle imprese sociali e delle cooperative sociali (imprese sociali di diritto<sup>20</sup>), per le quali il bilancio sociale è previsto, in ogni caso, come obbligatorio a prescindere dalla dimensione (anche in forma consolidata, per i gruppi di imprese sociali: art. 4, c.2 d.lgs. n. 112 del 2017). Inoltre, il bilancio sociale è obbligatorio (art. 38 CTS), a prescindere dalle dimensioni, sia per gli enti filantropici (di cui è indicato anche il contenuto obbligatorio: «l'elenco e gli importi delle erogazioni deliberate ed effettuate nel corso dell'esercizio, con l'indicazione dei beneficiari diversi dalle persone fisiche») sia per gli enti gestori dei CSV (art. 61, c.1, lett. l)). Sono indicati alcuni contenuti obbligatori indefettibili dal punto di vista giuridico del bilancio sociale: in particolare, il rispetto del parametro retributivo fra i lavoratori dipendenti (art. 16, c.1 CTS e art. 13 d.lgs. n. 112 del 2017) e l'esito del monitoraggio dell'organo di controllo (art. 30, c. 7 CTS e art. 10 d.lgs. n. 112 del 2017). Per le sole imprese sociali, è richiesta la specificazione delle forme e delle modalità di coinvolgimento di utenti, lavoratori ed altri soggetti interessati all'attività dell'impresa sociale (art. 11, c.3 d.lgs. n. 112 del 2017). È condivisibile l'opinione di chi ha sostenuto che sia mancata una considerazione specifica del «carico di lavoro e dei costi che questi obblighi impongono a organizzazioni che hanno notoriamente margini limitati<sup>21</sup>»;

b) l'art. 14, c.2 CTS stabilisce, in via generale, un obbligo di trasparenza mediante la pubblicazione a carico degli «enti del Terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori a centomila euro annui». Tali enti sono tenuti, anche a prescindere dall'eventuale adozione di un bilancio sociale, a pubblicare

---

<sup>18</sup> A tal proposito, si vedano – quanto agli obblighi di controllo – l'art. 30 CTS in tema di organo di controllo e l'art. 31 CTS in tema di revisione contabile.

<sup>19</sup> Sul tema, nella riforma del Terzo settore, L. BAGNOLI, *La rendicontazione economica e sociale negli enti del Terzo settore*, in A. FICI (a cura di), *La riforma del Terzo settore*, cit., 193

<sup>20</sup> Sull'applicabilità dell'obbligo di redazione del bilancio sociale alle cooperative sociali è intervenuta, a chiarimento del sistema delle fonti del diritto nel d.lgs. n. 112 del 2017, si veda la nota direttoriale del 22 febbraio 2018, *Quesiti in materia di cooperative sociali*, ove si afferma che «l'obbligo di redazione e pubblicazione del bilancio sociale non appare elemento qualificatorio della cooperativa sociale quale impresa sociale (qualifica che è ora attribuita *ex lege*), ma effetto giuridico di tale qualificazione, considerato che non emerge alcun profilo di incompatibilità tra l'obbligo di redazione e deposito del bilancio sociale e la natura dell'ente».

<sup>21</sup> C. BORZAGA, *Opportunità e limiti della riforma del Terzo settore*, cit., 68-69.

annualmente e tenere aggiornati nel proprio sito internet, o nel sito internet della rete associativa cui aderiscano, «gli eventuali emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati». La disposizione – che si applica, ai sensi dell’art. 3 CTS, a *tutti* gli enti del Terzo settore –introduce un elemento di trasparenza che, se da un lato, accresce il patrimonio informativo dell’ente, dall’altro ha bisogno di un significativo apparato esplicativo al fine di non offrire, al terzo portatore di un qualche interesse, una immagine distorta dell’ETS interessato. Poiché la *ratio* della disposizione è quella di colpire fenomeni di elusione sostanziale dell’assenza di scopo di lucro indiretto (art. 8 CTS) e di “moralizzare” la condotta degli amministratori e dei dirigenti del Terzo settore, è essenziale che la trasparenza non finisca – paradossalmente! – per delegittimare l’ETS che adempia all’obbligo periodico. L’elemento informativo, infatti, che dovrebbe essere offerto concerne la *legalità* (intesa come conformità alla legge) e la *congruità* dell’eventuale emolumento, compenso e corrispettivo attribuito all’amministratore, dirigente o associato. Ci si potrebbe chiedere, tuttavia, se tale *modus* rispecchi il criterio di strumentalità e di proporzionalità, offrendo ad una platea indistinta un dato che può essere connotato anche da margini di delicatezza (ad es., si pensi alla retribuzione di un dirigente che operi in settori fortemente concorrenziali, anche con il mondo *for profit*, come la sanità). In tal senso, la disposizione – fra le diverse questioni interpretative che solleva<sup>22</sup> – pone l’accento sull’esigenza di assicurare una pur minima protezione al diritto alla riservatezza del soggetto interessato;

c) l’art. 13, c.2 CTS prevede la possibilità per gli enti del Terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate inferiori a 220.000 euro di redigere un rendiconto per cassa, anziché un bilancio in forma completa, ai sensi dell’art. 13, c.1 CTS, redatto secondo una modulistica definita con decreto ministeriale. Il bilancio o il rendiconto sono comunque depositati nel RUNTS, entro il 30 giugno di ogni anno (art. 48, c.3 CTS).

3.4) L’altro indice rilevante, ai fini della disciplina sulla trasparenza, richiamato dalla legge-delega n. 106 del 2016 (art. 4, c.1, lett g)) è *l’impiego di risorse pubbliche*. È indubbio che la legge-delega abbia come obiettivo una iscrizione nel RUNTS massiva di tutti gli enti senza fine di lucro che abbiano un qualsiasi tipo di rapporto con le PP.AA., configurando quasi l’iscrizione come un onere al fine di intrattenere qualsiasi rapporto con l’amministrazione<sup>23</sup>. Infatti, la legge-delega (art. 4, c. 1, lett. m)) definiva una gamma piuttosto ampia di situazioni nelle quali l’ente sarebbe stato obbligato all’iscrizione: i) gli enti che si avvalgono prevalentemente e stabilmente di finanziamenti pubblici (diretti); ii) gli enti che si avvalgono prevalentemente e stabilmente di finanziamenti privati raccolti attraverso pubbliche sottoscrizioni (quindi, attribuendo ai privati un vantaggio fiscale); iii) gli enti che si avvalgono prevalentemente e stabilmente di fondi europei destinati al sostegno dell’economia sociale; iv) gli enti che svolgono attività in regime di convenzione

---

<sup>22</sup> La disposizione è da considerarsi già in vigore ed efficace, secondo il criterio interpretativo proposto nella lettera direttoriale del 29 dicembre 2017 che ha precisato come la stessa «dovrà cominciare a trovare attuazione a partire dal 1 gennaio 2019, con riferimento alle attribuzioni disposte nel 2018, cioè nel primo anno successivo all’entrata in vigore della norma in esame». I profili interpretativi rilevanti attengono alla delimitazione del profilo soggettivo od oggettivo della disposizione (quali sono i soggetti rilevanti e quali i dati da rendere pubblici), nonché le modalità di adempimento dell’obbligo (esistenza di forme di adempimento alternative al sito web), la temporalità dell’adempimento e l’eventuale sanzione.

<sup>23</sup> Nella legge-delega, l’art. 4, comma 1, lett. m) definiva una gamma piuttosto ampia di situazioni nelle quali l’ente sarebbe stato obbligato all’iscrizione: i) gli enti che si avvalgono prevalentemente e stabilmente di finanziamenti pubblici; ii) gli enti che si avvalgono prevalentemente e stabilmente di finanziamenti privati raccolti attraverso pubbliche sottoscrizioni; iii) gli enti che si avvalgono prevalentemente e stabilmente di fondi europei destinati al sostegno dell’economia sociale; iv) gli enti che svolgono attività in regime di convenzione o di accreditamento con enti pubblici; v) gli enti che intendono avvalersi delle misure di vantaggio fiscali definite dall’art. 9 della legge delega.

o di accreditamento con enti pubblici; v) gli enti che intendono avvalersi delle misure di vantaggio fiscali.

Nel Codice del Terzo settore, molta attenzione è dedicata ai rapporti con gli enti pubblici (Titolo VII). In realtà, si tratta di una disciplina non esaustiva ma che si interseca con quella più generale, complessa e frammentata, della trasparenza per la P.A. e per i soggetti privati in generale (non solo del Terzo settore).

L'art. 55, in tema di co-programmazione, co-progettazione e accreditamento, e l'art. 56 in tema di convenzioni con APS ed ODV richiamano, quale principio generale nell'individuazione del soggetto del Terzo settore con il quale collaborare il principio di trasparenza, come condizione per assicurare il rispetto e la verifica degli altri principi (imparzialità, partecipazione e parità di trattamento, previa definizione, da parte della pubblica amministrazione procedente, degli obiettivi generali e specifici dell'intervento, della durata e delle caratteristiche essenziali dello stesso nonché dei criteri e delle modalità per l'individuazione degli enti partner). L'art. 56, c.3-*bis* CTS (inserito in sede di integrazione-correzione) precisa, a proposito delle convenzioni, che «le amministrazioni procedenti pubblicano sui propri siti informatici gli atti di indicazione dei procedimenti (...) e i relativi provvedimenti finali. I medesimi atti devono altresì formare oggetto di pubblicazione da parte delle amministrazioni procedenti nella sezione “Amministrazione trasparente”, con l'applicazione delle disposizioni di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33».

In realtà, questa disciplina codicistica è da inquadrare in quella più ampia dettata dal legislatore in generale per la trasparenza delle pubbliche amministrazioni, senza distinzioni fra enti del Terzo settore ed enti non appartenenti, nel d.lgs. n. 33 del 2013. Infatti, fra i soggetti privati cui la disciplina della trasparenza per le pubbliche amministrazioni si applica, vi sono le associazioni, le fondazioni e gli enti di diritto privato, «anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici» (art. 2-*bis*, c.3, d.lgs. n. 33 del 2013). L'Autorità nazionale anticorruzione è intervenuta sul punto, adottando un atto interpretativo, precisando che, quanto al profilo oggettivo, sono ricomprese le «attività riconducibili alle finalità istituzionali delle amministrazioni *affidanti*, che vengono esternalizzate in virtù di scelte organizzativo-gestionali»<sup>24</sup>.

Il valore che il legislatore mira a tutelare è l'ampliamento della trasparenza a favore dei cittadini, mediante la pubblicazione sul sito internet dell'ente di una serie assai corposa di informazioni. A tal fine, è previsto l'imposizione di obblighi specifici di trasparenza (ma non di quelli previsti specificamente per la prevenzione della corruzione): tali obblighi, tuttavia, non sono formulati *ad hoc* per tali enti, in relazione alla loro natura totalmente privata, bensì si tratta di una estensione di obblighi previsti per la pubblica amministrazione. Ciò pone, all'evidenza, il problema della *compatibilità* dell'obbligo previsto per un soggetto pubblico con l'organizzazione ed il funzionamento propri di un soggetto privato che può svolgere, fra l'altro, anche attività diverse da quelle indicate dalla norma le quali potrebbero essere riguardate, magari indirettamente, dagli obblighi di trasparenza, incidendo su valori altrettanto rilevanti come la riservatezza di alcuni dati personali o il principio concorrenziale<sup>25</sup>. È evidente, quindi, che l'interprete è chiamato ad

---

<sup>24</sup> Determinazione ANAC 8 novembre 2017, n. 1134, *Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici*. Su questi aspetti, con riferimento agli ETS, si veda anche A. SANTUARI, *Le organizzazioni non profit e le forme di partnership con gli enti pubblici nella riforma del Terzo settore*, Bologna, 2018, 313 ss.

<sup>25</sup> Si tratta di un profilo molto delicato da affrontare che riguarda la connessione possibile esistente fra le attività attratte nell'ambito applicativo del d.lgs. n. 33 del 2013 ed attività che, diversamente, non sono attratte.

un delicato compito di valutazione di compatibilità, cui ha assolto, almeno in parte, l'ANAC, tramite le proprie *Linee guida*.

Accanto a questo complesso sistema di obblighi, in forma non coordinata né con il Codice del Terzo settore né con la disciplina della trasparenza, l'art. 1, cc. 125-129 della legge 4 agosto 2017, n. 124 (*Legge annuale per il mercato e la concorrenza*) ha previsto ulteriori obblighi di pubblicità a carico di soggetti che intrattengono rapporti economici con le pubbliche amministrazioni o altri soggetti pubblici<sup>26</sup>. Dal punto di vista soggettivo, i destinatari dell'obbligo sono:

a) le associazioni di protezione ambientale a carattere nazionale e quelle presenti in almeno cinque regioni sono individuate con decreto del Ministro dell'ambiente (art. 13, legge n. 349 del 1986);

b) le associazioni dei consumatori e degli utenti rappresentative a livello nazionale (art. 137, Codice del consumo);

c) le associazioni e le fondazioni, nonché tutti i soggetti che hanno assunto la qualifica di Onlus (ai sensi del decreto legislativo n. 460 del 1997);

d) le imprese.

La disposizione prevede che tali soggetti pubblicino, nei propri siti o portali digitali le informazioni relative a «sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque a vantaggi economici di qualunque genere», superiori a 10.000 Euro, ricevuti da un ampio spettro di soggetti pubblici<sup>27</sup>. Le imprese (incluse le imprese sociali costituite in forma societaria e le cooperative sociali), anziché nei siti o portali digitali, devono pubblicare gli importi delle sovvenzioni pubbliche (sempre superiori ai 10.000 euro) nei propri bilanci (e, segnatamente, nella nota integrativa del bilancio di esercizio e nella nota integrativa dell'eventuale bilancio consolidato). Qualora i soggetti beneficiari siano controllati di diritto o di fatto dalla stessa persona fisica o giuridica ovvero dagli stessi gruppi di persone fisiche o giuridiche, devono essere altresì pubblicati i dati consolidati di gruppo.

La norma – che ha dato origine ad una significativa attività interpretativa da parte della P.A.<sup>28</sup> – ha una notevole ampiezza e mira a comprendere qualsiasi forma di vantaggio economico, quale che ne sia il fondamento, la finalità o la causa (sia rapporti di tipo sinallagmatico, sia di tipo non sinallagmatico, ad es. il cinque per mille). Essa stabilisce altresì un limite assai basso – diecimila euro – da computarsi con riguardo al complesso degli importi corrisposti.

La sanzione, in caso di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione, è assai severa, sebbene limitata ai soli soggetti di impresa (nel Terzo settore, quindi, sicuramente le imprese sociali e le cooperative sociali, mentre è più problematico il caso degli ETS imprenditoriali): mancando la pubblicazione, infatti, i soggetti inadempienti

---

<sup>26</sup> La legge è stata approvata all'esito di un lungo *iter* parlamentare, iniziato con la presentazione del DDL di iniziativa governativa il 3 aprile 2015 e conclusosi, dopo quattro letture parlamentari, il 2 agosto 2017. Pubblicata in G.U. n. 189 del 14 agosto 2017.

<sup>27</sup> Sono considerati quali soggetti pubblici, ai fini dell'adempimento dell'obbligo *de quo*: a) pubbliche amministrazioni; società controllate di diritto o di fatto direttamente o indirettamente da pubbliche amministrazioni (ivi comprese quelle che emettono azioni quotate in mercati regolamentati e le società da loro partecipate; società in partecipazione pubblica; soggetti di cui all'art. 2-bis, del decreto legislativo n. 33 del 2013 enti pubblici economici e agli ordini professionali); b) associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio da pubbliche amministrazioni e in cui la totalità dei titolari o dei componenti dell'organo d'amministrazione o di indirizzo sia designata da pubbliche amministrazioni; c) associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici.

<sup>28</sup> La decorrenza temporale della disposizione è stata dapprima specificata con nota del Ministero del lavoro e delle politiche sociali 23 febbraio 2018, n. 2540 e, successivamente, dal parere del Consiglio di Stato n. 1449 del 2018. Gli aspetti applicativi della disposizione sono stati poi chiariti dalla circolare del Ministero del lavoro e delle politiche sociali n. 38 dell'11 gennaio 2019.

sono tenuti alla restituzione delle somme entro tre mesi dalla data di scadenza dell'obbligo (28 febbraio di ciascun anno). Pare potersi affermare che la norma violi il fondamentale canone di proporzionalità della sanzione rispetto all'obbligo ed al suo fine, anche perché risulta indifferente, per un verso, il tipo di rapporto sottostante (i.e., anche contrattuale) e, per altro, difficilmente giustificabile la distinzione realizzata fra soggetti imprenditoriali senza fine di lucro e soggetti senza fine di lucro *tout-court*.

Complessivamente, quindi, l'impressione è che la disciplina della trasparenza, mediante pubblicità, nei rapporti con la P.A. si muova attraverso piani fra loro estremamente differenti, quanto al profilo soggettivo, oggettivo e finalistico. Essi, infatti, si *sommano*, fra loro, generando alcune ridondanze e appaiono non sempre congrui rispetto allo scopo perseguito. Peraltro, anche gli obblighi più recenti, hanno prescinduto dalla considerazione del nuovo quadro normativo concernente il Terzo settore, il quale avrebbe richiesto, al contrario, forme di coordinamento.

3.5) Altro aspetto rilevante che il legislatore della riforma del Terzo settore ha preso in considerazione è la tutela dell'affidamento di soggetti privati verso gli ETS nei cui confronti siano esercitate forme di liberalità. A tutti gli ETS, infatti, si applica l'obbligo di predisporre un rendiconto delle raccolte fondi svolte nell'anno precedente, sia in forma occasionale sia in forma continuata (art. 48, c.3 CTS), a prescindere dalla dimensione<sup>29</sup>. L'art. 7, c.2 prevede che qualora gli ETS realizzino «attività di raccolta fondi anche in forma organizzata e continuativa, anche mediante sollecitazione al pubblico o attraverso la cessione o erogazione di beni o servizi di modico valore, impiegando risorse proprie e di terzi, inclusi volontari e dipendenti» ciò debba avvenire «nel rispetto dei principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico» in conformità a *Linee guida* adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la Cabina di regia e il Consiglio nazionale del Terzo settore (ancora non adottate).

Una tutela rafforzata è prevista nell'ambito del c.d. *social bonus* (art. 81 CTS), in relazione all'istituzione di un credito di imposta significativo a favore di persone fisiche, enti e società di un progetto «per sostenere il recupero degli immobili pubblici inutilizzati e dei beni mobili e immobili confiscati alla criminalità organizzata assegnati ai suddetti enti del Terzo settore e da questi utilizzati esclusivamente per lo svolgimento di attività di cui all'art. 5 con modalità non commerciali». Si prescrive, infatti, una forma di trasparenza particolarmente intensa che impone agli ETS beneficiari di erogazioni per la realizzazione di interventi di manutenzione, protezione e restauro dei beni immobili pubblici inutilizzati, beni mobili o immobili sequestrati alla criminalità organizzata, di comunicare trimestralmente al Ministero del lavoro e delle politiche sociali l'ammontare delle erogazioni liberali ricevute nel trimestre di riferimento ma, soprattutto, di provvedere a dare «pubblica comunicazione di tale ammontare, nonché della destinazione e dell'utilizzo delle erogazioni stesse, tramite il proprio sito web istituzionale, nell'ambito di una pagina dedicata e facilmente individuabile, e in un apposito portale, gestito dal medesimo Ministero, in cui ai soggetti destinatari delle erogazioni liberali sono associate tutte le informazioni relative allo stato di conservazione del bene, gli interventi di ristrutturazione o riqualificazione eventualmente in atto, i fondi pubblici assegnati per l'anno in corso, l'ente responsabile del bene, nonché le informazioni relative alla fruizione, per l'esercizio di interesse generale» (art. 81, c. 5 CTS).

3.6) Una tendenza in tema di trasparenza, per il momento isolata ma non per questo di minore rilevanza, è la previsione di obblighi specifici in relazione a determinati ambiti di attività di interesse generale. Il caso di “scuola” è l'art. 12-*ter* del decreto-legge 4

---

<sup>29</sup> L. BAGNOLI, *La rendicontazione economica e sociale*, cit., 203.

ottobre 2018, n. 113 che novella l'art. 1, c.125, della legge 4 agosto 2017, n. 124 (*Legge annuale per il mercato e la concorrenza*). La novella aggiunge un ulteriore obbligo di trasparenza a carico delle sole cooperative sociali che svolgono «attività a favore degli stranieri di cui al decreto legislativo 25 luglio 1998, n. 286», che si somma a quello già previsto in generale per tutte le imprese e per le imprese sociali<sup>30</sup>.

L'obbligo per le cooperative sociali prevede la pubblicazione trimestrale, nei siti internet o portali digitali di ciascuna cooperativa sociale, dell'elenco dei soggetti a cui sono versate somme per lo svolgimento di servizi finalizzati ad attività di integrazione, assistenza e protezione sociale. La disposizione fa sorgere alcune preoccupanti domande.

In primo luogo, la limitazione dell'obbligo alle sole cooperative sociali operanti in un determinato settore, nello scenario della definizione del Terzo settore (art. 4, c.1, CTS), non appare legato ad alcun presupposto motivato, legato alla forma giuridica o alla disciplina applicabile, che possa giustificare un trattamento differenziato e maggiormente afflittivo rispetto a tutti gli altri enti del Terzo settore, quanto agli obblighi di trasparenza e pubblicità. Le cooperative sociali, peraltro, assicurano, in forza del trattamento di "favore" che ricevono all'interno dell'ordinamento ai sensi del d.lgs. n. 112 del 2017, livelli di trasparenza analoghi a quelli previsti per tutte le altre imprese sociali (ad es., in tema di bilancio e scritture contabili, bilancio sociale, ecc.), comunque superiori a quelli di tutti gli altri soggetti imprenditoriali.

In seconda istanza, l'oggetto dell'obbligo di trasparenza mediante la pubblicità è «l'elenco dei soggetti a cui sono versate somme per lo svolgimento di servizi finalizzati ad attività di integrazione, assistenza e protezione sociale». La latitudine dell'espressione finisce per ricomprendere qualsiasi tipo di somma, sia corrisposta nell'ambito di un rapporto sinallagmatico, sia quale contributo eventualmente attribuito al di fuori dell'ambito di un rapporto a prestazioni corrispettive sia, infine, i rimborsi spese eventualmente corrisposti ai «soci volontari» per le spese effettivamente sostenute e documentate (art. 2, c.4, e art. 2, c.5, che utilizza, a proposito dei soci volontari, proprio l'espressione «gestione dei servizi»).

Un obbligo di trasparenza così generalizzato, se scrutinato alla luce del *test di strumentalità*, dovrebbe mettere in evidenza la connessione fra le informazioni oggetto dell'obbligo di trasparenza a carico di un soggetto privato ed il fine, di rilievo pubblicistico, che si intende perseguire. Una volta superato tale *test di strumentalità*, come si è già detto, sussiste l'esigenza che la modalità di adempimento a carico di un soggetto privato, destinatario di uno specifico trattamento di favore legislativo per i fini che persegue e le attività che svolge quale è la cooperativa sociale, non sia inutilmente gravoso (canone di *proporzionalità*).

Ebbene, ad un primo esame, la norma pare non superare questo scrutinio. Da un lato, infatti, l'informazione di cui si richiede l'obbligatoria trasparenza è un mero elenco di "soggetti", di per sé assolutamente non indicativo né nella qualità, né della quantità, né del rispetto di eventuali previsioni normative per l'esercizio dell'attività *de qua*. Si tratta della mera compilazione di una lista, assai corposa, di soggetti destinatari di somme (il cui importo, titolo o fine non è reso pubblico), in base a rapporti di diritto privato, che viene pubblicata sul sito internet o portale digitale della cooperativa sociale. Non essendo chiara la finalità perseguita dal legislatore (o, meglio, essendo sospetta di incostituzionalità la finalità desumibile), ne discende a cascata che l'obbligo, così per come configurato, finisce per essere irragionevole in quanto mancante della necessaria conformità tra la regola introdotta e la "causa" normativa che la deve assistere (*ex multis*, Corte cost., nn. 89 del 1996, 245 del 2007, n. 86 del 2017).

---

<sup>30</sup> Sul rapporto fra impresa sociale e attività nel settore dell'assistenza umanitaria ai migranti, si veda A. SANTUARI, *Le organizzazioni non profit e le forme di partnership*, cit., 114 ss.

All'interno del medesimo decreto-legge n. 113 del 2018, in sede di conversione, è stata aggiunta una ulteriore previsione di pubblicità all'art 2-*quater* che prevede che «il soggetto gestore dei centri di cui agli articoli 9 e 11 del decreto legislativo 18 agosto 2015, n.142, dei centri previsti dal decreto-legge 30 ottobre 1995, n. 451, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 dicembre 1995, n. 563, e dei centri di cui agli articoli 10-*ter* e 14 del decreto legislativo 25 luglio 1998, n. 286, pubblica, con cadenza semestrale, nel proprio sito internet o portale digitale la rendicontazione delle spese di gestione, effettuata sulla base delle disposizioni vigenti in materia, successivamente alle verifiche operate dalla Prefettura ai fini della liquidazione. Gli stessi dati sono resi disponibili nel sito internet delle prefetture territorialmente competenti attraverso un link di collegamento al sito internet o al portale digitale del soggetto gestore».

Nel complesso, la previsione di una misura di trasparenza limitata solo ad un determinato soggetto (cooperative sociali) e solo ad un ambito delimitato di attività (migrazioni), fa sorgere il fondato sospetto che essa sia preordinata più a disincentivare lo svolgimento di determinate attività a favore degli stranieri nella forma giuridica della cooperativa sociale, che non ad assicurare livelli adeguati di trasparenza a carico di specifici soggetti giuridici o a monitorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi offerti generalmente all'interno di un rapporto con la pubblica amministrazione. Essa rivela, quindi, una possibile *patologia* della disciplina della trasparenza, da monitorare con attenzione: si potrebbe definire una *trasparenza disincentivante*.

3.7) Una ulteriore patologia è legata all'estensione di una determinata disciplina della trasparenza prevista nell'ordinamento a carico di determinati enti in ragione dei loro fini, ad altri enti in base ad una valutazione presuntiva effettuata *ex lege* del fatto che tali enti perseguono fini analoghi. Ciò indipendentemente dalla volontà espressa dall'ente medesimo e dalla sua disciplina statutaria o dimensione organizzativa o funzionale. Il caso *pilota* è l'art. 1, cc. 20 e 28 della legge 9 gennaio 2019, n. 3 (c.d. *Spazzacorrotti*). La disposizione ha equiparato ai partiti politici una variegata serie di soggetti giuridici costituiti nella forma giuridica di fondazione ed associazione (non le società commerciali), in base ad alcuni indici presuntivi fra i quali, il più problematico, riguarda la composizione degli organi di amministrazione. Infatti, qualora tali organi direttivi siano composti in tutto o in parte da membri di organi di partiti o movimenti politici, o da persone che siano o siano state, nei dieci anni precedenti, membri del Parlamento nazionale o europeo o di assemblee elettive regionali o locali, o da persone che ricoprano o abbiano ricoperto, nei dieci anni precedenti, incarichi di governo al livello nazionale, regionale o locale o, infine, da persone che ricoprano o abbiano ricoperto, nei dieci anni precedenti, incarichi istituzionali al livello nazionale, regionale o locale per esservi state elette o nominate in virtù della loro appartenenza a partiti o movimenti politici scatta una presunzione assoluta di *politicalità dell'ente* che comporta l'equiparazione ad un partito politico<sup>31</sup>.

L'effetto che si determina è l'estensione a questi soggetti giuridici *a politicalità presunta* del regime giuridico stabilito dal decreto-legge n. 149 del 2013 per i partiti politici, fra i quali, in particolare, una serie di divieti concernenti contributi ed altre forme di sostegno<sup>32</sup>, nonché una ampia serie di obblighi di trasparenza<sup>33</sup> e di sanzioni.

---

<sup>31</sup> L'art. 1, c.20 della legge n. 3 del 2019 equipara ai partiti politici anche le fondazioni e le associazioni la composizione dei cui organi direttivi sia determinata in tutto o in parte da deliberazioni di partiti o movimenti politici oppure che erogino somme a titolo di liberalità o contribuiscano in misura pari o superiore a euro 5.000 l'anno al finanziamento di iniziative o servizi a titolo gratuito in favore di partiti, movimenti politici o loro articolazioni interne, di membri di organi di partiti o movimenti politici o di persone che ricoprono incarichi istituzionali.

<sup>32</sup> La legge n. 3 del 2019 prevede il divieto di ricevere contributi o sostegni gratuiti da parte di soggetti che si dichiarino contrari alla pubblicità dei relativi dati (si pensi, ad es., all'effetto sulle raccolte fondi); il divieto di ricevere contributi, prestazioni o altre forme di sostegno provenienti da governi o enti pubblici di Stati esteri e da persone giuridiche aventi sede in uno Stato estero non assoggettate a obblighi fiscali in Italia (anche in questo caso, si ponga mente all'effetto in



Gli enti del Terzo settore sono risultati immediatamente i destinatari principali di questa norma, con un primo – paradossale – effetto sul piano sistematico: tali enti, infatti, in possesso della qualifica di «ETS» in quanto non riconducibili ad «associazioni o formazioni politiche» né enti sottoposti al loro indirizzo e controllo (art. 4, c.2 CTS), si trovano ad essere equiparati, a prescindere dalla loro volontà o attività, a «partiti politici». Il che determina, forse, la perdita della qualifica di «ETS».

Più in generale, sul piano della legittimità costituzionale, la disposizione si pone in contrasto evidente con il principio di ragionevolezza e con il principio di sussidiarietà.

L'automatismo legislativo "estensivo" risulta, di per sé, a forte sospetto di costituzionalità<sup>34</sup>. In questo caso, il primo dato che emerge come costituzionalmente rilevante è la presenza di «un numero non trascurabile di casi» capaci di contraddire la regola legislativa (C.cost. 213 del 2013), poiché «è agevole formulare ipotesi di accertamenti reali contrari alla generalizzazione posta a base della presunzione stessa» (C.cost. 291 del 2010). La convinzione dalla quale il legislatore ha preso le mosse, infatti, è rappresentata dalla circostanza che un soggetto che abbia svolto o svolga incarichi politici, qualora assuma un incarico di amministratore in una qualsiasi associazione o fondazione, persegua in realtà un fine analogo a quello del partito nel quale milita, distorcendo con la sua sola presenza fini ed attività dell'ente (senza domandarsi alcunché a proposito del ruolo svolto o dei poteri di fatto esercitati). Appare chiaro come si tratti di una indebita inferenza, che si origina da alcuni e limitati fenomeni di utilizzo improprio della forma associativa che debbono essere repressi non certo tramite l'estensione a tutti i soggetti di limiti e controllo così penetranti.

Ma guardando al merito nella norma, i vincoli, limiti ed obblighi di trasparenza all'attività finiscono per rendere più difficoltoso l'esercizio della libertà di associazione, della libertà religiosa per gli enti appartenenti ad una confessione religiosa e – per gli enti che svolgono attività di impresa – una distorsione nei rapporti concorrenziali in assenza di una valida ragione giustificatrice: se, infatti, per i partiti politici sussistono motivi legati alle funzioni costituzionali loro assegnate e svolte, ciò non vale per tutti gli altri enti che non perseguono il fine specifico di «concorrere con metodo democratico alla determinazione della politica nazionale».

L'esercizio di una libertà costituzionale (associarsi in partiti politici) e di un diritto fondamentale (eletturato passivo ed accesso alle cariche pubbliche) si riverbera, senza alcun nesso di causalità costituzionalmente apprezzabile, sull'esercizio della libertà di associazione, limitandolo sia nel suo profilo individuale (rendendo più difficile per il soggetto essere accolto all'interno di una compagine sociale) sia in quello collettivo (poiché gli effetti si estendono all'intera persona giuridica, determinando costi notevoli e difficoltà operative). Stante queste premesse, l'annunciato proposito di modifica legislativa della norma in senso restrittivo per quanto concerne gli ETS, quindi, appare inidoneo a "salvare" la norma da una censura di costituzionalità.

---

settori a forte vocazione internazionale, come la cooperazione allo sviluppo); divieto di ricevere contributi dalle persone fisiche maggiorenni non iscritte nelle liste elettorali o private del diritto di voto.

<sup>33</sup> obbligo di trasmissione, entro il mese solare successivo a quello di percezione, alla Presidenza della Camera dei deputati dell'elenco dei soggetti che hanno erogato finanziamenti o contributi di importo superiore, nell'anno, a euro 500 (e relativa documentazione contabile); obbligo di pubblicazione dei dati relativi al contributo, prestazioni o altre forme di sostegno sul sito internet istituzionale; obbligo di istituzione e di annotazione in apposito registro, entro il mese solare successivo alla percezione, dell'identità dell'erogante, entità del contributo o valore della prestazione, data dell'erogazione; obbligo di redazione annuale e trasmissione del rendiconto e i relativi allegati, corredati della certificazione e del giudizio della società di revisione, alla Commissione per la trasparenza e il controllo dei rendiconti dei partiti e dei movimenti politici; obbligo di pubblicazione dello statuto e del rendiconto sul sito internet, dopo il controllo della Commissione di garanzia, entro il 15 luglio di ciascun anno, dello statuto, nonché, del rendiconto (con allegati); obbligo di dotarsi di un sito internet accessibile e di assicurare libero accesso alle informazioni relative ad assetto statutario, agli organi associativi, al funzionamento interno e ai bilanci.

<sup>34</sup> Sul punto, si rinvia alla compiuta trattazione del tema degli automatismi legislativi da parte di S. LEONE, *Automatismi legislativi, presunzioni assolute e bilanciamento*, in *Rivista del Gruppo di Pisa*, 29 novembre 2017.

4. Il quadro complessivo della disciplina della “trasparenza” per gli enti del Terzo settore è assai complessa e frammentata. Infatti, accanto alla disciplina specifica dettata per gli ETS in generale, sussistono discipline normative dettate per altri fini o per altre tipologie di enti che comunque risultano applicabili o norme *ad hoc* che riguardano singole tipologie di enti o attività. L’impressione è che manchi un “disegno” complessivo della disciplina della trasparenza per gli ETS che preveda un *livello essenziale* di informazioni che ciascun ente sia chiamato a mettere a disposizione di tutti i soggetti interessati – pubblici e privati – e misure di incentivazione per gli ETS che, volontariamente, decidano di assicurare *livelli aggiuntivi* di trasparenza. Ha avuto la meglio una generica diffidenza e volontà di accentuare le forme di controllo alla quale, pur in diversa misura, alcuna forza politica può dirsi realmente estranea<sup>35</sup>.

Per quanto riguarda il primo aspetto – *livelli essenziali di trasparenza* – non sempre il legislatore – non solo quello del CTS – pare aver seguito il canone della strumentalità e della proporzionalità degli obblighi normativi previsti a carico di soggetti privati, soprattutto per ciò che concerne la selezione a monte delle informazioni rilevanti da assoggettare a trasparenza in relazione al fine ed al destinatario, al tipo di ente e di attività e, più in generale, alla riduzione e razionalizzazione (intesa anche come non duplicazione) degli adempimenti, nel rispetto di altri valori costituzionalmente rilevanti (fra i quali spiccano la tutela della riservatezza dei dati personali e la tutela della concorrenza).

Per questa ragione, l’estensione *sic et simpliciter* di obblighi previsti per altre tipologie di enti appare assai poco convincente, poiché finisce per non rispettare l’intrinseca natura ed i caratteri propri dell’ETS nonché il *fine* per i quali l’informazione è richiesta. Se, infatti, gli obblighi di trasparenza per le P.A. sono preordinati, in primo luogo, alla lotta alla corruzione, non così è per gli ETS, ove tali obblighi perseguono altri obiettivi: una estensione *ope legis* finisce così per essere irragionevole e, in taluni casi, inapplicabile.

Anche dal lato dei portatori di interesse, una adeguata selezione delle informazioni da rendere “trasparenti”, effettuata a monte, è condizione per poter acquisire una conoscenza effettiva degli elementi rilevanti e formarsi un giudizio consapevole e fondato<sup>36</sup>, evitando, altresì, di stimolare «forme di ricerca ispirate unicamente dall’esigenza di soddisfare mere curiosità» o di generare confusione fra informazioni disomogenee, ripetitive o non intelleggibili (C.cost. n. 20 del 2019). La chiarezza ed organicità del quadro degli obblighi normativi di trasparenza assicura quindi anche un *livello essenziale* nei confronti dei terzi, pubblici e privati, portatori di un interesse<sup>37</sup>.

Più in generale, la previsione di obblighi di trasparenza dovrebbe essere inquadrata all’interno del fondamentale canone di cui all’art. 118, u.c. Cost., al fine di “favorire” l’attività di interesse generale intrapresa da cittadini singoli ed associata: essi, cioè, dovrebbero costituire un fattore legittimante della disciplina di favore prevista dal legislatore e agevolatore della presenza e delle attività degli ETS all’interno delle comunità: a queste condizioni, appare giustificata la previsione di tali obblighi *solo* a carico di questi enti, e non a carico della generalità degli enti operanti nel medesimo contesto. Allo stesso tempo, essi dovrebbero rappresentare per gli ETS di attivare strumenti di monitoraggio e di miglioramento interno, volti a rendere sempre più efficace l’attività svolta. Qualora essi siano concepiti o come del tutto slegati dalle attività o dai fini, o per rispondere ad emergenze dettate dalla pubblica opinione o, addirittura, in casi limite, con

---

<sup>35</sup> C.BORZAGA, *Opportunità e limiti della riforma del Terzo settore*, cit., 68.

<sup>36</sup> Cfr. nota direttoriale del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali 22 febbraio 2018, *Quesiti in materia di cooperative sociali*.

<sup>37</sup> Sulla distinzione fra «pubblicità» e «trasparenza», nell’ambito del diritto amministrativo, si veda R. MARRAMA, *La pubblica amministrazione tra trasparenza e riservatezza nell’organizzazione e nel procedimento amministrativo*, in *Dir. proc. amm.*, 1989, 418 ss.

una finalità selettivamente afflittiva per alcuni settori o tipologie di enti, essi si rivelano non come fattori legittimanti ma, al contrario, delegittimanti e vissuti, per lo più, come inutili adempimenti. Si consegue, così, l'obiettivo doppiamente negativo di attirare l'attenzione dei soggetti portatori di interesse su dimensioni ed aspetti che nulla o poco dicono del fine perseguito o dell'attività di interesse generale svolta, ma evidenziano dati che si prestano a letture ambigue (ad es., le retribuzioni dei dirigenti di un ETS), se non inseriti all'interno di un quadro informativo più ampio e completo, e di sollecitare comportamenti opportunistici negli ETS, i quali innescheranno cambiamenti interni all'organizzazione che puntano esclusivamente ad ottenere risultati soddisfacenti per ciò che attiene agli obblighi di trasparenza, tralasciando indicatori non toccati da tali obblighi.

Qualora poi il legislatore intendesse aggiungere ulteriori obblighi o oneri di trasparenza, appare ineludibile che si interroghi se tale obiettivo, per gli ETS, non sia già soddisfatto mediante obblighi già previsti. In tal senso, quindi, la previsione o l'estensione anche alla categoria degli enti del Terzo settore di obblighi previsti per la generalità degli enti potrebbe rivelarsi inutilmente pesante e ripetitiva, suggerendo, alla luce del principio di ragionevolezza e di sussidiarietà, una esenzione o rimodulazione.

Accanto agli obblighi di trasparenza imposti *giuridicamente*, la disciplina normativa dovrebbe assicurare un quadro efficace di incentivi finalizzati «all'incremento della trasparenza e della rendicontazione al pubblico delle attività svolte» (art. 75 CTS, limitatamente alle associazioni di promozione sociali)<sup>38</sup>. In tal modo, uscendo dalla dimensione dell'obbligo giuridico, si rinvierebbe all'autonomia ed alla responsabilità di ciascun ETS la scelta dei dati e delle informazioni da mettere a disposizione dei terzi portatori di interesse e delle proprie articolazioni interne, aggiungendo volontariamente gradi di trasparenza ulteriori rispetto al livello essenziale stabilito normativamente. Ciò darebbe una rappresentazione immediata del *grado di apertura* alla trasparenza dell'ente, che ciascun dei portatori di interesse – soggetti pubblici, terzi, volontari, lavoratori, ecc. – potrebbe valutare. Valutazione che, al contrario, è difficile formulare in caso di vincolo esterno, legislativamente imposto.

Appare ineludibile ed urgente, dunque, alla luce della produzione normativa più recente, una riflessione sugli obblighi di trasparenza in una prospettiva costituzionalmente orientata, affinché essi si traducano, effettivamente, in uno strumento della sussidiarietà orizzontale, ai sensi dell'art. 118, u.c. Cost. e non in uno strumento per svilire l'apporto degli enti del Terzo settore, attraendoli pericolosamente all'interno di una forma di controllo pubblico o esposto alla pubblica opinione.

---

<sup>38</sup> Punta sulla dimensione dell'incentivo anche C.BORZAGA, *Opportunità e limiti della riforma del Terzo settore*, cit., 69.

# Capitalising Social, Socializing Capital?

## Le Narrative sull'Imprenditorialità Sociale: un'Analisi Critica

Marco Guglielmo

*PhD candidate, Department of Political Sciences and International Studies, University of Birmingham*

### **Abstract**

L'obiettivo di questo paper è quello di affermare la rilevanza dei contenuti ideologici nelle principali linee di narrazione accademica sull'imprenditorialità sociale. Nell'ultimo decennio, infatti, si è sviluppata una linea di analisi critica del discorso sulla *Social Entrepreneurship* tesa a disvelare le relazioni di potere e la carica ideologica normalmente nascoste sotto un velo di pretesa a-politicità. Tuttavia, queste critiche hanno teso a contrapporre dicotomicamente ad una ideologia individuata come *mainstream* – il fondamentalismo di mercato- un'altra ideologia fondata sulla partecipazione comunitaria. Al contrario, in questo paper, queste chiavi di interpretazione sono ri-concettualizzate come elementi di una tensione ideologica intrinseca nel fenomeno stesso della *Social Entrepreneurship* e delle relative narrative accademiche: quella tra la funzione di 'capitalizzazione del sociale' e di 'socializzazione del capitale'. Attraverso un'analisi qualitativa di oltre sessanta definizioni nella letteratura accademica sull'imprenditorialità sociale sono stati quindi individuati quattro tipi di ideologia, riferiti agli obiettivi di riproduzione/trasformazione delle strutture economico-sociali e alla conservazione/innovazione dei processi attraverso cui queste strutture operano. L'analisi è stata condotta adottando alcune delle tecniche proprie della *Critical Discourse Analysis* e rappresenta la fase pilota per ulteriori ricerche che arricchiscano la comprensione delle relazioni (contro-) egemoniche tra attori del mondo accademico, policy-makers, imprenditori sociali, comunità locali. Gli assunti principali alla base di questa analisi sono (1) che una crescente trasparenza del sub-strato politico negli approcci alla ricerca sull'imprenditorialità sociale possa favorire un dialogo più ricco e interdisciplinare e (2) che questo dialogo possa arricchire la comprensione delle complesse relazioni alla base di un fenomeno di grande rilevanza sociale.

**Keywords:** *Social Entrepreneurship, Imprenditorialità Sociale, Ideologia, Critical Discourse Analysis, Innovazione, Welfare, Imprenditorialità*

### **1. Introduzione**

La Social Entrepreneurship (SE), come notato da Albert Hyunbae Cho (2006), ha rappresentato un fenomeno sociale capace di attrarre molti sostenitori e pochissimi detrattori. Questa tendenza 'conciliatrice' sarebbe derivata dallo sviluppo di nuove tipologie di organizzazione sociale in grado di by-passare le conflittualità tipiche delle economie capitalistiche, combinando in forme innovative la dinamicità e la propensione al rischio degli imprenditori con la possibilità di realizzare miglioramenti sociali significativi (es. Dees et al., 2001, Boltanski and Chiapello, 2005). Tuttavia, già nel 2004, Raymond Dart, affermava

criticamente che la SE fosse un fenomeno legittimato più sul piano morale che empirico: una pluralità di attori (policy-makers, centri di ricerca universitaria) ideologicamente schierati a favore dell'idea che solo le tecniche del business e del management potessero risolvere, in forma sostenibile, i problemi economici e sociali ne avrebbero sospinto lo sviluppo. Conseguentemente, la SE sarebbe stata più una creazione ideologica che una forma concreta di utilizzo del mercato per l'avanzamento del bene comune. Seguendo la stessa linea di ragionamento, Cho (2006) ha affermato che la concettualizzazione della SE sarebbe affetta da una visione tautologica e monologica del sociale: l'imprenditorialità sociale sarebbe stata cioè capace di produrre impatti positivi per il fatto stesso di essere concepita come l'unione di due diversi ambiti, e il 'sociale' sarebbe, in questo costrutto ideologico, una dimensione a-conflittuale, priva cioè di confronto dialogico tra diverse strutture e agenti.

Sulla base di queste prime riflessioni critiche della SE come fenomeno in sé e come disciplina di studio si sono sviluppati diversi filoni di ricerca. Da un lato, alcuni autori hanno messo in questione la validità empirica delle analisi sulla SE, ad esempio mostrando i limiti delle teorie<sup>1</sup> in base alle quali il movimento del 'terzo settore' verso il mercato sarebbe stato determinato dalla riduzione dei contributi pubblici e delle donazioni private (Kerlin and Pollak, 2010), o evidenziando come essa finisse per promuovere una modalità di occupazione che portava gli imprenditori sociali a sacrificare qualunque aspetto della propria vita privata (Dempsey and Sanders, 2010). Altri hanno messo in discussione la stessa definizione della Social Entrepreneurship, descrivendolo come fenomeno plurale e contraddittorio, e quindi non definibile unitariamente (Dacin et al., 2011). Dall'altro lato, sono emerse delle analisi critiche che hanno evidenziato la natura ideologica delle definizioni e delle analisi della SE. Queste critiche presentano, in filigrana, la stessa caratteristica. Quella cioè, di attribuire un valore negativo al concetto di ideologia, e di dividere, conseguentemente, le analisi sulla SE in un campo '*mainstream*', teso alla mitigazione dei problemi sociali propri delle economie capitalistiche attraverso i processi tipici dello stesso sistema (Cho, 2006, Teasdale, 2012, Lehner and Germak, 2014, Cieslik, 2018), e in un campo 'critico' in grado di concettualizzare la SE come fenomeno di trasformazione delle attuali strutture di potere, in grado di sostituire l'economia capitalistica con un'economia sociale (Teasdale et al., 2013).

Adottando le categorie di analisi utilizzate da Jenny Andersson (2007) per descrivere il passaggio all'economia della conoscenza tra gli anni '90 e i primi anni 2000, la dimensione normativa della SE sarebbe interpretabile sulla base di una netta contrapposizione: la capitalizzazione del sociale o la socializzazione del capitale. Nella prima tipologia rientrerebbero quelle teorie che vedrebbero la competizione tra imprenditori come *driver* nell'individuazione di soluzioni 'di mercato' capaci di risolvere specifici problemi sociali. Queste teorie assumerebbero che lo stato e il terzo settore hanno fallito nel contrasto dell'esclusione sociale e che proprio la ridefinizione dei confini tra questi ambiti e il mercato sarebbe la chiave del cambiamento sociale. Nel secondo campo, rientrerebbero invece quelle teorie che assumono che il benessere sociale non sia riducibile alla somma del

---

<sup>1</sup> Resource Dependence Theory

benessere individuale e che il capitalismo sia una determinante dei fenomeni di esclusione sociale: di conseguenza, il cambiamento sociale si può realizzare solo cambiando le attuali relazioni di potere e rendendo la società civile protagonista dei processi di gestione dell'economia (Eikenberry, 2009, Teasdale et al., 2013). Posta in questi termini, l'analisi critica delle ideologie alla base della SE mostra due problemi: (1) la complessità di un fenomeno teso a cercare chiavi inesplorate di confronto tra le dimensioni dell'economico e del sociale è ridotta alla riproposizione di una dialettica che nega la possibilità di nuove forme di sintesi; (2) si critica un'ideologia (il fondamentalismo di mercato), con un'altra (l'economia sociale) caricando la prima di valore negativo e nascondendo la natura ideologica della seconda (Dey and Lehner, 2017).

Se la narrazione *mainstream* rappresenta un corpo unitario teso a imporre la logica del capitalismo in tutte le relazioni sociali, questo significherebbe negare l'esistenza il sé del fenomeno della SE, e allora perché presentare come necessarie delle contro-narrazioni sullo stesso fenomeno? Questa contraddizione rappresenta un gap nell'analisi critica della SE da cui derivano le ipotesi di ricerca alla base di questo paper: (1) le costruzioni ideologiche non sono, in sé, negative o positive, ma il riflesso degli obiettivi intrinseci alla rappresentazione di ogni fenomeno sociale; (2) le tendenze alla capitalizzazione del sociale o alla socializzazione del capitale non sono, necessariamente, poli di contrapposizione ma elementi di tensione costitutivi della Social Entrepreneurship. Sulla base di queste premesse è possibile formulare la principale domanda di ricerca: quali fattori caratterizzano le narrative accademiche sulla SE come costruzioni ideologiche articolate nella tensione tra la capitalizzazione del sociale e la socializzazione del capitale? Gli obiettivi principali di questo studio sono, da un lato, contribuire ad arricchire l'interdisciplinarietà degli studi sulla SE (Dey and Steyaert, 2012, Cieslik, 2018), dall'altro quello di affermare la necessità di una maggiore riflessività sulla carica politica di questo ambito disciplinare: infatti, l'ostentata a-politicità di alcune analisi sulla SE rappresenta, essa sì, una distorsione ideologica che copre la dimensione normativa dell'analisi. Garantire una maggiore trasparenza sul contenuto normativo delle concettualizzazioni della social entrepreneurship, ossia la risposta alla semplice domanda di quale sia il cambiamento sociale desiderato cui gli imprenditori sociali contribuirebbero, permette di articolare un dibattito che non nega la potenzialità politica del fenomeno (Beyes and Steyaert, 2011).

Il paper è articolato come segue: nel prossimo paragrafo presenterò una review dei principali filoni di letteratura critica sulla SE; illustrerò, quindi, le ragioni dell'adozione della *Critical Discourse Analysis* come metodologia per classificare il contenuto ideologico delle principali narrazioni accademiche sulla SE; nel quarto paragrafo presenterò i risultati di un'analisi empirica condotta su 62 definizioni della social entrepreneurship generando una classificazione delle ideologie sulla base di due principali assi di analisi: -la trasformazione/riproduzione delle strutture economico-sociali, la conservazione/innovazione dei processi che le guidano; infine, analizzerò i possibili rischi e benefici dei risultati di questa ricerca e i suoi possibili sviluppi futuri.

## 2. Critiche della Social Entrepreneurship: una Review

È possibile individuare tre filoni di analisi critica della SE. Il primo si focalizza sulle soggettività protagoniste del discorso accademico, descrivendole quindi come narrazioni grandi/mainstream, proponendo al contrario il valore delle piccole narrative come strumento per disvelare le asimmetrie di potere incluse nelle prime (es. Mason, 2012). La seconda linea di riflessione punta a problematizzare la prevalenza della ricerca sull'imprenditoria sociale attorno a scuole di pensiero prevalentemente radicate nei campi del business e del management (Social Enterprise, Social Innovation): il centro delle riflessioni critiche è dunque, in questo caso, posizionato nelle soggettività accademiche che guidano le narrazioni sulla SE; la critica, di conseguenza, è esercitata attraverso lo sviluppo di una più pronunciata multi-disciplinarietà come mezzo per rompere la mono-logicità del discorso accademico sulla SE (es. Cieslik, 2018). Il terzo campo critica le narrazioni sull'impresa sociale in un'ottica 'neo-Polanyiana': in questo caso, dunque, il problema principale viene individuato sui risultati dei processi dell'imprenditorialità sociale. La riflessione critica è dunque rivolta alla necessità di comprendere le condizioni necessarie affinché la SE si traduca in un 'contro-movimento' in grado di riconnettere la dimensione sociale con quella economica (es. Roy and Hackett, 2017).

Il discorso delle *grandi narrative* produrrebbe, secondo Simon Teasdale (2012) una relazione di equivalenza dell'imprenditorialità sociale con i principi del neo-liberismo, propagando una visione ottimistica delle sue capacità di trasformazione sociale basata sull'imprenditorialità come leva per l'implementazione di una performatività basata sulla razionalità, il perseguimento dell'utilità, l'individualismo: la SE, dunque, come capacità di combinare il fare 'bene' (l'economico) con fare 'il bene' (il sociale), sintetizzata nell'idea del perseguimento della *double bottom line* (Conway Dato-on and Kalakay, 2016). La ricerca accademica *mainstream*, dunque, implicherebbe una de-politicizzazione del cambiamento sociale (Teasdale et al., 2013), riducendo il focus dell'analisi sugli effetti prodotti dagli individui protagonisti dell'imprenditorialità sociale, ad esempio, nei campi della sanità (Drayton et al., 2006), dell'istruzione (Sperandio, 2005), dell'integrazione occupazionale dei soggetti svantaggiati (Nyssens, 2006). Pascal Dey e Chris Steyaert (2012) hanno individuato quattro aree di criticità in questo tipo di narrative: (1) la possibilità del cambiamento sociale sarebbe sconnessa dalle tensioni strutturali che esso comporta; (2) la SE sarebbe ridotta ad un oggetto dipendente dalle abilità manageriali dei suoi protagonisti, dunque oscurando l'analisi della sua utilità sociale; (3) le tecniche di management applicate dagli imprenditori sociali rappresenterebbero, di per sé, un segno di progresso positivo in contrapposizione alle inefficienze regressive legate alla dipendenza finanziaria dal settore pubblico (es. Dees et al., 2001); (4) le grandi narrative sarebbero viziate dall'assumere a-criticamente una visione individualista della trasformazione sociale. Gli stessi autori (Dey and Steyaert, 2010) hanno sintetizzato queste critiche nell'idea delle grandi narrative come promotrici di una visione messianica – ed uniformata- dell'imprenditore sociale: una figura orientata al mercato, ma allo stesso tempo altruista e interessato alla trasformazione sociale (es. Leadbeater, 1997, Mair and Noboa, 2006), riflettendo, in questo modo, una posizione ideologica che dividerebbe il mondo in un polo positivo (gli imprenditori sociali) e in uno negativo (gli esclusi da queste abilità) (es. Nicholls, 2006). Dey e Steyaert (2010) affermano

la rilevanza delle narrative costruite sul racconto delle micro-esperienze dell'imprenditorialità sociale, come strumento prioritario per affermare una visione polimorfa di questo fenomeno, come leva per comprenderne sia le potenzialità che i problemi. Nell'ultimo decennio, infatti, questo tipo di narrative accademiche sono cresciute sia dal punto di vista quantitativo che delle problematiche affrontate. Ad esempio, Tony Addison *et al.* (2009) si sono concentrati sugli impatti negativi sui legami sociali tradizionali in una delle storie tradizionalmente raccontate come esempio di successo dell'imprenditorialità sociale, le iniziative di micro-credito guidate da Mohammad Yunus (2007): introducendo una logica di scambio economico, infatti, sarebbero danneggiati i legami comunitari, e dunque sociali, nei paesi coinvolti dalle iniziative della Grameen Bank (Addison *et al.*, 2009). Sempre con riferimento alle criticità prodotte dalle narrative mainstream rivolte al racconto delle storie di successo nei paesi in via di sviluppo, è stato notato come un appiattimento dell'analisi delle attività delle ONG nei termini delle loro performance economiche, contribuirebbe a spingerle a non considerare le complessità delle relazioni politiche e sociali da loro affrontate (Jacobs, 2006). Altri esempi di piccole narrative nella letteratura sono focalizzate su specifici casi di studio in quei paesi europei dove il discorso sull'imprenditorialità sociale è stato fortemente sospinto dalle narrazioni dei *policy-makers*, come ad esempio la Svezia e il Regno Unito (Mason, 2012). Attraverso uno studio etnografico di quattro progetti finanziati da 'The Knowledge Foundation' e dalla 'Swedish Association of Local Authorities and Regions', Karin Berglund e Caroline Wigren (2012) hanno dimostrato che mentre le grandi narrative enfatizzano l'imprenditorialità sociale come agente razionale e mitigatore del capitalismo, nelle piccole narrative il focus sarebbe spostato su valori non economici, come la capacità di costruire legami comunitari, e di migliorare le abilità creative e manuali. Sempre nel contesto svedese, analizzando alcuni casi di imprenditorialità sociale (iniziative per contrastare la violenza giovanile, per il reingresso nel mercato del lavoro di disoccupati di lungo corso) Malin Gawell (2013) ha individuato una tensione nei protagonisti dell'imprenditorialità sociale, che avrebbero sviluppato capacità innovative, sia sfidanti delle strutture di potere politico e economico, che *embedded* all'interno delle strutture *mainstream* per mitigarne gli impatti più negativi. Con riferimento alla realtà del Regno Unito, Pam Seanor *et al.* (2013), intervistando manager di imprese sociali nel campo dell'assistenza sanitaria, hanno individuato come il focus sui loro piccoli racconti metta in mostra una circolarità nella tensione tra le funzioni di management e quella di operatori sociali, che produrrebbe la capacità di adottare diversi registri di comportamento. Con un'analisi più profondamente critica, infine, Caroline Parkinson e Carole Howorth (2008), hanno rivelato come gli imprenditori sociali, in realtà, associno i termini riferiti al business e al management con attributi negativi, come ad esempio l'attitudine di trattare i cittadini come 'clienti' e come persone 'di seconda classe'.

Katarzyna Cieslik (2018) ha recentemente condotto una review della letteratura sulla SE al fine di evidenziare un (quasi-) monopolio metodologico da parte delle scuole di pensiero sviluppatesi nei Dipartimenti di Business e Management in Europa e Nord-America. Di conseguenza, la complessità della SE sarebbe ridotta ai test quantitativi sulle performances delle imprese sociali, con una sottovalutazione delle analisi qualitative in grado di rappresentare la profondità dei processi e delle tensioni coinvolte nell'imprenditorialità



sociale. Precedentemente, Paul Charles Light (2008) aveva evidenziato come le scuole di pensiero più forti sono in grado di esercitare un potere di selezione nella definizione degli attributi dei concetti, riducendo così la SE a poche storie di successo, limitando in questo modo il valore dei progetti comunitari o di attivismo sociale. Sarebbe possibile individuare due scuole di pensiero in grado di esercitare questo potere. La prima, la *'Social Enterprise School'* (rappresentata, ad esempio, dalle ricerche di Leadbeater, 1997, Boschee, 2006, Austin et al., 2006), è concentrata sulla capacità dell'impresa sociale di coniugare la sostenibilità finanziaria con la realizzazione di impatti sociali positivi: si tratterebbe, dunque di una produzione accademica che in nome di una ostentata a-politicità, contribuirebbe in realtà a svolgere un ruolo di *advocacy* che favorirebbe la mercatizzazione, in particolare, dei settori del volontariato e del non-profit (Eikenberry and Kluver, 2004, Cieslik, 2018). La seconda, la *'Social Innovation School'* (si vedano, tra le altre, le opere di Mulgan, 2006, Bornstein, 2007, Nicholls, 2010), descrive la SE, principalmente, nei termini di quei processi creativi capaci di modificare la generazione di valore sociale contribuendo, così, a rompere le barriere tra stato, mercato, e terzo settore. In questo caso, dunque, la capacità di attivazione dei processi dell'imprenditorialità sociale non sarebbero limitati ai settori del non-profit, ma alla capacità, trasversale agli operatori pubblici e di mercato, di implementare modelli di innovazione nella gestione e distribuzione di beni di valore pubblico (Nicholls, 2006). Tuttavia, anche in questo caso, la prevalenza della produzione accademica negli ambiti del business e del management produrrebbe un appiattimento mono-logico del concetto di innovazione, presentato come capace, di per sé, di portare ad una trasformazione sociale 'positiva', attraverso l'azione di individui di cui si presuppone la razionalità e la dote di una capacità creativa orientata al bene comune (Cieslik, 2018). Conseguentemente, entrambe queste scuole, pur nelle loro differenze, contribuirebbero alla produzione di un discorso influenzato da una retorica positiva sulle capacità regolative del mercato, che dunque produrrebbe un effetto disciplinante per gli agenti dell'imprenditorialità sociale: si tratterebbe, in questo modo, di approcci che assumerebbero, ideologicamente, una superiorità dell'imprenditorialità rispetto alla sua dimensione sociale (Hjorth, 2013). Nell'ultimo decennio, si è dunque sviluppata una produzione accademica che afferma la necessità di una maggiore multi-disciplinarietà negli studi sulla SE al fine di migliorare la comprensione del fenomeno. Chris Steyaert e Daniel Hjort (2006), in particolare, hanno affermato la necessità di una riflessione dialogica in grado di sfidare la riduzione della SE ai principi dell'efficienza e dell'ottimizzazione. Altri studi hanno sottolineato la necessità di un'analisi nell'ambito della critica sociologica, in quanto proprio la dimensione della partecipazione attiva dei cittadini sarebbe un elemento di distinzione dell'imprenditorialità 'sociale' rispetto a quella commerciale e orientata alla massimizzazione del valore economico (Hjorth, 2013, Dey and Teasdale, 2015). Nella stessa linea teorica, altri autori hanno sottolineato come proprio l'elemento della partecipazione comunitaria sia l'unico elemento in grado di portare ad una concettualizzazione della SE come agente di un cambiamento sociale trasformativo delle strutture esistenti (Roberts and Woods, 2005), e in grado di determinare nuovi equilibri tra le sfere del mercato, dello stato e della società civile (Martin and Osberg, 2007).

Il terzo filone di indagine critica si riferisce alle analisi sugli impatti dell'imprenditorialità sociale in un'ottica neo-Polanyiana. Infatti, secondo Karl Polanyi (1957), il capitalismo liberista, durante il diciannovesimo e il ventesimo secolo, si è caratterizzato come un sistema che sconnette la dimensione economica da quella sociale (costituita principalmente dai legami comunitari). Di conseguenza, egli individuava nelle organizzazioni di lotta per il welfare e i diritti democratici un contro-movimento che avrebbe dovuto portare al collasso del sistema economico capitalistico. La questione è dunque se l'imprenditorialità sociale possa essere analizzata come un processo del movimento di sconnesione del campo economico del sociale o se invece possa rappresentare un contro-movimento di riconnesione di questi mondi (Roy and Hackett, 2017). Con riferimento alla prima possibilità, è stato osservato come l'onnipresenza del discorso sull'impresa ridefinirebbe il 'sociale' come una specifica forma del mondo economico, trasformando così i cittadini in meri consumatori e contribuendo alla perdita del valore (non misurabile in termini economici) della partecipazione civica (Eikenberry and Kluver, 2004, Steyaert and Hjorth, 2006). Partendo da uno studio empirico in Australia che mirava a verificare se l'imprenditorialità sociale costituisse una efficace risposta alla crisi del welfare state, Beth Cook et al. (2003) hanno evidenziato come questa ipotesi fosse in realtà fondata sulle false premesse che una politica economica keynesiana sia la causa di una crescente disoccupazione e che il finanziamento in deficit delle spese per il *welfare state* sia impossibile. Di conseguenza, sotto la pressione di un simile discorso, l'imprenditorialità sociale lavorerebbe (1) come distruttore dell'universalità del *welfare state*, poiché sarebbero i meccanismi di mercato a decidere dove orientare la propria offerta e (2) come un agente di controllo e non di giustizia sociale, poiché sarebbero gli imprenditori sociali a decidere i valori a cui i cittadini devono conformarsi (Cook et al., 2003). Al contrario, Jacques Defourny e Marthe Nyssens (2008) hanno affermato che l'imprenditorialità sociale è un agente del contro-movimento in termini neo-Polanyiani, in quanto capace di 'ibridare' i principi economici della competizione nel mercato con quelli della reciprocità degli scambi comunitari e della redistribuzione di valore (sia economico che sociale). Altri autori hanno affermato che quella della SE come protagonista di un contro-movimento sociale è al momento una potenzialità inespressa: infatti, se da un lato essa sfida i confini tra mercato e terzo settore, confini che sarebbero tali in quanto determinati dai valori del neo-liberismo, dall'altro la mancanza di una piena riflessività sulle determinanti dei problemi sociali che l'imprenditorialità sociale intende affrontare ne limita le possibilità di cambiamento (Roy and Hackett, 2017).

Questi filoni di ricerca critica, pertanto, condividono la medesima analisi nei confronti delle narrazioni *mainstream* sull'imprenditorialità sociale. Queste ultime sarebbero infatti pre-determinate: (1) dall'assunto di una visione ideologica che attribuisce ai meccanismi di impresa e di mercato una superiore capacità di affrontare il miglioramento sociale (es. Dart, 2004); (2) da una visione che tende a ridurre la complessità dialogica delle relazioni sociali ad un pragmatismo del cambiamento che oscura le asimmetrie di potere (es. Dey and Lehner, 2017); (3) da una focalizzazione sui processi dell'imprenditorialità sociale che restringerebbe la sua valutazione (anche in termini di impatto) su singole metriche incapaci di cogliere la complessità dei sistemi sociali (es. Dey and Steyaert, 2012). Tuttavia, nello

sforzo di svelare le relazioni di potere al lavoro negli attori della produzione del discorso sulla SE e nei contenuti di tali narrative, queste analisi critiche sembrano anche condividere un analogo problema. Quello cioè di attribuire una valenza negativa all'identificazione ideologica delle discorsività oggetto della critica. Con questo paper, al contrario, si parte da una valutazione neutrale del concetto di 'ideologia' (Joseph, 1998), al fine di potenziare la complessità dell'analisi sulle formazioni ideologiche sottostanti la produzione accademica sulla SE. Questo tipo di analisi implica la possibilità che un'ideologia funzioni, contemporaneamente e/o alternativamente: (1) come una distorsione discorsiva utilizzata per coprire la volontà di riprodurre determinate relazioni di potere (Althusser, 2008); (2) come un'articolazione di diversi concetti tale per cui ognuno di essi (ad es. l'imprenditorialità, il cambiamento sociale) assume significati differenti in diversi costrutti ideologici (Laclau, 2014); (3) come il fenomeno emergente dalle interazioni tra diversi gruppi sociali nel loro tentativo di stabilire relazioni (contro-) egemoniche al fine di conservare o trasformare le strutture economiche e sociali (Francese, 2009). Dunque, analizzare la complessità delle funzioni svolte dalle diverse ideologie, le tensioni che essa include, serve lo scopo di migliorare la comprensione su un fenomeno di rilevante importanza come l'imprenditorialità sociale: rimane infatti da chiarire quali sono le caratteristiche che definiscono, nelle diverse analisi, la positività del cambiamento sociale cui la SE dovrebbe contribuire.

### **3. Metodologia**

Per rispondere alla domanda alla base di questo paper, ho condotto un'analisi dei testi riferiti alla definizione dei concetti di '*social entrepreneurship*', '*social enterprise*', e '*social entrepreneurship organization*', così come riportati nelle più recenti review della letteratura (Bacq and Janssen, 2011, Conway Dato-on and Kalakay, 2016). La metodologia adottata rientra nel contesto della '*Critical Discourse Analysis*' (CDA): essa si caratterizza come un insieme di metodi e tecniche, finalizzati a demistificare le relazioni di potere e gli aspetti ideologici contenuti nei testi (Wodak, 2004, van Dijk, 2015). Il linguaggio, secondo questo approccio, è considerato una pratica sociale, sia costitutiva delle- che costituita dalle relazioni sociali ed in esso è possibile individuare dei costrutti che possono avere degli effetti ideologici, ovvero essere riferiti (esplicitamente o implicitamente) alla riproduzione o trasformazione delle relazioni di potere (Fairclough et al., 2011). Proprio la natura del potere è essenziale nella CDA, sostanziandosi nelle relazioni di differenza che possono essere identificate e disvelate in diversi costrutti discorsivi (Fairclough, 2003). Il potere, dunque, è il controllo esercitato da certi attori sociali nei propri ambiti e nelle relazioni sociali in cui sono immersi: la possibilità del controllo del discorso accademico da parte degli attori della ricerca scientifica è uno degli ambiti riconosciuti come propri della ricerca oggetto della CDA (es. Bizzell, 1992).

Al fine di applicare la CDA al mio ambito di ricerca, mi riferisco all'ideologia come la base assiomatica delle rappresentazioni sociali di un gruppo, costituendone, quindi, le attitudini condivise (van Dijk, 2000). Più specificatamente, dunque, il mio obiettivo è disvelare il contenuto ideologico alla base del discorso accademico sulla SE, rendendone evidenti i

contenuti normativi. In questo studio, che rappresenta la fase pilota per lo sviluppo di ulteriori ricerche, mi limiterò a verificare gli assunti alla base delle principali definizioni della SE, al fine di costituire una tipologia delle ideologie sottostanti alla narrazione accademica. Come evidenziato da Norman Fairclough (2003), infatti, gli assunti alla base di un testo rappresentano i segnali della presenza di determinati assiomi, che una volta assemblati in catene concettuali, denotano il contenuto ideologico di un discorso.

I dati alla base di questo paper sono pertanto 62 definizioni afferenti alla SE. Rispetto alle fonti di questa ricerca (Bacq and Janssen, 2011, Conway Dato-on and Kalakay, 2016), ho ridotto il campo delle definizioni a quelle derivanti da autori di paesi dell'area OCSE, poiché l'oggetto delle analisi critiche è rivolto principalmente alle narrative sulla SE nei paesi del 'Nord globale' (Dey and Steyaert, 2012). Poiché nelle review della letteratura alla base della mia ricerca vi era una sottovalutazione della scuola Europea EMES<sup>2</sup> (si vedano, ad esempio Borzaga and Defourny, 2001, Nyssens, 2006, Defourny and Nyssens, 2010), ho aggiunto alla lista delle definizioni analizzate quella di Jacques Defourny e Marthe Nyssens (2008). La logica di inferenza della CDA è adduttiva, nel senso che i dati vengono analizzati a partire da categorie dedotte da teorie esistenti, per poi ri-assemblare i concetti fondamentali, con un processo induttivo, dai dati alla teoria (Wodak, 2004, Creswell, 2013).

Come visto in precedenza (v. par. 1), il mio punto di partenza teorico sono quelle analisi che criticano la narrazione accademica mainstream sulla SE come *driver* di una 'capitalizzazione del sociale', contrapponendo ad essa la possibilità di contro-narrative che evidenzino la capacità della SE di 'socializzare il capitale'. Ho pertanto dedotto da queste teorie (Cho, 2006, Teasdale, 2012) una struttura di codici attraverso cui analizzare i dati, separati a partire dalla ricerca di frasi alla cui base vi erano assunti il cui oggetto normativo è '*capitalising social*' oppure '*socialising capital*'<sup>3</sup>. Questo processo ha portato all'individuazione di 28 codici di secondo- e 14 codici di terzo livello. In molti casi, si verificava una possibile duplicazione degli stessi codici, fatto che rappresenta un *bias* nella ricerca qualitativa in quanto attribuisce gli stessi concetti a diverse categorie analitiche (Patton, 2015). Questo processo mi ha permesso di individuare dei pattern concettuali ricorrenti attorno a 3 macro-categorie tematiche (imprenditorialità, innovazione, welfare), attorno a cui ricostruire la codificazione dei testi. Ho quindi potuto identificare, per ciascuno di questi nuovi codici di primo livello, due sottocategorie tematiche ricorrenti al livello della singola definizione. Questo risultato conferma l'ipotesi iniziale che un modello dicotomico che contrappone l'obiettivo della capitalizzazione del sociale o della socializzazione del capitale non spieghi sufficientemente quella che in realtà è una tensione ideologica presente nel discorso accademico sulla SE. La figura 1 rappresenta gli elementi costitutivi di questa tensione. La figura 2 raffigura invece la struttura dei codici per l'analisi dei dati. Come si può vedere, sotto il macro-tema imprenditorialità, troviamo quegli assunti che si riferiscono a questo fenomeno come al prodotto di agenti (principalmente individui) razionali e in grado di realizzare l'ottimo

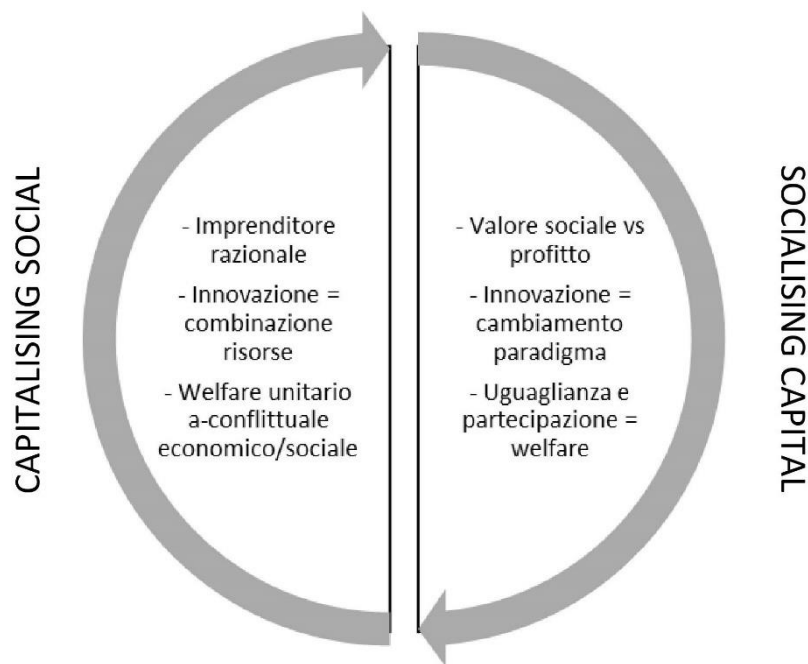
---

<sup>2</sup> Emergence of Social Enterprises in Europe

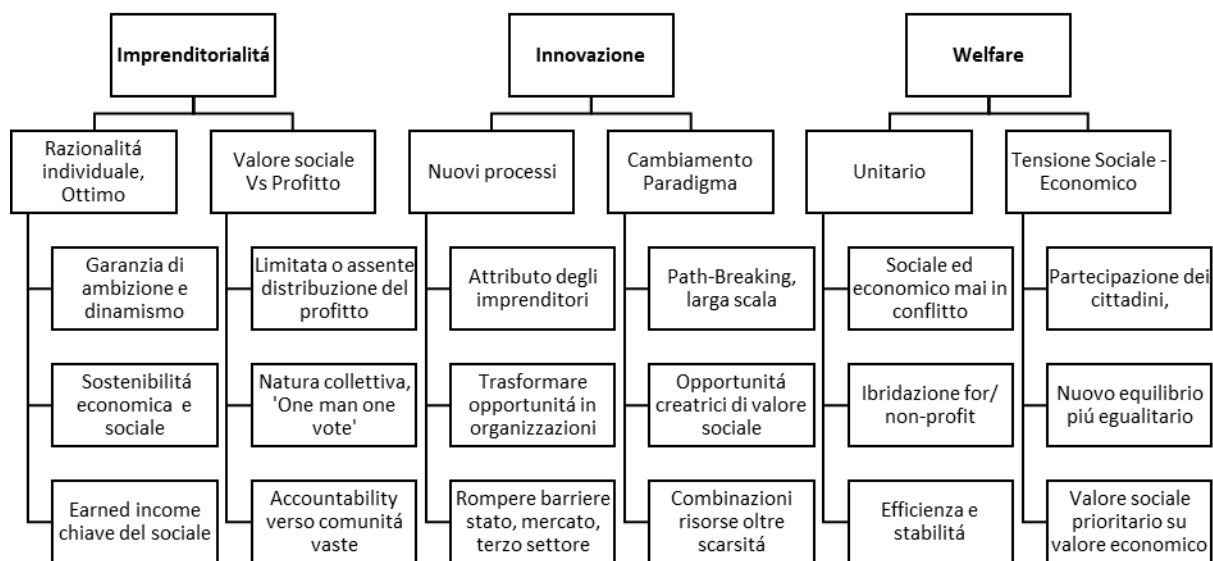
<sup>3</sup> Si veda l'Appendice 1. Riportare il processo di codificazione dei dati è uno degli elementi metodologici essenziali per migliorare l'affidabilità e la validità interna nella ricerca qualitativa. Si veda: Gioia, D. A., Corley, K. G. and L., H. A. (2013) 'Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology', *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-32.

sociale ed economico, in tensione con quelli che invece limitano la qualifica sociale dell'imprenditorialità a quelle forme organizzative guidate da ragioni diverse dalla massimizzazione del profitto. Con riferimento all'innovazione, essa è caratterizzata come un'a-priori proprio degli imprenditori, con riferimento alla loro capacità di inventare nuovi processi, o invece alla possibilità di generare salti di paradigma nelle strutture economiche e sociali. Rispetto al welfare, è possibile individuare una tensione tra quelle affermazioni che assumono una concezione unitaria del benessere (e del cambiamento) economico e sociale, e quelle che invece affermano una tensione tra questi due ambiti, specificando gli elementi che caratterizzano l'oggetto del cambiamento sociale coinvolto nei processi della SE.

**Figura 1 – Capitalising Social – Socialising Capital. Elementi di tensione ideologica**



**Figura 2: Mappa concettuale dei temi costitutivi delle ideologie sulla SE**



#### 4. Risultati

L'analisi del discorso accademico ha permesso di individuare quattro tipologie prevalenti di ideologie sottostanti il discorso accademico sulla SE. Vale la pena stressare ancora una volta il concetto che questi tipi rappresentano ipotesi da sottoporre a ulteriori verifiche (v. Conclusioni). Le ideologie sono state classificate secondo l'individuazione di assunti su due assi principali: quello della trasformazione / riproduzione delle attuali strutture socio-economiche; quello della conservazione / innovazione con riferimento ai processi di combinazione delle risorse che caratterizzano i paradigmi di funzionamento delle relazioni sociali.

Il primo tipo si caratterizza come un discorso ideologico riproduttivo/conservativo. In questa categoria rientrano quelle narrative che assumono la possibilità della SE come mitigazione dei fenomeni di esclusione sociale delle attuali strutture economiche, adottando i processi esistenti per sostanziare la specificità della SE.

Un primo esempio è rappresentato dalla definizione di Jeff Boschee e Jim McClurgh, con riferimento alle organizzazioni della SE (2003):

*'Non-profits that emphasize earned income, sustainability and self-sufficiency instead of charitable contributions, government subsidies and eternal dependency'*

Le imprese sociali, in questa definizione, sono assunte come diverse modalità organizzative dentro le strutture esistenti. L'assunto teorico risiede nella teoria della dipendenza dalle risorse (pubbliche e donazioni) secondo la quale, in virtù della loro riduzione, le

organizzazioni non-profit avrebbero subito una spinta per la ricerca di nuove modalità di azione, dentro i processi esistenti. Infatti, questa definizione assume che la vendita di beni e servizi, e le modalità commerciali siano la forma attraverso cui le organizzazioni non-profit devono realizzare le proprie missioni sociali.

Un secondo esempio è rappresentato dalla definizione di Paul Tracey e Owen Jarvis (2007):

*'The notion of trading for a social purpose is at the core of SE, requiring that social entrepreneurs identify and exploit market opportunities, and assemble the necessary resources, in order to develop products and/or services that allow them to generate 'entrepreneurial profit' for a given social project'*

Anche in questo caso, si assume che le attuali strutture di mercato non vadano cambiate, in quanto esse offrono opportunità che, se sfruttate grazie alle abilità imprenditoriali, possono risolvere i problemi sociali. Le imprese sociali, dunque, devono semplicemente utilizzare le modalità tipiche del mercato per mitigare i problemi sociali.

Le principali tensioni coinvolte in questa tipologia ideologica riguardano: (1) la relazione tra una concezione della SE come esclusiva delle organizzazioni non-profit e una visione unitaria del cambiamento sociale, tale per cui il cambiamento sociale e la generazione di valore economico non sono mai in conflitto; (2) la necessità di adottare le tecniche del business proprio delle *ventures* commerciali con la specifica natura non-profit delle imprese sociali.

Il secondo tipo si caratterizza come un'ideologia riproduttiva/innovativa. In questo caso, si assume che le strutture del mercato offrano le possibilità di mitigazione dei fenomeni di esclusione sociale, e che l'innovazione, assunta come un a-priori proprio dell'imprenditore, sia capace di per sé di realizzare gli obiettivi sociali di un'impresa. In questo caso, i processi di SE possono essere attivati indifferentemente dal tipo di organizzazione; piuttosto, l'ibridazione delle realtà for- e non-profit e il superamento delle barriere tra stato, mercato e società civile sono assunti come innovazioni di per sé positive.

Un primo esempio è rappresentato dalla definizione di Francesco Perrini e Clodia Vurro (2006):

*'We define Social Entrepreneurship as a dynamic process created and managed by an individual or team (the innovative social entrepreneur), which strives to exploit social innovation with an entrepreneurial mindset and a strong need for achievement, in order to create new social value in the market and community at large'*

Il valore sociale su cui l'impresa deve far leva, secondo questa definizione, va individuato prima nel mercato e poi nella comunità. L'imprenditore è assunto, nella sua forma più pura, come un attore razionale e unitario guidato dalla voglia di successo e da un innato dinamismo che, applicando questa mentalità ai problemi sociali, è in grado di combinare risorse, nelle strutture esistenti, in forma innovativa.

Un secondo esempio è rappresentato dalla definizione di Alex Nicholls (2010):

*'A set of innovative and effective activities that focus strategically on resolving social market failures and creating new opportunities to add social value systematically using a range of*

*resources and organization formats to maximize social impact and bring about change. Simply put, SE is defined by its two constituent elements: a prime strategic focus on social impact and innovative approach to achieving its mission'*

Anche in questo caso, è possibile individuare nel testo l'assunzione di una concezione dell'innovazione come un a-priori in grado di combinare diversamente le risorse esistenti producendo, di per sé, impatti sociali positivi. Nuovamente, i fallimenti e le opportunità di cambiamento sociale sono descritti in termini di mercato. I problemi sociali, dunque, sono assunti come indipendenti dalle strutture di proprietà e dalle attuali relazioni economico-sociali.

Le principali tensioni che attraversano questo tipo ideologico sono: (1) quella tra una concezione unitaria ed a-conflittuale del benessere sociale e l'obiettivo di creare impatto sociale attraverso i processi della SE; (2) una concezione dell'innovazione attribuita esclusivamente agli imprenditori e l'obiettivo di determinare cambiamento sociale positivo. Rimane infatti non chiarito, in quale senso l'innovazione non dovrebbe essere un attributo anche di soggetti non imprenditoriali.

Il terzo tipo si configura come un'ideologia trasformativa / conservativa. Come nel caso precedente, questa associazione potrebbe sembrare ossimorica. Eppure, essa si riferisce alla individuazione di caratteri strutturali che rappresenterebbero un ostacolo (e al tempo stesso la soluzione) per i fenomeni di esclusione sociale, e alla combinazione di processi sostanzialmente conservativi di quelli esistenti. Un primo esempio è l'elenco dei criteri di definizione della SE del gruppo di ricerca EMES (Defourny, 2001):

*'SE combine four economic and entrepreneurial factors (continuous activity producing goods and/or selling services, high degree of autonomy, significant level of economic risk, minimum amount of paid work) with five social dimensions (initiative launched by a group of citizens, decision-making power not based on capital ownership, participatory nature, which involves the persons affected by the activity, limited profit distribution, explicit aim to benefit the community)'*

L'assunto principale in questa definizione è che i fini sociali sono incompatibili con quelli della massimizzazione del profitto, o, detta altrimenti, che le asimmetrie di potere relative alla disponibilità di capitale limitano il benessere sociale. Il cambiamento delle strutture ai livelli della proprietà e della gestione di impresa, dunque, sono le chiavi attraverso cui si realizza il cambiamento sociale. Tuttavia, non vengono individuate possibili innovazioni nei processi che guidano la combinazione di risorse: il mondo 'economico' e quello 'sociale' rimangono entità distinte.

Il secondo esempio è la definizione delle imprese sociali di Jacques Defourny e Marthe Nyssens (Defourny and Nyssens, 2008):

*'Social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They generally rely on a collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks related to their activity''*



L'attivazione di dinamiche collettive, indipendenti dalle strutture della proprietà delle risorse, è assunta come la premessa necessaria perché possa realizzarsi un beneficio per la comunità. Anche in questo caso, tuttavia, i processi di interazione tra gli attori operanti nel campo economico e in quello sociale rimangono distinti: similmente alle prime due tipologie ideologiche, si assume che la modalità prevalente della SE sia quella di incorporare alcune delle tecniche di business e management proprie delle imprese commerciali in quelle non-profit e gestite secondo principi democratici, al fine di realizzare la propria missione sociale.

Le tensioni che attraversano questa ideologia possono essere riassunte in due aspetti principali: (1) tra la priorità assegnata al valore sociale come missione dell'impresa e la necessità di adottare tecniche proprie delle imprese commerciali, la cui natura sarebbe costitutivamente diversa; (2) rispetto alla natura della partecipazione dei cittadini nelle attività di impresa, rimanendo non chiarito se essa rappresenti un fine in sé o invece il mezzo privilegiato per incidere sui cambiamenti desiderati al livello delle strutture economiche.

Il quarto tipo si caratterizza come un discorso ideologico trasformativo / innovativo. L'innovazione è considerata, prevalentemente, come quell'insieme di processi tesi alla combinazione di risorse in grado di determinare un salto di paradigma in grado di trasformare le strutture esistenti. La SE è configurata come un insieme di attività che oltre ad offrire soluzioni innovative tende all'abilitazione delle comunità per creare nuove forme di inclusione sociale. Un primo esempio è individuabile nella definizione della SE di Johanna Mair e Ignasi Martí (2006):

*'First, we view SE as a process of creating value by combining resources in new ways. Second, these resource combinations are intended primarily to explore and exploit opportunities to create social value by stimulating social change or meeting social needs. And third, when viewed as a process, SE involves the offering of services and products but can also refer to the creation of new organisations'.*

Si assume, in questo caso, che l'innovazione non sia una combinazione di risorse dentro le strutture esistenti per mitigare fenomeni di esclusione sociale. L'innovazione è piuttosto il driver della creazione e generazione di risorse precedentemente inesistenti e questo processo generativo è informato dalla priorità della creazione di valore sociale. La struttura economica deve dunque essere modificata attraverso nuove organizzazioni, assumendo implicitamente che quelle esistenti sono generatrici di fenomeni di esclusione.

Un secondo esempio per questa ideologia è la definizione di Roger L. Martin e Sally Osberg (2007):

*'We define Social Entrepreneurship as having the following three components: (1) identifying a stable but inherently unjust equilibrium that causes the exclusion, marginalization, or suffering of a segment of humanity that lacks the financial means or political clout to achieve any transformative benefit on its own; (2) identifying an opportunity in this unjust equilibrium, developing a social value proposition, and bringing to bear inspiration, creativity, direct action, courage, and fortitude, thereby challenging the stable state's hegemony; and*

(3) *forging a new, stable equilibrium that releases trapped potential or alleviates the suffering of the targeted group, and through imitation and creation of a stable ecosystem around the new equilibrium ensuring a better future for the targeted group and even society at large'*

In questa definizione si assume che le attuali strutture rappresentino una situazione di equilibrio stabile ma allo stesso tempo che esse causino esclusione, marginalizzazione e sofferenza. Inoltre, si assume che la causa principale di questo stato dell'arte risieda nelle disuguaglianze di disponibilità di mezzi finanziari e influenza politica. Dunque, la SE è tale se e solo se si pone l'obiettivo di determinare un salto di paradigma verso un nuovo equilibrio. L'innovazione, che si assume sostanziata nelle doti individuali della creatività, del coraggio e della propensione al rischio (qui però non ristretto al rischio economico di impresa) è la chiave per attivare la creazione di valore sociale e per liberare le potenzialità inesprese presenti tra i marginalizzati delle attuali strutture.

In queste costruzioni ideologiche è possibile individuare due tensioni principali: (1) tra l'assunto che la creazione di valore (e impatto) sociale sia prioritario e una concezione piuttosto unitaria del benessere sociale, che in quanto tale sarebbe perseguibile attraverso l'ibridazione di diverse strutture (pubbliche e private, for o non-profit); (2) nel riferimento allo stato dell'arte come determinato da particolari egemonie, senza però definire i soggetti sociali che le guidano, e lasciando quindi irrisolta la questione di quali attori sociali dovrebbero rappresentare le forze contro-egemoniche.

La Tabella 1 sintetizza questi risultati di analisi, evidenziando la sequenza dei concetti costitutivi dei tipi di ideologia sulla *Social Entrepreneurship* ed evidenziando gli ambiti di tensione tra la capitalizzazione del sociale e la socializzazione del capitale insiti in ciascun tipo.

**Tabella 1. Classificazione ideologica delle narrative accademiche sulla Social Entrepreneurship**

Tipo di ideologia	Concetti costitutivi			Tensione	Esempio
	Imprenditorialità	Innovazione	Welfare		
1 Riproduzione/ Conservazione	Earned Income Sostenibilità	Assente	Unitario Mitigazione	Non-profit Business	Boschee McClurg 2003
2 Riproduzione / Innovazione	Dinamismo Sostenibilità	Attributo Imprenditori	Ibridazione for/non-profit	Innovazione Impatti sociali	Perrini Vurro 2006
3 Trasformazione / Conservazione	No-Profit Natura Collettiva	Assente	Priorità sociale, partecipazione	Partecipazione Business	Defourny Nyssens 2008
4 Trasformazione /Innovazione	Creatività Dinamismo	Cambio paradigma	Valore sociale generatore di nuovi equilibri	A-conflittualità Innovazione	Martin Osberg 2007

## 5. Riflessioni conclusive

I risultati di questo *paper* dimostrano come anche il discorso accademico contenga un contenuto normativo già nella definizione degli attributi del concetto di *Social Entrepreneurship*, che si caratterizza, dunque, come un termine carico di diversi valori (Risjord, 2014). L'analisi dei dati sembra confermare l'idea che ogni ideologia sia un'articolazione di concetti tale da assegnare a ciascuno di essi un significato diverso nella misura in cui esso è collegato ad altre idee costitutive (Freeden and Stears, 2013, Laclau, 2014). Si guardi, ad esempio, al concetto di innovazione sociale. Esso assumerebbe due significati diversi (come proprietà individuale degli imprenditori sociali o come *driver* dei cambiamenti di paradigma) quando esso è associato a finalità di riproduzione o trasformazione delle attuali strutture economiche e politiche. Si può dunque affermare che, già allo stadio di una ricerca pilota, l'analisi critica delle ideologie contenute nelle narrazioni sulla *social entrepreneurship* consenta di arricchire la comprensione del tipo di cambiamento sociale desiderato intrinseco in ciascuna narrativa.

Il principale beneficio di questo tipo di analisi risiede nel fatto che la produzione accademica, non è concepita, in questa chiave, come separata dagli oggetti della sua ricerca, ponendosi piuttosto in un confronto costante in grado di costituirne nuove forme. La trasparenza e la comprensione delle ideologie alla base del discorso accademico sulla SE sono pertanto importanti nella misura in cui esse determinano degli impatti sui modi in cui gli attori dell'imprenditorialità sociale si organizzano e agiscono nella società (Dey and Lehner, 2017). Questa relazione è il passo logico successivo e necessario per confermare o confutare le ipotesi generate da questo *paper*. Infatti, per dare compiutezza alla metodologia della *Critical Discourse Analysis* è fondamentale analizzare le reciproche influenze tra diversi attori. In questo caso si tratta di comprendere più a fondo le interrelazioni tra il mondo dell'accademia, i professionisti della SE, i policy-makers, le comunità locali, in modo da evidenziare le strutture di potere al lavoro nella costruzione di ogni ideologia.

È possibile individuare due rischi potenzialmente derivanti dai risultati di questa ricerca. Il primo è connesso alla frammentazione teorica che riguarda il concetto di ideologia: quando esso venga inteso come produttore di distorsioni discorsive al fine di riprodurre delle relazioni di potere, sarà naturalmente associato ad una interpretazione peggiorativa delle posizioni classificate come ideologiche. Il secondo, conseguente, è il rischio di imporre una frammentazione aprioristica ad un campo di ricerca scientifica, contrapponendo visioni 'ideologiche' che potrebbero finire per oscurare l'avanzamento della conoscenza di fenomeni reali.

Tuttavia, proprio la scarsità di analisi empiriche dedicate ad una comprensione del contenuto ideologico della *social entrepreneurship* rischia di amplificare questi rischi. Le ideologie alle fondamenta delle narrative accademiche, rimanendo inesplorate e inesprese, contribuiscono a creare analisi dicotomiche o semplificanti che limitano la comprensione della ricchezza, delle complessità, delle tensioni necessariamente inerenti l'imprenditorialità sociale. Dunque, questo *paper*, nella sua natura esplorativa di un possibile campo di indagine, vuole contribuire ad estendere il dialogo tra diverse concezioni della SE. Ad esempio, è possibile immaginare un'analisi più ampia della letteratura accademica, per

comparare gli elementi comuni e le differenze presenti nelle definizioni concettuali e nelle analisi empiriche; o ancora si può immaginare di porre sistematicamente a confronto le narrative accademiche con quelle dei *policy-makers* e dei professionisti che operano nell'imprenditorialità sociale, per comprendere perché determinate catene di relazioni in certi contesti sono associate a diversi output dal punto di vista della produzione discorsiva.

## Bibliografia

Addison, T., Hulme, D. and Kanbur, S. M. R. (eds.) (2009) *Poverty dynamics: interdisciplinary perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Althusser, L. 2008. *On ideology*. London: Verso.

Andersson, J. (2007) 'Socializing Capital, Capitalizing the Social: Contemporary Social Democracy and the Knowledge Economy'. archives-ouvertes.fr. Available at: <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01066075> (Accessed 16/02/2019).

Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006) 'Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?', *Entrepreneurship*, 30(1), pp. 1-22.

Bacq, S. and Janssen, F. (2011) 'The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria', *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), pp. 373-403.

Berglund, K. and Wigren, C. (2012) 'Soci(et)al Entrepreneurship: The Shaping of a Different Story of Entrepreneurship', *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 10(1), pp. 9-22.

Beyes, T. and Steyaert, C. (2011) 'The ontological politics of artistic interventions: Implications for performing action research', *Action Research*, 9(1), pp. 100-115.

Bizzell, P. (1992) *Academic discourse and critical consciousness*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Boltanski, L. and Chiapello, E. (2005) *The new spirit of capitalism*. Translated by: Elliott, G. London: Verso.

Bornstein, D. (2007) *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford: Oxford University Press.

Borzaga, C. and Defourny, J. (eds.) (2001) *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.

Boschee, J. (2006) *Migrating from innovation to entrepreneurship: How nonprofits are moving toward sustainability and self-sufficiency*. Minneapolis, MN: Encore! Press

Boschee, J. and McClurg, J. (2003) 'Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions', pp. 5, <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/28028593/testtrtr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557880692&Signature=sBsyOu5lBvvkQvvJ3bU2Go6tZyc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DToward+a+better+understanding+of+social.pdf> [Working Paper] (Accessed 15/05/2019).

Cho, A. H. (2006) 'Politics, Values and Social Entrepreneurship: A Critical Appraisal', in Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (eds.) *Social Entrepreneurship*. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 34-56.

Cieslik, K. (2018) 'The quandaries of social entrepreneurship studies – a discursive review of the discipline', *Review of Social Economy*, 76(3), pp. 352-376.

Conway Dato-on, M. and Kalakay, J. (2016) 'The winding road of social entrepreneurship definitions: a systematic literature review', *Social Enterprise Journal*, 12(2), pp. 131-160.

Cook, B., Dodds, C. and Mitchell, W. (2003) 'Social entrepreneurship—False premises and dangerous forebodings', *Australian Journal of Social Issues*, 38(1), pp. 57-72.

Creswell, J. W. (2013) *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. *Qualitative inquiry and research design* 3rd ed. edn. Los Angeles, Calif. /London: SAGE Publications.

Dacin, M., Dacin, P. and Tracey, P. (2011) 'Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions', *Organization Science*, 22(5), pp. 1203-1213.

Dart, R. (2004) 'The legitimacy of social enterprise', *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), pp. 411-424.

Dees, J. G., Emerson, J. and Economy, P. (2001) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons INC.

Defourny, J. (2001) 'From third sector to social enterprise', in Borzaga, C. & Defourny, J. (eds.) *The emergence of social enterprise*. London: Routledge, pp. 1-28.

Defourny, J. and Nyssens, M. (2008) 'Social enterprise in Europe: recent trends and developments', *Social enterprise journal*, 4(3), pp. 202-228.

Defourny, J. and Nyssens, M. (2010) 'Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences', *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), pp. 32-53.

Dempsey, S. E. and Sanders, M. L. (2010) 'Meaningful work? Nonprofit marketization and work/ life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship', *Organization*, 17(4), pp. 437-459.

Dey, P. and Lehner, O. (2017) 'Registering Ideology in the Creation of Social Entrepreneurs: Intermediary Organizations, 'Ideal Subject' and the Promise of Enjoyment', *Journal of Business Ethics*, 142(4), pp. 753-767.

Dey, P. and Steyaert, C. (2010) 'The politics of narrating social entrepreneurship', *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), pp. 85-108.

Dey, P. and Steyaert, C. (2012) 'Social entrepreneurship: critique and the radical enactment of the social', *Social Enterprise Journal*, 8(2), pp. 90-107.

Dey, P. and Teasdale, S. (2015) 'The tactical mimicry of social enterprise strategies: Acting 'as if' in the everyday life of third sector organizations', *Organization*, 23(4), pp. 485-505.

Drayton, W., Brown, C. and Hillhouse, K. (2006) 'Integrating social entrepreneurs into the 'health for all' formula', *Bulletin of the World Health Organization*, 84(8), pp. 591-592.

Eikenberry, A. M. (2009) 'Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), pp. 582-596.

Eikenberry, A. M. and Kluver, J. D. (2004) 'The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk?', *Public administration review*, 64(2), pp. 132-140.

Fairclough, N. (2003) *Analysing Discourse : Textual Analysis for Social Research*. London: Routledge.

Fairclough, N., Mulderrig, J. and Wodak, R. (2011) 'Critical Discourse Analysis', in van Dijk, T.A. (ed.) *Discourse Studies : A Multidisciplinary Introduction*. London: SAGE Publications.

Francesse, J. (ed.) (2009) *Perspectives on Gramsci : politics, culture and social theory*. New York - London: Routledge.

Freeden, M. and Stears, M. (eds.) (2013) *The Oxford Handbook of Political Ideologies*. Oxford: Oxford University Press.

Gawell, M. (2013) 'Social entrepreneurship – innovative challengers or adjustable followers?', *Social Enterprise Journal*, 9(2), pp. 203-220.

Gioia, D. A., Corley, K. G. and L., H. A. (2013) 'Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology', *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-32.

Hjorth, D. (2013) 'Public entrepreneurship: desiring social change, creating sociality', *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(1/2), pp. 34-52.

Jacobs, A. (2006) 'Helping people is difficult: growth and performance in social enterprises working for international relief and development', in Nicholls, A. (ed.) *Social entrepreneurship : new models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

Joseph, J. (1998) 'In Defence of Critical Realism', *Capital & Class*, 20(65), pp. 73-12.

Kerlin, J. A. and Pollak, T. H. (2010) 'Nonprofit Commercial Revenue: A Replacement for Declining Government Grants and Private Contributions?', *The American Review of Public Administration*, 41(6), pp. 686-704.

Laclau, E. (2014) *The Rhetorical Foundations of Society*. London: Verso.

Leadbeater, C. (1997) *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.

Lehner, O. M. and Germak, A. (2014) 'Antecedents of social entrepreneurship: Between public service motivation and the need for achievement', *Lehner, OM, Germak A*, pp. 1369-1066.

Light, P. C. (2008) *The search for social entrepreneurship*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Mair, J. and Martí, I. (2006) 'Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight', *Journal of World Business*, 41(1), pp. 36-44.

Mair, J. and Noboa, E. (2006) 'Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Venture are Formed', in Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (eds.) *Social Entrepreneurship*. London: Palgrave MacMillan.

Martin, R. L. and Osberg, S. (2007) 'Social Entrepreneurship: The Case for Definition', *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition) (Accessed 13/05/2019).

Mason, C. (2012) 'Up for grabs: A critical discourse analysis of social entrepreneurship discourse in the United Kingdom', *Social Enterprise Journal*, 8(2), pp. 123-140.

Mulgan, G. (2006) 'Cultivating the Other Invisible Hand of Social Entrepreneurship: Comparative Advantage, Public Policy, and Future Research Priorities', in Nicholls, A. (ed.) *Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.

Nicholls, A. (ed.) (2006) *Social entrepreneurship : new models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

Nicholls, A. (2010) 'The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field', *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), pp. 611-633.

Nyssens, M. (ed.) (2006) *Social enterprise: at the crossroads of market, public policy and civil society*. London: Routledge.

Parkinson, C. and Howorth, C. (2008) 'The language of social entrepreneurs', *Entrepreneurship & Regional Development*, 20(3), pp. 285-310.



Patton, M. Q. (2015) *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice*. Fourth edition. edn. Los Angeles: Sage.

Perrini, F. and Vurro, C. (2006) 'Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory and Practice', in Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (eds.) *Social Entrepreneurship*. London: Palgrave Macmillan.

Polanyi, K. (1957) *The great transformation*. Boston: Beacon Press.

Risjord, M. (2014) *Philosophy of Social Science : A Contemporary Introduction*. Routledge Contemporary Introductions to Philosophy Hoboken: Routledge.

Roberts, D. and Woods, C. (2005) 'Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship', *University of Auckland Business Review*, 7(1), pp. 45-52.

Roy, M. J. and Hackett, M. T. (2017) 'Polanyi's 'substantive approach' to the economy in action? Conceptualising social enterprise as a public health 'intervention'', *Review of Social Economy*, 75(2), pp. 89-111.

Seanor, P., Bull, M., Baines, S. and Ridley-Duff, R. (2013) 'Narratives of transition from social to enterprise: you can't get there from here!', *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(3), pp. 324-343.

Sperandio, J. (2005) 'Social Entrepreneurs and Educational Leadership in Bangladesh', *Current Issues in Comparative Education*, 8(1), pp. 18-30.

Steyaert, C. and Hjorth, D. (eds.) (2006) *Entrepreneurship as Social Change. A third Movements in Entrepreneurship Book*. Northampton: Edward Elgar.

Teasdale, S. (2012) 'What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses', *Public Policy and Administration*, 27(2), pp. 99-119.

Teasdale, S., Lyon, F. and Baldock, R. (2013) 'Playing with Numbers: A Methodological Critique of the Social Enterprise Growth Myth', *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(2), pp. 113-131.

Tracey, P. and Jarvis, O. (2007) 'Toward a Theory of Social Venture Franchising', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), pp. 667-685.

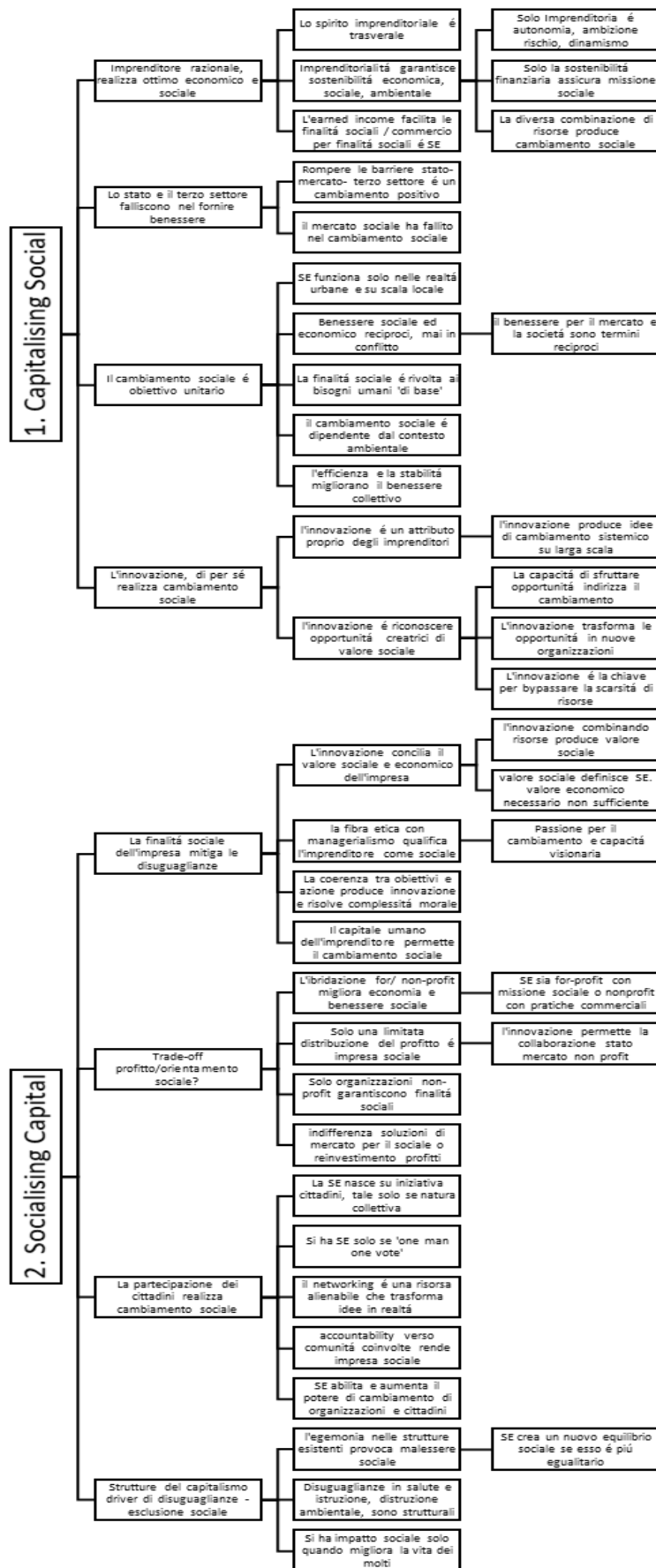
van Dijk, T. A. (2000) *Ideology: A Multidisciplinary Approach* London: SAGE Publications. Available at: <http://sk.sagepub.com/books/ideology> (Accessed: 2019/05/14).

van Dijk, T. A. (2015) 'Critical Discourse Analysis', in Tannen, D., Hamilton, H.E. & Schiffrin, D. (eds.) *The Handbook of Discourse Analysis*. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.

Wodak, R. (2004) 'Critical Discourse Analysis', in Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J.F. & Silverman, D. (eds.) *Qualitative Research Practice*. London: SAGE Publications.

Yunus, M. (2007) *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. London: Hachette UK.

## Appendice 1. Struttura dei codici per l'analisi dei dati – prima fase



# **Innovazione sociale e funzione abilitante della pubblica amministrazione: l'esperienza della Regione Umbria**

**Anna Lisa Lelli (Regione Umbria)  
Antonio Picciotti (Università di Perugia)**

*Colloquio Scientifico sull'impresa sociale*

*Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*

*24 e 25 Maggio 2019*

## 1. Introduzione

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad una vasta diffusione del concetto di innovazione sociale che è stato ampiamente declinato in una prospettiva teorica e, allo stesso tempo, esplorato attraverso la narrazione e l'interpretazione di numerose esperienze empiriche.

Le ragioni della progressiva affermazione di questo approccio nella letteratura accademica, nelle attività delle organizzazioni del terzo settore e nelle politiche attuate dalle amministrazioni pubbliche sono da ricondurre, essenzialmente, all'esistenza di un disallineamento tra i nuovi bisogni emergenti e le risposte che vengono poste in essere dagli attori coinvolti nelle politiche di welfare. La configurazione dei servizi di welfare conosciuta in Italia a partire dagli anni '70 e '80 non sembra più adeguata, infatti, a leggere e gestire i nuovi problemi dei cittadini. Il welfare attuale non può più contare su un consenso diffuso e questo avviene non solo per un possibile cattivo funzionamento dei servizi sociali e socio-sanitari ma soprattutto perché si è trasformato l'oggetto del lavoro sociale.

A fronte di un simile scenario, si presenta una duplice alternativa: riprogettare il welfare insieme ai cittadini, cercando di ricostruire il consenso, oppure erogare servizi e prodotti di nicchia, riservati esclusivamente agli operatori in possesso di particolari competenze professionali e ai destinatari che presentano un disagio conclamato per poter accedere a servizi specifici. Sono queste le ragioni che hanno portato il welfare ad essere un terreno estremamente significativo per la ripresa dei processi partecipativi.

In questo senso, l'innovazione sociale può essere vista come un'opportunità per avviare nuove dinamiche di coinvolgimento e di partecipazione, finalizzate alla ricostruzione di servizi di welfare qualificati e a costi contenuti in quanto co-progettati e co-prodotti con i cittadini. Si comprende, pertanto, come l'innovazione sociale, pur in presenza di evidenti limiti concettuali e di questioni teoriche ancora aperte, dovute anche al fatto di essere un *framework* tuttora in costruzione, possa rappresentare l'occasione per sperimentare valori e pratiche che nascono da un'intelligenza collettiva e che sono accomunate dalla prerogativa di voler modificare intere realtà territoriali.

In un simile contesto di profonda trasformazione economica, sociale ed istituzionale, una scarsa attenzione, tuttavia, è stata finora dedicata al ruolo dell'attore pubblico ossia alle decisioni che ogni amministrazione locale può assumere e alle azioni che può intraprendere nel sostenere tali dinamiche di cambiamento.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di esplorare questa dimensione di indagine, di definire un possibile percorso di intervento dell'attore pubblico e di identificare i possibili effetti che tali decisioni possono indurre sulle decisioni, sui comportamenti e sulle progettualità delle imprese sociali.

Al fine di perseguire questo obiettivo conoscitivo, il lavoro condotto presenta la seguente articolazione: nel paragrafo successivo (paragrafo 2), viene delineato il quadro istituzionale nell'ambito del quale è stato declinato, specificato ed attuato, a livello europeo e nell'esperienza della regione Umbria, il concetto di innovazione sociale; dopo la descrizione della metodologia di indagine utilizzata (paragrafo 3), vengono proposti i risultati di una ricerca esplorativa riferita all'esperienza della Regione Umbria e, in particolare, alle attività e ai risultati derivanti dalla presentazione di progetti sperimentali da parte di soggetti del terzo settore per il finanziamento di "Azioni innovative di welfare territoriale" (in attuazione delle misure previste da POR FSE 2014-2020 Regione Umbria - ASSE 2 Inclusione sociale e lotta alla povertà e POR FESR 2014-2020 Regione

Umbria - ASSE 3 Competitività delle PMI); infine, vengono discussi i risultati emergenti dalla ricerca, sia in termini di possibili e future traiettorie di innovazione intraprese dalle organizzazioni del terzo settore, sia in termini di stadi – in parte compiuti e in parte da realizzare – di un processo di innovazione incentrato sul coinvolgimento e la partecipazione di intere comunità territoriali che ha fortemente modificato il ruolo e l’approccio della pubblica amministrazione alla progettazione, all’attuazione e alla valutazione dei nuovi servizi di welfare.

## **2. Il quadro istituzionale europeo e regionale dell’innovazione sociale**

Il welfare si presenta come un terreno estremamente significativo per la ripresa dei processi partecipativi. In questo senso, la crisi che si sta attraversando può essere vista anche come una grande opportunità per avviare nuovi percorsi di partecipazione e, al contempo, per riprogettare servizi qualificati e a costi contenuti, perché co-costruiti e gestiti con i cittadini. In questo scenario, il tema dell’innovazione sociale rappresenta, quindi, una priorità (Harris e Albury, 2009).

L’innovazione sociale si configura come il contesto relazionale in cui prendono forma le pratiche quotidiane della cura e del benessere della persona.

Esistono molte definizioni in letteratura di innovazione sociale che dimostrano quanto sia complesso tracciare dei confini analitici ad un fenomeno i cui caratteri essenziali si manifestano nelle pratiche (Lampugnani, 2016; Caroli, 2015; Cajaiba-Santana, 2014). Generalmente, quando si parla di innovazione, si tende a limitare tale concetto all’ambito tecnologico. Negli ultimi anni, tuttavia, si è assistito ad un cambio di tendenza che ha portato sempre di più all’affermazione dell’idea che l’innovazione abbia anche una dimensione sociale, la quale attiene ai mutamenti nelle abitudini e nei valori, nelle strategie, nelle politiche, nelle strutture e nei processi organizzativi, nei sistemi di erogazione dei servizi, nei metodi e nelle modalità di lavoro (Pol e Ville, 2009).

In una prospettiva istituzionale, l’innovazione sociale ha assunto un peso significativo, a livello comunitario, nel dibattito sulla crisi. A partire dal 2009, l’allora presidente Barroso ha avviato un’azione diretta a promuovere e valorizzare l’innovazione sociale (Bepa. 2011), nell’ambito della quale si inscrivono anche le successive comunicazioni con le quali la Commissione europea ha proposto un nuovo programma per l’occupazione e l’innovazione sociale (Regolamento UE 1296/2013) ed ha avviato un’iniziativa per promuovere l’imprenditoria sociale quale leva per incoraggiare l’innovazione sociale.

L’obiettivo che la Commissione europea si propone è di favorire un’economia sociale altamente competitiva, attraverso la ricerca di soluzioni per i problemi della società, con particolare riguardo alla lotta contro la povertà e all’esclusione, ma anche di dare impulso all’iniziativa faro “Unione dell’Innovazione” nell’ambito della strategia Europa 2020 (Commissione Europea, 2013b; Caulier-Grice et al., 2012).

L’importanza di promuovere l’innovazione sociale è stata d’altra parte rimarcata dalla Commissione europea anche nei Regolamenti dei fondi SIE per il nuovo periodo di programmazione 2014-2020. In particolare, nel Regolamento Disposizioni Comuni, all’art. 96, è previsto che il Fondo Sociale Europeo (FSE) attui l’innovazione sociale. La rilevanza del tema è tale che, a complemento degli interventi FSE, è stato creato un apposito “Programma Europeo per l’occupazione e l’innovazione sociale” (EaSI) per supportare l’attuazione della Strategia Europa 2020 con riferimento all’occupazione e all’inclusione sociale e sostenere progetti innovativi con portata di livello Europeo. Nell’ambito del Quadro

Strategico Comune (QSC), inoltre, la Commissione europea sottolinea l'opportunità di attivare proficue sinergie tra l'intervento dei Fondi strutturali e il nuovo programma EaSI. Gli Stati Membri sono altresì invitati a sviluppare gradualmente, con il sostegno del FSE, le misure di maggior successo adottate nel quadro dell'asse Progress del programma EaSI.

L'innovazione sociale viene inoltre identificata dalla stessa Commissione europea come un efficace strumento di attuazione delle strategie di specializzazione intelligente (*Smart specialisation*), sia assicurando la piena partecipazione dei soggetti coinvolti, sia supportando l'innovazione tecnologica e quella basata sulla pratica efficace<sup>1</sup>.

Nel programma operativo regionale del FSE, la scelta di rilievo compiuta dalla Regione Umbria è riconducibile all'allocazione di risorse all'ambito delle politiche di inclusione sociale ("asse II - Inclusione Sociale e lotta alla povertà", corrispondente all'Obiettivo Tematico 9) per un'incidenza del 23,4% dell'ammontare complessivo del Programma Operativo Regionale FSE. In valore assoluto, tale stanziamento corrisponde ad una dotazione di 55.526.158 Euro nel settennio di programmazione.

La quota prevalente di risorse è stata allocata sulla priorità di investimento 9.1 – Inclusione attiva, che costituisce la seconda fra le cinque priorità concentrate del Programma Operativo regionale. Al suo interno, il peso maggiore è assunto dall'obiettivo specifico "Riduzione della povertà, dell'esclusione sociale e promozione dell'innovazione sociale", in risposta alle criticità emergenti, a seguito della crisi economica, nei funzionamenti della società umbra. Seguono, per importanza finanziaria, gli obiettivi specifici relativi allo sviluppo dei servizi rivolti a minori ed anziani, le politiche di inclusione sociale attraverso il lavoro e gli interventi di sistema finalizzati al rafforzamento dell'economia sociale.

Parte significativa degli interventi sostenuti dal FSE nell'ambito delle politiche di inclusione sociale attiva sarà svolta nell'ambito della Agenda Urbana, intervenendo sui segmenti di popolazione più fragili e per aree e quartieri disagiati, attraverso azioni prioritariamente volte alla promozione di progetti e partenariati tra pubblico, privato e terzo settore finalizzati all'innovazione sociale e allo sviluppo della *welfare community*. In relazione all'obiettivo specifico "Rafforzamento dell'economia sociale", la promozione di questa prospettiva avviene attraverso due linee di azione, fra loro strettamente integrate: a) il rafforzamento delle imprese sociali e delle organizzazioni del terzo settore in termini di efficienza ed efficacia della loro azione e b) lo sviluppo di progetti sperimentali di innovazione sociale. Per quanto attiene al primo, lo sviluppo dell'impresa sociale, non solo cooperativa, e del terzo settore si pone come una condizione essenziale per la progressiva evoluzione delle modalità di produzione dei servizi socio-assistenziali, socio-educativi e di inclusione lavorativa, nonché come diretta risorsa di attivazione e realizzazione di progetti di innovazione sociale.

Una volta delineato questo contesto istituzionale, diventa però rilevante stabilire da quale definizione di innovazione sociale partire. Nella letteratura economica, sono state fornite diverse chiavi interpretative di questo fenomeno che hanno condotto all'elaborazione di differenti definizioni (Bernardoni e Picciotti, 2017; Picciotti, 2013; Murray et al., 2010; Mulgan et al., 2007).

L'innovazione sociale consiste, secondo la definizione data dalla Commissione Europea (2013a) nello "sviluppo di nuove idee, servizi e modelli per fornire risposte più adeguate ai bisogni sociali". Tale

---

<sup>1</sup> Cfr. "Strategie di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente", scheda informativa predisposta dalla CE [Politica di coesione 2014-2020].

definizione poggia sulla precedente interpretazione data dal Presidente Barroso, secondo il quale per innovazione sociale si intende *“un intervento che risponde ai bisogni sociali insoddisfatti, migliorando gli outcomes sociali. L’innovazione sociale riguarda gli interventi che sono diretti a gruppi vulnerabili della società e che sanno intercettare e valorizzare la creatività delle associazioni di volontariato, delle organizzazioni e degli imprenditori sociali per trovare modi nuovi di rispondere a bisogni sociali impellenti a cui non arriva un’adeguata risposta né dal settore pubblico né dal settore privato”*. Ancorché tale definizione di Barroso sembri orientata prioritariamente verso finalità di inclusione sociale dei soggetti vulnerabili, in senso più ampio l’innovazione sociale può riguardare altri ambiti di intervento che hanno un impatto su questioni più generali (Westley e Antadze, 2010). In particolare:

- innovazione sociale può significare semplicemente un’innovazione socializzata che crea nuovi saperi tecnici o organizzativi; ma anche un approccio pragmatico ai problemi sociali che applica tecniche manageriali per risolvere problemi attuali;
- questa può essere un prodotto, un metodo di produzione, un processo, o una tecnologia, ma può anche essere un principio, un’idea, una legge, un movimento sociale, un intervento, o una loro combinazione;
- l’innovazione sociale non è riconoscibile solo nei risultati ma anche nel modo in cui sono raggiunti, in particolare attraverso relazioni, nuove forme di cooperazione e collaborazione che essa produce;
- innovazione sociale è anche la capacità di innescare i cambiamenti comportamentali che sono necessari per affrontare le principali sfide delle società contemporanee. Importante è infatti il ruolo della società civile, ma anche della pubblica amministrazione, che deve essere parte attiva nella ricerca delle soluzioni più adeguate ai problemi (Howaldt e Schwarz, 2010).

Nell’ambito del Programma EaSI, le *“innovazioni sociali”* sono definite come: *“le innovazioni che hanno sia finalità sia mezzi sociali, e in particolare quelle che fanno riferimento allo sviluppo e all’attuazione di nuove idee (riguardanti prodotti, servizi e modelli) che rispondono a esigenze sociali e, contemporaneamente, creano nuovi rapporti o collaborazioni sociali, fornendo un beneficio alla società e promuovendo la capacità di agire della stessa”*. Negli ultimi anni, il programma EaSI sta spingendo molto, attraverso documenti e *call for proposals*, per innovazioni che vadano nella direzione di approcci personalizzati ai fabbisogni dei cittadini (*Case Handling*) e di forme di accesso ai servizi fortemente facilitate ed accentrate (*One stop Shop* e *Social Hub*)<sup>2</sup>.

All’origine di questi processi di innovazione esistono pressioni sociali esercitate dall’esistenza di bisogni non sempre soddisfatti, di risorse non sempre utilizzate in modo efficace, di emergenze sociali. Il momento storico in cui viviamo, segnato profondamente dalla crisi, ha modificato i bisogni delle persone e soprattutto le caratteristiche delle persone che dovrebbero accedere ai servizi. Questa *“zona grigia”* che è diventata numericamente consistente e vulnerabile, spesso non trova adeguata risposta né nei servizi offerti dalla pubblica amministrazione né nel mercato privato.

Questo vuoto apre il campo a risorse e forze diverse a nuove modalità organizzative, all’imprenditorialità dal basso, alle comunità di cittadini che si auto-organizzano per creare nuove risposte, per ottimizzare l’utilizzo delle risorse (umane e naturali) per garantire un miglioramento

---

<sup>2</sup> Il One Stop Shop è un’interfaccia unica per l’accesso ai servizi disponibili sul territorio a prescindere da chi li gestisce/eroghi; l’Hub è un’interfaccia unica per l’accesso ad un ventaglio di servizi erogati dal gestore o suoi associati.



sociale. Le pratiche di innovazione sociale, quindi, non solo rispondono in modo innovativo ad alcuni bisogni, ma propongono anche nuove modalità di decisione e di azione collettiva (Borzaga e Bodini, 2012). In particolare propongono di affrontare complessi problemi di natura orizzontale attraverso meccanismi di intervento di tipo reticolare, adottando l'intera gamma degli strumenti a disposizione; utilizzano forme di coordinamento e collaborazione piuttosto che forme verticali di controllo. Questo aumenta le capacità di azione della comunità (*empowerment*) che si mobilita, crea nuovi ruoli e relazioni tra gli attori coinvolti, coinvolge nella produzione di risorse e capitale umano. Il potenziale impatto di una pratica innovativa sul contesto sociale è tanto più elevato quanto più inclusivo è il processo di coinvolgimento della comunità. Questa mobilitazione di risorse umane deve portare ad un attivismo diffuso in grado di moltiplicare energie e iniziative al servizio del miglioramento sociale.

### **3. La metodologia della ricerca**

In questo contesto istituzionale, caratterizzato da una profonda tensione verso il cambiamento economico e sociale e dalla ricerca di nuove forme di partecipazione, un'area che risulta essere ancora poco esplorata è costituita dal ruolo assunto dall'attore pubblico nell'ambito di tali dinamiche di innovazione (O'Byrne et al., 2014).

Il presente lavoro intende affrontare questa tematica. In particolare, le domande di ricerca a cui l'articolo intende fornire una risposta sono le seguenti: qual è il ruolo della pubblica amministrazione nelle politiche di innovazione sociale? Come può essere progettato, articolato ed attuato il processo partecipativo, nell'ottica dell'attore pubblico? Quali sono gli effetti attesi e generati da tali politiche sulle imprese sociali e sul territorio?

Da un punto di vista metodologico, data la durata dell'iniziativa che è stata avviata nel 2017 ed è tuttora in corso, vi è stata la possibilità di sperimentare diversi approcci di indagine, riconducibili non solo alla raccolta e all'analisi on desk di documentazione tecnica ma anche all'utilizzo di approcci di etnografia sociale (Marzano, 2006) tra cui, in particolare, l'osservazione partecipante (Spradley, 2016; Musante e DeWalt, 2010).

La presenza diretta ad incontri ed attività svolte nell'ambito del processo di partecipazione collettiva e l'assunzione di ruoli di interlocuzione con i diversi soggetti coinvolti (amministratori pubblici locali, responsabili di imprese sociali e di altre organizzazioni del terzo settore, esperti coinvolti nelle diverse iniziative organizzate) hanno permesso di raccogliere dati e registrare informazioni che sono state successivamente analizzate e sistematizzate. In questo modo, è stato possibile pervenire alla ricostruzione di un processo le cui fasi vengono di seguito approfondite e discusse.

### **4. Il processo di innovazione sociale**

Nell'ambito delle proprie attività e delle proprie iniziative, la regione Umbria ha avviato un percorso per l'attuazione di politiche volte ad incentivare pratiche di innovazione sociale. In particolare, tale percorso ha una durata pluriennale e si articola in una serie di attività.

Fig. 1 Il processo di implementazione dell'innovazione sociale della Regione Umbria



Come è possibile osservare, si tratta di quattro distinte fasi che hanno avuto inizio nel 2017 e che sono tuttora in corso. Di seguito, si procede ad approfondire ognuna di esse in modo da identificare le decisioni che sono state assunte, le attività specifiche che sono state realizzate e i risultati che sono stati conseguiti.

#### **4.1 La fase di programmazione**

Nella programmazione strategica regionale, la Giunta regionale, con l'approvazione della Delibera n. 181 del 27/02/2017 ha definito alcuni elementi prioritari e caratterizzanti il perimetro dell'innovazione sociale, soprattutto in relazione alla implementazione degli interventi declinati nel POR FSE, Asse inclusione sociale. Lo stesso atto regionale ha inteso avviare un percorso di partecipazione di tutti i soggetti interessati, anche in relazione alla predisposizione del bando regionale, in attuazione delle misure previste dal POR FSE\_Asse inclusione sociale e lotta alla povertà e dal POR FESR 2014-2020\_ ASSE 3\_ Competitività delle PMI\_RA3.7\_Obiettivo specifico Diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale.

Il passaggio successivo è stato quello dell'approvazione, da parte della Giunta con DGR N. 1151 del 09/10/2017, del documento "Aree tematiche e settori rilevanti", per l'attuazione delle misure POR FSE e POR FESR (asse competitività delle imprese). Questa delibera è stata propedeutica al bando ed ha avuto l'obiettivo di declinare le azioni che potevano essere realizzate, riconducibili alle seguenti:

##### **a) Sviluppo di progetti sperimentali del terzo settore. Azioni innovative di welfare territoriale<sup>3</sup>.**

I progetti candidabili dovevano essere in grado di contribuire a sviluppare un welfare di prossimità per:

- valorizzare le connessioni territoriali e rendere così maggiormente incisiva e stabile l'innovazione sociale prodotta;
- concepire le politiche sociali non come risposta emergenziale ai bisogni espressi dalla collettività, ma come la creazione di un processo di innovazione che consenta di generare un cambiamento nelle relazioni sociali e risponda a nuovi bisogni ancora non soddisfatti dal mercato o crei risposte più soddisfacenti a bisogni esistenti;

<sup>3</sup> Quindi nello specifico, in relazione al programma operativo regionale FSE 2014-2020 - Asse 2: inclusione sociale a lotta alla povertà - priorità di investimento 9.1: inclusione attiva, anche per promuovere le pari opportunità e la partecipazione attiva e migliorare l'occupabilità RA9.7: rafforzamento dell'economia sociale intervento: innovazione sociale.

- stimolare la sperimentazione di innovazioni sociali nella gestione dei servizi territoriali che sappiano dimostrare sostenibilità, integrazione e scalabilità nell'amministrazione ordinaria dei servizi;
- costruire un welfare in grado di concorrere, al pari di altri asset territoriali, a determinare i fattori di crescita e di sviluppo del territorio, avviando un insieme di iniziative volte a mettere a punto nuove modalità per intervenire su bisogni emergenti o non efficacemente affrontati;
- stimolare processi collaborativi sui territori, agendo sulla domanda di innovazione, sulla generazione di idee, sulla creazione di ecosistemi territoriali fertili e, nel contempo, facilitando la sperimentazione di servizi e/o prodotti innovativi;
- prevedere la realizzazione di ampie sinergie tra soggetti diversi, in una logica di co-progettazione, co-design e co-produzione. Tale logica è stata stimolata come approccio concreto/guida sia nella fase di condivisione delle scelte progettuali, sia nell'implementazione a livello territoriale dei progetti di innovazione sociale;
- stimolare l'introduzione di soluzioni innovative basate sull'integrazione intelligente di tecnologia applicata e sistemi di erogazione/produzione di servizi aventi impatto e valenza sociale.

Oggetto dei servizi da proporre a valere sulla misura erano considerati, a titolo d'esempio e non esaustivi: servizi di welfare innovativi; sperimentazione di modelli innovativi di servizi collaborativi rivolti a cittadini con fragilità sociale; servizi di assistenza leggera di prossimità e di accompagnamento verso l'autonomia e il lavoro; servizi di orientamento e benessere per le persone con fragilità sociale; sperimentazioni di utilizzo di tecnologie funzionali alle emergenze sociali e/o all'accesso dei servizi, valorizzazione delle pratiche dell'economia civile.

*b) Sostegno all'avvio e rafforzamento di attività imprenditoriali che producono effetti socialmente desiderabili e beni pubblici non prodotti dal mercato<sup>4</sup>.*

L'azione doveva sostenere le imprese del privato sociale che pongono in essere servizi e beni pubblici altrimenti non assicurati dal sistema imprenditoriale for-profit, anche attraverso il ricorso a soluzioni e strumenti di policy innovativi, capaci di moltiplicare gli effetti e gli impatti sociali ed economici di sviluppo locale delle iniziative poste in essere dal sistema regionale e in sinergia con le azioni di cui sopra. Anche per questa azione l'elemento caratterizzante è stato lo stimolo che si intendeva esercitare verso processi collaborativi sui territori, agendo sulla domanda di innovazione, sulla generazione di idee, sulla creazione di ecosistemi territoriali fertili e, nel contempo, facilitando la sperimentazione di servizi e/o prodotti innovativi. L'azione prevedeva, anche in questo caso, la realizzazione di ampie sinergie tra soggetti diversi, in una logica di co-progettazione, co-design e co-produzione. Tale logica è stimolata come approccio concreto/guida sia nella fase di condivisione delle scelte progettuali, sia nell'implementazione a livello territoriale dei progetti di innovazione sociale.

Oggetto dei servizi da proporre a valere sulla misura potevano essere, a titolo d'esempio e non esaustivi: attività di attrezzaggio del patrimonio immobiliare esistente connesso con

---

<sup>4</sup> Programma operativo regionale FESR 2014-2020- asse 3: Competitività delle PMI- priorità di investimento 3.c sostenendo la creazione e l'ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi. RA3.7- o.s.: diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale.

l'implementazione dell'azioni innovative di welfare territoriale; azioni di supporto alle azioni innovative di welfare territoriale; azioni di incubazione e start up di imprese sociali connesse alle azioni innovative di welfare territoriale.

c) *Scuola di innovazione sociale*<sup>5</sup>.

È un'iniziativa di sistema volta ad accompagnare i processi di innovazione sociale sui territori. L'azione a regia regionale è volta ad implementare interventi di formazione e rafforzamento delle capacità degli operatori pubblici e privati nella ridefinizioni dei modelli di intervento nelle politiche sociali; interventi di supporto per l'attuazione di strumenti normativi e modalità di gestione innovativi dei servizi; interventi di accompagnamento dei processi di innovazione sociale e di sostegno delle azioni sopracitate. Inoltre si interverrà anche nel sostegno al processo di valutazione di impatto degli interventi finanziati.

Nell'ottica di un processo di condivisione, ad aprile 2018 sono state organizzate tre giornate legate al tema dell'innovazione con l'intenzione di analizzare e condividere le linee guida regionali partendo da alcune aree di bisogno che generano innovazione sociale, ossia: abitare, lavorare, rigenerare e prendersi cura.

Queste giornate hanno rappresentato un importante momento di confronto e contaminazione non solo con esperienze locali ma anche con diverse realtà ed esperienze nazionali ed hanno avuto l'obiettivo di innescare un processo virtuoso per far emergere nel territorio regionale una "intelligenza collettiva" attraverso la quale rendere l'innovazione sociale qualcosa di tangibile, che producesse effetti e impatti positivi. È stata inoltre un'occasione per poter "disegnare" politiche pubbliche nuove a favore dei territori in relazione all'utilizzo dei fondi strutturali 2014-2020. Infatti, nell'ambito delle politiche pubbliche dedicate ai servizi alla persona, in particolare nell'area della salute e del welfare, in questa regione si evidenzia anche un cambiamento nelle istanze istituzionali ossia un'evoluzione nel sistema della Governace territoriale<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Quindi nello specifico, in relazione al programma operativo regionale FSE 2014-2020 - asse 2: inclusione sociale a lotta alla povertà - priorità di investimento 9.1: inclusione attiva, anche per promuovere le pari opportunità e la partecipazione attiva e migliorare l'occupabilità RA9.7: rafforzamento dell'economia sociale intervento: innovazione sociale.

<sup>6</sup> La Regione Umbria è stata chiamata, dunque, a "ridisegnare e semplificare gli assetti istituzionali, le prassi e le procedure dell'azione amministrativa, per migliorare il rapporto tra amministrazioni pubbliche e società" (DAP 2014-2016) e, conseguentemente, la legge regionale 2 aprile 2015, n. 10 (Riordino delle funzioni amministrative regionali, di area vasta, delle forme associative di Comuni e comunali - Conseguenti modificazioni normative.) ha soppresso le Unioni speciali di comuni, nonché gli Ambiti Territoriali Integrati (che continuavano, ove non già attivate le Unioni speciali di comuni, a esercitare le funzioni in materia di politiche sociali), e ha conferito le funzioni in materia di politiche sociali ai comuni, che le esercitano con le forme associative di cui all'art. 30, c. 4, del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 (Convenzioni). Con legge regionale 17 agosto 2016, n. 10 (Modificazioni ed integrazioni alla legge regionale 9 aprile 2015, n. 11 e alla legge regionale 30 marzo 2015, n. 8) è stato modificato il TU l.r. 11/2015 rendendolo coerente con il disposto della l.r. 10/2015 e restituendo centralità alla Zona sociale. Appare evidente che il nuovo Piano sociale (deliberazione del Consiglio Regionale n. 368 del 19/01/2010) è giunto dopo un decennio di profonde trasformazioni. Lo stesso ha inteso porre come obiettivo strategico il consolidamento del sistema integrato territoriale degli interventi e dei servizi sociali, volto a favorire la produzione e lo sviluppo dei beni pubblici comuni e ad attivare le risorse comunitarie nel pieno rispetto dei diritti e della centralità della persona. L'attivazione delle risorse comunitarie porta alla

Dentro a questa premessa di azione trasformativa, l'unica possibilità delle istituzioni pubbliche per far fronte alle fase storica in cui si trovano, è acquisire la capacità di innovarsi partendo e ponendo al centro del sistema le sperimentazioni locali innovative, attivando processi di conoscenza, monitoraggio e accompagnamento delle stesse.

Il nuovo piano sociale regionale, ad esempio, ha individuato il Community Lab come metodologia per innovare e agire sui processi collettivi, costruendo un sistema tra le pratiche innovative, come un'opportunità, un metodo di elaborazione partecipata del mutamento sociale. Attraverso l'analisi partecipata dei contesti locali e dei casi concreti, la risposta ai bisogni della comunità viene fornita in modo partecipativo partendo dalla consapevolezza che è necessario innovare le istituzioni con sperimentazioni consapevoli, monitorate e accompagnate sino a farle divenire un sistema di apprendimento collettivo.

Le tre giornate di aprile hanno dato la rotta per costruire azioni (nel successivo momento attuativo) a supporto dell'ecosistema di innovazione sociale regionale. Nello specifico, si intendono realizzare:

1. interventi di formazione e rafforzamento delle capacità degli operatori pubblici e privati nella ridefinizione dei modelli di intervento nelle politiche sociali;
2. un intervento di supporto agli enti locali per l'attuazione di strumenti normativi e per definire modalità di gestione innovativi dei servizi;
3. la costituzione di un gruppo di esperti per l'accompagnamento, la valutazione degli interventi finanziabili e finanziati dalle risorse FSE sull'innovazione sociale;
4. la costruzione delle aree di interesse e delle priorità (contenuti nel successivo avviso).

#### **4.2 La fase di attuazione**

In attuazione del percorso programmatico, a maggio 2018 è stato emanato l'avviso pubblico in regime di concessione ex art. 12 l. 241/90 per la presentazione di progetti sperimentali del terzo settore\_ azioni innovative di welfare territoriale in attuazione delle misure previste dal POR FSE 2014-2020\_ asse 2\_ inclusione sociale e lotta alla povertà\_RA9.7 rafforzamento dell'economia sociale e POR FESR 2014-2020\_ asse 3\_ competitività delle Pmi\_RA3.7\_ obiettivo specifico diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale.

I soggetti ammessi a presentare proposte progettuali potevano essere le Associazioni temporanee di scopo (ATS) e le Associazioni Temporanee d'Impresa (ATI), con la specifica che ciascun componente dell'ATI/ATS dovesse appartenere, all'atto della presentazione della proposta progettuale, ad una delle seguenti categorie di soggetti:

- a) **cooperative sociali** iscritte all'Albo regionale delle cooperative sociali, di cui alle relative leggi regionali;
- b) **imprese sociali**, di cui al D.lgs. n. 155 del 24 marzo 2006, iscritte al Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio nella apposita sezione;

---

ridefinizione delle priorità e ad affrontare le nuove dimensioni del disagio sociale, sino a elaborare politiche trasversali innovative e più rispondenti a bisogni locali

- c) **associazioni ed enti di promozione sociale** iscritte ai registri delle Associazioni di Promozione Sociale, di cui alla L. 383/2000;
- d) **fondazioni non bancarie** operanti nel settore dei servizi socio-sanitari e iscritte al Registro regionale delle persone giuridiche;
- e) **onlus** (organizzazioni non lucrative di utilità sociale) iscritte al Registro di cui al D.lgs. 460/1997;
- f) **organizzazioni di volontariato** iscritte ai Registri delle organizzazioni di volontariato istituiti dalle regioni e dalle province autonome, di cui all'art. 6 della L. 266/1991;
- g) **enti ecclesiastici** con i quali lo stato ha stipulato patti, accordi o intese essere in possesso del riconoscimento civile ai sensi della normativa vigente;
- h) **aziende pubbliche di servizi alla persona (ASP)**, di cui al d.lgs 207/2001.

Obiettivo del bando è stato, quindi, quello di promuovere progetti e azioni innovative di welfare territoriale al fine di sperimentare modelli di servizi e di interventi che mirassero:

- allo sviluppo di un welfare di prossimità;
- al sostegno di sperimentazioni di innovazione sociale che valorizzino le connessioni territoriali;
- alla creazione di un processo di innovazione che consenta di generare un cambiamento nelle relazioni sociali e risponda a nuovi bisogni ancora non soddisfatti dal mercato o crei risposte più soddisfacenti a bisogni esistenti;
- alla sostenibilità e all'integrazione nell'amministrazione ordinaria dei servizi;
- a stimolare processi collaborativi, agendo sulla domanda di innovazione, sulla generazione di idee, sulla creazione di ecosistemi territoriali fertili;
- allo sviluppo di nuove sperimentazioni di servizi, iniziative, attività, prodotti o soggetti.

Potevano costituire un esempio, i servizi di welfare innovativi anche rivolti al recupero e alla rigenerazione di spazi fisici; la sperimentazione di modelli innovativi di servizi collaborativi rivolti a cittadini con fragilità sociale; i servizi di assistenza leggera di prossimità e di accompagnamento verso l'autonomia e il lavoro; i servizi di orientamento e benessere per le persone con fragilità sociale; le sperimentazioni di utilizzo di tecnologie funzionali alle emergenze sociali o all'accesso ai servizi; la valorizzazione delle pratiche dell'economia civile.

I progetti dovevano sviluppare, altresì, azioni funzionalmente collegate a quelle di cui ai punti precedenti miranti al sostegno all'avvio e al rafforzamento di attività imprenditoriali sociali in grado di generare effetti socialmente desiderabili e beni pubblici non prodotti dal mercato, mediante lo sviluppo di servizi e beni pubblici altrimenti non assicurati dal sistema imprenditoriale for-profit, anche attraverso il ricorso a soluzioni e strumenti di policy innovativi, capaci di moltiplicare gli effetti e gli impatti sociali ed economici di sviluppo locale delle iniziative poste in essere dal sistema regionale.

Il bando intendeva anche favorire azioni di incubazione o la creazione di *start-up* di imprese sociali e realizzare attività di attrezzaggio del patrimonio immobiliare esistente anche in connessione al recupero e alla rigenerazioni di spazi fisici esistenti e contestualmente stimolare l'introduzione di

soluzioni innovative basate sull'integrazione intelligente tra tecnologia applicata e sistemi di erogazione/produzione di servizi aventi impatto e valenza sociale.

Ciascuna proposta progettuale ha beneficiato di un contributo da un minimo di € 120.000,00 ad un massimo di € 550.000,00, secondo i limiti minimi e massimi di seguito indicati:

Tab. 1 Le risorse complessive del bando innovazione sociale

<b>Risorse POR FSE</b>	<b>Risorse POR FESR</b>	<b>Risorse totali</b>
<b><i>Dotazione € 5.000.000,00</i></b>	<b><i>Dotazione € 2.500.000,00</i></b>	<b><i>Dotazione € 7.500.000,00</i></b>
Contributo Minimo € 80.000,00	Contributo Minimo € 40.000,00	Contributo Minimo € 120.000,00
Contributo Massimo € 350.000,00	Contributo Massimo € 200.000,00	Contributo Massimo € 550.000,00

Tab. 2 Le risorse del bando innovazione sociale riservate alle aree interne

<b>Aree interne</b>	<b>Risorse POR FSE</b>	<b>Risorse POR FESR</b>	<b>Risorse totali</b>
<b><i>Sud Ovest (Orvietano)</i></b>	<i>€ 150.000,00</i>	<i>€ 50.000,00</i>	<b><i>€ 200.000,00</i></b>
<b><i>Nord Est dell'Umbria</i></b>	<i>€ 150.000,00</i>	<i>€ 50.000,00</i>	<b><i>€ 200.000,00</i></b>
<b><i>Valnerina</i></b>	<i>€ 150.000,00</i>	<i>€ 50.000,00</i>	<b><i>€ 200.000,00</i></b>

Un elemento innovativo è rappresentato anche dal sistema di valutazione che è stato utilizzato ossia dall'insieme di criteri stabiliti per definire la qualità delle proposte progettuali e la loro rispondenza ai requisiti e ai contenuti del bando (Tab. 4). Sotto questo aspetto, un elemento da evidenziare è costituito dalla contemporanea presenza di indicatori che considerassero la dimensione sociale delle iniziative, rappresentata dalla capacità di coinvolgimento delle le comunità locali negli organi decisionali delle imprese sociali (indicatori A1, A2, A3 e A8) e di costruzione di reti sociali, e dalla dimensione economica, riconducibile alla capacità di tali iniziative di permanere sul mercato attraverso la generazione di adeguati flussi economici e finanziari (indicatori B1 e B2).

In particolare, il contenuto di degli indicatori di partecipazione è stato il seguente:

- A1. Coinvolgimento della comunità: capacità di coinvolgere i cittadini ed i beneficiari dei servizi e dei beni prodotti nella base sociale delle organizzazioni che sviluppano le iniziative di Social Innovation.
- A2. Democraticità ed inclusività della governance: capacità di coinvolgere i cittadini ed i beneficiari dei servizi e dei beni prodotti negli organismi di governo delle organizzazioni che sviluppano le iniziative di Social Innovation e presenza di modelli di governance democratici come sono, a titolo di esempio, quelli delle associazioni e delle imprese cooperative.
- A3. Attivazione di reti sociali ed economiche: capacità di costruire e, dove esistenti, di consolidare partnership e accordi di collaborazione con altre organizzazioni, anche di diversa natura, che abbiano il carattere della stabilità nel tempo e che siano funzionali e strumentali alla realizzazione dell'iniziativa.

- A8. Impatto rispetto alla costruzione di una rete di progetto: ampiezza, qualità e adeguatezza del partenariato nell'ATI/ATS (esperienze, competenze e capacità organizzative e ruolo svolto nel progetto).

Il contenuto, invece, degli indicato di natura economico-finanziaria è stato, invece, il seguente:

- B1. Sostenibilità economica: livello di redditività netta dell'iniziativa di innovazione sociale, misurata attraverso i tradizionali indicatori di redditività. Capacità dei progetti di generare risorse economiche, anche attraverso la realizzazione di transazioni di mercato, in modo da raggiungere, nel breve periodo, l'equilibrio economico e da garantire, nel lungo periodo, la persistenza dell'iniziativa stessa.
- B2. Sostenibilità finanziaria: livello di copertura degli investimenti necessari alla realizzazione del progetto secondo il modello Fonti-Impieghi e livello di equilibrio finanziario misurato dai tradizionali indici di struttura finanziaria e patrimoniale. Capacità di acquisire e di impiegare risorse finanziarie coerenti e in grado di garantire la copertura degli investimenti che si intendono realizzare e di raggiungere, nel medio termine, una situazione di equilibrio.

Tab. 3 Gli indicatori di valutazione dei progetti

Area d valutazione	Indicatore	Punteggio
A. Qualità progettuale	A1. Coinvolgimento della comunità	Max 60
	A2. Democraticità ed inclusività della governance	
	A3. Attivazione di reti sociali ed economiche	
	A4. Completezza e congruenza delle informazioni	
	A5. Coerenza tra finalità, obiettivi e azioni del progetto	
	A6. Analisi del contesto e dei fabbisogni	
	A7. Dotazione di risorse professionali	
	A8. Impatto rispetto alla costruzione di una rete di progetto	
	A9. Continuità, sostenibilità e replicabilità nel tempo	
	A10. Innovazione e originalità	
	A11. Impatto nel contesto territoriale regionale	
	A12. Congruità e realismo del piano finanziario	
B. Economicità	B1. Sostenibilità economica	Max 15
	B2. Sostenibilità finanziaria	
	B3. Impatto occupazionale	
C. Priorità trasversale	C1. Rispondenza alle priorità trasversali	Max 5



Infine, come attività trasversale e complementare all'avviso è stata ideata la Scuola di Innovazione sociale. Questo progetto costituisce il "luogo" tecnico abilitante di crescita culturale e di competenze per attivare, sul territorio regionale, un processo di affermazione di un approccio che rafforzi a livello intersettoriale la germinazione di esperienze di co-progettazione.

La Scuola ha la finalità di accompagnare con una azione di sistema i processi di innovazione sociale sui territori regionali attraverso interventi di formazione e rafforzamento delle competenze degli operatori pubblici e privati nella definizione di nuovi modelli di intervento nelle politiche sociali.

In particolare saranno realizzate tre diverse azioni:

- Attività 1: Ridefinizione e riqualificazione dei modelli di intervento nelle politiche sociali attraverso metodologie di lavoro innovative (service design)
- Attività 2: Accompagnamento del processo di gestione innovativa dei servizi : cassetta degli attrezzi normativi e attuativi per gli EE.LL
- Attività 3: Definizione di un metodo di valutazione di impatto di progetti e azioni innovative di welfare territoriale

#### **4.3 I risultati**

A seguito della pubblicazione del bando e della relativa presentazione delle proposte progettuali da parte dei soggetti del terzo settore, è stata svolta un'attività di valutazione che ha condotto al finanziamento di 17 progetti.

Tab. 4 I progetti presentati e finanziati (valori assoluti)

<b>Progetti</b>	<b>N.</b>
Presentati	32
Esclusi	12
<b>Ammessi</b>	<b>20</b>
Non finanziati	3
<b>Finanziati</b>	<b>17</b>

Rispetto a quelli complessivamente presentati, la percentuale dei progetti finanziati può sembrare ridotta (quasi il 50%). Tuttavia, molte proposte sono state ritenute non ammissibili in quanto mancanti di alcuni requisiti formali. Per questo motivo, considerando la numerosità dei progetti ammessi e l'entità delle risorse disponibili, è possibile sostenere che quasi tutte le iniziative presentate hanno avuto accesso al finanziamento.

Dal punto di vista della loro localizzazione geografica (Fig. 1), gli interventi proposti coprono l'intero territorio regionale evidenziando, sotto questo aspetto, una capacità di rispondere a problematiche diffuse in contesti sociali ed economici che possono presentare anche caratteristiche e situazioni estremamente differenziate.

Fig. 1 La localizzazione geografica degli interventi



Alcune differenze emergono nel momento in cui vengono considerati i soggetti proponenti (Graf. 1 e Tab. 5).

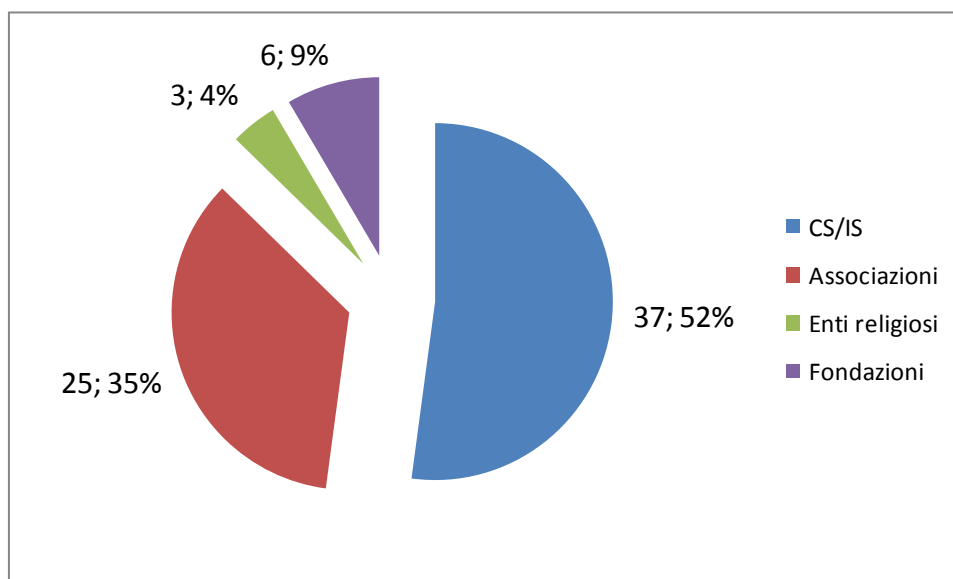
La categoria maggiormente presente, come era logico e scontato aspettare in quanto richiesto dal bando, è costituita dalle cooperative sociali e dalle imprese sociali (52%). Un segnale positivo è costituito dalla capacità di coinvolgimento di un significativo numero di associazioni (35%) mentre enti religiosi ed associazioni assumono una posizione di marginalità (rispettivamente, 4% e 9%).

Lo stesso fenomeno può essere però osservato ed interpretato considerando le partnership di progetto e non le singole tipologie in modo isolato. Possono essere considerate, inoltre due dimensioni, quella relativa alla numerosità della partnership e quella riferita alla natura ossia alla composizione della stessa.

Sotto il primo aspetto, il numero più elevato di proposte è stato elaborato e presentato, in termini relativi, da partnership ridotte, composte da tre soggetti (35,3%) mentre sotto il secondo aspetto, le aggregazioni che sembrano più propositive sono quelle che contengono al loro interno organizzazioni di tipo associativo che rappresentano oltre il 50% delle proposte totali.

In termini aggregativi, emerge, quindi, un tratto caratteristico dei percorsi di innovazione che vengono organizzati e gestiti da soggetti imprenditoriali ma che vedono una forte presenza di organismi associativi diretti non solo a qualificare le proposte ma anche chiamate a svolgere al loro interno attività specifiche e concrete.

Graf. 1 La numerosità dei proponenti nei progetti finanziati (valori assoluti e in percentuale)



Tab. 5 Le partnership dei progetti finanziati (valori in percentuale)

Tipologie di soggetti	Numerosità dei soggetti				Totale
	3	4	5	6	
Solo CS/IS	5,9		5,9		11,8
CS/IS + Associazione	17,6	29,4		5,9	52,9
CS/IS + Fondazione	5,9				5,9
CS/IS + Ente Religioso				5,9	5,9
CS/IS + Associazione + Ente Religioso			5,9	5,9	11,8
CS/IS + Associazione + Fondazione	5,9		5,9		11,8
<b>Totale</b>	<b>35,3</b>	<b>29,4</b>	<b>17,6</b>	<b>17,6</b>	<b>100,0</b>

Esaminando le aree di intervento in cui le proposte sono collocate, possono essere evidenziate ulteriori specificità. Le tematiche più ricorrenti alla base dei progetti di innovazione sociale sono l'agricoltura sociale e il welfare di comunità (Tab. 6), da intendersi quest'ultimo come un insieme di azioni anche estremamente differenziate (servizi educativi, riciclo, rigenerazione urbana, ecc.) che però hanno come comune denominatore, quello di favorire lo sviluppo sociale ed economico di una particolare comunità di riferimento.

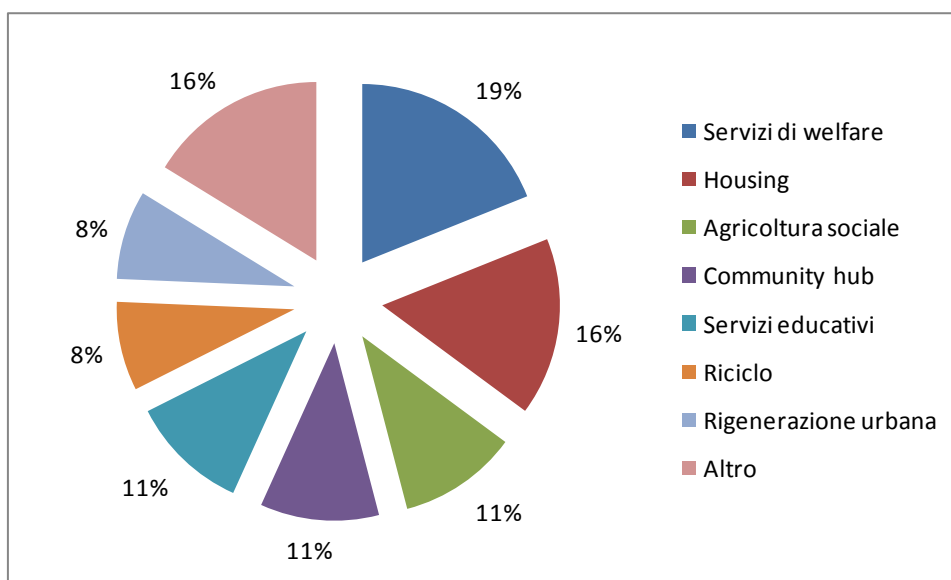
A tal fine, scomponendo i progetti che prevedono una molteplicità di aree di intervento (che rappresentano il 55,8% del totale), possono essere identificate una molteplicità di aree (Graf. 2) che testimoniano l'estrema varietà e capacità propositiva delle organizzazioni del terzo settore. Non

esiste, infatti, un settore o un'area di intervento che spicca sulle altre quanto, invece, un mix di iniziative e di attività proposte che si amalgama all'interno di progetti fortemente differenziati.

Tab. 6 Gli ambiti di intervento principali dei progetti finanziati (valori in percentuale)

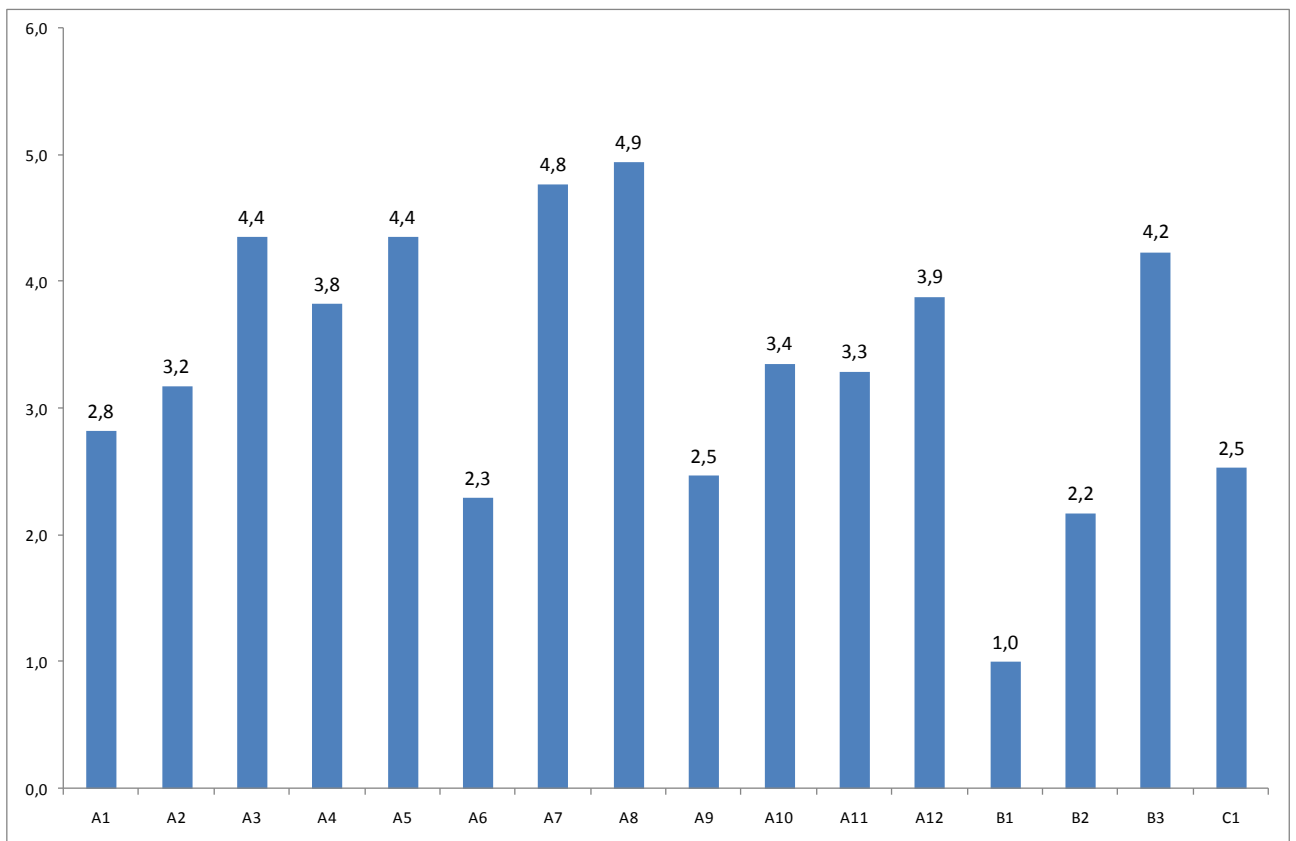
Ambito di intervento principali	Ambito singolo	Ambito multiplo	Totale
Welfare di comunità		23,4	23,4
Welfare di prossimità		11,8	11,8
Agricoltura sociale	23,5	5,9	29,4
Housing	5,9		5,9
Servizi educativi	5,9		5,9
Assistenza legale	5,9		5,9
Disabilità		5,9	5,9
Nuova imprenditorialità		11,8	11,8
<b>Totale</b>	<b>41,2</b>	<b>58,8</b>	<b>100,0</b>

Graf. 2 Gli ambiti di intervento complessivi dei progetti finanziati (valori in percentuale)

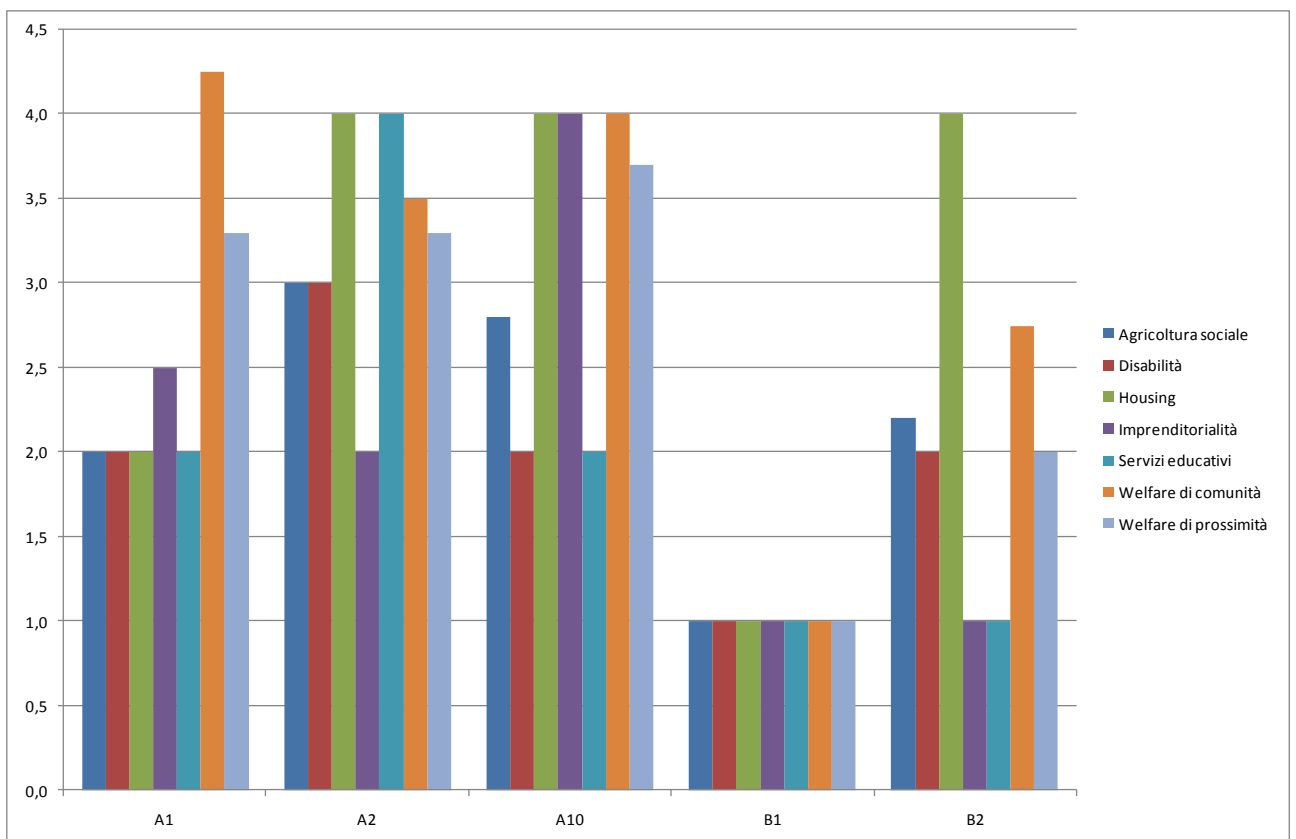


Infine, considerando la qualità dei progetti, è possibile verificare il punteggio conseguito per ognuno degli indicatori che sono stati utilizzati nell'attività di valutazione (Graf. 3) e verificare alcuni di tali indicatori in relazione all'area di intervento proposta (Graf. 4) e alla natura delle aggregazioni proponenti (Graf. 5).

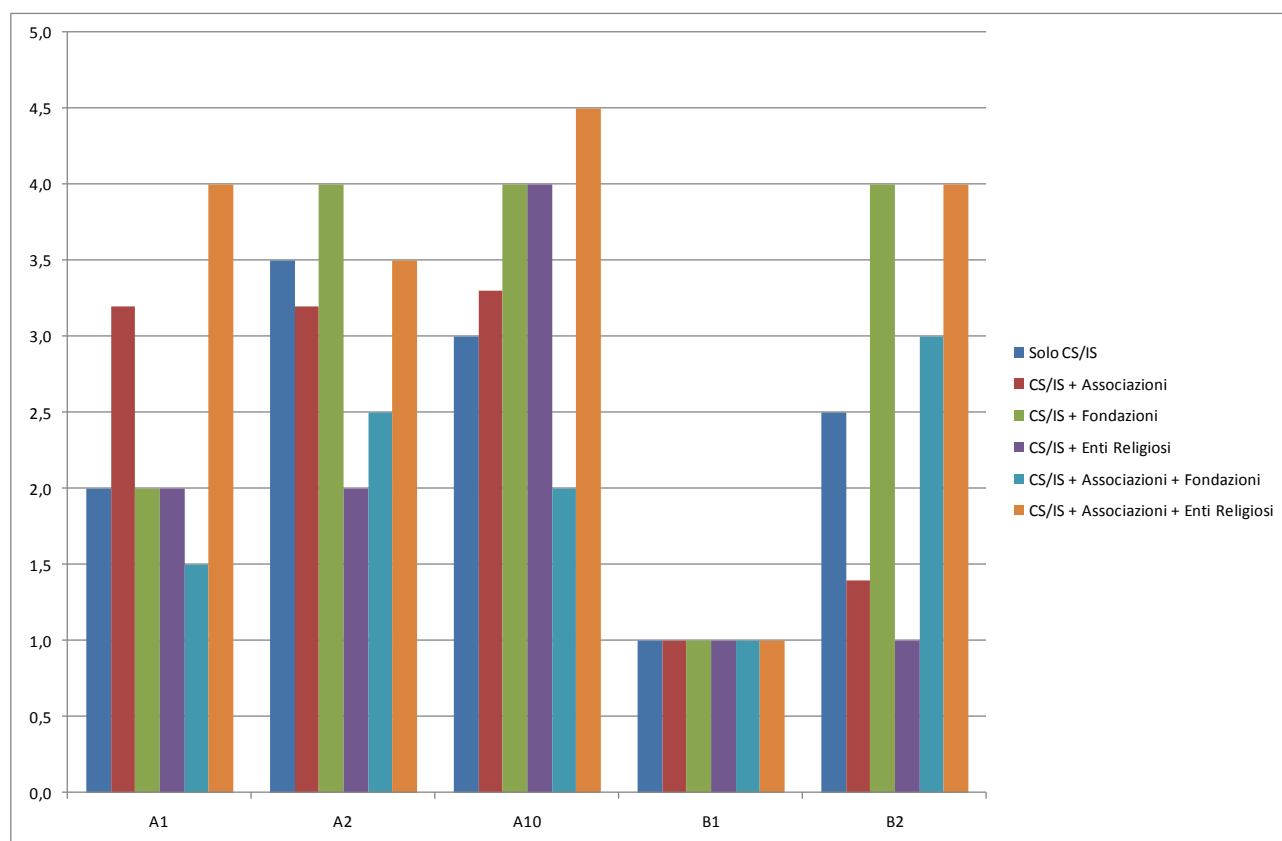
Graf. 3 Il punteggio medio dei progetti finanziati



Graf. 4 Il punteggio medio di alcuni indicatori per area di intervento principale



Graf. 5 Il punteggio medio di alcuni indicatori per tipologia di partnership



L'indicatore relativo alla capacità di includere i membri della comunità nella base sociale e negli organi di gestione delle organizzazioni del terzo settore (con particolare riferimento alle cooperative e alle imprese sociali) non appare particolarmente elevato. L'unica eccezione è costituita dagli interventi di welfare comunitario che assumono proprio questa prerogativa.

Allo stesso modo, è possibile evidenziare un'ulteriore specificità: una difficoltà nel proporre iniziative orientate al mercato, ossia in grado di generare condizioni di sostenibilità economica. L'attenzione invece alle problematiche di natura finanziaria sembra essere più avvertita e gestibile da parte delle organizzazioni proponenti.

Infine, il grado di innovazione di queste iniziative appare significativo, soprattutto nel caso in cui i progetti prevedano l'aggregazione di una molteplicità di soggetti caratterizzati da profili istituzionali differenti.

## 5. Implicazioni di policy: quali follow-up?

Nell'agire della pubblica amministrazione non basta più un'attività di ascolto e di partecipazione nominale alle decisioni, come abbiamo visto fare negli anni '90. Bisogna costruire un nuovo modello nel quale bisogna chiedere agli attori del territorio, anche ai nuovi, cosa stiano facendo e che tipo di supporto serva.

Il nuovo modello si dovrebbe fondare sui concetti di co-responsabilità e di co-produzione. "In un mondo in rapida e profonda trasformazione, tutti progettano" dove "tutti" significa "singole persone,

i gruppi, le comunità, le imprese le associazioni, ma anche le istituzioni, le città e intere regioni". E "progettano" significa che "tutti questi soggetti individuali e collettivi, volenti o nolenti, sono spinti a mettere in campo delle capacità progettuali per definire e realizzare le loro strategie di vita. Il risultato di questo design diffuso è che tutta la società può essere vista come un grande laboratorio in cui si producono forme sociali, soluzioni e significati inediti, in cui si crea innovazione sociale." L'innovazione sociale è generata da co-progettazione, ibridazione, multidisciplinarietà e compresenza di attori diversi.

Al di là degli approcci:

- si deve evitare di vedere l'innovazione sociale come una ri-etichettatura di tutte le iniziative e prassi con una dimensione sociale;
- la collaborazione fra i due soggetti deve tendere a percepire l'innovazione sociale come collante;
- non si deve confinare l'innovazione sociale alle iniziative dal basso senza riconoscere il ruolo delle politiche o del governo locale. Ciò richiede un approccio che vede l'innovazione sociale in sinergia con le politiche di sviluppo;
- non si deve vedere l'innovazione sociale come panacea a tutti i problemi. Ciò richiede una particolare attenzione (e anche innovazioni di metodo) sul monitoraggio e la valutazione del successo e soprattutto dell'impatto delle iniziative;
- non si deve considerare l'innovazione sociale in competizione o in conflitto con l'innovazione 'tradizionale' (con obiettivi di prodotto e di mercato). Ciò richiede una nuova visione della politica per l'innovazione nel suo insieme, non come elenco di misure distinte per questo o quel tipo di innovazione ma piuttosto con azioni capaci di innescare dinamiche sistemiche e positive tra le diverse forme dell'innovazione nel territorio;
- si deve evitare la tentazione di finanziare attraverso l'innovazione sociale i servizi già in essere.

Negli ultimi anni l'enfasi dell'amministrazione pubblica aperta è stata data all'ascolto, alla trasparenza, alla comunicazione ma appare chiaro che si tratta di occasioni asimmetriche dove le amministrazioni e i cittadini non condividono alla pari le loro risorse di tempo, idee, fiducia. Il passaggio al co-design e alla co-progettazione è anche questo: un modo di dare fiducia al sistema delle organizzazioni e dei cittadini che assumo un ruolo attivo, creativo e di co-responsabilità (entro i limiti dei ruoli e delle funzioni riconosciuti ad ognuno).

Il concetto di co-produzione mette in secondo piano la distinzione tra produttori e consumatori di servizi e propone invece nuove dinamiche. Quest orizzonte apre agli apporti delle reti sociali degli utenti (famiglia, amici, comunità, associazioni) e dei professionisti (organizzazioni di appartenenza, reti di pari, enti locali), per la produzione di servizi a favore dei cittadini e della comunità di riferimento. La co-produzione rappresenta pertanto una sfida e un'opportunità che richiede investimento e fiducia nell'apporto della società civile.

In tale quadro vanno incentivati anche strumenti attuativi innovativi. Ad esempio, nella fase di programmazione esecutiva delle azioni di social innovation, potrebbe essere opportuno sviluppare capacità di programmazione pre - competitiva, articolando le azioni in due fasi: una sul modello del "concorso di idee", istituendo un primo scambio aperto a tutti gli attori coinvolti per acquisire informazioni utili alla progettazione della policy; una seconda a carattere competitivo attraverso un avviso che favorisca, sulla base degli esiti della fase precedente, i processi aggregativi tra

soggetti/progetti dotati di ratio comuni, come ad esempio la promozione di forme di collaborazione tra settore pubblico, privato e terzo settore mediante lo sviluppo di Partenariati Pubblico-Privati.

## **Bibliografia**

- Bepa – Bureau of European Policy Advisers (2011), *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Bernardoni A. e Picciotti A. (2017), *Le imprese sociali tra mercato e comunità. Percorsi di innovazione per lo sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
- Borzaga C. e Bodini R. (2012), "What to make of social innovation? Towards a framework for policy development", *Euricse Working Paper*, n. 36.
- Cajaiba-Santana G. (2014), "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework", *Technological Forecasting and Social Change*, 82, pp. 42-51.
- Caroli M. (a cura di) (2015), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R. e Norman W. (2012), *Defining social innovation*, deliverable of the project "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission-7th Framework Programme, European Commission, DG Research, Brussels.
- Commissione Europea (2013a), *Guide to social innovation*, DG Regional and Urban Policy.
- Commissione Europea (2013b), *Social innovation research in the European Union. Approaches findings and future directions. Policy review*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Harris M. e Albury D. (2009), *Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond. The Innovation Imperative*, The Lab-Nesta, Discussion Paper, March.
- Howaldt J. e Schwarz M. (2010), *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*, IMA/ZLW, Dortmund.
- Lampugnani D. (2016), "Innovazione sociale e generatività sociale: verso una nuova forma di legame sociale", paper presentato al *X Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale*, organizzato dall'Università degli Studi di Napoli Federico II e Iris Network, 10-11 giugno.
- Marzano M. (2006), *Etnografia e ricerca sociale*, Laterza, Bari.
- Mulgan G., Tucker S., Ali R. e Sanders B. (2007), *Social Innovation. What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*, Working paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School, Oxford.
- Murray R., Caulier-Grice J. e Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation and Nesta.
- Musante, K. e DeWalt, B. R. (2010), *Participant observation: A guide for fieldworkers*, Rowman Altamira.
- O'Byrne L., Miller M., Douse C., Venkatesh R. e Kapucu N. (2014), "Social innovation in the public sector: The case of Seoul metropolitan government", *Journal of Economic and Social Studies*, 4(1), pp. 53-71.
- Picciotti A. (2013), *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, Franco Angeli, Milano.



Pol E. e Ville S. (2009), "Social innovation: Buzz word or enduring term?", *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), pp. 878-885.

Spradley, J. P. (2016), *Participant observation*, Waveland Press.

Westley F. e Antadze N. (2010), "Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2).

**The inalienable value of visual identity.  
An analysis of visual representations in the Italian Third Sector**

**Raffaele Lombardi**

Assegnista di Ricerca di Sociologia dei Processi Culturali e Comunicativi  
Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale  
Sapienza Università di Roma  
<raffaele.lombardi@uniroma1.it>

**Abstract**

In spite of the current investment of organizations in social media and digital communication strategies we should not forget the role and power of traditional communication tools, first of all the brand identification system.

The literature of brand identity has long been focused on the visual strategies of companies and for profit organizations, as a result of the close attention paid by companies to restyling brands and logos. The aim of these investments was to promote a clear and coherent transmission of values, culture, history and identity. The public administration also devoted attention to the restyling brands and logos. Instead in the Third Sector the attention to visual identity has remained inadequate.

Currently, there is an important growth of the Italian Third Sector and an increasing number of civil associations, voluntary, non-governmental organizations. The competition for obtaining resources and engaging stakeholders are today important issue for non-profit organizations. Therefore, some of the main requirements of a good visual identity strategy (colours codes, originality, attraction, graphic quality, off and on-line transposition) are fundamental also for the non-profit sector.

What are the recurring characteristics of the visual identity strategies of the Italian Third Sector? What are the strengths and weaknesses of the visual identity strategy used by non-profit organizations? The contribution will answer the following questions starting from a quantitative and qualitative analysis on the visual communication strategies of the 81 networks adherent to the National Forum of the Third Sector, the main Italian network of non-profit organizations and associations.

**Keywords:** visual identity, brand identikit, reputation, Third Sector, cooperative.

**Introduction**

The Italian Third Sector is experiencing a season of exclusive renewal. From a legislative point of view: a new law of 2016 redefined the organizational structure of third sector entities, grouping all the types of organizations in a single label, Third Sector Entities, including seven different categories. The new law coincides with an important growth of the sector. The last two censuses of industry and services shows an increase in non-profit institutional units: from 235,232 in the first census (2001) to 301,191 in 2011, despite the period of crisis included in the last decade which, of course, has also affected the non-profit sector in Italy (ISTAT, 2011).

The communication strategies for the Third Sector, aimed at promoting social projects carried out by the various non-profit associations in our country, are now a serious object of study (Peruzzi, 2011). The focus is on the communication techniques used to establish positive relationships with stakeholders, but also to raise funds more easily. The recipients of social messages are, first of all, citizens and institutions.

Communication, however, is not only intended to carry out the task of promoting initiatives and activities, or raise awareness of projects and social problems. An important function of communication is the so-called corporate communication: making the organization known in its entirety and facilitating its institutionalization in the territory. Through communication, the organization becomes distinguishable and recognizable within a crowded market of organizations operating in the same sector. The most evident sign of this recognition is undoubtedly the brand, which contains the very identity of the organization, endowing itself with an aesthetic profile that it has an important function of recognition and engagement with the work of a specific organization. In spite of the current investment of organizations in social media and digital communication strategies we should not forget the role and power of traditional communication tools, first of all the brand identification system.

The literature of brand identity has long been focused on the visual strategies of companies and for profit organizations, according to a real attention of companies to restyling brands and logos (Melewar, Bassett, Simões, 2006; van den Bosch, de Jong, Elving, 2005; Grizzanti, 2011). The public administration also paid attention to the restyling brands and logos (Kotler, Lee, 2007; Rolando, 2005). Instead in the Italian Third Sector the attention to visual identity remain inadequate.

Currently, the increasing number of civil associations, voluntary, non-governmental organizations imposes a high competition for obtaining resources and for engage stakeholders for non-profit organizations (Peruzzi, Volterrani, 2016, Peruzzi, 2017). Therefore, the problem of identity affirmation and recognition by stakeholders are nowadays social issues that concern the non-profit sector on the same level as the other two sectors (public and private). Some of the main requirements of a good visual identity strategy (colours codes, originality, attraction, graphic quality, off and on-line transposition) are fundamental also for the non-profit sector (Binotto, Santomartino, 2012, Lombardi, 2017). This study aims at providing food for thought on the issue of identity and visual communication in the Italian non-profit sector, offering exploratory research on a representative sample of brands and logos belonging to the Italian Third Sector.

### **Communication and visual identity in the Italian Third Sector**

The organizations are primarily physical and social spaces where people find, they negotiate, they build their answers doing their job. Therefore, identity is a valid dimension of analysis to understand the behaviours of the members of the organizations (micro level) and the informal aspects of the organizational processes (macro level). Identity has become a central problem of the organizations with respect to the very complex nature that characterizes the external environment in which they operate today (Albert, Ashforth e Dutton, 2000). In literature organizational identity is considered both as an objective entity and as a subjective entity. To the first case it corresponds to a positivist literature, influenced by the theoretical perspective of the Social Identity Theory and the Self Categorization Theory. According to this perspective identity is a "relational and comparative"

concept (Tajfel, Turner, 1985) and the individuals direct their actions to affirm the definition of themselves over the time and in different contexts.

In respect of identity as a subjective entity literature confirms that identity is socially constructed and defined by the meaning that individuals belonging to the same organization accept and build together through their interactions. A basic assumption, influenced by interpretative perspective, is that individuals strive to achieve levels of convergence on the meaning around their identity. Generally, the central problem is to understand how the members of organizations collectively build a knowledge of "who we are" and what tactics they adopt to reach an "optimal balance" between the various conceptions of oneself (Kreiner, et al., 2006) or to preserve a positive image (Dowling, 1986, Dutton, Dukerich, 1991, Dutton, Dukerich, Harquail, 1994).

The literature on identity considers under the term Business Identity three forms of this: visual identity, corporate identity and organizational identity (Balmer, 2001). This study focuses on the first element, linked to the Brand Identification System. The first contributions on the corporate image appear, in the United States in the fifties, and they essentially referred to the visual components (logo, colours, brands, symbolic coordination). Numerous and prestigious consultancy agencies specialized in Graphic Design appeared, but without considering the issue and problem of consistency between identity and image. The first to spread the idea that the management of the corporate image should be a real business function is Martineau (1958).

Finn (1961) is the first author to emphasize the competitive advantage that derives from the management of the company image. The author underlines the weight of a positive image in the decision-making process of "stakeholders" who decide to start a relationship with a company, especially when they do not know the tangible elements. Talking about images means considering different levels of analysis: the business sector and business strategy; products and services; territory, history and origin of an organization; core values, mission and vision. The aim of visual communication is to promote a clear and coherent transmission of values, culture, history and identity (Balmer, 2001). In particular, the visual strategy of organizations is characterized by its most important sign and immediately visible by stakeholders: the logo-mark. It contains the very essence of organizational identity. Logos and symbols are important in that they are used as "badges of identification" (Dowling, 1994) and also act as a mark of quality. A powerful corporate symbol may not only evoke an emotional response, but also make the task of formal corporate communications easier (Van Riel, 1995).

A corporate image may help stakeholders find or recognize an organization and raises awareness, recognition, and infuse confidence among stakeholder groups (Long- Yi, Ching- Yuh, 2010, Grizzanti, 2011). Visible elements of a brand, such as colour, form, and shape, which encapsulate and convey the symbolic meanings that cannot be imparted through words alone. In a broader (corporate) sense, it may include elements such as building architecture, colour schemes, and dress code. Basic elements of the brand identification system are: logotype, refers to words or the name of a business that is designed in a special way; logo-mark (brand), identifying mark or symbol that doesn't contain the business name; colour codes and lettering (graphic form and style).

Therefore, graphics and all the visual elements therefore play a fundamental role in attracting the attention of citizens, guiding them in the selection of information and their interpretation (Grizzanti 2011). They can also positively influence the identification of the most important contents, saving time and energy to people, resources perceived as increasingly scarce but increasingly important. Consequently, visual communication assumes an important role also in the Third Sector, must follow the principles of simplicity, transparency and participation in accordance with the reform.

However this new horizon clashes with the lack of a culture that is aware of the need for action that designs and coordinates means, supports and styles of communication based on the needs of citizens. The elements that relate to visual communication involve different areas: the design and organization of the elements in a space, the layout, lettering, the editorial rules and paratextual elements.

Actually, the current investment in communication made by no profit organizations is in social media and digital communication strategies. Most of Italian no profit organizations have an account in several social platforms - Facebook, Twitter, Youtube (Peruzzi, Volterrani, 2016, Lombardi, 2017). But, social media we should not forget the role and the power of the traditional communication tools, first of all the brand identification system. The power of brands and symbols can create a durable identity and at the same time transmit information about the nature and objectives of an organization, emotionally influencing audiences and attract their attention.

### **Research questions and method**

As mentioned in the introduction of this paper, the activity of researchers in Italy has focused on the analysis of the visual communication strategies of public and private organizations, in the absence of studies that take into consideration the main characteristics and visual metaphors of logos and brands in no profit organizations.

What are the recurring characteristics of the visual identity strategies of the Italian Third Sector? What are the strengths and weaknesses of the visual identity strategies used by non-profit organizations? These are the questions that have guided the research presented in this paper. In Italy some attempts at analysis have been conducted taking into consideration mainly cases of paradigmatic study, and they provided a partial picture of the situation. An evident difficulty certainly lies in the continuous redefinition of the categories and types of organization belonging to this sector and the excessive heterogeneity in terms of the size of the organization and its activity within local, regional, national and international networks.

For these reasons, it was decided to consider the Third Sector National Forum: it is recognized in the Italian Government as a most representative network on the Italian Third Sector, according to the number of member organizations. At the time of the survey (September-December 2017), the Forum included 80 networks for a total of over 113,000 organizations (Peruzzi, 2017, Peruzzi, Lombardi, 2018). Each network, and therefore each organization, has been submitted to a content analysis of visual image. The elements (logo, trademark, payoff) of the visual identity of the organizations were collected and an analysis form was constructed to study its aesthetic and symbolic content (Losito, 1996, Tiplado, 2016). The form consists of closed and open-ended questions to which the researcher has responded after observing the visual elements relating to each organization. The questions were intended to investigate: shape and colour of the brand; structure and type of the logo; payoff; symbols and visual metaphors.

### **Corporate Visual Identity in the Italian Third Sector: characteristics, meanings, experiences**

The logos and symbols analyzed that belong to 80 networks and therefore comprise over 100 thousand organizations connected to them, do not represent the entire universe of Third Sector organizations in Italy, but certainly reflect a highly representative reality.

The first collected elements concern the main characteristics of the symbol used by organizations and identify the “area of respect” that indicates an area surrounding the logo to be preserved against the “visual competition” of other graphic elements. In most cases a logo is inscribed in a rectangular geometric shape (69%) and only one main colour (35%) is used; another 41% use a double colour and the rest of the organizations still use a mixed system of colours, in some cases also very varied. In fact, a wide use of natural elements (rainbow, landscapes) is emphasized without any stylization attempt. The most representative colours are red and blue. Two colours, in their meaning, which evoke different images and value systems. Blue is the synthesis of theological virtues (Grizzanti, 2011): it symbolizes truth, wisdom, loyalty, fidelity, confidence, reputation, peace. It is the colour of sea abysses and depth. It produces a soothing peacefulness and relaxation. On the contrary red represents fire, passion, love, heat, energy. But also ferocity, blood, renewal, power and courage. It is an emotional and intense colour and with high visibility.

As to the name, organizations use their full names in their logos (79%) avoiding strategies of synthesis through acronyms or synthetic names easily memorized. Of these, as many as 75% are in fact “descriptive naming” as they describe the type of organization (association, cooperative, social promotion, etc.) and their offer (the service or the social sphere in which they operate). Only 19% of organizations use an “associative naming”: common use words that refer to a recognized collective imaginary (Cellotto, 2005). The “patronymic naming” (5%) is not used: it is understandable if we consider that, with the exception of some religious associations dedicated to important and charismatic figures, in most cases it is rare to find founders who lend their name to the association. Less understandable is the absence of “evocative naming” (1%) that would facilitate the memory and recognition of organizations, also using short names that could rise to an identifying mark, just as is the case for the profit sector. The third sector, using names with an average of 6 or 7 words, does not facilitate immediate recognition and often names are also very similar because they simply represent the dissolution of acronyms used for the legal recognition of the organization. Choosing an appropriate brand name is a crucial decision, largely because that choice can influence the early trial of a new brand and affect future stakeholder volume. Indeed, brand names have been described as the “cerebral switches” that activate images in target audiences' collective minds (Shimp, 2008). Before entering into the realm of different meanings and brand categories, even metaphorical ones, which evoke logos and symbols, it is worth highlighting a series of additional features that we chose to detect in the analysis form. They are important dimensions that reflect a wide range of meanings and values to which the logo could be associated. For examples, they do not use celebrative logos (4%): decorate the logo of the foundation year of the organization or of an important anniversary that testifies to the stable and permanent presence of the organization in a given territory or within a specific service sector (Lombardi, 2015, Urde, Greyser, Balmer, 2007). Another collected element is the use of the “pay off”: it is a verbal element that accompanies the logo of a organization or a service/product. It has the task of summarizing in a very simple sentence the real essence of the organization (Ariely, 2016). The pay-off is used by 14% of organizations. These are incisive phrases that insist on the issue of inclusion and democracy. There is no explicit reference in the name to the territory in which the organization operates. Only 8% decorate their logos with an indication of the city or place of reference, to point out a close link with the territory or the community. The same assumption is found in the reference to the size of the national network, or membership in a larger network of reference.

The amount of information that a brand can convey and its likelihood of memorization are strongly determined by its technical and visual structure. There are different categories of brands that

describe the elements used in the organization's visual identity strategies. The category most frequently used by organizations is figurative brands (31%): when a service/product is marketed without a nominal connection to the organization. Secondly, the “word brand” (20%) where the logo consists exclusively of the lettering of the name without adding any other graphic sign. The name itself becomes a trademark. 19% of organizations use the “abstract brand” category: a symbol is defined as “abstract” when visually it does not represent anything recognizable in the collective imagination and its meaning (if any) needs to be explained. The other categories are less used. For example a “figurative logotype” (11%), in which the word mark is inscribed in a geometric form. 10% of organizations use the “illustrative brand” category, in which the logo is combined with a complex figurative element, such as an illustration or a photograph. The least used category is the monogram: indicating the particular typographic assembly of one or more initial letters of a name. It is used above all in acronyms.

Finally, we tried to detect the meaning of images to understand the most recurring visual metaphors in the aesthetic representation of Third Sector organizations. Three important categories of reference emerge: people; things; nature. Compared to the first category the most evident element is the use of hands and hugs. This is a “classic” reference used by social organizations in Italy, still linked to a Third Sector model mainly dedicated to help. An image showing “hands reaching out to the sky”, needs to be updated even in style in a little distinguishable way, especially when the reference is used by many organizations, in a little distinguishable way. The second category is affected by a traditional background that links many organizations to its foundation connected on the one hand to the Catholic Church and, on the other, to Italian governmental institutions. In fact, the two most recurring objects in visual representations are the symbols of the cross and the Italian flag. The cross is used both as an explicit reference to the Catholic nature of the organization and to historically indicate a symbol of “help and assistance”. The last category concerns the reference to natural elements. The drawings or photographs of the “sun” and the “trees” stand out: natural elements that symbolize life and good health. These are elements that are traditionally used to give a positive image and serenity.

In addition to identifying the most recurring images, we included each single image into a symbolic category: imaginary symbol; icon brand; elementary symbol; generic symbol. The most common category includes generic symbol (40%). They use images whose reference is easily confused and without any element of specificity towards the organization. There is a low possibility to find a graphic element that has the function of the “badge of identification” (Dowling, 1994) and allows stakeholders to immediately associate a graphic sign with the organization in their minds. About half of the organizations use “imaginary symbols” (24%) or “elementary symbols” (21%). There is a greater use of image stylization and the attempt to find an immediate visual reference to associate with the organization. Unfortunately, however, in many cases they are elementary symbols (cross, star, triangle, drop) used by several organizations and therefore the distinction lies in colours rather than form and meaning. The last category, the least common, is the “icon brand”. A sign is an “icon” when it resembles the represented object (the design of a house represents a house by similitude). The icon-brand is therefore a meta-cognitive symbol, graphically stylized, capable of transmitting emotions and evoking conceptual values with a multitude of meanings - simple or complex - perceptively comprehensible, shareable and strategically predefined (Grizzanti, 2011). “Icon brand” have formal characteristics with a high connotative and emotional content.

## Conclusion

The results presented in the previous paragraph show a substantial “homogeneity” of the visual representations among the organizations of the Italian Third Sector. This feature is evident from the superficial characteristics of the logo (shape, colour, styles) up to the symbols and meanings that are conveyed by the images. The low use of icons and the use of generic and elementary symbols underlines a weak creativity and strategy of differentiation, as well as a low emotional content in the images that are conveyed. Those elements are very important for the strength with which symbols evoke imaginaries and values.

The Italian Third Sector, considering its widespread expansion and acknowledged role also from a legislative point of view, and this should already start from the name. Labels are difficult to understand, often they are very similar to each other and focused exclusively on the description of the organization and the offer of services. In fact, the use of acronyms is unacceptable to a person who is not a specialist in this sector. An element of differentiation could be found in the greater use of visual metaphors and evocative names, which facilitate the association of ideas and memory in the minds of citizens and users.

The visual identity should, finally, embody the most important values of the organization. An element that is lacking and is considered as strategic is certainly the link with the corporate organization. In fact, there is a weak corporate strategy that would highlight, even graphically, the close link with the territory, the communities or the national networks of belonging.

The study underlines a weak strategy to define a clear corporate visual identity with a low function of recognition but in a rapidly expanding sector the homogeneity of forms and visual metaphors is a strength: it underlines the common affiliation to the Third Sector. Especially for the many small and medium-sized organizations, which accounts for a large part of this world, homogeneity can have an important function of belonging that of using standard visual metaphors that are easy to recognize with respect to the sector but not compared to the specificities of organization. The poor attention devoted by third sector organizations to their visual identity is perhaps also a consequence of the important investment they are making in terms of digital communication and new media. It is a clear attempt to update communication strategies and enhance the relationship with the public, using the appropriate languages and tools that make it possible to reach very large audiences with relatively low costs. Updating and the investment in new technologies are certainly correct, but what we want to underline here is that these strategies should always be secondary to a clear definition of identity, starting from a set of characteristics on which an organization is founded. After clarifying the identity profile within an organization, it is necessary to have an effective aesthetic profile that is coherent with the identity and mission that have been chosen.

In a phase of profound transition and redefinition like the one that the third Italian Sector is experiencing, there are reasons for believing that focusing on identity and the link to principles and values can be vital for organizations. In addition, this issue is also interesting for professional communicators and researchers. It is a poorly investigated subject matter but it reveals a whole range of suggestions to understand and redefine the visual corporate communication in the Third sector.

Binotto and Santomartino (2012) have built an analytical path on the visual identity of a non-profit organization and, in the study presented here, we tried to understand the recurring and characteristic elements in the aesthetic profile of a representative sample of Third Sector organizations. The future of research and professional communication in this sector must necessarily take into account the



strongly political dimension (Peruzzi, 2013). Social communication is the engine of vital social processes for the organization and development of democratic processes. The organizations witness this process through their concrete activity, but also through their communicated identity. Communication studies have long, not only in Italy (Downing, 2001), avoided taking seriously the evolution of new perspectives of social communication and the widespread diffusion of alternative and radical media (Peruzzi, 2011), interpreters of a cultural renewal that can be the driving force for a renewed identity of the Third Sector, and of social communication more generally.

## References

- Albert, S., Ashforth, B. E., Dutton, J. E., 2000, *Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges*. "The Academy of Management Review", 25(1), 13-17.
- Alexander, J., 2000, *Adaptive Strategies of Non Profit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management*. "NonProfit Management and Leadership", 3(10), 287-303.
- Ariely, D., 2016, *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations* (New York: Simon and Schuster).
- Balmer, J. M. T., 2001, *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog*. "European Journal of marketing", 35(3), 248-291
- Bernocchi, R., Contri, A., Rea, A., 2018, *Comunicazione sociale e media digitali* (Roma: Carocci).
- Bertolo, C., 2008, *Comunicazioni sociali. Ambiguità, nodi, prospettive* (Padova: Cleup).
- Binotto, M., Santomartino, N., 2012, *Manuale dell'identità visiva per le organizzazioni non profit* (Bologna: Fusto Lupetti Editore).
- Cellotto, A., 2005, *Brand naming. Il nome all'interno del sistema-marca* (Padova: Cleup).
- Dowling, G. R., 1994, *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand* (London: Kogan Page).
- Dowling, G.R., 1986, *Managing your corporate image. Industrial Marketing Management*, 15, 101-109.
- Downing, J. D. H., 2001, *Radical Media. Rebellious Communication and Social Movements* (Thousand Oaks: Sage Publications).
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., 1991, *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*. "Academy of Management Journal", 34, 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V., 1994, *Organizational image, member identification*. "Administrative Science Quarterly", 39, 239-263.
- Finn, D., 1961, *The price of Corporate vanity*. "Harvard Business Review", 39(7), 135-143
- Grizzanti, G., 2011, *Brand Identikit. Trasformare un marchio in una marca* (Bologna: Fausto Lupetti Editore).
- Istat, 2011, *IX Censimento generale dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit* (Roma).
- Kotler, P., Lee, N., 2007, *Marketing del settore pubblico. Strategie e metodi per migliorare la qualità dei servizi della pubblica amministrazione* (Bologna: Pearson Bruno Mondadori).
- Kreiner, G., Hollensbe, E., Sheep, M., 2006, *Where is the "Me" Among the "We"? Identity Work and the Search for Optimal Balance*. "Academy of Management Journal", 49(5), 1031-57.

- Lombardi, R., 2015, *Heritage University. Comunicazione e memoria degli atenei* (Roma: Aracne Editrice).
- Lombardi, R., 2017, "Le organizzazioni del Forum: un focus". In: *Le reti del Terzo Settore. Terzo Rapporto*, edited by G. Peruzzi (Roma: Forum Nazionale del Terzo Settore), 33-58.
- Long- Yi, L., Ching- Yuh, L., 2010, *The influence of corporate image, relationship marketing, and trust on purchase intention: the moderating effects of word- of- mouth*. "Tourism Review", 3(65), 16-34.
- Losito, G., 1996, *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale* (Milano: Franco Angeli).
- Martineau, P., 1958, *Sharper focus for the corporate image*. "Harvard Business Review", 6, 49-58.
- Melewar, T. C., Bassett, K., Simões, C., 2006, *The role of communication and visual identity in modern organizations*. "Corporate Communications: An International Journal", 2(11), 138-147.
- Peruzzi, G., 2011, *Fondamenti di comunicazione sociale. Diritti, media, solidarietà* (Roma: Carocci).
- Peruzzi, G., 2013, *La comunicazione sociale: un campo da esplorare. Evidenze da tre studi di caso*. "Comunicazioni sociali", 3(3), 398-407.
- Peruzzi, G., eds., 2017, *Le reti del Terzo Settore. Terzo Rapporto* (Roma: Forum Nazionale del Terzo Settore).
- Peruzzi, G., Lombardi, R., 2018, *Un nuovo attore nel sistema della formazione nazionale: il Terzo Settore e l'esperienza del progetto Formazione Quadri del Terzo Settore del Sud Italia*. "Scuola Democratica", 2, 335-355.
- Peruzzi, G., Volterrani, A., 2016, *La comunicazione sociale. Manuale di comunicazione per le organizzazioni non profit* (Roma-Bari: Laterza).
- Rolando, S., 2005, *Situazione e tendenze della comunicazione istituzionale in Italia (2000-2004)*, Working Paper, Rapporto al Ministro per la Funzione Pubblica.
- Shimp, T. A., 2008, *Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications* (Boston: Cengage Learning).
- Tajfel, H., Turner, J. C., 1985, "The social identity theory of intergroup behaviour". In: Worchel, S., Austin, W. G., Eds, *Psychology of Intergroup Relations*. (Chicago: Nelson-Hall), 7-24.
- Tipaldo, G., 2016, *L'analisi del contenuto e i mass media. Oggetti, metodi, strumenti* (Bologna: il Mulino)
- Urde, M., Greyser, S. A., Balmer J. M. T., 2007, *Corporate Brands with a Heritage*. "Brand management", 1(15), 4-19.
- van den Bosch, de Jong, M. D. T., Elving, W. J. L., 2005, *How corporate visual identity supports reputation*. "Corporate Communications: An International Journal", 2(10), 108-116.
- Van Riel, C. B., 1995, *Principles of corporate communications* (Hemel Hempstead: Prentice Hall).

## Economia carceraria ed inserimento lavorativo

Le opportunità offerte ai detenuti attraverso un alternativo modello di organizzazione economica

di Eleonora Maglia, Dottore di ricerca in Economia della produzione e dello Sviluppo

### *Abstract*

*Per far sì che la detenzione negli istituti carcerari divenga un momento di acquisizione di nuove competenze utili a fine pena per una vita dignitosa e produttiva, in Italia diverse associazioni e cooperative sociali sono attive nella creazione di laboratori e di simulatori di impresa che mettono all'opera i soggetti posti in reclusione, con effetti positivi nel contenimento delle recidive. Anche i consumatori finali rivestono una parte importante all'interno di questi percorsi virtuosi e possono intervenire fattivamente affinché abbiano successo.*

*Nel paper si fornisce una mappatura degli interventi attivati e si presenta un focus centrato sulle fasi modellizzate al fine di assicurare il buon esito dei progetti di economia carceraria.*

### *Keywords*

*Economia carceraria; riscatto; occupazione di categorie fragili*

## INTRODUZIONE

Secondo le rilevazioni Istat, negli istituti penitenziali italiani risultano detenute 62.536 persone (quando la capienza regolamentare è pari invece a 47.709 posti) e sono diffuse forme di protesta, tra cui il rifiuto ad alimentarsi (7.851 casi all'anno) e gli atti di autolesionismo (6.902 episodi annui) spinti anche fino al tentativo di suicidio in 1.067 casi. Da questi dati è possibile intuire quale sia la qualità di vita in luoghi largamente e notoriamente afflitti da sovraffollamento, giudicato sistemico e strutturale (Corte europea dei diritti dell'uomo di Strasburgo, 2013), presente soprattutto al Nord ed ascrivibile principalmente alla diffusa condizione di attesa di giudizio, che riguarda il 36,6% del totale dei detenuti (Istat, 2015).

All'interno di queste dinamiche, posto che prioritariamente, per i dettami costituzionali, le pene devono tendere alla rieducazione del condannato (Costituzione Italiana, articolo 27) e ricordando che le condizioni carcerarie misurano il grado complessivo di civiltà di un paese, come storicamente condiviso (Voltaire, 1694-1778; Dostoevskij, 1821-1881; Brecht, 1898-1956), nonostante i limiti oggettivi nell'applicazione dei diritti previsti (Vannoni, 2017), vengono attivati dei virtuosi percorsi lavorativi per promuovere l'occupazione e la dignità dei detenuti e ascrivibili all'ambito dell'economia carceraria.

Partendo da questo *framework*, nel *paper* ci si è proposti di comprendere le dimensioni del fenomeno, attraverso una mappatura dei progetti presenti sul territorio nazionale, nonché di utilizzare i dati raccolti dall'analisi qualitativa attuata (Yin, 2005) per modellizzare le fasi di intervento con l'auspicio che sia una traccia utile alla realizzazione di nuovi casi di simulatori d'impresa negli istituti di pena. Inoltre, partendo dall'evidenza che anche i consumatori finali rivestono una parte importante all'interno di questi percorsi virtuosi e possono intervenire fattivamente affinché abbiano successo, si illustrano le motivazioni e le modalità per sostenere il felice esito di questi tentativi di assicurare percorsi lavorativi a fine pena e, così, contrastare episodi di recidiva.

## I PROGETTI DI ECONOMIA CARCERARIA: IL PANORAMA ITALIANO

Nel panorama nazionale sono attivi molti progetti di economia carceraria, ascrivibili a differenti settori produttivi. Vi sono stamperie -come EXTRALIBERI a Torino-, laboratori sartoriali -come SARTORIA SAN VITTORE a Milano- e anche aziende agricole -come VALE LA PENA a Roma- (Raitano, 2011).

Per garantire visibilità a queste sperimentazioni e agevolare gli acquisti degli articoli artigianali, delle creazioni e dei prodotti agricoli realizzati dai detenuti, all'interno del portale del Ministero della Giustizia è stata creata la "Vetrina dei prodotti dal carcere", con opzioni di *query* per prodotto e per istituto penitenziario che ha avviato l'impresa. Inoltre, nel 2018, è stato realizzato il Festival

dell'Economia Carceraria, per promuovere l'inclusione e l'aggregazione tra attività *intra* ed *extra* murarie, grazie al racconto diretto di storie e vissuti che ne consentano una conoscenza diretta e suggeriscano una riflessione personale e sociale. In più, per riunire queste e tutte le altre eccellenze dell'economia carceraria italiana e facilitarne la fruizione, è stato anche realizzato a Torino, FREED-HOME CREATIVI DENTRO, un *concept store* dedicato, ubicato in uno spazio di proprietà del Comune e sostenuto da Compagnia San Paolo, in cui convergono le produzioni di 45 istituti di pena e che dà offre una localizzazione stabile dopo le esperienze dei *temporary store* realizzate in occasione di fiere dedicate al consumo critico o delle principali festività. Si tratta di un interessante risultato, ottenuto in logica collaborativa *multi-stakeholder* da una rete di istituzioni, cooperative, professionisti, *manager*, agenti di polizia penitenziaria, detenuti e volontari, che attesta anche come percorsi opposti e contrari possono incontrarsi e convergere felicemente. Qui, si trovano i prodotti di FINE PANE MAI, il panificio della Casa circondariale di Rebibbia e di SPRIGIONIAMO SAPORI, il laboratorio dolciario della Casa circondariale di Ragusa, e molti altri articoli, ottime idee anche per regali etici e di alta fattura. L'obiettivo di questo pionieristico progetto è fornire un modello che sia esportabile in altre città per realizzare una rete nazionale, secondo il coordinatore Gian Luca Boggia, infatti, l'auspicio è che FREED-HOME CREATIVI DENTRO non sia solo uno spazio per commercializzare prodotti, ma un luogo attivo dove sviluppare idee, oggetti e servizi partendo dal lavoro in carcere come possibilità di creare un ponte con il futuro per chi è attualmente recluso (Vespa, 2016).

#### IL MODELLO DI INTERVENTO: FOCUS SU BANDA BISCOTTI, FATTI DI UN'ALTRA PASTA

Tra le iniziative citate nel pregresso paragrafo, si colloca anche BANDA BISCOTTI, FATTI DI UN'ALTRA PASTA. Si tratta di un laboratorio dolciario avviato in Piemonte dalla Cooperativa sociale Divieto di Sosta ed ha la particolarità di realizzare prodotti di pasticceria interamente all'interno delle carceri di Verbania e di Saluzzo e grazie al lavoro degli ospiti delle due strutture detentive. L'iniziativa coinvolge persone in situazioni di marginalità e svantaggio, ma altamente motivate, cui vengono offerti l'opportunità e gli spazi dove esprimere e valorizzare il proprio potenziale. In questo modo, facendo leva sull'impegno, sulla determinazione e sulla dedizione per realizzare il proprio riscatto e la propria realizzazione personale, i detenuti sono resi protagonisti attivi di un percorso volto al reinserimento sociale a fine pena.

Questo progetto si fonda sull'esperienza d'intervento in contesti penali maturata in oltre 30 anni dalla Fondazione Casa di Carità Arti e Mestieri *onlus*, nonché sulla collaborazione territoriale tra le Direzioni degli istituti penali e gli Enti locali. E' inoltre il felice risultato della prima sperimentazione di Simulatori di impresa avviata tra il 2009 e il 2013, per saggiare la possibilità di passare dalle attività di formazione professionale classiche a reali forme di attività di natura lavorativa, economicamente sostenibili e socialmente rilevanti (Fondazione Casa di Carità Arti e Mestieri, 2018).

Il Simulatore di impresa è sostanzialmente un incubatore, dove, dopo aver trasmesso *expertise* specifiche con un corso di formazione professionale, si coinvolgono gli *ex*-allievi nella produzione e nella commercializzazione di un bene, secondo le fasi indicate nello schema successivo.

#### FASI DEL PROCESSO DI ACCOMPAGNAMENTO DEL SIMULATORE DI IMPRESA



Fonte: Modello elaborato sui dati raccolti

Dal punto di vista economico, l'avvio dell'attività viene sostenuto all'inizio con finanziamenti specifici, poi tramite l'autonomia finanziaria ed organizzativa dell'incubatore stesso, che diviene, così, una vera e propria impresa. La fase di commercializzazione avviene tramite un ente strumentale, creato *ad hoc* per consentire lo sviluppo e la realizzazione di attività accessorie (nel caso di BANDA BISCOTTI, tramite la cooperativa sociale Divieto di Sosta citata).

La sperimentazione dei Simulatori di impresa di Fondazione Casa di Carità Arti e Mestieri (che, oltre al laboratorio dolciario BANDA BISCOTTI, FATTI DI UN'ALTRA PASTA, ha concorso a realizzare l'attività di produzione di complementi di arredo FERRO&FUOCO JAIL DESIGN), nel biennio successivo all'avvio (2014-2016), è evoluta in un'iniziativa di coinvolgimento del territorio circostante (PROGETTO LIBERO) e, grazie al finanziamento di Compagnia di San Paolo e alla *partnership* dell'Amministrazione Comunale e delle Associazioni locale, 24 detenuti in misura alternativa hanno partecipato operativamente anche alla commercializzazione dei prodotti, in una struttura esterna, comunale e destinata alle attività culturali.

#### MOTIVI E MODALITÀ PER SOSTENERE L'ECONOMIA CARCERARIA

Tutte le iniziative citate corroborano le rilevazioni empiriche per le quali, per un verso, punizioni più severe non implicano una sensibilità maggiore alla minaccia di una sanzione futura ma, piuttosto, la reazione opposta e, per un altro verso, l'esperienza della punizione tende a neutralizzare la risposta comportamentale alla deterrenza generale (Drago *et al.*, 2007), inoltre dimostrano la forza riabilitativa del lavoro come strumento di dignità. Scorrendo tra i progetti più recentemente mappati poi, si riscontra anche un'attenzione particolare ad aspetti solidali e rigenerativi (Iannone, 2018) e l'ingaggio risulta in aumento particolarmente nella componente femminile, nel triennio 2000/13, +38,5%, e straniera, +78,6% (Istat, 2015).

Conoscere l'esistenza e gli effetti positivi dei progetti di economia carceraria è particolarmente opportuno posto che, culturalmente, permane una certa convinzione diffusa secondo cui la detenzione è l'unica e la sola possibilità, anche se ciò aumenta il rischio di recidiva, quando, invece, le misure alternative migliorano la possibilità di reinserimento, soprattutto ove si riesca ad attivare reti sociali (Saracino, 2018). L'attività lavorativa svolta in carcere, infatti, previene l'exasperazione di equilibri mentali e relazionali e contrasta la restrizione delle capacità fisiche, inoltre la scansione tra momenti di lavoro e di riposo, avvicinando il mondo dei liberi a quello dei reclusi, normalizza (Lunghi, 2012). La necessità di interventi per migliorare la qualità della vita negli istituti di pena è evidenziata dai dati sul sovrappopolamento carcerario - giudicato sistemico e strutturale (Corte europea dei diritti dell'uomo di Strasburgo, 2013) - e sulla diffusione di forme di protesta. Secondo le rilevazioni Istat, risultano detenute 62.536 persone, quando la capienza regolamentare è pari invece a 47.709 posti; si registrano 7.851 casi all'anno di rifiuto ad alimentarsi e 6.902 episodi annui di atti di autolesionismo, che sfociano in suicidio in 1.067 casi (Istat, 2015).

All'interno di queste dinamiche, l'Amministrazione penitenziaria si attiva fattivamente affinché tutte le persone detenute possano acquisire adeguata professionalità, capacità e competenze specifiche per inserirsi nel mercato del lavoro, da un lato, assegnando fondi assegnati crescenti (49.664.207 euro nel 2013 e 60.381.793 euro nel 2015) e, da un altro lato, stipulando intese ed accordi con le associazioni cooperative (Senato, 2015). Inoltre, vi sono interventi normativi agevolativi (come la legge n. 193 del 2000, nota come Smuraglia), che prevedono sgravi contributivi e fiscali per le imprese e le cooperative che assumono detenuti. Così, grazie a questo orientamento, 12.345 detenuti lavorano alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria stessa e 2.225 presso soggetti terzi, come imprese private o cooperative, (Santagata, 2016), con effetti positivi sull'acquisizione di professionalità spendibili sul mercato del lavoro al termine dell'esecuzione della pena (Istat, op. cit.). Secondo le rilevazioni, le richieste di lavoro dall'esterno hanno ricevuto particolare slancio grazie ad interventi legislativi *ad hoc*, come la disciplina delle Cooperative Sociali (Istat, op. cit.).

Oltre agli interventi statali citati, per sostenere i progetti di lavoro negli istituti di pena affinché il carcere non sia meramente un luogo di espiazione della pena, ma effettivamente il luogo dove si riacquista dignità e nuove competenze per una seconda *chance* (Magliaro, 2015), anche i singoli consumatori hanno un potere di intervento, infatti, chi compra questi prodotti sa che aiuterà a realizzare un lavoro dignitoso, capace di alleviare uno stato di disagio, ridando fiducia e speranza per il futuro, in una parola, a riscattarsi.

## CONCLUSIONI

In questo *paper* si è esplorato il contributo che l'introduzione di simulatori di impresa negli istituti carceraria può apportare nel miglioramento della compressione delle recidive, attraverso la promozione della creazione di competenze lavorative spendibili a fine pena per realizzare una nuova inclusione sociale degli *ex-reclusi*. Si è visto quale siano le situazioni di vita in un carcere e come la permanenza in un carcere in stato di totale inazione possa prostrare le abilità pregresse dei detenuti, mentre l'esistenza di corsi professionali sia costruttiva di nuove *skill*, che attraverso progetti di economia carceraria possono essere messe all'opera contestualmente all'esperimento della condanna comminata. Si è inoltre illustrato il contributo fattivo che le comunità di consumatori possono apportare alla felice prosecuzione delle iniziative avviate in una logica altruistica.

Come è noto, in tema di interazione, gli esperimenti in laboratorio basati su giochi di teoria comportamentale (come l'*ultimatum game*, il *dictator game* e il *trust game*) mirano a chiarire le preferenze sociali e le azioni messe in atto dagli agenti economici. I risultati riportati dalla letteratura sul tema (Camerer, 2003) mostrano l'emersione di orientamenti basati sull'altruismo e complessivamente convergenti verso situazioni giuste ed eque. Nella spartizione di somme di denaro rappresentative dell'utilità, ad esempio, risultano favorite ed accettate le ripartizioni che si avvicinano a divisioni 50-50, di fatto premiando chi mostra buone intenzioni e punendo chi ne mostra di cattive. Questo conferma l'assunto che che, nel mondo reale, l'*homo oeconomicus* (un individuo assolutamente avido ed auto-centrato) non esiste e le persone, invece, hanno a cuore il benessere personale e anche altrui (secondo Adam Smith, la felicità degli altri si rende necessaria per la propria) e provano sentimenti di reciprocità fiduciosa.

La progressiva crescita dei progetti di economia carceraria, documentata nel *paper* e misurabile sia nel numero delle iniziative attivate che nell'esistenza di *concept store* dedicati, costituisce un esempio pratico di comunità che realizzano un modello ibrido di mercato collocabile tra proprietà e dono (noto come economia collaborativa o *sharing economy*). Essa "ha il potere di ricostruire i rapporti tra le persone e di unirle sui temi dell'urgenza e del cambiamento, riesce a mettere in contatto tra loro le diversità e a restituire un senso di gruppo" (Pellegrini, p.130). I progetti presentati nel *paper* possono rientrare nella definizione proposta, che consiste in un'applicazione attuale di un modello di *collaborative consumption* codificato in letteratura già 40 anni fa (Felson and Spaeth, 1978) e afferente ad un filone di studi che, nel 2009, è valso il Nobel per l'economia a Elinor Ostrom. Secondo la studiosa citata, le situazioni di utilizzo di risorse comuni risultano efficaci quando i confini sono ben definiti. Non è sufficiente, infatti, che i membri di una comunità siano inclusivi e le istituzioni ne avallino l'autodeterminazione, occorre anche che le regole siano chiare e che i meccanismi di comunicazione, di monitoraggio e di risoluzione dei conflitti siano efficaci. Storicamente, la spinta alla condivisione risulta più marcata in situazioni di ristrettezze economiche (come le Guerre mondiali) o in ambienti ostili (a causa ad esempio di disastri ambientali) e, difatti, le analisi macroeconomiche



mostrano uno sviluppo della *sharing economy* a partire dal 2008, l'anno della crisi finanziaria. A conferma degli orientamenti registrati nell'ambito dell'economia comportamentale citati in apertura, le rilevazioni trasversali sulle motivazioni al ricorso a formule di *sharing economy* mostrano aspetti estrinseci (economici o pratici) ma anche intrinseci (sociali o emozionali). Alla domanda "Quali sono le ragioni per condividere?", comunque, il 53% del campione ha addotto spiegazioni etiche in misura significativamente superiore alle argomentazioni monetarie (Burnett, 2016).

Con il *paper* presentato e le considerazioni riportate sul tema, si è tentato di corroborare una corretta informazione sull'economia carceraria. L'auspicio in proposito è che, in futuro, sia possibile documentare e analizzare molti progetti collaborativi di alto contenuto sociale. Trattandosi di un ambito caratterizzato da asimmetria informativa (nella transazione una parte ha a disposizione maggiori dati ed elementi più precisi rispetto alla controparte), occorre sapere che sono particolarmente necessarie delle attività di segnalazione (*signaling*), esplicitabili con sistemi di verifica dell'identità o sistemi di recensioni per la costruzione della reputazione. Per questo, un utile strumento è Eppela, il sito di *crowdfunding* raccoglie fondi *on line* anche per contribuire a finanziare progetti di inclusione e riscatto di categorie fragili o a rischio di povertà. Tutto ciò grazie a versamenti anche di modesta entità effettuati da singoli cittadini e da comunità locali e, con collaborazioni *white label*, anche da grandi aziende.

## BIBLIOGRAFIA

Camerer C. F., 2003, *Behavioral Game Theory. Experiments in Strategic Interaction*, Princeton University Press

Felson M. and Spaeth J. L., 1978, *Community Structure and Collaborative Consumption. A Routine Activity Approach*, *American Behavioral Scientist*, 21, 4, 614-624

Corte Europea dei Diritti dell'Uomo, 2013, *Sentenza Causa Torreggiani e altri*, Strasburgo, 8 gennaio

Drago Francesco, Galbiati Roberto e Vertova Pietro, 2007, *The Deterrent Effects of Prison: Evidence from a Natural Experiment*, IZA, Germany

Felson M. and Spaeth J. L., 1978, *Community Structure and Collaborative Consumption. A Routine Activity Approach*, *American Behavioral Scientist*, 21, 4, 614-624

Fondazione Casa di Carità Arti e Mestieri *onlus*, 2018, *Progetti e Progetti in corso*

Iannone Martino, 2018, *Se è il lavoro che salva il carcere. Viaggio nelle economie sociali dei penitenziari e non solo*, aMag, n.120

Istat, 2015, *I detenuti nelle carceri italiane*, Roma

Lunghi Carla, 2012, *Creative evasioni. Manifatture di moda in carcere*, Franco Angeli

Magliaro Alessandra, 2015, *Biscotti e t-shirt, seconda chance per i detenuti. Quando il carcere fa la cosa giusta*, aMag, n.56

Ministero della giustizia, 2018, *Misure alternative, lavoro di pubblica utilità, misure di sicurezza, sanzioni sostitutive, e messa alla prova*, Sezione Statistiche, dati al 30 settembre

Pellegrini Davide, 2017, *Sharing economy. Perché l'economia collaborativa è il nostro futuro*, Hoepli, Milano

Raitano Pietro, 2011, *Il mestiere della libertà. Dai biscotti alla moda, le storie straordinarie dei prodotti made in carcere. Guida a più di 100 progetti di economia carceraria*, Altreconomia

Santagata Serena, 2016, *Lavoro e formazione in carcere. Una mappatura della situazione presente negli istituti penitenziari in Italia*, Adapt

Saracino Giorgio, 2018, *Carceri senza giustizia*, Left, 3

Senato della Repubblica, 2015, *Relazione sullo svolgimento da parte dei detenuti di attività lavorative o di corsi di formazione professionale per qualifiche richieste da esigenze territoriali*

Smith Adam, 1776, *An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations*,

Vespa Fabrizio, 2016, *Dolci Evasioni, Malefatte e la Banda Biscotti: s'inaugura oggi il negozio di prodotti dal carcere*, La Stampa, 27 ottobre

Yin R. K., 2005, *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando Editore

## Il framework territoriale nel processo di diffusione del fenomeno delle startup a vocazione sociale

*Monica Maglio*  
*Università degli Studi di Salerno*

**1. Premessa** - Per anni l'innovazione è stata associata al progresso tecnologico, riducendo ogni sua forma a soluzioni proposte da macchine e strumenti in grado di risolvere con automatismo le diverse sfide. A lungo termine, tuttavia, i benefici derivanti dall'innovazione tecnologica non sono stati più sufficienti a rispondere a problemi di ordine sociale e si è avvertita la necessità di individuare un nuovo paradigma che indicasse una rottura nel modo di trovare soluzioni. Alle soglie del Terzo Millennio il tema dell'innovazione è stato collegato agli aspetti sociali ed ha acquisito grande rilevanza, al punto da divenire di straordinaria attualità anche per il mondo della ricerca.

Il termine innovazione sociale viene attribuito al sociologo tedesco Zapf (1989), che lo ha impiegato per identificare una nuova classe di innovazioni e per distinguerla da quella tecnologica, pur avendo precursori illustri in Schumpeter (1934), con il concetto di distruzione creatrice in un approccio evolutivo, e in Tarde (1903), che lo ha utilizzato per indicare una fase di rottura rispetto al normale processo di imitazione sociale. Nel dibattito pubblico europeo esso è stato lanciato in un rapporto di ricerca della Young Foundation (2006) e si è diffuso ampiamente nell'ambito degli *iter* decisionali degli organismi politici e tecnici: nel Rapporto del Bureau of European Policy Advisers (2011) viene proposto, addirittura, come linea di indirizzo chiave per il rilancio dello sviluppo economico e sociale nella prospettiva di Europa 2020. L'interesse per il tema è testimoniato anche dai numerosi progetti di ricerca realizzati da reti di ricercatori di università europee nell'ambito dei finanziamenti del Settimo Programma Quadro 2007-13 (SSH, Social Sciences and Humanities) e di Horizon 2020. Contestualmente il Social Innovation eXchange (SIX) e l'Euclid Network e Social Innovation Park hanno precisato che il termine sociale va riferito sia ai fini che ai mezzi dell'innovazione, ossia si definiscono innovazioni sociali quelle nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che al contempo affrontano i problemi sociali (più efficacemente degli approcci esistenti) e creano nuove relazioni sociali o collaborazioni (AA.VV., 2010, p. 9).

Nonostante i plurimi studi, il concetto gode di uno statuto epistemologico tuttora incerto e il suo contenuto semantico appare ancora estremamente variegato, in ragione sia della diversità degli ambiti di applicazione (rinnovamento urbano, sviluppo economico territoriale, applicazioni ad uso sociale di tecnologie della comunicazione e dell'informazione, processi di partecipazione deliberativa a livello locale ecc.), sia della curvatura scientifica adottata (economica, sociologica ecc.). Così come si sono differenziate le interpretazioni disciplinari, si sono moltiplicate le critiche, fino ad avanzare che il concetto continua ad essere vago; l'ambito paradossalmente è poco innovativo; il termine è uno *slogan* adottato più per effetto di una moda che per un'adesione convinta.

Contrariamente alla linea di pensiero della Social Innovation School (Borzaga, 2013), la quale sostiene che impresa e innovazione sociale sia un legame da sciogliere, in quanto non ci sono attori più idonei di altri a sviluppare questa tipologia di pratiche, è prevalente l'opinione che spesso sono le imprese ad interpretare il ruolo di protagoniste a vantaggio di una comunità che ne riceve i benefici, utilizzando o fruendo del prodotto/servizio stesso (Ishikawa, 1990). Di qui, il lavoro dedica attenzione alla realtà delle *startup* (ed in particolare quelle innovative), illustrando gli interventi legislativi che hanno dato avvio alla loro nascita e presentandone la distribuzione geografica, per poi evidenziare la variante «a vocazione sociale» (SIAVS). Sulla base della

revisione della letteratura, vengono individuate alcune essenziali condizioni abilitanti alla creazione di un ambiente *startup friendly* e si giunge ad affermare che la presenza della territorialità accomuna le regioni più virtuose nel campo dell'innovazione sociale, al punto da considerarla un fattore determinante nella crescita delle SIAVS. Infatti, esse fioriscono laddove c'è un sistema che le vuole e crea i presupposti affinché possano ottenere i risultati sperati. Essere un territorio *startup friendly* è una responsabilità di più *stakeholder* perché lo spazio di riferimento deve diventare un soggetto attivo integrato e tale "spessore territoriale" costituisce la premessa per innescare duraturi processi di innovazione sociale. Lo sviluppo delle SIAVS è prevalentemente un fenomeno che parte dal basso, legato a specifiche condizioni di un contesto che abbia una spiccata dimensione collettiva.

**2. Breve presentazione del fenomeno delle *startup* innovative** - Parallelamente all'affermazione delle imprese sociali, anche se la materia gode ancora di incertezze legislative<sup>1</sup>, è affiorata una realtà ancora piccola ma con forti potenzialità di crescita, grazie alla politica industriale nazionale che si è concentrata sul sostegno alla nascita e all'accompagnamento di nuove unità ad alto valore tecnologico: le cosiddette *startup* innovative. Esse sono riconosciute come veicolo di innovazione, soprattutto nel campo dell'informazione e della conoscenza sviluppate e diffuse attraverso il *web*, le cui caratteristiche e i confini sono stati definiti dal D.L. 179/2012 recante «Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese» (c.d. Decreto Crescita 2.0).

Nel 2019 le imprese iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese dedicata alle *startup* innovative sono state 10.121, con una crescita quasi del doppio rispetto ai due anni precedenti. La distribuzione geografica vede in testa l'area settentrionale, che ospita il 47% delle stesse, e a seguire il Centro con il 30% e infine il Sud e le Isole con il 23%. La regione italiana con la più alta quota di *startup* innovative resta la Lombardia, a cui seguono il Lazio, l'Emilia Romagna, il Veneto. Sebbene la presenza di *startup* innovative nelle regioni del Mezzogiorno sia inferiore rispetto al resto d'Italia, analizzando la dinamica delle iscrizioni nei registri camerali, si osserva una progressiva intensificazione del fenomeno, con una discreta presenza soprattutto in Campania, seguita dalla Sicilia e Puglia. Da un approfondimento sulla distribuzione provinciale del fenomeno risulta che la realtà in cui è localizzato il maggior numero di imprese sia Milano con ben

---

<sup>1</sup> Dopo l'approvazione della Legge 11 agosto 1991, n. 266 sul volontariato e, soprattutto, di quella sulla cooperazione sociale (Legge 8 novembre 1991, n. 381), si è avvertita una confusione nel settore dei servizi di utilità sociale, in quanto le forme giuridiche disponibili non erano in grado di accompagnare, in modo adeguato, l'evoluzione di un numero crescente di organizzazioni del Terzo settore verso un ruolo produttivo più esplicito e una modalità di gestione più imprenditoriale. Tali esigenze si sono accresciute di pari passo con una maggiore consapevolezza della riduzione dell'intervento pubblico a fronte di una diffusa sensibilità per le tematiche sociali e ambientali e, quindi, della necessità di creare una diversa imprenditorialità che consentisse ai soggetti interessati di impegnarsi direttamente in queste attività e di farlo con efficienza. Lo sviluppo del settore è avvenuto in assenza di un quadro coerente, aggiornato e relativamente stabile di politiche pubbliche ai vari livelli (comunitario, nazionale e locale), influenzando le caratteristiche dell'impresa sociale. Di qui la crescente insistenza per il riconoscimento legislativo e la regolamentazione di un nuovo genere di azienda, rivolta non soltanto a realizzare un profitto per i proprietari, ma anche a permettere ai cittadini di perseguire in modo organizzato obiettivi di genere collettivo. Con la Legge 13 giugno 2005, n. 118, vengono dettati i lineamenti essenziali della nuova impresa sociale, intesa come un'organizzazione privata senza scopo di lucro che esercita, in via stabile e principale, un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale. Con la Legge 106/2016 è stata qualificata la relativa impresa come un'organizzazione privata che nelle finalità previste favorisce il più ampio coinvolgimento dei dipendenti, degli utenti e di tutti i soggetti interessati alle sue attività e quindi rientra nel complesso degli enti del Terzo settore. In Italia le imprese sociali indipendentemente dalla forma giuridica (cooperative, fondazioni, società di mutua assistenza, società a responsabilità limitata ecc.) hanno assunto una consistenza significativa sia in termini dimensionali (poco meno di 100.000), sia di impatto occupazionale, impiegando oltre 850 mila lavoratori retribuiti e raggiungendo circa 1,7 milioni di volontari (European Commission, 2016a).

1801 unità, pari al 10,7% del totale; seguono Roma con 1013 (10%), Napoli 365 (3,6%), Torino 329 (3,3%) e Bologna 313 (3,1%). Per quanto riguarda, infine, la distribuzione settoriale, in base alla classificazione Ateco 2007, la gran parte delle *startup* innovative (75,12%) opera nel settore dei servizi alle imprese. In particolare, le attività nettamente prevalenti sono relative ai servizi di informazione e comunicazione (41,55%), di cui principalmente quelle di produzione di *software* e di consulenza informatica, e a seguire la ricerca e sviluppo e le altre attività professionali, scientifiche e tecniche.

Le *startup* per essere considerate innovative devono possedere, alcuni requisiti obbligatori (come la maggioranza delle quote o azioni che deve essere detenuta da persone fisiche, l'attività di impresa che non deve essere svolta da più di cinque anni, la sede principale che deve essere in Italia, l'oggetto sociale esclusivo o prevalente nello sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico), ed altri alternativi, che attribuiscono a tali realtà l'importante ruolo di leve per l'innovazione. Si fa riferimento: 1. all'impiego di almeno un terzo della forza lavoro complessiva tra ricercatori e personale con titolo di dottorato di ricerca o che lo sta conseguendo, oppure di non meno di due terzi tra collaboratori/soci in possesso di laurea magistrale o equivalente; 2. alla percentuale di spese in ricerca e sviluppo (R&S) che deve ammontare a minimo il 15% del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della *startup* innovativa; 3. alla titolarità di un brevetto di un programma per elaboratore originario registrato.

Il requisito alternativo più diffuso che ha abilitato fino ad ora all'iscrizione alla sezione speciale del Registro delle Imprese ha riguardato l'incidenza della spesa in R&S (Fig. 1), che risulta essere superiore a quella richiesta. Infatti, circa l'11,5% delle imprese dichiara di aver realizzato spese superiori all'80% e in questa ripartizione è ben rappresentato il Mezzogiorno con il 14,5% (Fig. 2). Tali investimenti sono stati realizzati esclusivamente *intra-muros* per il 45,5%, commissionati a soggetti esterni pubblici o privati per il 17,3% e misti per il 36,2%. I primi sono stati svolti principalmente a beneficio dell'attività stessa ed hanno portato il 52,3% delle imprese a ricorrere a meccanismi formali di protezione, riducendo la percentuale delle dinamiche di *open innovation* con altre aziende (13,9%) e con la pubblica amministrazione (6,4%). La R&S *extra-muros* viene principalmente fornita da altre imprese, attive sia nello stesso settore della struttura acquirente (33,6%) che in altri (35%).

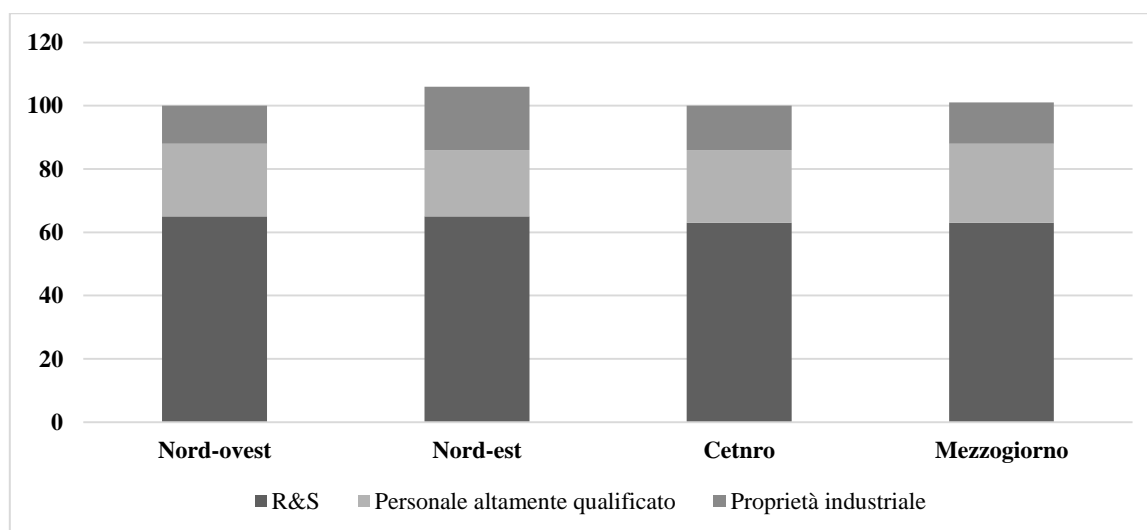
Nello specifico tra le spese in R&S si annoverano pure quelle riguardanti i servizi forniti da incubatori certificati, che offrono servizi per sostenere le fasi della nascita e dello sviluppo delle imprese innovative, dispongono di attrezzature materiali adeguate, hanno regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti, valutati in termini - ad esempio - di esperienza e di numero di brevetti registrati dalle *startup* innovative incubate<sup>2</sup>. Negli incubatori, infatti, la disponibilità dei classici servizi all'impresa (spazi fisici, connessioni, consulenza amministrativa e fiscale, ecc.) si affianca in modo sempre più rilevante a un'attività di accompagnamento che, in senso generale, si basa su forme di *community* - locale e globale, fisica e virtuale - che consentono sia di accelerare i processi di *startup* sia di far emergere con più facilità i contenuti di innovazione. Tuttavia, una buona

---

<sup>2</sup> Anche se in letteratura vi sono definizioni diverse influenzate dalla eterogeneità dei contesti nazionali ed istituzionali (Auricchio e Al. 2014, pp. 6-9), si può dire in termini generali che sono organismi volti a stimolare e supportare la nuova imprenditorialità, coniugando tecnologia, capitali, professionalità ed esperienza (Grimaldi e Grandi, 2005). Simile definizione viene fornita dalla National Business Incubation degli Stati Uniti [...] «entities that accelerate the successful development of entrepreneurial companies through an array of business support resources and services, developed or orchestrated by incubator management and offered both in the incubator and through its network of contacts» (AL-Mubarak e Busler, 2012, p. 250).

percentuale delle spese in R&S non sono state mirate alla fornitura di servizi offerti dagli incubatori certificati: a fine giugno 2016 risultano registrati 39 incubatori certificati, di cui 29 sono localizzati al Nord (la Lombardia è la regione leader con 14 incubatori), circa il 9 al Centro e uno soltanto nell'area del Mezzogiorno (in Sardegna) con una capacità di incubazione media di circa 13 imprese (da un minimo di tre a un massimo di 38). Ciò significa che poche *startup* hanno colto l'opportunità offerta dal Decreto Crescita 2.0, anche se l'incubatore è stato concepito per accompagnare l'idea imprenditoriale fino all'effettiva realizzazione dell'attività, consentendo alle imprese innovative di lanciare l'attività sul mercato in modo efficace e in tempi rapidi, nonché di dar vita a processi di trasferimento tecnologico verso imprese più mature che vogliono rimanere competitive facendo *open innovation*. Eppure i dati evidenziano che le imprese incubate hanno registrato negli anni una *performance* migliore, in termini di fatturato e di occupazione, rispetto a quelle che non sono state incubate.

Fig. 1 – Distribuzione delle *startup* innovative con un requisito per area territoriale.



Fonte: elaborazione su dati InfoCamere.

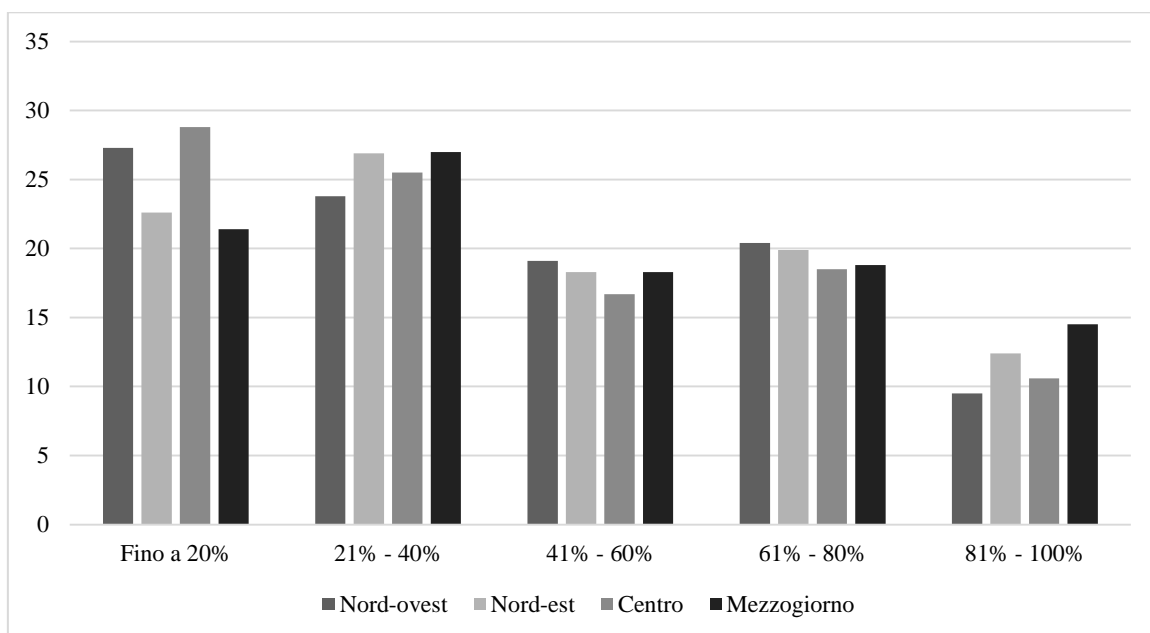
All'interno della macro-categoria di *startup* innovative è stata evidenziata la variante «a vocazione sociale» (SIAVS) che possiede gli stessi requisiti posti in capo alle altre *startup* innovative: in sintesi, la qualifica di SIAVS deriva da alcuni presupposti e molte regole di condotta. Le caratteristiche dell'oggetto sociale devono ricadere tra lo sviluppo, produzione e commercializzazione dei prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico e i settori in cui operano devono essere quelli indicati all'articolo 2 comma 1 del Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155 (Randazzo e Al., 2013), ossia l'assistenza sociale e sanitaria; educazione, istruzione e formazione; tutela dell'ambiente e dell'ecosistema; valorizzazione del patrimonio culturale; turismo sociale; formazione universitaria e post-universitaria; ricerca ed erogazione di servizi culturali; formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo; servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al settanta per cento da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

A giugno 2019 il numero di imprese a potenziale sociale iscritte alla sezione del Registro delle Imprese delle Camere di Commercio SIAVS sono risultate 323. Dal punto di vista settoriale, secondo la classificazione Ateco 2007, la maggior parte delle imprese operano nel settore dei servizi con particolare riferimento all'editoria (21,7%), ricerca scientifica e sviluppo (18,7%), istruzione (13,7%) e alle attività sanitarie e di assistenza sociale (12,9%). La distribuzione geografica registra

una significativa prevalenza al Nord del Paese (126) a cui segue a breve distanza il Centro (118). Chiude la graduatoria il Mezzogiorno, che ne ospita 79. Anche in questo caso, la regione italiana che spicca per numero di SIAVS è la Lombardia, e di seguito il Lazio, l'Emilia Romagna. Al quinto posto troviamo una regione del Mezzogiorno, la Campania con il 7,2% delle SIAVS italiane (Calenda, 2016).

Anche se l'analisi regionale ha reso difficile la comparabilità dei risultati<sup>3</sup> a causa della spiccata eterogeneità delle realtà esistenti, questo studio parte da una verifica di sussistenza di qualche relazione tra la diffusione delle SIAVS e il livello di innovazione sociale. La sintesi è che le graduatorie delle regioni italiane per peso percentuale delle *startup* innovative sul totale nazionale (Fig. 3), per numerosità di SIAVS (Fig. 4) e per Social Innovation Index<sup>4</sup> (Fig. 5) mostrano una coerenza nella parte alta delle classifiche, con la Lombardia, l'Emilia Romagna, il Lazio. La quantità sia pure esigua delle SIAVS (rispetto alla crescita esponenziale di *startup* che caratterizza la nostra penisola) se, da un lato, conferma che queste imprese hanno modelli di *business* meno attraenti per i finanziatori, in quanto presentano un tasso di ritorno sull'investimento più basso, dall'altro, permette di avanzare due considerazioni.

Fig. 2 – Incidenza percentuale delle spese in R&S sul totale delle spese per ripartizione geografica.

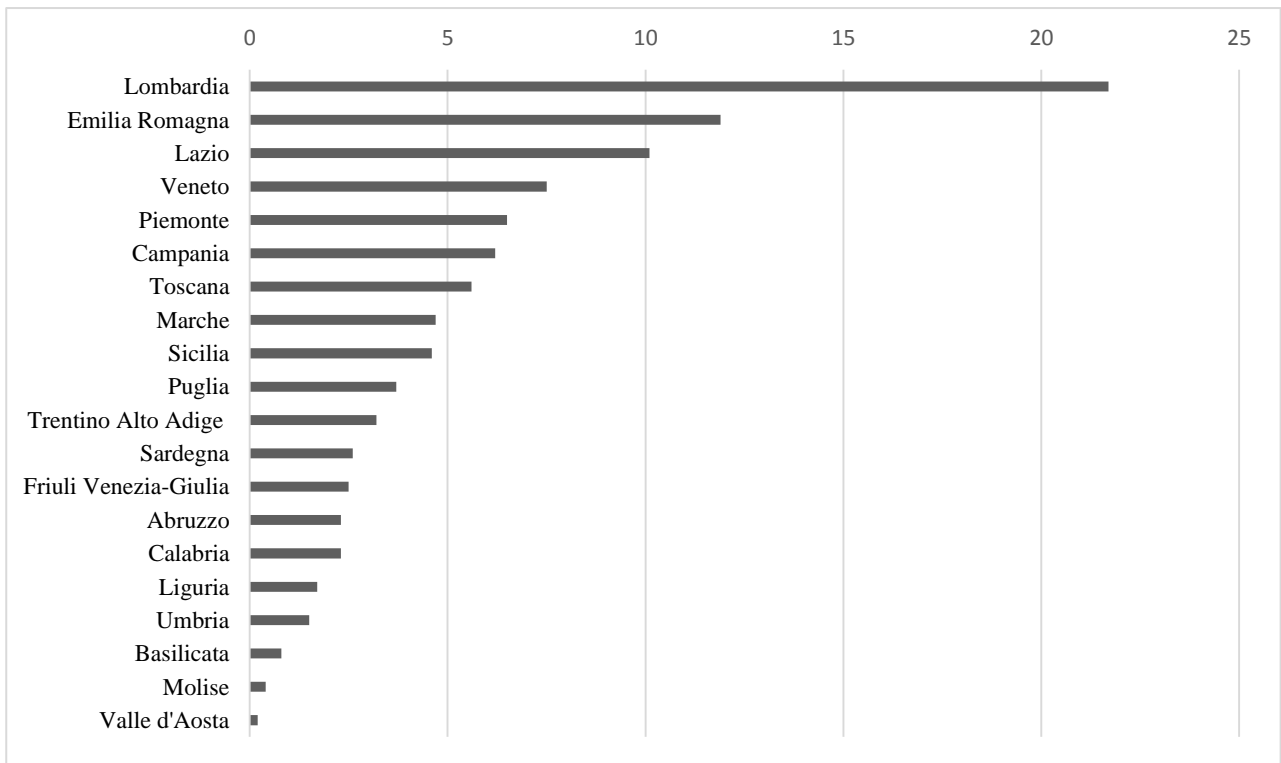


Fonte: elaborazione su dati InfoCamere.

<sup>3</sup> Basti pensare che una SIAVS può operare al di fuori dei codici Ateco di un'impresa sociale ma all'interno di un Codice Ateco che la configuri come innovativa.

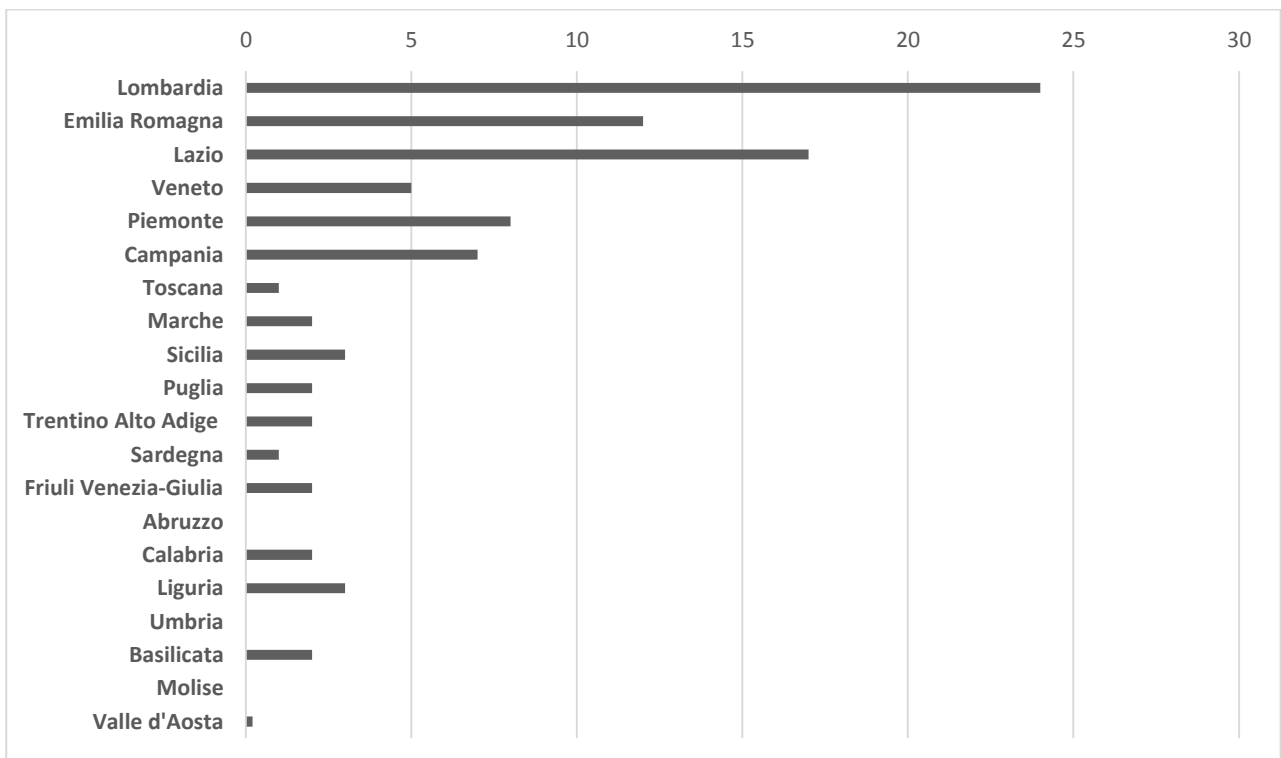
<sup>4</sup> Il Social Innovation Index misura la propensione regionale a far emergere l'innovazione sociale in una prospettiva multidimensionale e cumulativa (Guida e Maiolini, 2013, p. 304).

Fig. 3 – Classifica delle regioni italiane per peso percentuale delle startup innovative sul totale nazionale.



Fonte: elaborazione su dati InfoCamere.

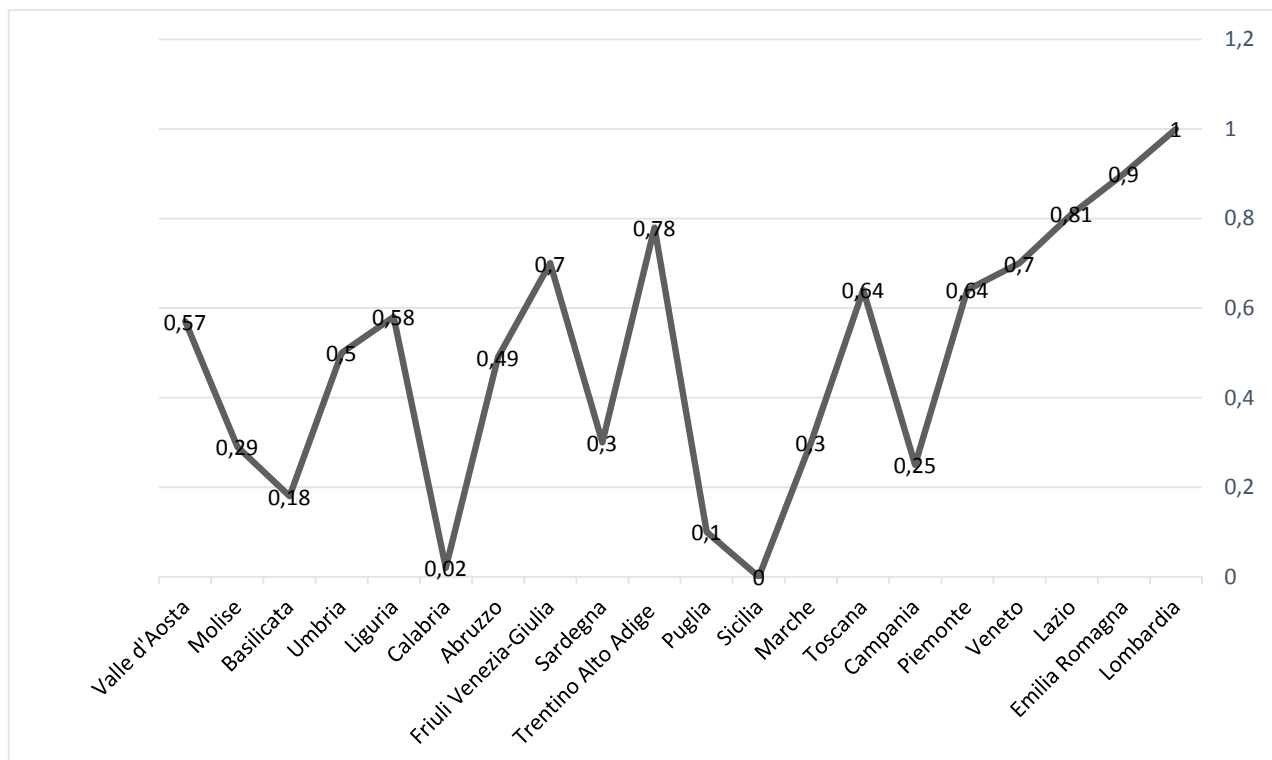
Fig. 4 – Classifica delle regioni italiane per numerosità di SIAVS.



Fonte: elaborazione su dati InfoCamere.



Fig. 5 – Indice Social Innovation.



Fonte: elaborazione su Guida e Maiolini, 2013, p. 306.

La prima, più generale, è che la tutela di una finalità sociale (garantita dall'obbligo di compilazione del "Documento di descrizione dell'impatto sociale" in cui fornire una previsione quanto più possibile accurata e attendibile circa l'impatto sociale che si intende generare attraverso le proprie attività) e l'esercizio di un'attività d'impresa caratterizzata da una spiccata innovatività (misurata dai suddetti requisiti indicati nel suddetto D.L. 179/2012) sono due elementi strettamente connessi. Quindi con il varo del Decreto si è voluto creare uno strumento per agevolare lo sviluppo tecnologico e l'occupazione giovanile in settori sociali, nonché esaltare il ruolo della ricerca e delle sinergie professionali e accademiche interdisciplinari, quali passaggi indispensabili per creare innovazione.

La seconda è che il fenomeno – comunque - è stato riscontrato ed ha destato una significativa attenzione, anche se la sua distribuzione geografica non è omogenea. Ciò lascia intuire che in alcuni contesti si riscontra una relazione diretta tra diffusione del fenomeno delle SIAVS e innovazione sociale, e quindi è utile conoscere le condizioni abilitanti all'emersione del fenomeno delle SIAV. L'attenzione è da rivolgere all'individuazione dei principali fattori favorevoli alla nascita delle *startup* innovative a vocazione sociale, escludendo l'aspetto degli incentivi economico-finanziari e dando per sottintesa la presenza di una diffusa sensibilità verso alcune problematiche di settore e di un senso di protagonismo nella loro soluzione (Pol e Ville, 2009).

**3. Ancoraggi territoriali degli ecosistemi *startup*.** - Le SIAVS non rappresentano una nuova forma giuridica di impresa bensì un diverso modo di caratterizzare l'attività: sono in fase di *startup*, con un elevato tasso di innovazione ed operano in settori tradizionalmente a carattere sociale. Numerosi autori hanno rivolto i loro studi alla puntualizzazione dei fattori determinanti per la nascita delle *startup*; pertanto, dal variegato panorama della letteratura è emersa una molteplicità di *framework* di analisi, derivante dalla prospettiva disciplinare di approfondimento (Reina, Ventura e

Vespero, 2018). Ciascuno di essi si focalizza su alcune specificità, ma i tratti comuni sono riconducibili a quattro macrocategorie: a) luoghi creativi ; b) capitale umano; c) capitale relazionale; d) *governance* (Dringoli e Boccardelli, 2004).

Dall'analisi dei casi di studio delle SIAVS ed in linea con il quadro teorico di livello macroeconomico largamente condiviso, è stato rilevato che le *startup* di maggiore successo hanno tutte incominciato da un sito ben preciso, che è stato strategico nello stadio più delicato del loro ciclo di vita, ossia quello iniziale, e che ha condizionato consciamente ed inconsciamente le scelte localizzative dell'imprenditore, talvolta per la presenza di forti legami con i luoghi di origine e/o di formazione. È quello che Florida (2003) chiama il potere dei luoghi. In tal senso il Libro Verde della Commissione Europea (2010, p. 2) esalta che "In questa nuova economia digitale, il valore immateriale determina sempre più il valore materiale.....Se l'Europa vuole restare competitiva in questo ambiente globale in evoluzione, deve creare le condizioni propizie al fiorire della creatività e dell'innovazione in una nuova cultura imprenditoriale". Considerato che le SIAVS costituiscono l'espressione creativa dell'imprenditoria più giovane - che riesce a realizzare ambiziosi progetti, sfruttando la propria sensibilità in settori sociali - la creatività<sup>5</sup> costituisce il presupposto per questi processi innovativi: esaminando la graduatoria più recente delle regioni italiane creative risulta coerente con quella relativa alla numerosità di SIAVS (Pini e Rinaldi, 2010). Però essa è condizionata dal territorio, in quanto proprio quest'ultimo è interpretato "come la fabbrica della creatività che scaturisce da una costellazione di soggetti (...) è il campo di gioco in cui si realizza la sfida creativa, è il luogo ove l'innovazione si forma, o non si forma, in relazione al suo caratterizzarsi per un'atmosfera creativa" (Baccarani e Golinelli, 2010 p. X). In questa prospettiva, allora, è facile desumere come l'innovazione sociale registri risultati diversi da luogo a luogo, perché differenti sono i territori che promuovono la creatività. L'affermazione in una determinata area è sempre possibile se si sa dialogare con il *genius loci* che la contraddistingue.

"Oggi risorse economiche di base non sono più soltanto il capitale finanziario o le risorse naturali, ma anche, o forse soprattutto, i saperi, la creatività e tutto quello che oggi viene definito capitale umano e intellettuale" (Olimpo, 2010, p. 6). Il successo di una *startup* innovativa poggia in gran parte - oltre che sulla qualità del nuovo prodotto/servizio immesso sul mercato - sul valore del capitale umano e dei suoi componenti, vale a dire l'insieme delle conoscenze, competenze e *skills*. Questi fattori risultano di primaria importanza sia nella prima fase di pianificazione e nascita della *startup*, sia nel medio e lungo periodo, cioè durante il percorso di espansione e consolidamento dell'impresa. Un eccellente livello di formazione assume dunque un ruolo cruciale all'interno di un'impresa di successo (Visco, 2014). Nonostante la retorica sulle *startup* fondate in un *garage* da ragazzi in antitesi con gli studi, gli *startupper* presentano un alto livello di istruzione (Manzo e Pais, 2017) e le imprese innovative registrano una discreta percentuale di occupati tra laureati magistrali, ricercatori e dottorati. Ciò viene determinato anche dai requisiti previsti dal Decreto Legge (affinché possa essere riconosciuto lo *status* di *startup* innovative), i quali rientrano tutti nella filiera della conoscenza. Le realtà geografiche in cui vi è una maggiore propensione alla R&S sono quindi naturalmente candidate ad accogliere un numero più alto di SIAVS. La consapevolezza che la conoscenza sia leva essenziale per lo sviluppo è cosa ormai nota, poiché gli studi empirici hanno accertato che il miglioramento dei sistemi educativi e la diffusione di politiche culturali avanzate rendono le società migliori eticamente e innescano processi di innovazione sociale. D'altronde una

---

<sup>5</sup> La recente letteratura è ricca di contributi sulla definizione della creatività, dai quali, pur evidenziando diverse sfaccettature, risulta evidente come la creatività sia espressione dell'uomo, della sua mente, del suo intelletto, in altre parole, della sua "conoscenza". Quest'ultimo termine si identifica nell'insieme di tutte quelle conoscenze finalizzate alla realizzazione di qualcosa di nuovo, di produzioni ottenute come risultato di un impegno intelligente e operoso da parte di soggetti altamente qualificati, la cui attività può considerarsi tutt'altro che ripetitiva.

società della conoscenza è un'organizzazione che apprende, in cui il capitale umano diventa risorsa indispensabile per il suo corretto funzionamento e la sua competitività. Gli elementi fondamentali, però, oltre ad essere rappresentati dagli individui con i loro saperi<sup>6</sup>, sono anche la condivisione delle informazioni, i continui e sempre più diffusi contatti interpersonali e gli scambi di comunicazione svincolati da limitazioni spazio-temporali: è messa in risalto, la necessità di integrare la dimensione individuale con quella collettiva in modo che comportamenti, abilità, capacità e valori favoriscano la crescita di determinate organizzazioni sociali che rendono possibile l'innovazione. In questo contesto, si deve innanzitutto rendere produttive le risorse umane, promuovere la diffusione della scienza e della tecnica, affrontare il continuo cambiamento rinnovando le competenze che rapidamente invecchiano. In altre parole, si viene ad attivare un circuito virtuoso nel quale l'uomo, acquisendo competenze costituisce un capitale che, se viene riconosciuto e valorizzato si trasforma in risorsa, su cui è necessario costantemente investire per renderla produttiva ed evitare il processo di obsolescenza. Infatti, lo sviluppo in futuro sarà possibile soltanto a quelle società che grazie alle risorse umane producono, distribuiscono e rinnovano le informazioni e le conoscenze necessarie per generarne di nuove. Pertanto, anche per questo secondo fattore il territorio assume una sua identità e una sua responsabilità: esso ha un valore cognitivo, in quanto depositario di conoscenze, che – essendo legate all'esperienza di chi opera e vive nel contesto locale – sono condivisi da produttori, lavoratori, consumatori, istituzioni. Quindi una parte sempre più importante della conoscenza è localizzata, sedimentata, rendendo un luogo diverso dall'altro, perché essa è difficilmente reperibile ovunque con le stesse qualità e producibile nel breve periodo con le stesse *performance*. Anche in questo caso, esaminando il livello della qualità del capitale umano (Confcommercio, 2018) e del capitale di innovazione, nella classifica regionale si ritrova una coerenza con la graduatoria per numerosità di SIAVS (European Commission, 2016b; Istat, 2018).

Diversi autori, oramai da anni, associano l'esistenza di un ambiente in grado di garantire e promuovere la capacità innovativa delle *startup* alla presenza del capitale relazionale<sup>7</sup> (Coleman, 1988): un'area geografica collaborativa risulta particolarmente attrattiva per le *startup* innovative a vocazione sociale (Maiolini e Fracassi, 2015). Le SIAVS prima di diventare imprese sono idee, progetti o promesse di *business* a cui deve seguire un piano finalizzato alla loro realizzazione e alla valutazione del campo in cui ci si possa inserire per risolvere un bisogno sociale. Pertanto, hanno necessità di un sistema accogliente formato da attori con cui costruire collaborazioni/scambi, provocare reciproche contaminazioni in un generale clima di fiducia, produrre e/o veicolare conoscenza e innovazione. Se non trovano le condizioni che cercano vanno altrove oppure rinunciano all'impresa. Richiamando gli elementi costitutivi della croce innovativa del capitale territoriale (Camagni e Capello, 2009, p. 38), ben viene evidenziata l'importanza delle dinamiche relazionali. Eppure, non si insiste mai abbastanza sulla interazione degli attori quale fattore plasmante dell'attrattività di un luogo, nonostante la letteratura economica si occupi anche esplicitamente di capitale relazionale (Hitt e Al., 2002). Questo ultimo, che concorre ad alimentare la particolare atmosfera creativa (Bertacchini e Santagata, 2012), contraddistingue un territorio in uno specifico momento e rende benefici a coloro i quali si trovano in quella realtà. Le SIAVS, per

---

<sup>6</sup> “I saperi individuali acquisiscono primaria importanza; la crescente complessità dello scenario economico e sociale richiede non solo l'acquisizione di nuove informazioni, ma anche la capacità di produrre e sviluppare nuove conoscenze e competenze necessarie ad affrontare compiti evolutivi e sociali per lo sviluppo individuale, professionale e civile. L'accento è posto sulla ‘pervasività’ delle conoscenze, dei saperi, delle competenze tanto nel lavoro quanto nella vita individuale e sociale, nell'economia e nelle politiche di sviluppo” (Alberici, 2002, pp. 10-11).

<sup>7</sup> È ovvia la distinzione tra questa forma di capitale e quello sociale, perché si fa riferimento alle relazioni esterne alle *startup*, ossia ai network organizzativi fondati sull'interazione di gruppi coesi, sulla frequenza di comunicazioni interne, sulla presenza di strutture flessibili, la ricettività dell'ambiente esterno verso le novità e una forte attenzione all'ambiente esterno (Catino, 2013).

loro natura, hanno una forte apertura verso l'esterno che le porta a essere sempre più reticolari incrementando così collaborazioni con attori differenti. Su questa scia, negli ultimi anni, infatti, si è fatto riferimento ai cosiddetti luoghi dell'innovazione, per intendere quegli spazi - in grado di supportare dall'atmosfera collaborativa di marshalliana memoria alla dinamiche di prossimità dei sistemi locali territoriali - fondamentali per diffondere importanti *outcomes* collaborativi quali, ad esempio, lo scambio di informazioni e conoscenze complesse, la definizione di regole di condotta condivise, la riduzione del potenziale di opportunismo, lo sviluppo di iniziative congiunte e il maggiore coinvolgimento dei diversi *stakeholder* (Mizzau e Montanari, 2008). Tra questi si ricordano Le *Community Hub*, i *Living Labs*, gli spazi di *coworking*, nonché gli incubatori. Ma anche questi spazi per dimostrare la loro efficacia devono avere un radicamento nell'ecosistema di riferimento e secondo The Global Startup Ecosystem Report (Startup Genome, 2017), che fornisce un quadro dell'andamento degli ecosistemi internazionali delle *startup*, l'Italia non è fra i migliori. Essa non figura nemmeno nella lista di quelli in rapida crescita, perché non si riscontrano adeguate capacità di mettere in rete tutti i soggetti per comporre un ecosistema innovativo: al primo posto si trova la Silicon Valley, seguita da New York e Londra (che ha guadagnato tre postazioni rispetto alla classifica dell'anno scorso). Tra quelli europei più promettenti compare Barcellona, Estonia, Francoforte, Helsinki, Gerusalemme, Lisbona, Malta e Mosca. Di diverso orientamento è EconomyUp, il quale sottolinea la presenza di segnali incoraggianti nell'ecosistema italiano sia pure nella diversità regionale: la Lombardia si presenta come un ambiente *startup friendly*, grazie alla coesistenza di ben 793 attori dell'ecosistema, seguita - con il 50% in meno - da Emilia Romagna e Lazio (Desando, 2015). La Campania è la prima regione del Sud nella classifica con 197 attori, confermando una relazione diretta tra numero di *startup* innovative e quello dei soggetti operativi nel contesto.

Tuttavia, l'ampiezza della rete di attori è necessaria ma non sufficiente all'emersione del fenomeno. Si richiede una *governance* appropriata: il tema del coordinamento e del sostegno politico all'orientamento del processo innovativo si aggiunge alla lista dei fattori principali. L'obiettivo deve essere quello di costruire consenso intorno a progetti comuni e promuovere la crescita del sistema nel suo complesso secondo il modello a quintupla elica (Iaione e De Nictolis, 2016). Un concetto consacrato nel Patto di Amsterdam che definisce la nuova Agenda Urbana per l'Unione Europea (approvata ad Amsterdam il 30 maggio del 2016) e che stimola alla costruzione di partenariati pubblico-privato-comunità, che coinvolgono cinque attori: il civico (innovatori sociali e cittadini attivi), il sociale (organizzazioni del terzo settore), il cognitivo (istituzioni culturali, scuole e università), il pubblico (istituzioni pubbliche) e il privato, composto da imprese e industrie. Su questo si giunge ad enfatizzare l'importanza dello "spessore istituzionale" garantito dalla presenza di un ecosistema che sia espressione di una medesima visione collettiva e di una consapevolezza reciproca di investimento comune (Lazzeroni, 2004, p. 101). Dunque, potrebbero non bastare né gli incentivi alla creazione di *startup* innovative né gli investimenti in spese di R&S qualora non si rivedesse profondamente la *governance* in un'ottica più integrata che porta a conferire maggior importanza al territorio.

Anche se nel *framework* teorico dei territorialisti si ritrova uno spiccato accordo sull'importanza sia dei suddetti elementi di contesto sia della composizione del gruppo di attori per favorire la nascita delle SIAVS (Tab. 1), la gran parte degli studi del settore disciplinare reinterpretano il valore di questi fattori alla luce della categoria concettuale del territorio (Dematteis, 2009). In quest'ottica, l'attrattività di un'area per far nascere una SIAVS si gioca sulle capacità di combinare *staticità*, contraddistinta dalle peculiarità endogene e dalle competenze distintive, con *dinamicità*, rappresentata dalle disponibilità dei soggetti ad attivare e realizzare concretamente processi di innovazione attraverso l'integrazione delle esigenze. E tale affermazione

è coerente con la posizione di Raffestin (1986), secondo cui una società (e perciò gli individui che ne fanno parte) per soddisfare i propri bisogni, intrattiene relazioni sia orizzontali con l’alterità sia verticali con l’esteriorità, così da creare una territorialità, nella prospettiva di ottenere la maggiore autonomia possibile, tenendo conto delle risorse del sistema. Poiché l’innovazione sociale è un processo collettivo che si sviluppa in virtù di una comunità di individui che, in base alle vocazioni locali e alla loro interdipendenza, costruiscono fenomeni nuovi indipendentemente dalle logiche opportunistiche, si può arrivare a sostenere che essa è condizionata dalla presenza della territorialità.

L’identità, la qualità della vita, lo sviluppo economico, ma anche l’innovazione sociale passa per il territorio, poiché quest’ultimo permette di risolvere (o per lo meno “trattare”) i problemi più urgenti e difficili che la società si trova ad affrontare (Governa, 2016).

Tab. 1 – Componenti e attori chiave dell’ecosistema territoriale.

FINANZA	SUPPORTO	POLITICHE	MERCATO	CAPITALE UMANO	EDUCAZIONE R&S	CULTURA	SOCIALE
Banche	Incubatori	Nazionale	Domestico	Competenze manageriali	Scuole secondarie	Istituzioni pubbliche	Organizzazioni non profit
Venture capital	Acceleratori	Regionale	Internazionale	Competenze tecniche	Università	Media	Cooperative
Business angel	Associazioni	Locale	Consumatori	Competenze imprenditoriali	Centri di ricerca	Camere di Commercio	Associazioni civiche
Fondazioni	Network		Retail network		Agenzia di formazione		Comunità
Governo	Consulenti				Parchi tecnologici		
Altre istituzioni	Esperti						

Fonte: adattato da Giordano e Michelini, 2016.

L’analisi dei casi delle SIAVS ha consentito di evidenziare come la territorialità rappresenti una variabile significativa all’emersione del fenomeno stesso. In questo scenario emerge l’importanza della creatività, del capitale umano e della R&S, dei *network* di relazioni, della *governance* ma singolarmente non sono sufficienti a innescare il fenomeno delle SIAVS. Le politiche sull’innovazione sociale non possono più limitarsi a curare l’aspetto delle imprese ma dovranno promuovere la creazione di ambienti innovativi, puntando sulla territorialità, che continua ad essere una dimensione nascosta. Le SIAVS non solo attivano con i luoghi un processo di scambio in termini di *input* (risorse) e *output* (beni o servizi), ma la loro origine e la loro missione nascono da un fabbisogno della comunità, per poi impattarvi, generando un cambiamento positivo durevole, in termini di conoscenze, attitudini, stato, condizioni di vita, valori.

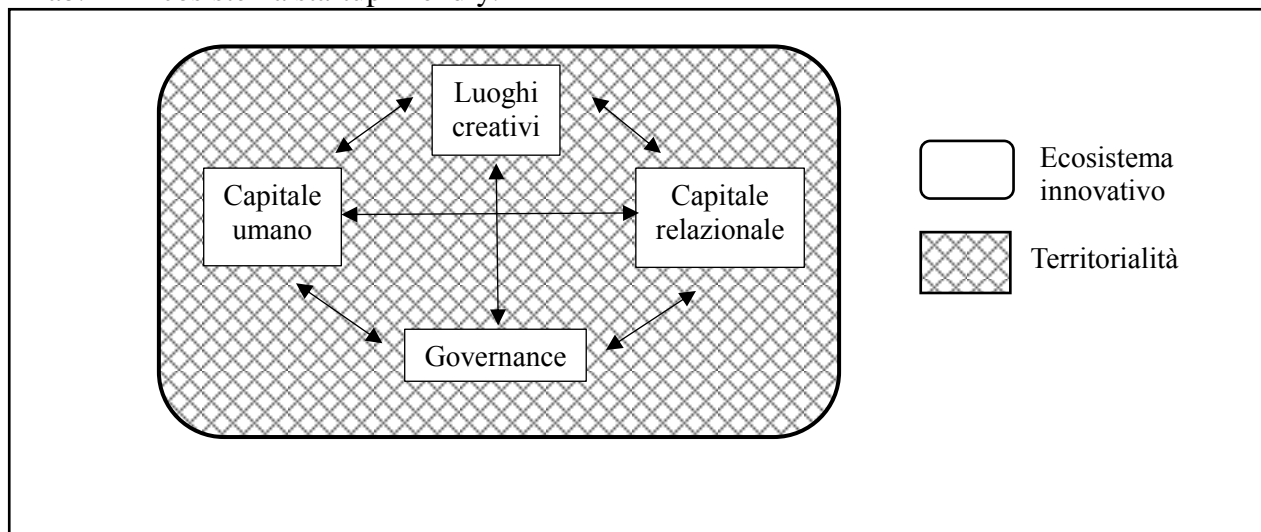
Tutto ciò concorre a spiegare perché solitamente le SIAVS non sono distribuite in modo uniforme nel nostro Paese, ma tendano a concentrarsi in determinate aree geografiche. Allora riprende valore anche in questo campo l’affermazione di Veltz (1998, p. 136), relativa alla creazione tecnologica, secondo cui “...la messa in opera di procedimenti avanzati esige ambienti sempre più particolari, e condizioni sistemiche che ne limitano di fatto l’impiego ad alcune zone particolari”.

Le *startup* innovative a vocazione sociale non sono solo frutto della buona volontà o del genio individuale, ma nascono in contesti precisi: fioriscono se c’è un sistema che le vuole e crea le condizioni perché ciò possa avverarsi. Infatti, pure se i grandi atenei, centri di ricerca, parchi scientifici, incubatori, risorse finanziarie sono ben distribuiti geograficamente, non in tutte le regioni si riscontra un elemento decisivo: la volontà di “creare territorialità” con le sue specificità.

Essere un ecosistema *startup friendly* è quindi una responsabilità di una molteplicità di attori, perché significa agire come un soggetto attivo integrato e complesso che gode di conoscenze localizzate condivisibili mediante dinamiche relazionali e che contribuisce a rendere il contesto favorevole alla nascita di imprese innovative a vocazione sociale (Tab. 2).

Se il riconoscimento del territorio come categoria concettuale pertinente per la promozione dell'innovazione sociale si è ormai ampiamente affermata a parole, molto poca attenzione viene rivolta al problema nelle pratiche. Questo è l'obiettivo da raggiungere attraverso studi e iniziative anche legislative che prefigurino modalità differenti e non banali per promuovere azioni territorializzate e allo stesso tempo territorializzanti. In sintesi, l'innovazione sociale con i suoi principali protagonisti è causa ed effetto della territorialità.

Tab. 2 – Ecosistema startup friendly.



### Riferimenti bibliografici e sitografia

- AA.VV. (2010). *This is European Social Innovation*. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/This-is-European-Social-Innovation.pdf>
- Alberici, A. (2002). *Imparare sempre nella società della conoscenza*, Milano, Bruno Mondadori.
- AL-Mubarak H. e Busler M. (2012). Incubation Landscapes in the United States and Brazil: A Comparison Study. *World Journal of Social Sciences*, 2, pp. 249 – 255.
- Auricchio M. e Al. (2014). Gli incubatori d'impresa in Italia, *Questioni di Economia e Finanza*, 216.
- Baccarani C. e Golinelli G.M. (2010). Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio. *Sinergie*, 84, pp. VII-XIII.
- Bertacchini E. e Santagata W. (2012). *Atmosfera creativa: Sviluppo, creatività, cultura*, in E. Bertacchini e W. Santagata (a cura di), *Atmosfera creativa. Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività*, Bologna, Il Mulino, pp. 11-33.
- Borzaga C. (2013). Innovazione sociale e impresa sociale: un legame da sciogliere, *Impresa sociale*, 1.
- Bureau of European Policy Advisers (2011). *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*, Luxembourg, BEPA, Publications Office of the European Union.
- Calenda C. (2016). *Relazione annuale al Parlamento sullo stato di attuazione e sull'impatto della policy a sostegno delle startup e delle PMI innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico.

- Camagni R. e Capello R. (2009). Competitività regionale e capitale territoriale: dalla concettualizzazione ad un'analisi empirica, in A. Bramanti e C. Salone (a cura di.), *Lo sviluppo territoriale nell'economia della conoscenza: teorie, attori, strategie*, Milano, Franco Angeli, pp. 35-57.
- Catino M. (2013). *Organizational Myopia. Problems of Rationality and Foresight in Organizations*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Coleman J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120.
- Commissione Europea (2010). *Libro verde. Le industrie culturali e creative. Un potenziale da sfruttare*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC0183>
- Confcommercio (2018). *Rapporto sulle economie territoriali*, Roma, Ufficio Studi Confcommercio.
- Cooke P. e Morgan K. (2000). *The Associational Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Dematteis G. e Governa F. (2009). *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, Milano, Franco Angeli.
- Desando C. (2015). *Le 10 Regioni italiane startup friendly*. <https://www.economyup.it/startup/le-10-regioni-italiane-startup-friendly/>
- Dringoli A. e Boccardelli P. (a cura di) (2004). *Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo*, Roma, Luiss University Press.
- European Commission. (2016a). *Social enterprises and their eco-systems: A European mapping report. Updated country report: Italy*. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16380&langId=en>
- European Commission. (2016b). *European Regional Competitiveness Index*. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/)
- Florida R. (2003). *L'ascesa della nuova classe creativa*, Milano, Saggi Mondadori.
- Giordano F. e Michellini L. (2016). L'ecosistema imprenditoriale e il ruolo degli incubatori a supporto dell'innovazione e delle start-up, in F. Montanari e L. Mizzau (a cura di), *I luoghi dell'innovazione aperta*, Roma, Fondazione Giacomo Brodolini, pp. 41-60.
- Governa F. (2016). Spazialità molteplici. Aperture e ibridazioni fra territoriale e relazionali, *Quaderni UB*, 10, pp. 19-26.
- Grimaldi R. e Grandi A. (2005). Business Incubators and New Venture Creation: an Assessment of Incubating Models, *Technovation*, 25, pp. 111-121.
- Guida M.F. e Maiolini R. (a cura di) (2013). *Primo rapporto sull'Innovazione Sociale in Italia*, Soveria Mannelli, Rubettino.
- Hitt M. e Al. (2002). The Importance of Social Capital to the Management of Multinational Enterprises: Relational Networks among Asian and Western Firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, pp. 353-372.
- Iaione C. e De Nictolis E. (2016). La quintupla elica come approccio alla governance dell'innovazione sociale, in F. Montanari e L. Mizzau (a cura di), *I luoghi dell'innovazione aperta*, Roma, Fondazione Giacomo Brodolini, pp. 75-89.
- Ishikawa K. (1990). *Introduction to Quality Control*, New York, Productivity Press.
- Istat (2018). *Rapporto BES*. [https://www.istat.it/it/files//2018/12/Bes\\_2018.pdf](https://www.istat.it/it/files//2018/12/Bes_2018.pdf)
- Lazzeroni M. (2004). *Geografia della conoscenza e dell'innovazione tecnologica*, Milano, Franco Angeli.
- Maiolini R. e Fracassi E. (2015). L'innovazione delle relazioni tra gli attori, in M. Caroli (a cura di), *Secondo rapporto sull'Innovazione Sociale in Italia*, Milano, Franco Angeli, pp. 141-148.
- Manzo C. e Pais I. (2017). I fondatori di startup in Italia tra agency e struttura, *Quaderni di Sociologia*, 73, pp. 9-28.

- Michelini L. e Iasevoli G. (2015). *Le start-up innovative a vocazione sociale: il ruolo dell'entrepreneurship ecosystem e l'impatto sul capitale sociale*. Iris Network.
- Mizzau L. e Montanari F. (2008). Cultural Districts and the Challenge of Authenticity: The Case of Piedmont, *Journal of Economic Geography*, 8, pp. 651-673.
- Olimpo G. (2010). Società della conoscenza, educazione, tecnologia. *TD-Tecnologie Didattiche*, 50, pp. 4-16.
- Pini M. e Rinaldi A. (2010). *Una valutazione della creatività nelle regioni italiane*. Roma, Istituto Tagliacarne.
- Plecher M. e Rullani E. (2007). *Innovare: reinventare il made in Italy*, Milano, EGEA.
- Pol E. e Ville S. (2009). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?. *The Journal of Socio-Economics*, 38, pp. 878-885.
- Raffstin C. (1986). Territorialité: concept ou paradigme en géographie sociale?, *Geographica Helvetica*, 2, pp. 9- 96.
- Randazzo R. e Al. (2013). Le start-up innovative a vocazione sociale. *Enti non profit*, 3, pp. 7-13.
- Reina R., Ventura M. e Vesperi W. (2018), *Innovazione sociale nelle startup innovative: un approccio narrativo*. Iris Network.
- Schumpeter J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.
- Startup Genome. (2017). *The Global Startup Ecosystem Report*. <https://startupgenome.com/report2017/>
- Tarde G. (1903). *The law of imitation*, New York, Henry Holt and Company.
- The Young Foundation. (2006). *Social Silicon Valleys. A manifesto for Social Innovation. What it is, why it matters and how can be accelerated*, London, The Basingstoke Press, The Young Foundation.
- Veltz P. (1998). *Economia e territori: dal mondiale al locale*, in P. Perulli (a cura di), *Neoregionalismo. L'economia arcipelago*, Torino, Bollati Boringhieri, pp. 128-151.
- Visco I. (2014). *Investire in conoscenza*. Bologna, il Mulino.
- Zapf W. (1989). Über soziale Innovationen, *Soziale Welt*, 40, pp. 170-183.





*TREDICESIMA EDIZIONE COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE*

*DI IRIS NETWORK*

**“COMUNICARE È UN’IMPRESA. SOCIALE”**

**INNOVAZIONE E VISIONI PER LA COMUNICAZIONE  
DELLE COOPERATIVE SOCIALI**

*Giuseppe Manzo* – responsabile Comunicazione Legacoopsociali

*Maria Felicia Gemelli* – referente Progetto Sent-Social Enterprise

*Eleonora Vanni* – presidente nazionale Legacoopsociali

## ABSTRACT

“Comunicare è un’impresa. Sociale”. Con questo titolo, nel 2010, Legacoopsociali ha iniziato un lungo percorso di sviluppo e cambiamento della sua comunicazione. La nascente rivoluzione digitale aveva messo in crisi lo schema “classico” dell’ufficio stampa che era legato allo stesso corto circuito dell’informazione e dei mass media. La verticalizzazione della comunicazione stava implodendo nella progressiva moltiplicazione dei canali: andava in soffitta la triade comunicato stampa-sito web-newsletter, ormai insufficiente per raggiungere i nuovi canali di comunicazione.

L’esplosione delle piattaforme social ha imposto una totale rivisitazione del pensiero, del linguaggio e degli strumenti senza perdere i capisaldi teorici di una buona comunicazione. In una sola parola: **innovazione**. È stato necessario aver saputo leggere gli elementi e i meccanismi nuovi da cui si possono tradurre opportunità per gli obiettivi e la mission delle cooperative e imprese sociali. Esse rappresentano un settore in rapido cambiamento dopo quasi 40 anni, soggetto a una riforma legislativa e capace di reggere al decennio di crisi economica abbattutasi sul Paese.

In questo scenario la necessità di innovare è diventata fondamentale nelle “tempeste mediatiche” che si sono abbattute dopo due grandi fatti di cronaca giudiziaria, da Lampedusa a Mafia Capitale, da cui si è potuto ricucire un filo narrativo in tempi relativamente brevi. La sfida ha riguardato la costruzione di un modello basato sulla rete interna: **l’identità**, da difendere e diffondere al mondo esterno.

Un modello, quindi, che si costruisce sui pilastri dell’innovazione e dell’identità non può non avere un orizzonte capace di raggiungere obiettivi precisi: la **visione** che nasce dalla elaborazione teorica in una cornice di cultura dell’impresa e della cooperazione sociale. In questo senso dopo gli anni della sperimentazione l’ultimo biennio per l’Associazione ha rappresentato l’ingresso compiuto nella rivoluzione digitale mettendo a regime tutti i nuovi strumenti e determinando una rielaborazione complessiva, a partire dalla visione appunto.

## KEYWORDS

Comunicazione, impresa sociale, cooperazione sociale, Legacoopsociali, innovazione, visione, cultura, informazione, reputazione, immagine, video, stampa, televisione, radio, mass media, social network, condivisione, rete, piattaforme, rivoluzione digitale, terzo settore, non profit

“Comunicare è un’impresa. Sociale”. Con questo titolo, nel 2010, Legacoopsociali ha iniziato un lungo percorso di sviluppo e cambiamento della sua comunicazione. La nascente rivoluzione digitale aveva messo in crisi lo schema “classico” dell’ufficio stampa che era legato allo stesso corto circuito dell’informazione e dei mass media. La verticalizzazione della comunicazione stava implodendo nella progressiva moltiplicazione dei canali: andava in soffitta la triade comunicato stampa-sito web-newsletter, ormai insufficiente per raggiungere i nuovi canali di comunicazione.

L’esplosione delle piattaforme social ha imposto una totale rivisitazione del pensiero, del linguaggio e degli strumenti senza perdere i capisaldi teorici di una buona comunicazione. In una sola parola: **innovazione**. È stato necessario aver saputo leggere gli elementi e i meccanismi nuovi da cui si possono tradurre opportunità per gli obiettivi e la mission delle cooperative e imprese sociali. Esse rappresentano un settore in rapido cambiamento dopo quasi 40 anni, soggetto a una riforma legislativa e capace di reggere al decennio di crisi economica abbattutasi sul Paese.

In questo scenario la necessità di innovare è diventata fondamentale nelle “tempeste mediatiche” che si sono abbattute dopo due grandi fatti di cronaca giudiziaria, da Lampedusa a Mafia Capitale, da cui si è potuto ricucire un filo narrativo in tempi relativamente brevi. La sfida ha riguardato la costruzione di un modello basato sulla rete interna: **l’identità**, da difendere e diffondere al mondo esterno.

Un modello, quindi, che si costruisce sui pilastri dell’innovazione e dell’identità non può non avere un orizzonte capace di raggiungere obiettivi precisi: la **visione** che nasce dalla elaborazione teorica in una cornice di cultura dell’impresa e della cooperazione sociale. In questo senso dopo gli anni della sperimentazione l’ultimo biennio per l’Associazione ha rappresentato l’ingresso compiuto nella rivoluzione digitale mettendo a regime tutti i nuovi strumenti e determinando una rielaborazione complessiva, a partire dalla visione appunto.

### **La visione: il progetto Sent - Social Enterprise**

La cooperazione sociale in Italia, prima che una forma imprenditoriale, è stata storicamente l’espressione di un fenomeno di autorganizzazione dal basso che, in un momento storico di particolare fermento, ha saputo offrire delle soluzioni alla crescente domanda di servizi da parte della popolazione e all’inadeguatezza delle azioni proposte dalle istituzioni fino a quel momento.

La cooperazione sociale e i movimenti cooperativi hanno rappresentato in Italia una risposta che ha saputo coniugare ai bisogni economici e sociali emergenti forti elementi valoriali - partecipazione, mutualità, difesa del lavoro – e si sono dimostrati in grado di innescare processi di sviluppo locale e di comunità.

Oggi, a più di un secolo di distanza, partendo da un’analisi del contesto attuale e delle tendenze evolutive in atto, è facile rintracciare elementi che aiutano a comprendere che la società in cui viviamo sta conoscendo un nuovo ciclo di trasformazione e sviluppo che andrà a impattare sull’assetto e sugli equilibri economico-sociali e sull’azione delle comunità, delle Istituzioni e delle imprese.

La recente crisi economica conosciuta a livello globale ha evidenziato i limiti di un modello economico che ha concentrato il suo agire prevalentemente sui mezzi (know how) e non sugli scopi (know why), portando i principali attori economico-sociali a riflettere su visioni e a elaborare modelli incentrati su un nuovo paradigma: la sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Anche in Italia, gli ultimi anni sono stati caratterizzati dal perdurare di una crisi che ha ormai acquisito i connotati di un dato strutturale e rispetto alla quale si sta cercando di tracciare un percorso alternativo di sviluppo che promuova e valorizzi una nuova interpretazione della relazione di interdipendenza che unisce l'economia, la cultura e la società.

La riforma del Terzo Settore e dell'impresa sociale, un modello di Welfare basato su un approccio rigenerativo e non più redistributivo, l'innovazione tecnologica, l'impiego di nuovi strumenti di accountability e valutazione di impatto, la trasformazione del mercato del lavoro, la centralità delle comunità e dei rapporti fiduciari all'interno dei fenomeni della sharing economy, sono solo alcune delle tematiche che affollano il dibattito odierno e che portano tutte le organizzazioni, in particolare quelle operanti nel Terzo Settore, a porsi degli interrogativi rispetto alla propria identità e alla strategia che si può, si deve e si vuole mettere in atto nel presente e nel prossimo futuro.

Questi sono alcuni dei presupposti che hanno portato Legacoopsociali a promuovere il **progetto "SENT\_Social Enterprise"**. **Un progetto basato su un processo partecipato di costruzione di visione, idee, progetti operativi per lo sviluppo qualificato e l'affermazione della cultura e del ruolo sociale ed economico della cooperazione sociale.** Un progetto di durata biennale, cofinanziato da Coopfond s.p.a., che sarà guidato da Legacoopsociali al fine di accompagnare le cooperative aderenti ad esplorare ed identificare nuovi percorsi di sviluppo delle imprese sociali cooperative e delle loro capacità di investimento in innovazione e rigenerazione sociale e territoriale.

### **Il ruolo delle cooperative sociali continua ad essere rilevante all'interno del contesto competitivo italiano**

Ambiti quali l'inserimento lavorativo, il welfare, la coesione sociale, l'educazione, lo sviluppo di comunità sono oggi all'avanguardia e sono presidiati da decenni grazie al lavoro e all'esperienza delle cooperative, trovando una loro collocazione naturale all'interno degli elementi costitutivi e della cultura organizzativa e manageriale della cooperazione sociale.

Le cooperative sociali hanno dimostrato una capacità di resilienza e tenuta durante gli anni della crisi in termini di risultati sociali, economici e mantenimento di posti di lavoro. Nel complesso il settore della cooperazione sociale è stato quello più performante non presentando neanche particolari condizioni di fragilità finanziaria.

Inoltre, in questi anni, **la cooperazione sociale, nel crescere e nel resistere, sta profondamente cambiando.**

Un'analisi delle cooperative aderenti a Legacoopsociali indica che alcune cooperative si sono via via strutturate e aggregate in organizzazioni di maggior dimensione assumendo le dinamiche e le caratteristiche delle "grandi" imprese di servizi.

Nuovi gruppi dirigenti si affacciano a governare le imprese, pronti ad affrontare un doppio investimento: la realizzazione di un percorso di valorizzazione professionale da un lato e una "scelta di vita" dall'altro, la ricerca di una missione che unisca al lavoro l'utilità sociale.

Una nuova generazione di soci chiede, in primo luogo e in misura ben più netta che in passato, continuità, sicurezza e qualità del lavoro, e riconoscimento della propria professionalità.

Di contro, **la cooperazione soffre una difficoltà a vedersi e sentirsi riconosciuta**, non tanto come esperienza storica e soggetto primario di un'economia sociale basata sulla partecipazione e sul

governo democratico, quanto **come soggetto imprenditoriale e agente di innovazione e sviluppo economico e sociale.**

Per cogliere le opportunità che il momento storico offre è prioritario riuscire a superare la visione che relega l'impresa cooperativa in un spazio di azione marginale. Va affermato il **ruolo dell'impresa cooperativa come forma di impresa civile inserita a pieno titolo nell'economia di mercato, caratterizzata da forte un elemento di relazionalità e uno stretto legame con il territorio, che agisce per contribuire alla coesione sociale e allo sviluppo economico.**

Per questo **l'obiettivo del progetto SENT** è quello di **rigenerare la cooperazione sociale attraverso l'attivazione di un cantiere di lavoro nel quale co-progettare la nuova cornice di riferimento su cui la cooperazione sociale dovrà sapersi misurare e innovare** per cogliere e affrontare le sfide e le opportunità poste dall'evoluzione del contesto di riferimento e per **essere il modello imprenditoriale guida per fare impresa sociale** e per sviluppare processi di innovazione dal basso che abbiano al centro la persona e le comunità.

La cooperazione sociale rappresenta una delle realtà di riferimento che può essere capace di re-interpretare e declinare, in chiave positiva, la relazione di interdipendenza che insiste tra cultura, società ed economia, valorizzando elementi chiave quali **innovazione, sostenibilità e umanità.**

La **cultura** è, infatti, uno degli ambiti politico-strategici trasversali di riferimento per le azioni e le attività del progetto SENT. È necessario che ogni realtà cooperativa e il movimento cooperativo nel suo complesso non diano per scontata la propria cultura. Occorre rinnovare il senso della propria specificità per rappresentare una realtà che agisce all'interno dell'economia di mercato, che è capace di porre interrogativi rispetto al modo di operare in economia e comunicare il valore aggiunto che apporta allo sviluppo della società, diminuendo la distanza percepita dalle cooperative (o da molte di esse) tra la propria realtà concreta e la rappresentazione che ne viene data.

### **La comunicazione: il piano operativo**

Nella cornice di Sent e nel suo capitolo sulla cultura, si inquadra il nuovo Piano di Comunicazione 2018. Ad ispirare gli strumenti, gli obiettivi e le modalità è stato un nuovo e moderno approccio alla comunicazione della nostra associazione di imprese e cooperative sociali: non delegare alla comunicazione "verticale" del semplice ufficio stampa ma costruire **un'autonomizzazione della "capacità mediatica"** sfruttando le opportunità del web e dei social network: l'era della comunicazione digitale **ha annullato la distinzione tra chi fa editoria e chi non la svolge come attività prevalente.** Questa intuizione **ha prodotto discreti risultati e una tenuta** di fronte alle crisi d'immagine tra il 2013 (Lampedusa) e il 2014 (mafia capitale).

Questo è l'incipit del documento di Bilancio attività di comunicazione 2013-2017 che segna il punto di cesura da dove ripartire. Dalle tre parole d'ordine del IV congresso nazionale "Gli altri, il nuovo, il domani" si deve declinare una comunicazione che sappia cogliere le opportunità delle nuove tecnologie con le buone regole della "tradizione mediatica".

Davanti c'è un panorama di attività molto articolato che va comunicato. Non solo le attività dell'associazione nazionale e delle associate ma anche la presenza nelle reti va affermata con un proprio profilo comunicativo: Alleanza cooperative sociali, Forum Terzo Settore, Forum Disuguaglianze e Diversità, Alleanza contro la povertà, agricoltura sociale, beni confiscati.

## *Ufficio stampa e sito web*

La trasformazione della comunicazione e dell'informazione ha determinato anche quella delle modalità di comunicazione esterna. L'ufficio stampa, oggi, non è più un meccanismo verticale: comunicato → testata giornalistica → lobbying. Oggi la dotazione web e social automatizza il comunicato stampa nella sua diffusione.

Resta, però, fondamentale la costruzione di relazioni con carta stampata, radio, tv e informazione web con la tradizionale doppia opzione: pagare fette di pubblicità o “dare la notizia”. Essere fonte affidabile di dati, storie ed esperienze permette a Legacoopsociali di poter costruire, dopo Mafia Capitale, un lento percorso di smontaggio su luoghi comuni e fake news. È necessario costruire una nuova “visione” su tre piani di intervento: economico, sociale e culturale. A giornali, tv, radio e web nella cooperazione sociale deve poter trovare un interlocutore innovativo, affidabile e mai strumentale.

Restano come primo riferimento le agenzie stampa, quelle di settore e le testate specializzate ma va recuperato il lavoro pre-Mafia Capitale con il main stream attraverso la capacità di “fare notizia” sulla “visione”.

-Operatività. Comunicati su fatti di attualità dove sono interessati campi di intervento della cooperazione sociale; comunicati e interventi su aree tematiche legate ai gruppi di lavoro (migranti, dipendenze, infanzia, salute mentale, beni confiscati); completa comunicazione su tutti gli eventi nazionali di Legacoopsociali, classificati secondo la loro “notiziabilità”, attraverso la forma “multimediale” che oggi diventa essenziale; dare spazio a comunicazioni delle coop sociali dai territori su “crisi” o “good news”.

-Sito web. È la nostra finestra, il vestito istituzionale che racconta chi siamo e cosa facciamo. Nella home page la colonna centrale racconta attività, eventi, posizioni e notizie rilevanti del mondo della cooperazione sociale e del terzo settore.

Dopo il restyling oggi si possono aggiungere diverse funzioni nuove. La finestra sugli eventi dai “territori” con le cooperative aderenti in primo piano e l'ampio spazio per la pubblicazione e condivisione di documenti. La funzione di “servizio” resta un aspetto fondamentale per connettere le associate all'associazione e aggiornarle sul piano di lavoro: in questo senso è stato fornito un vademecum di base per mettersi in contatto con l'ufficio comunicazione in maniera corretta e operativa.

## **Progetto nelpaese.it: la sfida di un quotidiano on line**

Dall'estate del 2012 il progetto di un quotidiano on line, edito da Legacoopsociali in via sperimentale, ha prodotto alcuni risultati concreti in seno al lavoro e alla progettualità per la comunicazione nazionale. In concreto si è formato un Gruppo nazionale comunicazione che, partendo da [www.nelpaese.it](http://www.nelpaese.it), ha messo a sistema un numero importante di comunicatori/addetti stampa di cooperative sociali e delle Legacoop territoriali, aumentando i suoi componenti via via negli anni con nuove adesioni.

Il Gruppo nazionale si è riunito con la scadenza di due volte l'anno, a Roma o Bologna, confrontandosi e condividendo la linea editoriale, le modifiche al sito, i contenuti e il lavoro di editing per la crescita del progetto. Questa continuità ha permesso man mano di sviluppare anche un

lavoro concreto di confronto e condivisione su aspetti positivi e criticità della comunicazione: formazione, iniziative, aggiornamento degli strumenti, messa in rete delle conoscenze.

Lontano dal principio di voler creare un “house organ”, **nelpaese.it** si è posizionato in rete e sui principali social network attraverso un’informazione relativa ai temi di attualità, della cronaca e dello storytelling con il punto di vista specifico della cooperazione sociale senza trasformarsi in megafono. Ha attraversato la tempesta di *mafia capitale* e l’attuale campagna di odio contro chiunque si occupi di accoglienza o di esclusione, tenendo la barra dritta sul linguaggio e sulla valenza seria dei contenuti.

Il ritorno in termini di immagine è stato ottimo. Ad oggi chi dirige la testata è invitato a tenere giornate di formazione per i crediti professionali Odg sulla Carta di Roma (le regole deontologiche sul tema migranti) e molti panel ai festival dedicati al giornalismo, a temi dedicati all’infanzia, all’inclusione e all’ambiente.

**I numeri.** Dal 2016 al 2018 **nelpaese.it** è stabilmente oltre le 500mila visite all’anno per un aggiornamento pari a 250 giorni all’anno su 365 stabilendo una media netta tra le 5 e 10mila visite al giorno. È supportato, inoltre, da una pagina facebook con circa 10mila fans e oltre 1200 followers sul profilo twitter, senza avere un social media manager dedicato.

Il pubblico di riferimento è giovanissimo: il 65% ha età compresa tra i 18 e i 40 anni (dato relativo al forte legame con gli account social) e di questo pubblico il 60% sono donne.

**Finestra sul mondo.** **nelpaese.it** ha permesso di costruire un ponte con associazioni (Asgi, Antigone, Cnca, Auser, Uisp, Legambiente, Magistratura democratica), Ong (Amnesty, Msf, Gvc), organizzazioni di categoria (Odg, Fnsi, Carta di Roma, Articolo 21), enti locali (piccoli comuni, assessorati, enti amministrativi statali e locali), parlamentari (Pd, Leu e M5S in particolare) e ministeri trattando in maniera costante e puntuale dei temi. Numerose e di valore sono state anche le richieste di media partnership, interviste, contributi. Ottima è stata la risposta delle cooperative sociali, delle strutture regionali e di enti di sistema come Coopfond o altri settori (Fimiv, Mediacoop, Unipolis).

Da due anni Foncoop stanZIA l’unico budget “inserzionista” con il banner in home page. È stata anche occasione per “formare” tirocinanti da master universitari e laureandi con un ritorno importante in termini di relazioni e credibilità.

Il **giudizio “esterno”** su come viene visto questo strumento d’informazione è positivo e rappresenta, a distanza di 7 anni, un esperimento riuscito che oggi può guardare ad un nuovo orizzonte di sviluppo ed evoluzione ulteriore.

Nel 2012 [www.nelpaese.it](http://www.nelpaese.it) nasceva dall’idea che la comunicazione stava cambiando e il mondo dell’informazione era in forte crisi: due aspetti che a distanza di un lustro si sono confermati e aggravati. Sono saltati i canoni dell’autosufficienza dell’ufficio stampa “classico” e la digitalizzazione impone al settore di misurarsi con questa innovazione: costruire una testata on line oggi è un’opportunità se non una scelta obbligata. Ed è proprio in questa direzione che si sta costruendo il progetto di sviluppo: la costruzione di un **oggetto editoriale** di cui siano protagoniste le stesse cooperative sociali attraverso la sostenibilità economica e la linea editoriale. È tempo di un **giornale on line di riferimento** che faccia informazione e opinione.

## *La radio per il terzo settore: Giornale Radio Sociale*

Il quotidiano on line [www.nelpaese.it](http://www.nelpaese.it) è una scommessa vinta (dati e statistiche in allegato al documento bilancio attività). Dalla fase sperimentale alla sua “ufficializzazione” come testata giornalistica si è creato un meccanismo virtuoso che va rafforzato. Il progetto editoriale ha il baricentro sulle “aree tematiche” e sulle “regioni”: le due categorie che coincidono con quelle delle cooperative sociali.

Ancora prima del progetto [nelpaese.it](http://nelpaese.it), dal 2011, è significativa la nostra presenza nella redazione del Giornale Radio Sociale (Grs) edito dal Forum nazionale del Terzo Settore. Oggi la web radio che consiste in un notiziario quotidiano di 3 minuti e in un approfondimento settimanale di 5, oltre a media partnership per la diretta di molti eventi (Fqts, convegni associazioni nazionali e Fondazione Con il Sud, manifestazioni).

Legacoopsociali, con Uisp, Auser, Csv, lo stesso Forum e il Movi, sono l’asse portante e fondativo di un progetto sempre più riconosciuto nel panorama dell’informazione sociale italiana: dopo il primo ciclo di 10 seminari con crediti formativi per i giornalisti sarà ripresentato un nuovo ciclo in collaborazione con la Fondazione Con il Sud. Questo strumento è sussunto dall’attività quotidiana della comunicazione Legacoopsociali che partecipa al nuovo piano di sviluppo in fase di preparazione.

Oggi il Giornale Radio Sociale ha una doppia copertura, Fm e on line, per una stima quotidiana di oltre 300mila ascoltatori. Vanta già due premi giornalistici vinti dedicati alla radio e lavora in rete con importanti agenzie stampa come Dire e Redattore Sociale creando network di informazione allargati e dedicati al terzo settore.

A distanza di 8 anni il Grs rappresenta uno dei progetti di più grande continuità per la comunicazione sociale messo in campo dal terzo settore italiano e dal 2011 è presente al Salone Editoria Sociale con un proprio appuntamento che spesso è tra i più seguiti dell’evento. Tra i punti di forza di questa esperienza c’è la capacità di rinnovarsi, ampliando l’offerta informativa del proprio sito (testata on line regolarmente registrata) consentendo, negli anni, di far conseguire il tesserino dell’Ordine dei giornalisti ad addetti alla comunicazione e redattori nel pieno rispetto delle regole deontologiche.

## **Nuove Visioni: per un festival e un archivio dell’audiovisivo**

Nel 2017 si sono registrate numerose produzioni in campo cinematografico e audiovisivo da parte di gruppi di imprese sociali e cooperative sociali, da Nord a Sud. In particolare si tratta dei film **Al massimo ribasso** (cooperativa sociale Arcobaleno), **Veleno** (gruppo Gesco) e il cortometraggio **Questo è lavoro** (Consorzio Parsifal).

Un investimento che segnala una duplice esigenza: il protagonismo della cooperazione sociale nel settore culturale e la necessità di prendere voce sulle arti comunicative, a partire da quelle audiovisive.

Tra gli obiettivi del progetto non c’è solo quello di renderlo permanente con **una Biennale** ma anche di realizzare **un sistema permanente** di valorizzazione del patrimonio audiovisivo della cooperazione sociale. Su tutto il territorio nazionale vengono prodotti video e foto che costituiscono uno storytelling che meritano uno strumento di valorizzazione e archiviazione attraverso un portale



(visioni.org) che attraverso una Biennale possa creare spazi in mostra dello storytelling video della cooperazione sociale.

Stiamo parlando di documentari, video web, gallery fotografiche, storie pubblicate sui canali youtube o semplici fotografie delle attività nei servizi gestiti dalle coop sociali. Un bacino sterminato di comunicazione audiovisiva che merita una sistemazione organica come ha già fatto il mondo del volontariato con il progetto “tantixtutti”. In questa direzione è stato registrato il dominio **nuovevisioni.org** che è il primo tassello di costruzione del progetto.

Ancor prima della stesura del progetto operativo Nuove Visioni è stato un successo. Ospitato a giugno 2018 nella cornice dell’Isola del cinema ha coinvolto tre dibattiti per le proiezioni a cui hanno partecipato giornalisti, registi, attori, produttori, docenti universitari, esponenti della cooperazione e del governo. Da quel momento si è scatenato l’effetto moltiplicatore con eventi “Nuove Visioni” a Bologna, in Sicilia e alla Biennale della Prossimità a Taranto. Ancor prima della struttura l’idea dell’audiovisivo che racconta e su cui costruire momenti di confronto ha dato stimolo ed entusiasmo alle organizzazioni sul territorio.

Ora il passaggio successivo sarà quello del piano operativo del progetto, costruendo il portale-archivio e immaginando forme e spazi per la Biennale che potrebbe “gemellarsi” con eventi paralleli contaminandosi e sviluppando reti di contaminazione culturale all’interno del non profit. C’è la consapevolezza di quanto la sfida dell’audiovisivo sia centrale per la comunicazione delle imprese sociali. Non è marketing ma un’opportunità per raccontare al Paese, agli stakeholder, agli attori istituzionali ed economici il ruolo dentro le comunità di questo pezzo di economia.

La produzione audiovisiva è uno strumento importante anche nel rapporto con il main stream. Tra il 2013 e il 2014 con tre documentari, realizzati in occasione della Settimana Unar contro le discriminazioni razziali e del 3° congresso nazionale, giornali, tg e settimanali nazionali si occuparono della cooperazione sociale con uno sguardo diverso: il video come un ariete nel rullo del meccanismo main stream.

Ed è all’interno del progetto Nuove Visioni che si inserisce l’ultima produzione targata Legacoopsociali: il documentario **Un bene di tutti** realizzato dal videomaker Stefano Cioni, studente del Master Sociocom nell’ambito del tirocinio svolto con nelpaese.it tra settembre e novembre 2018. Il doc attraversa tre esperienze di cooperative sociali che gestiscono beni, terreni e aziende confiscate alle mafie da Lecco a Casal di Principe, passando per Viterbo. Un bene di tutti ha già ricevuto **il Premio Calcata 2019** per il giornalismo digitale ed è stato selezionato tra i 65 video finalisti del **premio L’Anello debole** della comunità di Capodarco. Questi riconoscimenti sono il riscontro concreto che siamo sulla strada giusta nel mettere al centro della strategia comunicativa la produzione e la promozione audiovisiva.

La potenza delle immagini sarà la prossima, fondamentale, frontiera della comunicazione di Legacoopsociali che dedicherà anche momenti formativi ad hoc per le cooperative sociali e i suoi referenti della comunicazione.

## **Bilancio: a buon punto di un lungo percorso**

Oggi Legacoopsociali può rivendicare il raggiungimento di alcuni obiettivi, legati non solo alla sua comunicazione ma anche alla sua immagine e reputazione. È, però, un passaggio importante di un lungo percorso. I cambiamenti e gli aggiornamenti repentini degli strumenti di comunicazioni, delle piattaforme, dei linguaggi e dei mass media impongono uno studio continuo. Creare reti interne all'Associazione, far parte di altre reti all'esterno, avviare confronti con esperti e docenti sono le azioni pilastro del futuro. È stata fissata l'impalcatura, ora bisogna costruire un edificio che spesso hanno provato a picconare. Il bilancio di questo percorso è racchiuso nella frase scritta in apertura del nostro sito web: **“nulla da dimenticare, tutto da immaginare”**.

# Mutualismo ed economia geo-circolare: il ruolo delle BCC nel sostegno all'economia locale nel corso della crisi economica<sup>1</sup>

Maria Carmela Mazzilis\*, Stefano Grimaldi\*\*, Manfredi Aliberti\*\*<sup>2</sup>

## Abstract

Il presente lavoro si inserisce nel filone di ricerca che analizza il rapporto tra struttura finanziaria e crescita economica, proponendosi nello specifico di esaminare il contributo fornito dalle banche di credito cooperativo (BCC) allo sviluppo economico locale rappresentato su scala provinciale.

In linea con la letteratura che analizza l'aspetto relazionale nel rapporto banca-cliente, il cosiddetto relationship banking, la peculiarità dell'analisi svolta, che la differenzia da analoghi studi effettuati sul tema, consiste nel testare la significatività di alcune misure di mutualismo, inteso come intensità del rapporto creditizio con i soci delle BCC, nello spiegare la variazione del valore aggiunto a livello provinciale.

Lo studio analizza le dinamiche intercorse in un orizzonte temporale che va dal 2007 al 2016 su di un set di variabili ed indicatori relativi all'intensità dell'intermediazione creditizia, all'erogazione di credito da parte delle BCC e all'intensità del rapporto mutualistico su scala provinciale, in coerenza con la caratteristica di località delle BCC. La significatività della componente creditizia e di intensità mutualistica viene valutata congiuntamente a variabili esplicative degli andamenti economici e a variabili di controllo che tengano conto del ruolo del capitale sociale e del capitale umano per la crescita economica locale.

La tecnica utilizzata è la Panel Data Analysis basata sulla Barro regression per risolvere i noti problemi econometrici di causalità inversa.

Keywords: local growth, bank lending, financial crisis, panel data.

JEL classification: C33, E44, G21

---

<sup>1</sup> Le opinioni espresse impegnano esclusivamente gli autori che sono grati a Sergio Gatti, Roberto Di Salvo, Juan S.Lopez e Stefano Di Colli e per gli utili suggerimenti.

<sup>2</sup> \* Federcasse

\*\* EGS- Economia Geografia Statistica S.r.l.

## **1. Introduzione**

Il lavoro si interroga sui fattori determinanti della crescita economica locale e si propone di verificare la tesi secondo cui la rete delle Banche di Credito Cooperativo, capillarmente presente sul territorio nazionale, abbia fornito un sostegno positivo allo sviluppo economico locale, attraverso l'erogazione di prestiti a soggetti spesso legati alla banca da lunghe relazioni di clientela e ritenuti meritevoli di credito. In particolare, si intende dimostrare che le BCC, caratterizzate da una migliore conoscenza degli operatori economici presenti nei rispettivi mercati locali, possano aver allocato il credito in maniera relativamente più efficiente, stimolando la crescita economica locale.

Inoltre, si intende verificare se tale azione propulsiva sia stata tanto maggiore quanto più intensa è stata l'attività rivolta verso i soci delle banche stesse.

Lo studio analizza le dinamiche intercorse in un orizzonte temporale che va dal 2007 al 2016 su di un set di variabili ed indicatori relativi all'intermediazione creditizia, all'erogazione di credito da parte delle BCC e all'intensità del rapporto mutualistico su scala provinciale, in coerenza con la caratteristica di località delle BCC.

La significatività della componente creditizia e di intensità mutualistica viene valutata congiuntamente a variabili esplicative degli andamenti economici e a variabili di controllo che tengano conto del ruolo del capitale sociale e del capitale umano per la crescita economica locale.

Ci si propone di dimostrare queste tesi e di fornire alcune risposte empiriche in relazione ad un periodo storico contrassegnato da ripetute crisi economiche.

## **2. Breve rassegna della letteratura**

Con riguardo al ruolo dell'intermediazione creditizia nella crescita, i primi riscontri empirici sulla relazione causale tra lo sviluppo del settore finanziario e la crescita economica risalgono all'inizio degli anni Novanta e si ritrovano a partire dai noti lavori di King e Levine (1993), Wachtel e Rousseau (1995), Barro e Sala-i-Martin (1992) e Levine e Zervos (1998), che hanno dimostrato come lo sviluppo del settore finanziario e la maggiore accessibilità ai servizi di intermediazione finanziaria sono associati ad un più alto livello di crescita economica.

In Italia, Cetorelli e Gambera (2001) hanno verificato l'esistenza di un nesso causale tra concentrazione e crescita economica. I risultati dell'analisi evidenziano che una maggiore concentrazione del settore bancario può più efficacemente soddisfare le esigenze di finanziamento per lo sviluppo delle imprese esistenti e agevolare la nascita di nuove realtà imprenditoriali.

Mattesini e Cosci (1997) hanno valutato la significatività del ruolo esercitato dall'intermediazione finanziaria nello sviluppo delle economie locali tramite il volume dei prestiti erogati dagli intermediari finanziari in relazione al PIL e con alcune variabili strutturali come il numero di sportelli pro capite.

Alcuni studi empirici più recenti documentano un indebolimento del nesso causale positivo tra intermediazione finanziaria e crescita economica negli ultimi decenni. Easterly, Islam e Stiglitz (2000), ad esempio, dimostrano che la volatilità della produzione cresce quando la quota del sistema finanziario è troppo elevata. Guardando al lungo periodo 1960-2003, Wachtel e Rousseau (2011) trovano che il legame

positivo tra la finanza e la crescita si indebolisce progressivamente e scompare dopo il 1989. Arcand et al. (2015) segnalano che la relazione tra finanza ed economia reale non è di tipo monotono e concludono che troppa finanza può avere effetti non positivi sull'economia reale. In particolare, gli autori dimostrano che la finanza inizia ad avere un effetto negativo sulla crescita della produzione quando il credito al settore privato raggiunge il 100% del PIL.

Con particolare riguardo all'effetto delle diverse tipologie di intermediario sulla crescita economica, Dalla Pellegrina (2005) analizza la correlazione tra crescita economica e presenza di intermediari finanziari nelle province italiane nel periodo 1999-2002, tenendo in considerazione anche aspetti legati alla creazione del cosiddetto "capitale sociale", rappresentato da iniziative promosse da alcune categorie di banche a sostegno di manifestazioni sportive, artistiche, culturali, ricreative e ambientali. Lo studio rileva un rapporto causale positivo tra presenza di intermediari finanziari e crescita economica, più significativo per le banche locali, in particolare le Banche di Credito Cooperativo (BCC). Usai e Vannini (2005), utilizzando un dataset di dati regionali italiani tra il 1970 e il 1993, riscontrano che la dimensione complessiva del settore finanziario italiano ha un impatto debole sulla crescita; anche il loro studio rimarca, però, differenze tra tipologie di intermediari: in particolare, le banche cooperative e gli istituti di credito speciale svolgono un ruolo positivo, mentre le altre banche sembrano non influire o avere un'influenza negativa sulla crescita.

Ayadi et al. (2010) esaminano la relazione tra la presenza di banche cooperative e la crescita regionale con i dati regionali di sette paesi europei (Austria, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi e Spagna) dal 2000 al 2008. I loro risultati mostrano che la presenza cooperativa sembra avere un impatto significativo sulla crescita, soprattutto in Austria, Finlandia, Germania e Paesi Bassi. Hakenes et al. (2015) analizzano gli effetti dell'intermediazione creditizia delle piccole banche sui risultati economici di un campione di 457 casse di risparmio tedesche nel periodo 1995-2004. Lo studio dimostra che le piccole banche regionali promuovono lo sviluppo economico locale soprattutto nelle regioni meno sviluppate con difficoltà di accesso ai finanziamenti.

Di Colli et al. (2015) forniscono evidenze empiriche sul contributo dell'attività bancaria alla crescita economica nelle province italiane nel periodo dal 1998 al 2009 sulla base di un ampio dataset di variabili economiche, creditizie e rappresentative della qualità del capitale sociale, del capitale umano, delle caratteristiche della struttura produttiva e del tessuto imprenditoriale. Alcune variabili, come l'occupazione, la qualità del capitale umano (scolarizzazione) e la qualità del capitale sociale (volontariato e raccolta differenziata), incidono positivamente sulla dinamica del valore aggiunto provinciale mentre la spesa pubblica assume un ruolo anti-ciclico. Gli autori dimostrano parallelamente che l'attività bancaria esercita un'influenza positiva sulla crescita economica, e, in particolare, le banche locali e le Banche di Credito Cooperativo si distinguono per la loro attività di supporto alle economie locali.

Becchetti et al. (2016) si concentrano su un campione di 32 paesi nel periodo 1998-2010 al fine di confrontare le caratteristiche della struttura giuridica delle banche (cooperative vs. non cooperative), e riscontrano che le banche cooperative presentano un rapporto prestiti sul totale attivo più elevato, una maggiore quota di reddito da attività creditizia e una volatilità degli utili significativamente inferiore. Ciò indica che la loro attività è essenzialmente incentrata sull'attività creditizia convenzionale ed è meno rischiosa. Gli autori dimostrano, inoltre, che il canale bancario tradizionale è importante per alcuni settori manifatturieri, ma non per altri, in cui le fonti interne di finanziamento o i canali di finanziamento diversi dai prestiti bancari possono presumibilmente svolgere un ruolo importante. Si ritiene che la diversità nel sistema finanziario sia una caratteristica che debba essere attentamente preservata dalle autorità di

regolamentazione. Inoltre, la specificità delle banche cooperative diviene rilevante nel contributo alla crescita di un certo numero di settori d'elezione.

Bernini e Brighi (2017) studiano l'impatto dell'espansione territoriale della rete di sportelli sull'efficienza dei costi delle banche cooperative italiane tra il 2006 e il 2013. Gli autori confermano l'importanza delle BCC nello sviluppo delle economie locali, ma rilevano tuttavia un'influenza negativa all'aumento eccessivo del numero di sportelli.

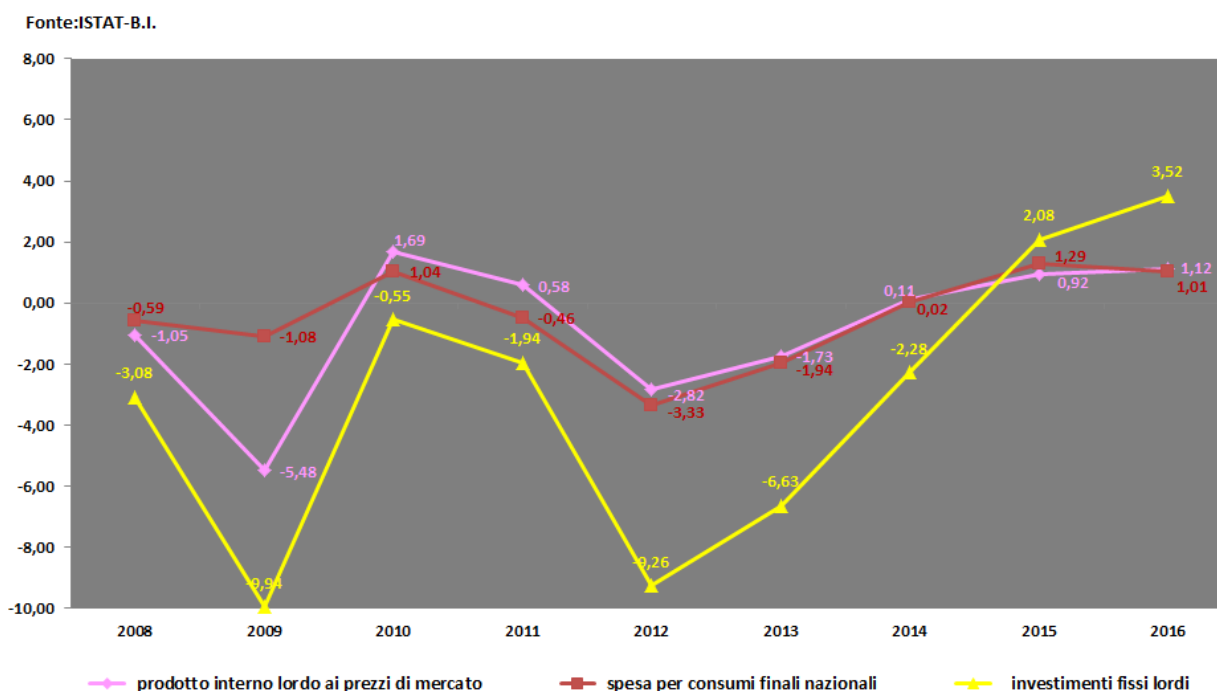
Infine, Coccorese e Shaffer (2018) studiano l'impatto delle banche cooperative sullo sviluppo economico locale attraverso i dati comunali nel periodo 2001-2011. Questa tipologia di banche appare determinante nel migliorare le prestazioni economiche locali relativamente al reddito, all'occupazione e alla crescita delle imprese. La loro presenza è più efficace rispetto alle banche tradizionali in quelle aree che soffrono di una minore crescita economica soprattutto nel sostenere l'erogazione del credito tradizionale ai mutuatari locali.

### 3. Il contesto economico di riferimento e il ruolo delle BCC

Un breve richiamo al periodo preso in esame appare utile al fine di contestualizzare l'analisi.

A partire dal 2008 l'economia italiana ha vissuto il periodo di crisi più intensa dal dopoguerra. Le variazioni registrate dal PIL, dai consumi e dagli investimenti fissi (fig.1) indicano in maniera sintetica l'impatto subito dal sistema economico con particolare riguardo al 2009, in seguito alla vicenda Lehman Brothers, e al 2012 in seguito alla crisi dei debiti sovrani.

**Fig. 1 - VARIAZIONE % ANNUA DI PIL, CONSUMI E INVESTIMENTI**



Alcuni dati aiutano a comprendere nel dettaglio quanto abbiano sofferto la struttura produttiva e il tessuto sociale del nostro paese<sup>3</sup>:

- la produzione industriale è scesa di oltre il 25 per cento tornando su livelli comparabili a quelli degli anni Ottanta;
- gli investimenti fissi lordi delle società non finanziarie (dati destagionalizzati) sono diminuiti del 9%;
- il tasso di investimento delle società non finanziarie (dati destagionalizzati) è sceso dal 23,8% al 20,5%;
- il potere d'acquisto delle famiglie consumatrici si è ridotto del 7 per cento tra la fine del 2008 e il 2013;
- la propensione al risparmio delle famiglie consumatrici (dati destagionalizzati) è scesa dal 13,3% all'8%;
- il tasso di investimento delle famiglie consumatrici (dati destagionalizzati) è scesa dal 7,7% al 6,1%;
- la disoccupazione, infine, è cresciuta dal 6,7% del 2008 all'11,7% di maggio del 2016.

In tale contesto, il settore bancario italiano ha mostrato, nel complesso, un elevato grado di "resilienza", soprattutto se confrontato con altri paesi europei i cui Governi hanno stanziato nel corso delle diverse fasi della crisi consistenti somme di denaro pubblico e implementato politiche fiscali al fine di sostenere il settore finanziario.

L'esistenza di un certo grado di diversità di forme proprietarie, dimensionali, organizzative e di *governance* all'interno del sistema bancario italiano ha inoltre rappresentato un elemento di rafforzamento del sistema stesso, tramite la diversificazione di comportamenti e approcci operativi .

Segnatamente, le caratteristiche tipiche delle BCC in termini di *governance*, flessibilità del modello organizzativo, forte radicamento nel territorio, attenzione alla redditività sociale ed al primato della persona rispetto al primato del profitto hanno determinato un comportamento significativamente diverso rispetto al sistema bancario complessivo, e soprattutto rispetto ai grandi gruppi bancari, come presenza territoriale, finanziamento dell'economia e politiche di *funding*. Tali caratteristiche hanno permesso alle BCC di costituire un elemento rilevante nel mitigare l'impatto della recessione e nel sostenere l'attività economica locale.

Riguardo all'articolazione territoriale, la riduzione degli sportelli bancari in Italia dal 2008 in poi è riconducibile sostanzialmente ai primi 5 gruppi bancari, che hanno intrapreso una decisa politica di ristrutturazione della rete distributiva volta a ridurre i costi e ad accrescere l'efficienza. Le banche locali hanno invece sostanzialmente mantenuto inalterato, almeno fino al 2012, il numero di sportelli; questa dinamica mette in luce l'aspetto, già richiamato, sulle scelte localizzative delle banche locali che hanno privilegiato gli interessi dell'insieme degli stakeholder della banca, piuttosto che quelle compiute sulla sola base delle valutazioni economico finanziarie. Per le banche di credito cooperativo si rileva che proprio durante la crisi esse hanno mostrato coerenza, sotto il profilo del rapporto con il territorio, con le caratteristiche proprie del modello di banca prescelto, mantenendo il presidio locale al servizio della clientela: il numero delle filiali BCC è infatti aumentato del 5,1% nel periodo 2008-2018 a fronte della riduzione del 17,7% rilevata per le altre banche. La quota di mercato delle BCC in relazione agli sportelli è conseguentemente cresciuta dal 12,5 al 14,9% (tav.1).

---

<sup>3</sup> Fonte: ISTAT

Nel periodo 2008-2016 il numero dei comuni bancati dal credito cooperativo è leggermente cresciuto (+1%) e il numero delle piazze in cui le BCC-CR risultano essere l'unica presenza bancaria è aumentato significativamente: da 551 a 573 (+4%; negli anni seguenti questo numero è cresciuto ancora, fino agli attuali 632 comuni – per oltre il 90% caratterizzati da una popolazione inferiore ai 5mila abitanti e contraddistinti da peculiari esigenze sociali -in cui le BCC operano come unico presidio bancario.

Tav. 1 - Variazione degli sportelli - BCC e altre banche

	Var. 2008-2016		Quota sportelli BCC	
	BCC	ALTRE BANCHE	2008	2016
Nord Ovest	15,4%	-15,9%	8,9%	11,8%
Nord Est	-6,7%	-20,7%	19,5%	22,2%
Centro	18,7%	-16,7%	9,9%	13,5%
Sud	7,0%	-18,2%	9,1%	11,6%
Totale	5,1%	-17,7%	12,0%	14,9%

Fonte: Elaborazione su dati Banca d'Italia

La crescita della base sociale delle BCC, al tempo stesso strumento e misura del radicamento territoriale, ha accompagnato in maniera sistematica la diffusione delle BCC. Il numero dei soci è passato da 939mila nel 2008 a 1 milione 251mila (con una variazione del +33,2%). Il numero medio di soci per banca è passato da 2.174 a 3.734 (in rapporto agli sportelli da 229 a 290).

In particolare è interessante notare come, anche negli anni più acuti della crisi, il numero dei soci sia cresciuto costantemente e in tutte le aree geografiche, indicando un livello di fiducia in aumento nel tempo. Inoltre, nel periodo successivo al 2008, il numero dei soci non affidati è cresciuto più rapidamente di quelli affidati (tav.2), indicando che le motivazioni non sono riconducibili esclusivamente alla necessità di credito, più difficile da ottenere presso altri intermediari finanziari negli ultimi anni (Catturani e Stefani, 2016).

Tav. 2 - Variazione del numero di soci delle BCC-CR 2008-2016

	soci affidati	altri soci	totale
Nord Ovest	33,0%	57,5%	47,5%
Nord Est	12,4%	38,3%	27,8%
Centro	45,2%	56,2%	50,8%
Sud	-0,2%	9,6%	5,4%
Totale	22,0%	41,5%	33,2%

Fonte: Elaborazione su dati Banca d'Italia

La crescita territoriale e dimensionale ha prodotto anche un beneficio in termini occupazionali. Il modello bancario delle BCC-CR, che valorizza l'aspetto relazionale del processo di intermediazione è indubbiamente a maggiore "intensità di lavoro" rispetto al modello di banca "transazionale". I dipendenti delle BCC-CR (senza tener conto degli enti centrali e delle società strumentali) sono cresciuti nel periodo 2008-2016 dello 0,9% a fronte di un calo del 13,8% nel resto dell'industria bancaria.

Con riguardo all'attività di intermediazione, nel periodo analizzato, l'offerta di credito dell'industria bancaria italiana ha vissuto dei momenti di forte tensione a causa di problemi di funding, di necessità di ricapitalizzazione e della esponenziale crescita dei crediti deteriorati. La rilevazione periodica effettuata dalla BCE e dalla Banca d'Italia sullo stato dell'offerta e della domanda di credito nei paesi dell'Eurozona (Bank Lending Survey) evidenzia chiaramente questo fenomeno: a partire da metà del 2007 appare palese



che i criteri di offerta divengono progressivamente più stringenti fino a raggiungere il valore massimo a metà del 2009. Successivamente si registra una progressiva normalizzazione seguita da un ulteriore forte irrigidimento tra la fine del 2011 e l'inizio del 2012. Solo a partire dal 2014 le condizioni di offerta sembrano ritornare distese.

In tale contesto le BCC si distinguono per una crescita dei finanziamenti erogati significativamente superiore rispetto alle altre banche. Nel periodo 2008-2016 le BCC hanno incrementato gli impieghi a clientela di oltre 15 miliardi, pari ad un aumento percentuale del 13,1%, sensibilmente superiore a quello rilevato per le altre banche. Il divario positivo nello sviluppo dei finanziamenti è maggiormente significativo nei settori di clientela di elezione delle BCC: famiglie consumatrici e piccole imprese.

Di questa clientela una gran parte, ovvero quella che meglio si presta all'applicazione del relationship banking, è costituita da soci. Alla fine del 2016, il 47,3% dello stock di finanziamenti a clientela delle BCC-CR è costituito da impieghi verso soci: si tratta di circa 63 miliardi di euro a fronte dei 54 miliardi rilevati nel 2008 (+14,8%). L'operatività con i soci presenta una certa variabilità su base territoriale risultando mediamente più intensa nelle BCC del Centro-Nord del Paese (Tav.3).

Tav. 3 - Variazione degli impieghi lordi complessivi e degli impieghi a soci delle BCC - 2008-2016

	Impieghi complessivi	Impieghi a soci
Nord Ovest	15,0%	19,0%
Nord Est	0,0%	4,0%
Centro	38,5%	37,6%
Sud	19,5%	10,7%
Totale	13,1%	14,8%

Fonte: elaborazione su dati Banca d'Italia

Il forte sviluppo degli impieghi BCC-CR, anche in una fase di profonda crisi economica, ha senza dubbio aiutato l'economia locale dei territori di riferimento, ma ha fisiologicamente determinato una crescita significativa del credito deteriorato, peraltro comune anche alle grandi banche commerciali che hanno applicato criteri molto più selettivi nella concessione del credito. L'intensità del rapporto mutualistico, che si esplica in una maggiore incidenza del credito erogato alla base sociale, sembra aver in parte mitigato il peggioramento della qualità del credito che ha caratterizzato gli ultimi anni e agevolato la progressiva ripresa del periodo più recente. Analisi aggregate dimostrano che, laddove si sono riscontrati nel periodo analizzato indicatori di intensità del rapporto mutualistico più elevati, rileva una qualità del credito in media tendenzialmente migliore, favorendo la stabilità della banca nel lungo periodo.

#### 4. I dati utilizzati

Il dataset usa come unità statistiche le province italiane, secondo la struttura a 110 province, copre il periodo che va dal 2007 al 2016 ed è costituito da 15 variabili ordinate nelle seguenti categorie: economia, capitale umano, capitale sociale, variabili bancarie di sistema, variabili bancarie delle BCC e variabili sull'intensità mutualistica delle BCC.

Tra le variabili economiche si comprendono la crescita economica locale (variazione del valore aggiunto pro capite a livello provinciale in numero indice a base mobile), il valore aggiunto iniziale (trasformazione logaritmica del valore aggiunto pro capite iniziale provinciale), gli investimenti fissi lordi (trasformazione logaritmica degli investimenti fissi lordi interni a livello regionale), il tasso di variazione provinciale del

numero degli occupati, la quota del settore industriale sul totale del valore aggiunto provinciale e il tasso d'inflazione a livello regionale (basato sull'indice dei prezzi al consumo NIC).

Il capitale umano è rappresentato dalla variabile "basso grado istruzione", corrispondente alla percentuale di persone sopra i 15 anni che hanno conseguito la sola licenza elementare o che sono prive di titolo di studio, su scala provinciale.

Nella categoria del capitale sociale si hanno due variabili: la variazione percentuale della spesa pubblica per abitante a livello regionale e la quota provinciale di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata.

Il sistema bancario è compreso nel dataset tramite il dato provinciale sul rapporto tra impieghi di sistema e valore aggiunto e la variazione percentuale degli impieghi di sistema a livello provinciale.

Tra le variabili sull'attività creditizia e mutualistica del Credito Cooperativo si considerano, per l'attività creditizia in genere, la quota provinciale di impieghi BCC sul totale di sistema e gli impieghi BCC sul valore aggiunto a livello provinciale; il logaritmo degli impieghi verso soci e la variazione annua del numero di soci affidati delle BCC a livello provinciale per l'attività mutualistica.

Le variabili considerate sono riportate nella tavola 4, mentre nella successiva tavola 5 sono mostrate le relative statistiche per l'analisi della variabilità individuale. La variabilità intra-individuale (*within*)<sup>4</sup> è più elevata di quella inter-individuale (*between*)<sup>5</sup> nel caso delle variazioni del valore aggiunto pro capite, del numero di occupati, dell'inflazione, della spesa pubblica e degli impieghi bancari. Al contrario, si riscontra la prevalenza della variabilità inter-provinciale nel livello iniziale del valore aggiunto pro capite, negli investimenti fissi, nella quota di valore aggiunto dell'industria, nella raccolta differenziata e nel rapporto degli impieghi bancari sul valore aggiunto. Per quanto concerne gli indicatori sul Credito Cooperativo, la variabilità *between*, come atteso, prevale sulla quota di mercato, sul rapporto tra impieghi e valore aggiunto e sugli impieghi rivolti ai soci; mentre la variabilità *within* è più elevata nella variazione del numero di soci affidati.

Tavola 4

Variabile	Definizione	Fonte	Scala territoriale	unità di misura
Crescita economica	Tasso annuo di variazione del valore aggiunto pro capite	Istat	Provincia	%
Valore aggiunto pc <sub>t-1</sub>	Trasformazione logaritmica del valore aggiunto iniziale pc	Istat	Provincia	
Investimenti fissi	Trasformazione logaritmica Investimenti fissi lordi interni	Istat	Regione	
Variazione occupati	Variazione annua nel numero degli occupati	Istat	Provincia	%
Basso grado istruzione	Licenza elementare e privi titolo studio su popolazione	Istat	Regione	%
Quota VA industria	Valore aggiunto dell'industria sul totale del valore aggiunto	Istat	Provincia	%
Tasso d'inflazione	Variazione annua nell'indice dei prezzi al consumo Nic	Istat	Regione	%
Variazione Spesa pubblica	Variazione annua della spesa statale per abitante	Istat	Regione	%
Raccolta differenziata	Quota di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata	Ispra	Provincia	%
Impieghi bancari su VA	Rapporto tra impieghi bancari di sistema su valore aggiunto	Bdl-Istat	Provincia	%
Var. Impieghi bancari	Variazione annua degli impieghi bancari di sistema	Bdl	Provincia	%
Quota CC impieghi	Quota impieghi del Credito Cooperativo sul totale	Fcasce-Bdl	Provincia	%
Impieghi CC su VA	Rapporto tra impieghi bancari del CC su valore aggiunto	Fcasce-Istat	Provincia	%
Impieghi CC ai Soci	Trasformazione logaritmica degli impieghi CC ai soci	Fcasce	Provincia	
Variazione Soci affidati	Variazione annua nel numero di soci affidati	Fcasce	Provincia	%

<sup>4</sup> Per ciascuna provincia singolarmente nel corso del tempo

<sup>5</sup> Tra le province nello stesso tempo t

Tavola 5

Variabile		Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations
Crescita economica	overall	-0,0002	0,0342	-0,2049	0,2456	N = 990
	between		0,0079	-0,0199	0,0182	n = 110
	within		0,0332	-0,2125	0,2380	T = 9
Valore aggiunto pc <sub>t-1</sub>	overall	0,7584	0,2697	0,1648	1,5319	N = 990
	between		0,2686	0,2342	1,4953	n = 110
	within		0,0347	0,5537	0,8867	T = 9
Investimenti fissi	overall	9,6029	0,8754	6,8592	11,2412	N = 1100
	between		0,8659	7,0929	11,0538	n = 110
	within		0,1501	9,3332	10,0492	T = 10
Variazione occupati	overall	-0,0077	0,0523	-0,9222	0,1053	N = 990
	between		0,0174	-0,1098	0,0130	n = 110
	within		0,0493	-0,8201	0,1087	T = 9
Basso grado istruzione	overall	0,2267	0,0371	0,1300	0,3034	N = 1100
	between		0,0276	0,1671	0,2717	n = 110
	within		0,0249	0,1766	0,2791	T = 10
Quota VA industria	overall	0,1553	0,0831	-0,1052	0,3702	N = 1100
	between		0,0821	0,0287	0,3551	n = 110
	within		0,0149	-0,0525	0,2177	T = 10
Tasso d'inflazione	overall	0,0150	0,0123	-0,0040	0,0440	N = 1100
	between		0,0014	0,0127	0,0204	n = 110
	within		0,0122	-0,0056	0,0424	T = 10
Variazione Spesa pubblica	overall	1,0121	0,0738	0,7435	1,4433	N = 990
	between		0,0048	0,9886	1,0235	n = 110
	within		0,0737	0,7421	1,4347	T = 9
Raccolta differenziata	overall	0,3977	0,1959	0,0173	0,8785	N = 1100
	between		0,1762	0,0584	0,7638	n = 110
	within		0,0870	0,0543	0,6512	T = 10
Impieghi bancari su VA	overall	0,9652	0,3184	0,3117	2,7462	N = 1100
	between		0,2925	0,4888	2,1066	n = 110
	within		0,1286	0,1393	2,1382	T = 10
Var. Impieghi bancari	overall	1,0176	0,0761	0,4337	1,9181	N = 990
	between		0,0179	0,9396	1,1135	n = 110
	within		0,0739	0,4518	1,8222	T = 9
Quota CC impieghi	overall	0,0871	0,0861	0,0000	0,5805	N = 1100
	between		0,0857	0,0000	0,5606	n = 110
	within		0,0110	0,0221	0,1391	T = 10
Impieghi CC su VA	overall	0,0876	0,0987	0,0000	0,7050	N = 1100
	between		0,0982	0,0000	0,6504	n = 110
	within		0,0132	-0,0084	0,1423	T = 10
Impieghi CC ai Soci	overall	11,3610	3,6684	0,0000	15,5785	N = 1100
	between		3,6774	0,0000	15,4953	n = 110
	within		0,2128	9,6684	12,2904	T = 10
Variazione Soci affidati	overall	1,0868	1,3843	0,0000	25,8762	N = 990
	between		0,5322	0,0000	3,7939	n = 110
	within		1,2788	-1,7252	23,1691	T = 9

## 5. Il modello econometrico

L'analisi dei determinanti della crescita locale prevede la specificazione di un'equazione avente la variazione del valore aggiunto pro capite come dipendente e le differenti variabili precedentemente identificate come regressori. In tale maniera è possibile isolare gli effetti dell'intensità mutualistica delle BCC dagli effetti della complessiva attività bancaria di sistema e delle stesse BCC, oltreché dalle restanti variabili di controllo.

La disponibilità di dati in formato panel ha suggerito il ricorso alle tecniche di regressione lineare proprie di questo tipo di dati, così da sfruttare per intero l'informazione disponibile. L'uso di tali metodi lineari di stima espone, però, a due problemi di tipo metodologico: il problema della endogeneità e il problema della distorsione da effetto specifico provinciale inosservabile. Tali problematiche vengono risolte seguendo l'approccio di Di Colli et al. (2015), i quali, rifacendosi alla letteratura precedente, fanno uso di una regressione di Barro (1991) modificata.

Il modello usato prevede stimatori *within* a effetti fissi ed è strutturato nella sua forma finale come segue:

$$\Delta y_{i,t} = \alpha + \beta_1 y_{t-1} + \gamma X_{i,t} + \vartheta e_{i,t} + \varphi S_{i,t} + \delta_1 B_{i,t} + \delta_2 C_{i,t} + \delta_3 M_{i,t} + \omega dc_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

dove  $y_{i,t}$  denota il valore aggiunto pro capite,  $X_{i,t}$  è un vettore di variabili di controllo macroeconomiche provinciali e regionali,  $S_{i,t}$  è un vettore di indicatori di controllo del capitale sociale,  $e_{i,t}$  è la variabile di capitale sociale,  $B_{i,t}$  è un vettore di variabili bancarie di sistema,  $C_{i,t}$  è un vettore di variabili relative all'attività creditizia delle BCC,  $M_{i,t}$  è un vettore di indicatori dell'intensità mutualistica delle BCC e  $dc_{i,t}$  è una variabile binaria pari a 1 nell'anno t in cui la provincia i ha registrato una diminuzione del valore aggiunto.

Come già accennato, il modello è costruito a partire dall'equazione di Barro (1991), la quale, riprendendo i modelli neoclassici di sviluppo economico e la teoria della convergenza economica, prevede una relazione inversa tra i tassi di crescita pro capite dei paesi e il loro livello iniziale di reddito pro capite e introduce il capitale umano (misurato attraverso il grado d'istruzione della popolazione), verificando i suoi effetti positivi sulla crescita. Si è poi proceduto ad inserire ulteriori fattori determinanti (capitale sociale, attività bancaria e attività del Credito Cooperativo) sulla falsariga delle numerose successive esperienze empiriche condotte sul tema.

L'obiettivo specifico della ricerca consiste nel verificare la tesi secondo cui, in un periodo contrassegnato da due profonde crisi recessive, l'azione delle banche di Credito Cooperativo sui mercati locali e la caratteristica di mutualità del loro operare abbia contribuito a sostenere l'economia.

Il particolare fine della ricerca ha suggerito la scelta dei modelli a effetti fissi, i quali permettono di osservare i singoli individui, nel nostro caso le province, ciascuno nel corso della serie storica e di costituire un campione chiuso ed esaustivo. Tali caratteristiche consentono di considerare le specificità localistiche delle BCC, che si evidenziano sul territorio attraverso la variabilità riscontrabile nelle loro quote di mercato, nell'autonomia dei singoli istituti nel rispondere alle diverse esigenze di domanda di credito ed al ruolo più o meno marcato di essa per la parte espressa dalla base sociale.

Va inoltre sottolineato, nella scelta del modello ad effetti fissi, il contesto del periodo in esame. Difatti, nonostante le due crisi del periodo abbiano avuto origini differenti, esse sembrano aver prodotto effetti simili in termini di intensità e di reazione all'interno delle stesse province, seppure sia riscontrabile una grande variabilità negli effetti sui differenti territori.

Proprio per poter ricomprendere nell'analisi tale fenomeno, è stata inserita la *dummy*  $dc_{i,t}$  in corrispondenza dei periodi di crisi locale.

## 6. Stime e risultati

La progressiva strutturazione del modello verso la sua specificazione finale è presentata nella tabella 6 che mostra la successione dei modelli stimati. Il tasso annuo di variazione del valore aggiunto pro capite rappresenta sempre la variabile dipendente.

Il modello (1) presenta una regressione di Barro (1991) arricchita dall'aggiunta di un vettore di variabili macroeconomiche  $X_{i,t}$  come mostrato nella seguente equazione

$$(1): \Delta y_{i,t} = \alpha + \beta_1 y_{t-1} + \gamma X_{i,t} + \vartheta e_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Si è in seguito proceduto ad estendere il modello di base attraverso la progressiva introduzione delle altre categorie di variabili seguendo l'equazione presentata nel precedente capitolo. Le successive specificazioni hanno infatti previsto l'aggiunta delle variabili sul capitale sociale (2), delle variabili sull'attività bancaria di sistema (3), delle variabili sull'attività creditizia delle BCC (4), degli indicatori sull'intensità mutualistica delle BCC (5) e della variabile binaria sulla recessione a livello provinciale (6).

Nel modello (1) si rilevano, in linea con i risultati della letteratura, coefficienti negativi associati al livello iniziale del valore aggiunto pro capite e alla proxy di capitale umano<sup>6</sup>. Si stima, invece, che contribuiscano positivamente alla crescita locale tutte le altre variabili di controllo di natura economica, quali gli investimenti, la variazione degli occupati, la quota di valore aggiunto del settore industriale e la variazione nell'indice dei prezzi al consumo.

Il capitale sociale è introdotto nel modello (2) ed è rappresentato dalla variazione della spesa pubblica e dalla quota di raccolta differenziata dei rifiuti urbani. Il coefficiente stimato per la prima risulta negativo probabilmente in virtù della funzione anticiclica della spesa pubblica, come indicato da Di Colli et al. (2015). Si registra, invece, una stima positiva del coefficiente relativo alla quota di raccolta differenziata.

Nel modello (3), con l'introduzione dell'intermediazione creditizia del sistema bancario, si misura un effetto positivo della variazione degli impieghi e negativo del rapporto tra gli impieghi e il valore aggiunto. Nel primo caso ciò potrebbe testimoniare una sincronizzazione della domanda soddisfatta di credito rispetto al ciclo economico locale e, nel secondo, segnalare una riduzione dello stock degli impieghi, fenomeno presente lungo l'intera serie ma accentuatosi in concomitanza delle due fasi congiunturali critiche.

Nel modello (4) si inserisce il ruolo del Credito Cooperativo, rappresentato attraverso la quota degli impieghi delle BCC sul totale degli impieghi del sistema bancario e dal rapporto tra gli impieghi delle BCC e il valore aggiunto provinciale. Si rileva un contributo significativo di segno positivo alla variazione del valore aggiunto pro capite per la quota di mercato (in termini di impieghi) delle BCC. Come per il settore bancario nel suo complesso, si stima un effetto negativo del rapporto tra gli impieghi delle BCC e il valore aggiunto provinciale. Osservando la media delle dinamiche provinciali, l'indicatore mostra un andamento annuo crescente ad un ritmo progressivamente maggiore fino al 2012 e un successivo rallentamento; al contempo

---

<sup>6</sup> Si ricorda che la variabile sul capitale umano è identificata come la percentuale di persone sopra i 15 anni che hanno conseguito la sola licenza elementare o che non hanno alcun titolo di studio

per il sistema bancario tale aumento mostra segni di rallentamento già a partire dalla prima crisi. La recessione seguita alla crisi dei debiti sovrani ha con tutta probabilità influenzato la domanda di credito, riducendo lo stock di impieghi anche per il Credito Cooperativo a partire dal 2012.

Infine, nei modelli (5) e (6), si prende in esame il tipico carattere di mutualità delle BCC inserendo gli impieghi erogati ai soci e la variazione annua dei soci affidati. L'ultimo dei due modelli (6) si caratterizza per l'introduzione di una *dummy* esplicativa della crisi a livello locale; l'inserimento di tale variabile binaria determina unicamente una forte riduzione nel valore del coefficiente negativo associato al rapporto tra impieghi del Credito Cooperativo e valore aggiunto.

Il contributo delle variabili di intensità mutualistica alla crescita economica provinciale risulta significativo e di segno positivo, confermando la tesi che il lavoro intendeva dimostrare.

Il carattere di mutualità proprio del Credito Cooperativo risulta, dunque, coerentemente con il quadro delineato nel terzo paragrafo del lavoro, una variabile importante nello spiegare la crescita economica provinciale pur in un contesto recessivo e di mutamento strutturale dell'economia.

Tabella 6

Variabile dipendente: tasso annuo di variazione del valore aggiunto procapite

Numero di osservazioni	880		
	(1)	(2)	(3)
R <sup>2</sup> (within)	0,7353	0,7417	0,7915
Costante	0,0523	-0,0011	0,3972 ***
Valore aggiunto pc <sub>t-1</sub>	-0,9477 ***	-0,9612 ***	-0,9856 ***
Investimenti fissi	0,0715 ***	0,0765 ***	0,0409 ***
Variazione occupati	0,0776 ***	0,0758 ***	0,0656 ***
Basso grado istruzione	-0,8672 ***	-0,7212 ***	-0,6465 ***
Quota VA industria	0,9164 ***	0,8957 ***	0,7772 ***
Tasso d'inflazione	0,3770 ***	0,4196 ***	0,7261 ***
Variazione Spesa pubblica		-0,1762 **	-0,0137 **
Raccolta differenziata		0,0694 ***	0,0757 ***
Impieghi bancari su VA			-0,1238 ***
Variazione Impieghi bancari			0,0720 ***
	(4)	(5)	(6)
R <sup>2</sup> (within)	0,8095	0,8131	0,8343
Costante	0,3713 ***	0,2243 ***	0,2018 ***
Valore aggiunto pc <sub>t-1</sub>	-1,0089 ***	-1,0054 ***	-0,7398 ***
Investimenti fissi	0,0456 ***	0,0448 ***	0,0227 **
Variazione occupati	0,0645 ***	0,0632 ***	0,0427 ***
Basso grado istruzione	-0,5350 ***	-0,5251 ***	-0,3191 ***
Quota VA industria	0,7516 ***	0,7522 ***	0,6927 ***
Tasso d'inflazione	0,7535 ***	0,7106 ***	0,5038 ***
Variazione Spesa pubblica	-0,0159 ***	-0,0145 **	-0,1625 ***
Raccolta differenziata	0,0743 ***	0,0700 ***	0,0576 ***
Impieghi bancari su VA	-0,0951 ***	-0,1003 ***	-0,0662 ***
Variazione Impieghi bancari	0,0658 ***	0,0647 ***	0,0436 ***
Quota CC impieghi	0,4519 ***	0,3508 **	0,3133 **
Impieghi CC su VA	-0,8628 ***	-0,8702 ***	-0,5748 ***
Impieghi CC ai Soci		0,0145 **	0,0127 **
Variazione Soci affidati		0,0020 **	0,0022 **
<i>Dummy</i> crisi locale			-0,0214 ***

nota: (\*\*\*) e (\*\*) indicano rispettivamente significatività statistica all'1% e al 5%

## 5. Conclusioni

Nel periodo esaminato, i risultati delle analisi confermano il ruolo di sostegno del Credito Cooperativo alle economie locali, pur in presenza di un contesto generale caratterizzato da una minore domanda di credito. Laddove gli effetti della crisi sono risultati localmente più marcati e persistenti non è mancato il supporto della Categoria. Non solo, anche l'intensità mutualistica mostra un contributo positivo agli andamenti delle economie provinciali, sia sotto forma di risposta alle esigenze di credito espresse dai soci, sia nel far fronte all'aumento di tali esigenze da parte della base sociale.

Il tradizionale modello di servizio delle Banche di Credito Cooperativo, caratterizzato da un'operatività circoscritta ai propri ambiti locali d'insediamento entro i quali si realizzano i benefici nei riguardi dei soci, dei clienti e, in senso più generale, della comunità, sembra avere una sua peculiare e indispensabile funzione.

L'esistenza di un certo grado di diversità di forme proprietarie, dimensionali, organizzative e di governance all'interno del sistema bancario italiano rappresenta un elemento di ricchezza e di forza del sistema stesso, tramite la diversificazione di comportamenti e approcci operativi.

L'ambiente in cui operano le banche italiane ed europee sta però cambiando rapidamente: le dinamiche di mercato, caratterizzate da tassi di interesse al minimo storico, incidono negativamente sulla redditività dell'attività caratteristica delle banche; a ciò si aggiunge l'incessante produzione di nuova normativa che accresce i costi amministrativi e di compliance.

Il rischio che la produzione regolamentare, se non adeguatamente corretta con una forte dose di proporzionalità, possa penalizzare componenti del sistema bancario che svolgono un ruolo peculiare ed insostituibile, lontano dai rischi della finanza e vicino alle esigenze dell'economia reale, è concreto e va combattuto.

La proporzionalità dovrebbe essere basata non solo sulla dimensione, ma anche sulla finalità imprenditoriale, sul modello di business, sul contributo al rischio sistemico per banche obbligate a conseguire finalità mutualistiche e ad aderire ad un gruppo bancario appositamente disegnato.

In un momento in cui sembrano prevalere le spinte ad una omogeneizzazione dei modelli organizzativi e di governance e ad una crescita dimensionale, appare quindi opportuno rivendicare con ampiezza e profondità storica di dati, anche nelle sedi istituzionali, lo specifico ruolo svolto dalle BCC, e più in generale dalle banche locali, per il sostegno dell'economia reale e in particolare per alcuni specifici segmenti di clientela d'elezione.

Della necessità di tutelare questo particolare modello di “fare banca” che negli anni si è mostrato adeguato ad accompagnare fasi di crescita dell’economia e nel periodo più recente ad affrontare un periodo di crisi senza precedenti per l’economia italiana i policy makers non possono non tener conto.

La vera sfida è quella di prevedere normativamente sia regole realmente proporzionate, sia un modello di vigilanza adeguato e non omologante.



## Bibliografia

- Arcand J.L., Berkes, E., Panizza, U, *Too much finance?*, Journal of Economic Growth, 2015.
- Ayadi, R., Llewellyn, D.T., Schmid, R.H., Arbak, E., De Groen, G.W., *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe*, Brussels: Centre for European Policy Studies, 2010.
- Barro, R. J., *Economic Growth in a Cross Section of Countries*, The Quarterly Journal of Economics , 1991.
- Barro, R.J., Sala-i-Martin, X., *Convergence*. Journal of Political Economy, 1992.
- Becchetti et al., *The Cooperative Bank Difference Before and After the Global Financial Crisis*, CEIS Tor Vergata Research Paper Series, 2015.
- Bernini, C., Brighi, P., *Bank branches expansion, efficiency and local economic growth*. Regional Studies, 2017.
- Catturani, I, Stefani M.L., *Italian Credit Cooperative Banks*, Springer International Publishing, 2016.
- Cetorelli, N., Gambera, M. , *Banking market structure, financial dependence and growth: International evidence from industry data*, Journal of Finance, 2001.
- Coccorese, P., Shaffer, S., *Cooperative banks and local economic growth* , Crawford School of Public Policy , The Australian National Univeristy , 2018.
- Cosci S., Mattesini F., *Credito e sviluppo nelle province italiane*, in Credito e sviluppo, Il Mulino, 1997.
- Dalla Pellegrina, L., *Intermediazione Bancaria e Crescita nelle Province Italiane*, in Decimo Rapporto sul sistema finanziario italiano, Fondazione Rosselli, Edibank-Bancaria Editrice ,2005.
- Di Colli, S., Di Salvo, R., Lopez, J.S., *Local Economic Growth and Local Banking In Italy: The Role of Local Banks In Development* , in Diciannovesimo Rapporto sul sistema finanziario italiano, Fondazione Rosselli, Edibank-Bancaria Editrice ,2014.
- Di Salvo R., Ferri G., *Credito Cooperativo, finanziamento alle piccole e medie imprese e sviluppo decentrato: valutazioni teoriche e primi riscontri empirici*, Cooperazione di Credito, 1994.
- Easterly,W., Islam, R., Stiglitz, J.E., *Explaining Growth Volatility* , The World Bank ,2000.
- Gatti, S., *Le politiche per il credito locale. La mutualità bancaria e l'economia geo-circolare*, in Le città del ben-vivere a cura L. Becchetti, ECRA, 2017.
- Hakenes, H., Hasan, I., Molyneux, P., Xie, R., *Small banks and local economic development*, Review of Finance, 2015.
- King e Levine, *Finance and Growth: Schumpeter might be right*, The Quarterly Journal of Economics, 1993.
- Levine, R., Zervos, S., *Stock markets, banks, and economic growth.*, American Economic Review, 1998.
- Usai, S, Vannini, M., *Banking structure and regional economic growth: lesson from Italy*, Annals of Regional Science, 2005.
- Wachtel, P., Rousseau, P.L, *What is happening to the impact of financial deepening on economic growth?*, Economic Inquiry,2011.
- Wachtel, P., Rousseau, P.L., *Economic Growth and Financial Depth: Is the Relationship Extinct Already?*, SSRN Electronic Journal, 2005.

# Impact Investing: a new paradigm for the practitioner

## Ten years of experience-based research

Lorenza Morandini, Marco Nannini (Impact Hub Milano)

Why does the financial community talk so frequently about impact investing?

Why Impact Investing has become so important for any investment decision and strategy for all major Portfolio Managers?

The answer may be very simple, but still dramatically important.

Because, after more than 50 years, of Investment Bankers looking for real assets not duly monetized, where they could extract an amazing amount of value doing very little (naming tapping into Private equity funding or Stock Market), now this type of approach is becoming increasingly difficult to apply.

So, now we are going back to the basics, focusing on creating real value at 360 degrees: the pressure is higher and higher, like it has never been before.

For decades (both the 1980s and the 1990s), it was enough for investment bankers to find a company that was not on the capital market and, by bringing it to the Capital Market, it was fairly easy and straightforward to create value for all stakeholders.

But why things have become more and more complicated?

As a matter of fact, the above described strategy has now been active for several decades.

And, moreover, environmental and social inequality issues have become recurrent both in the newspapers and in the economic-financial literature, with a drop-by-drop communication strategy that we have never been exposed to before.

So managers, investors, consumers and institutions etc ... can no longer turn their attention on something else.

So real Impact Investing is becoming a daily activity, therefore, it has to be for-profit: it is for-profit, but at its best.

- It is a type of economic activity that sees profit not only in the very short term at the expense of environmental and / or social effects.

Those who embrace the paradigm of impact investing understand that:

- Economic sustainability is fundamental both in the short term and in the medium term;
- Profit in the medium term can be pursued by being on the market with a value proposition that is attractive to all stakeholders - consumers, employees, managers, entrepreneurs, investors.
- Consumers shifting from “1.0” to “4.0”: As an example, customers are increasingly now sensitive to the amount of plastics we find on the beaches, to the quality of the air we breathe, to the quality of the water we drink, to the quality of life we have when we stuck on the highways (sigh!). Even if “*being impact*” often implies that you can't be low cost immediately and certainly not now: however, what you can count on is an increasing amount of consumer that are willing to pay a premium for your products. ...
- Employees: today, in the battle for talent and therefore, ultimately, in the battle to remain competitive, we must know how to present ourselves as a company that knows how to do good: good to its customers / consumers, good for its employees, good to the local community. Talents are no longer willing to work for companies that make our cities less livable, our seas more polluted, etc ... *talents*, those who can choose what to do, choose activities with a high social and environmental impact.

So, what does an Impact investor have to do according to the new vision?

Impact investing is NOT non-profit, it is not a third sector, but It is investing and giving returns, even above average, in healthy companies that work in a healthy way, for a healthy environment: acting in impact investing, ultimately , means investing in healthcare companies, in healthcare devices, in agriculture, in increasing recycled products, in companies that reduce "useless" logistics by bringing down CO2 consumption, in companies that change cities and make them smart-cities, ...

Impact Investing is NOT just CSR (Corporate Social Responsibility), it is not just communicating that you are good, but it is acting on your business model or on the value chain or on products to make them high impact.

This is the real paradigm of Impact Investing: healthy innovation.

The review of the paradigm stems from fieldwork with approx. 1,500 start-ups reviewed and analyzed, with investments (with our financial resources) in 30 start-ups.

However, being a player in Impact Investing is hard work, on a daily basis.

It requires technical skills, soft skills, a strong network, platforms, International outreach and marketing (both digital and non-digital) capabilities.

Technical skills:

- Ability to understand the market and megatrends, as well as, the local ones
- Financial ability in order to understand financial sustainability of the company
- Financial ability in order to navigate options to finance the start-up and the scale-up (equity, debt or quasi-equity in all their different forms in Italy – we work closely with Invitalia)

Soft Skills

- Ability to support young and less-young entrepreneurs making sure to choose people that never give up, for real;
- Support them when things get tough;
- Ability to choose a team and not an idea or a project;

Strong network

- Ability to build our own credibility and trust among all the players in the innovation arena, including other accelerators, investors, business angels, family or home offices, banks, institutions
- International affiliations that work

Platform

- To be an incubator, you need to run a deal platform flow and be able to manage, closely with potential investors, every single step (we use one of the most important ones at international level)

International Outreach

- ImpactHub has more than 60 office in the world and more than 16.000 people connected in our community;
- Through this community (or any other, large enough, international community) you are in a better position to understand the uniqueness of any of your selected start-ups

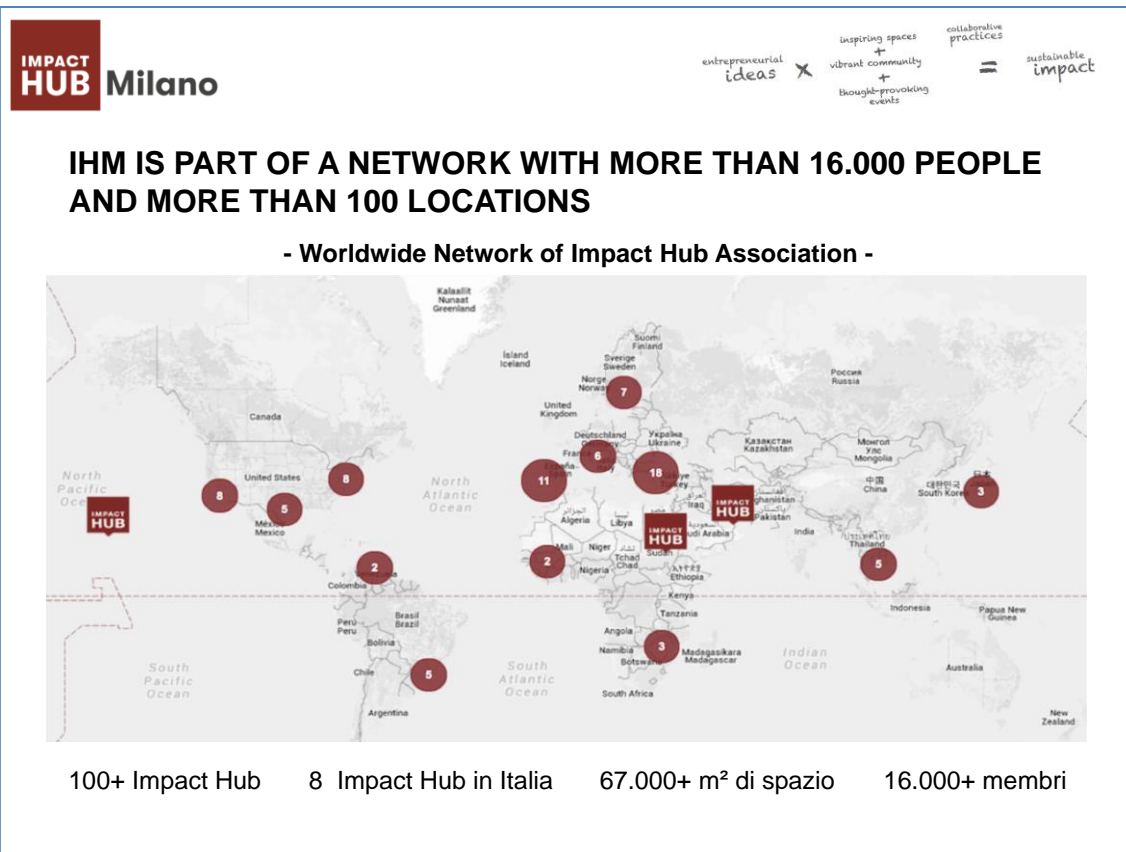


Figura: ImpactHub International Network

Marketing Skill

- Digital – ability to be on the screen of all possible investors
- Non digital – ability to be in any event, industry-focus and non-industry-focused, to promote visibility and learning of your selected start-ups

What is an incubation program and how it runs?

IHM has developed its eco-system to run Call4startups and Incubation programs.

There is always a need for investing coming both from Corporates and Family Offices or Business Angels.

We gather their needs on a rolling basis and we launch an acceleration program once a year.

The call4startups is marketed through the normal digital channels (our website, facebook, LinkedIn, ....) and non digital tools (events, posters,....).

It is mainly marketed toward startups (as they are the main target of the overall activity) and it is also marketed through the family offices and our informal network, which represents a precious source of new idea, projects and startups.

Once, the call4startups is closed, we run the selection process:

1. We count the start-ups and we look into the reference industry;
2. We review each and every single application, screening out the once that are clearly incomplete or have nothing to present but an idea;
3. We then go through the better ones in terms of ideas, .... And here we start to have a feeling of the quality of the entrepreneurs behind it;
4. Once we identified the top 30, we need to meet each and all of them: this part of the job is extremely time consuming, but it is the real value added to the overall exercise;

5. Often, we take our risk into the selected company and have them in the acceleration program
6. Through the acceleration program, we organize events where they can start: (i) being exposed to the financial community; (ii) gathering consensus on their business model; (iii) get the funding.

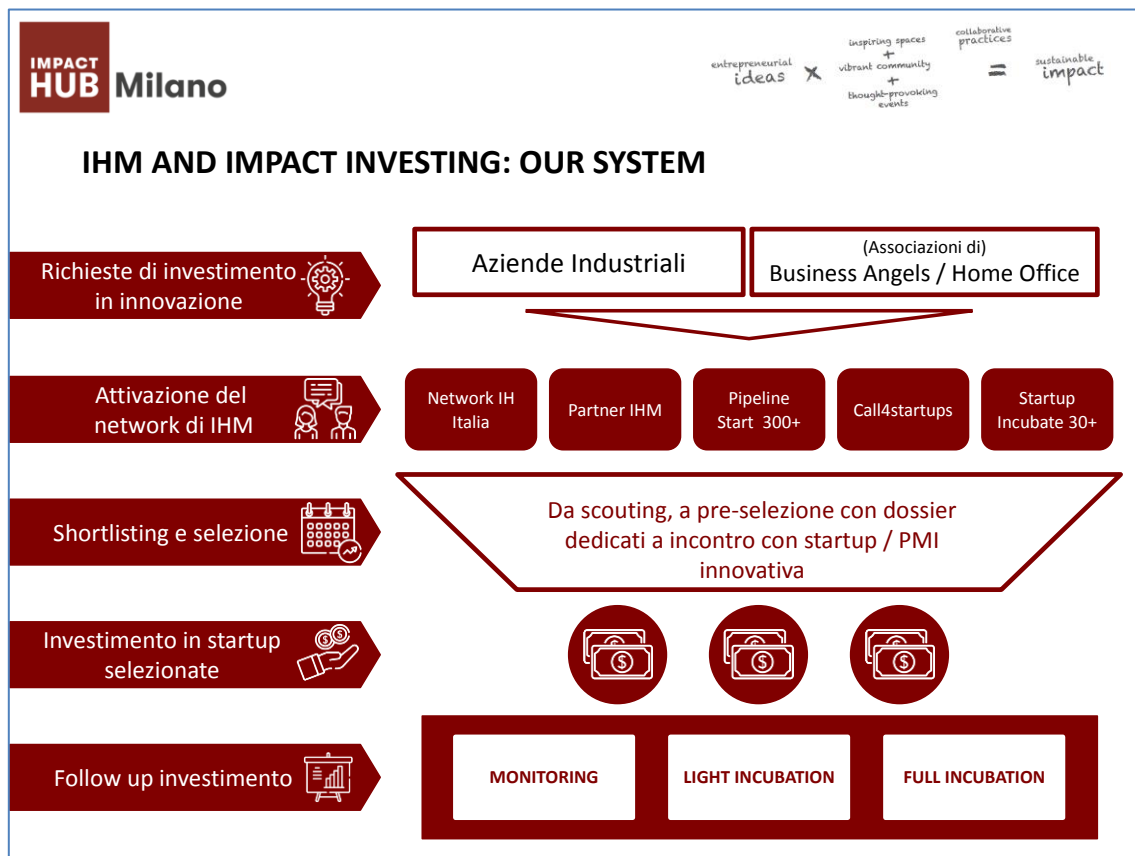


Figura: IHM ecosystem

Once we selected the company to be accelerated, then we run our Incubation Programs, which, depending on the intensity of the Incubation (paid by the startup or its investors), can be:

- Monitoring, which includes the following activities:
  - Periodic meetings with IHM team
  - Share strategic choices
  - Assess the progress of the work
  - Highlight the critical issues
  - Membership Connect at Impact Hub Milan, support activities in business connections and inclusion of the startup at IHM-inspired events
- Light Incubation, which includes Monitoring, and the following additional activities:
  - Minimum two meetings a month with the Senior team of IHM
  - Review and redefine, if necessary, strategic decisions
  - Redefine and re-direct activities based on decisions
  - Review critical deadlines
  - Training and consulting: training sessions dedicated to the most critical issues for the selected projects
- Full Incubation, which includes Light Incubation, and the following additional activities:
  - Training and consulting meetings
  - Support of a dedicated Mentor from the IHM network and with over 20 years of experience
  - Coworking desk for team members (up to a maximum of 4) in IH Milan

How do you build this set of activities and capabilities over the years?

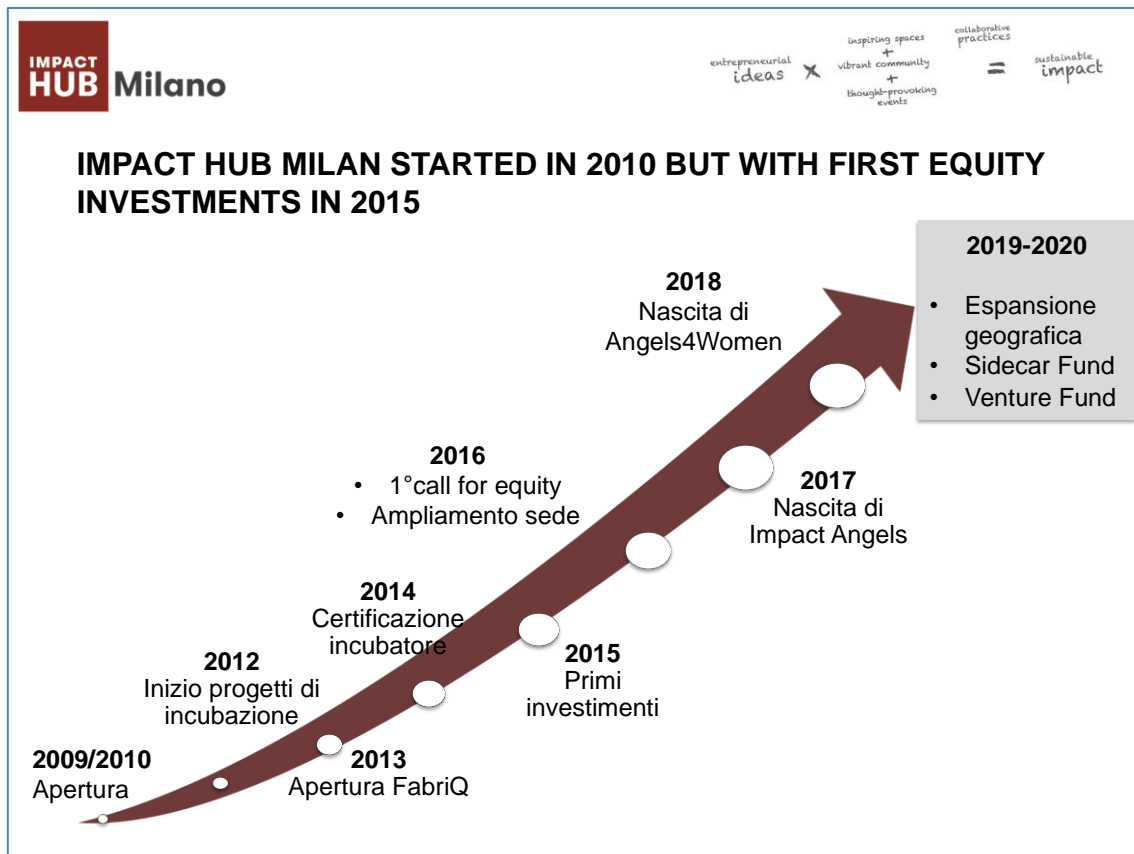


Figure: IHM growth over the last ten years

IHM was founded in 2010, as a basic ImpactHub business model.

IH are co-working spaces where the local community can rent a desk and develop programs to improve the quality of life of local communities.

Over time, IHM has developed global programs, such as Fellowship (Prize dedicated to the best Social Impact Program in the IH System) and has learnt to share best practices across office.

- IHM was then acquired in 2012 by Marco Fabio Nannini, that immediately made it an Innovation Hub regularly certified.
- In 2013, IHM, with the City of Milan, opened its second location in Quarto Oggiaro.
- The first investments in Social Impact Start-ups were done in 2015, and grew significantly in 2016 and 2017.
- In 2017, IHM created the Impact Angels, which a group of Business Angels that invest primarily in Social Impact Start-ups.
- In 2018, Marco decided to embrace the diversity issue and founded, in collaboration with Axa, Angels4Women, which is a group of “Women that invest on Women”.

This is history, but what are the results?

Even if you do all this and you built a company with more than 1.0 M€ in revenues and it is above breakeven,

Even if you do all this, the result will take 10 years to come.

In the six years, we have:

- Reviewed 1.402 applications to our Incubation Program
- Accepted in our spaces as “incubated” 172 companies;
- Invested in 30 companies
- We expected to find 1-2 “good” companies that will grow to the “tens-of-millions” size

We experienced a strong growth in the number of Applicants over time: this is due to the fact we are recognized in the marketplace as the Social Impact Incubation Program of reference and we represent the partner of choice (for the Social Impact) in many other Incubation programs, such as (to name few):

- B-heroes
- Premio Marzotto
- Global Social Venture Competition
- Get-it (Fondazione Cariplo)

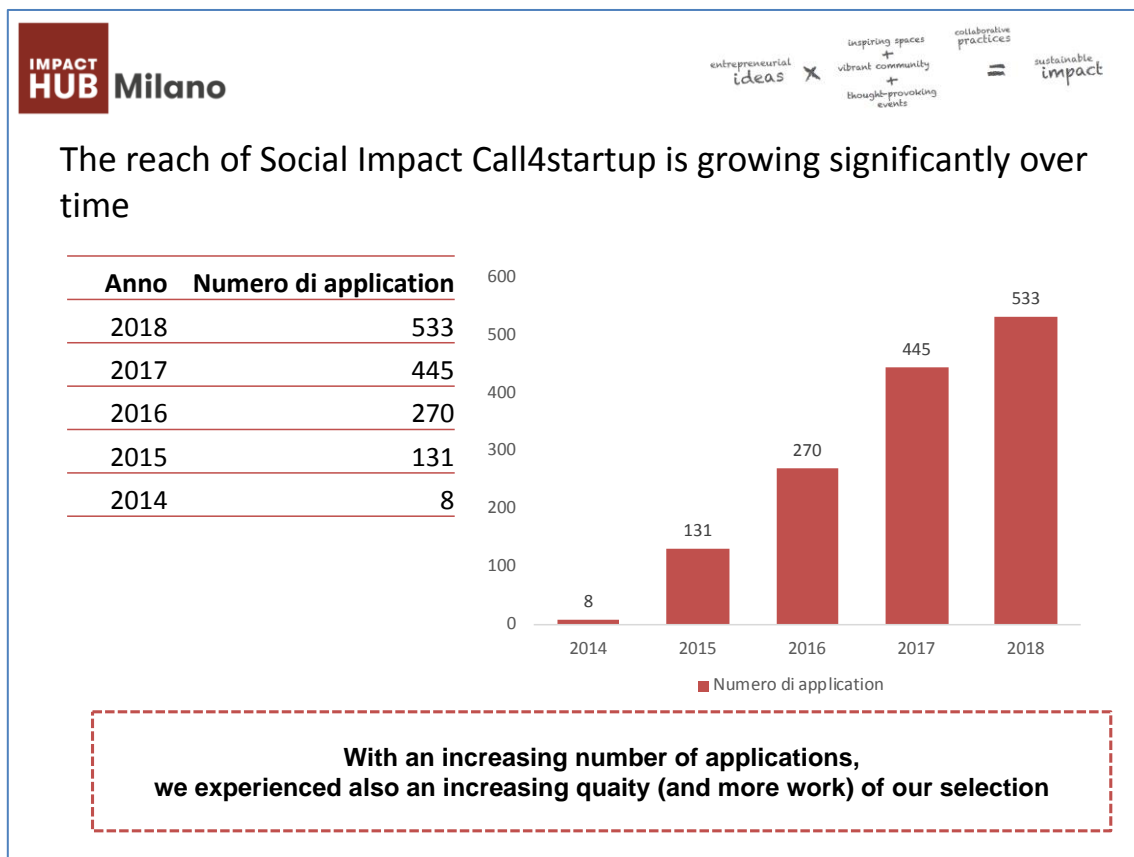


Figure: Growth in number of Applicants from 2014 until 2018

The number of Applicants went from 8 in 2014 to 533 in 2018 (growing 17% YoY in 2018)

The growing number of Applicants gave the possibility to choose better and better ones in order to have them in our Incubation Program.

Along with the growing number of Applicants, we experienced that, over the last few years, Social Entrepreneurs were increasingly:

- Ready to prepare a Sales Pitch
- More and more sensitive to the financial as well as social sustainability
- Ready to learn about new business model

- Willing to approach the financial issue
- Looking for active support on all non-social issues
- Looking for strong advice on how making a new company fully socially impactful on a very large scale

Impact Investing, for IHM, implied investing in Social Sector, but also in other industries to make them as socially impactful as possible: our job is often to review the business model from zero.

We, therefore, looked in many other Industries such Healthcare, Food, ICT, Smart Cities and Intelligent Cities (with strong impact on Environment) and Travel.

Healthcare represented for us a reference and we focused on developing devices, drugs, business model that took care of the less fortunate (the poor, the handicap people, the blind/deaf, elderly,...).

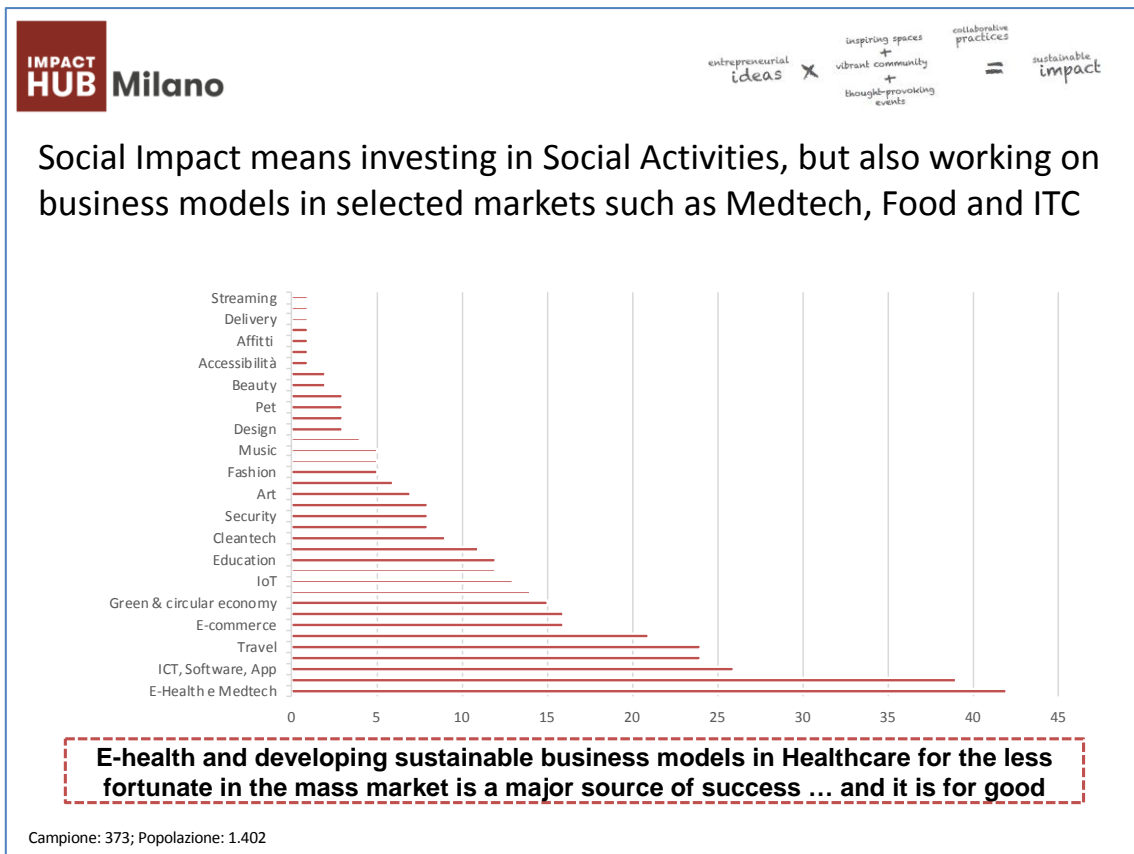


Figure: Applicants 2014-2018 by Industry



Both in the number of Applicants and selected start-ups, this represented a significant proportion of our efforts.

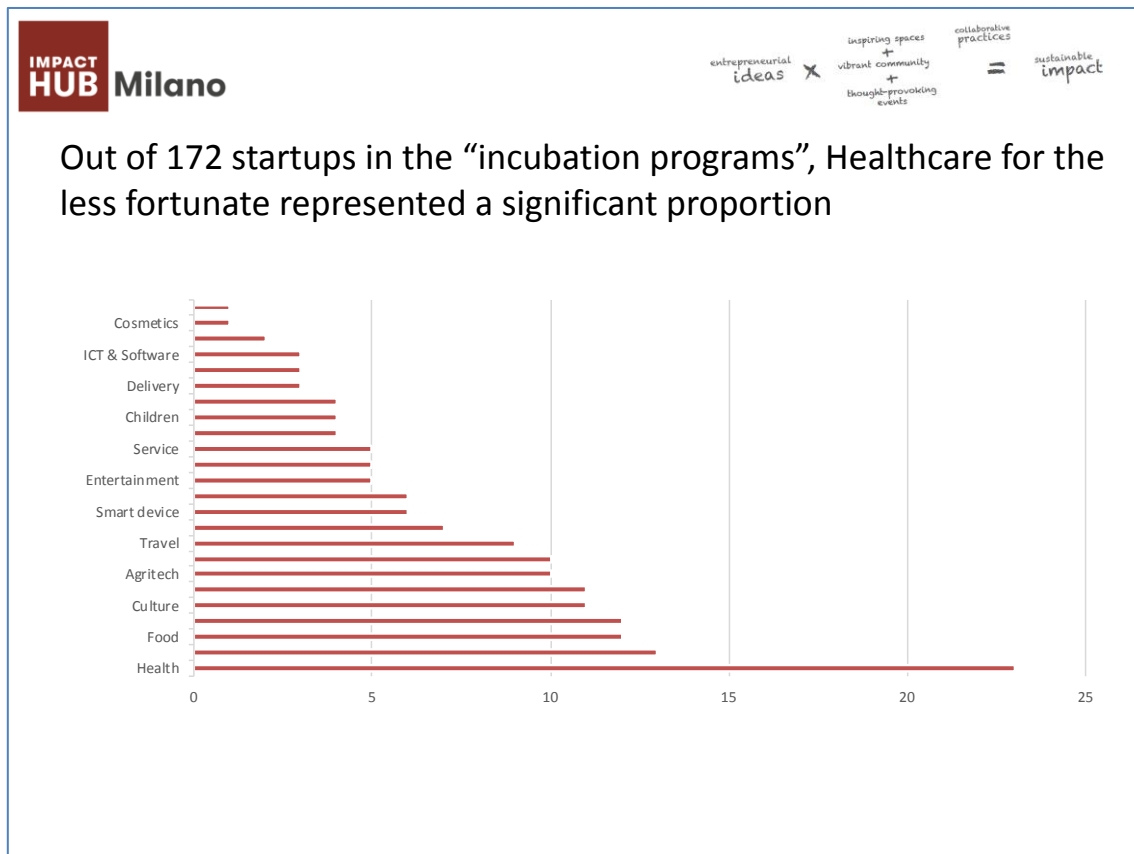


Figure: Startups in acceleration 2014-2018 by Industry

We have now

- 30 start-ups in our portfolio;
- 7 years of experience in Social Impact
- 2-3 years of impacting investing (we started to take equity directly in 2016)

We take 7% equity in order to start them up in our Acceleration program and the 100% Equity Value of our portfolio, at investment day, was 715.000 Euro.

- Now, the value is estimated to be above 1.5 M€

The real issue is our community is to create the possibility to exit the good ones (consequently, write off the less good ones) and start again aggressively the scouting.

## WHAT'S NEXT (FOR OUR INSTITUTIONS) IN ORDER TO TRASFORM A BUBBLE IN ONGOING SUPERIOR GROWTH

*"The real issue is our community is to create the possibility to exit the good ones (consequently, write off the less good ones) and start again aggressively the scouting."*

**MARCO FABIO NANNINI, CEO IMPACTHUB**

The obstacles to make this real are the following:

- Few, if any, Funds are focused on start-ups, taking the proper risk a large start-ups portfolio;
- The cost of building a new fund is often outrageously high;
- The cost of running a new fund is often high compared to opportunities outside Italy;
- The lead time to open a new fund is at least two times longer than doing abroad.

Figure: the next challenge

Non-secondary obstacles to make this real are the following:

- Few, if any, Funds are focused on start-ups, taking the proper risk a large start-ups portfolio;
- The cost of building a new fund is often outrageously high;
- The cost of running a new fund is often high compared to opportunities outside Italy;

The lead time to open a new fund is at least two times longer than doing abroad.

### Bibliografia essenziale

- Proprietary Database Activities ImpactHubMilano – 2014-2018
- <http://investiresponsabilmente.it/2018/09/10/impact-investing-punto-ultimo-rapporto-giin-fotografa-un-mercato-crescita/>
- Impact Investing: la finanza a supporto dell'impatto socio-ambientale. Forum per la finanza sostenibile.
- Impact Investing: prospettive in Italia. Tesi di laurea 2017-2018. Univesità di Padova. uca Vincenzo D'addetta
- Social Impact task force, 2014, La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia.
- Forum per la Finanza Sostenibile, CSR Manager Network, 2016, Engagement su temi di sostenibilità. Le società quotate e il dialogo con gli investitori. + Eurosif, 2016, European SRI stud

Come rendere appetibile l'Impact Investing. Maximilian Martin. Working Papers a cura di Impact Economy Vol. 4. Fondazione Cariplo.

# **Quale cooperazione di comunità in Sardegna (per non dover piangere sul latte versato)?**

*Piga Maria Lucia e Pisu Daniela<sup>1</sup> (Università di Sassari)*

---

<sup>1</sup> Pur essendo il lavoro il frutto di un'elaborazione comune, Piga è autrice dei paragrafi 1 e 2, Pisu dei paragrafi 3 e 4.

## Abstract

La recente protesta dei pastori in Sardegna vede il suo incipit in giuste motivazioni: gli industriali caseari pagano il latte ai pastori solo 60,00/lt per trasformarlo in formaggio da esportazione, il cd. pecorino romano. La protesta, sfociata in manifestazioni distruttive (ripetuti sversamenti di latte ovino sulle strade e nei luoghi simbolo del potere; assalti ai camion-cisterna delle aziende casearie) esprime una rabbia ed un'exasperazione che potrebbero essere indirizzate verso nuove forme di lealtà nei confronti del bene comune. Considerato che il sussidio non può risolvere la crisi del latte, si ipotizza che l'impresa sociale di comunità e/o la cooperativa di comunità possano, almeno in parte, offrire vie d'uscita alternative a Stato e Mercato.

Perché nel settore ovino non si è riusciti a costruire una rete simile a quella che gli allevatori del settore bovino, in periodo di crisi, hanno costruito fin dagli anni 50 ad Arborea (provincia di Oristano) con la Cooperativa 3A? Dall'analisi di questo caso emerge che è possibile mettere insieme le risorse primarie o *staple*, in questo caso il latte vaccino, per trasformarle e commercializzarle. Inserita in un sistema territoriale e promotrice di iniziative di responsabilità sociale di impresa, welfare aziendale e partecipazione al sistema finanziario, questa cooperativa è leva di una economia che esprime successo aziendale: diversificando i prodotti è riuscita a varcare i confini nazionali, assorbendo altri marchi (Fattorie Girau, Trentinalatte e San Ginese) fino a contare 224 associati e un fatturato di 182 milioni di euro nel 2018.

L'analisi sociologica delle crisi di ieri e di oggi mira a far luce sulle fragilità/capacità in ambito rurale. A partire dalle opportune comparazioni tra settori del latte bovino/ovino, ci si domanda come l'imprenditorialità sociale possa aiutare a ricostruire il senso del bene comune nel mondo pastorale. A quali condizioni la fiducia può fungere da catalizzatore dello sviluppo economico nelle aree rurali della Sardegna? Queste ultime sono definite "zone interne" o "marginali", ma qualcosa sta cambiando: la Sardegna guida infatti la classifica delle regioni italiane con oltre il 40% di nuove aziende agricole under 35 (dati Coldiretti). Sorge allora una domanda: ai diversificati bisogni delle giovani generazioni si possono offrire sempre le stesse risposte standardizzate del welfare?

Il concetto di vulnerabilità ha molte facce, necessita pertanto di analisi approfondite e pratiche di ascolto attento: nelle campagne e nei piccoli centri non si vive tanto un impoverimento economico, quanto una mancanza di reti per attivare sinergie, come la protesta del latte in Sardegna dimostra. Quali alleanze interne alla comunità possono dare vita a un welfare rurale rigenerativo, che preceda (e non segua) lo sviluppo dell'economia e che sviluppi la propensione delle nuove generazioni a "restare in paese"? Quali fattori di promozione possono favorire lo sviluppo delle qualità manageriali dei giovani pastori nelle aree a rischio di spopolamento? Quali sono le variabili socio-demografiche in gioco, le forme di exit/voice e i principali punti di forza e debolezza delle politiche pubbliche?

Lo studio di caso vuole evidenziare le prospettive di azione imprenditoriale secondo il modello dell'impresa sociale di comunità e della cooperativa di comunità (LR Sardegna 2/8/2018 n.35), con l'obiettivo di rendere conto della complessità e delle criticità principali che ne ostacolano la fondazione.

Il principale risultato atteso riguarda la possibilità di evidenziare, attraverso la produzione di beni relazionali, un modello di business che non si basi sull'estrazione ma sulla creazione di valore: grazie a questa lente interpretativa sarà possibile capire come si evolve la solidarietà interna al mondo pastorale, oltre i limiti "meccanici" del suo modello tradizionale.

*Keywords: protesta dei pastori sardi, cooperative di comunità, Cooperativa 3A*

## 1. Il tema/problema della protesta dei pastori sardi per la negoziazione del prezzo del latte

Negli ultimi mesi del 2018 è esplosa la rabbia distruttiva dei pastori sardi, esasperati da una crisi economica apparentemente senza soluzioni. Le manifestazioni hanno causato danni considerevoli tra sversamenti di latte, mancate lavorazioni, mancate vendite di prodotto, assalto alle cisterne di trasporto del latte dagli ovili alle aziende, attentati incendiari, assalto alle celle frigo che trasportavano formaggi e maiali macellati. Inoltre, i disordini e le violenze private hanno comportato inchieste giudiziarie per l'individuazione degli autori degli atti vandalici.

Tale portata di esasperazione ha un'origine che viene da lontano, dai diritti d'uso di quelle terre che in principio erano comuni e che dal 1820 (con l'editto delle "Chiudende") sono state privatizzate, cioè *chiuse* ed attribuite per decreto ad una borghesia assenteista, che non aveva fatto nulla per conquistarsele e che anche di meno avrebbe fatto per migliorarne la rendibilità. Le difficoltà dei pastori sono legate, in origine, alla proprietà della terra; sono pastori transumanti, affittuari, coloni e mezzadri: "La vita instabile del pastore transumante gli rende impossibile qualsiasi forma associativa dato il continuo mutare dei pascoli confinanti, il modo di affrontare la vita e il lavoro come un 'sopravvivere' giorno per giorno cercando di raggiungere il massimo tornaconto, anche se a scapito del vicino (...). Fino al secondo dopoguerra la maggior parte dei pastori tuttavia è ancora ben lontana da una situazione economica, culturale e sociale che le permetta di fare i passi necessari ad una qualunque intrapresa imprenditoriale, malgrado ne percepisca l'esigenza" (Pigliaru 1971, 17).

Gli studi sulla pastorizia sarda (Meloni 1984) e su quella mediterranea (Le Lannou 1979, Ravis Giordani 1983) evidenziano i fattori interni ed esterni di una crisi che ha motivazioni economiche e politiche. Anche se la ferita aperta è il prezzo del latte, in generale il malessere nasce dalle condizioni in cui si trova l'intero comparto lattiero-caseario ovino, per motivi legati a concorrenza, sottocapitalizzazione delle imprese, alto numero di aziende (prevalentemente a conduzione familiare) e loro scarsa produttività, dipendenza dalla monocultura produttiva del "pecorino romano", difficoltà di commercializzazione nei limiti di un mercato insulare. Ma è soprattutto l'assenza di attenzioni politiche ad aggravare la situazione, perché mancano proposte e soluzioni che non siano quelle assistenziali *ex post* che, stabilizzando artificialmente il prezzo del latte, finiscono col sostenere dall'esterno iniziative non redditizie. Niente che favorisca lo sviluppo autopropulsivo del settore.

Allo scadere dei primi cento anni dall'Unità d'Italia si poteva gravemente constatare in Sardegna che la sede territoriale dei crimini legati al banditismo (sequestro di persona a scopo di estorsione, furti di bestiame, rapine stradali, etc.) coincideva con l'area pastorale, le cosiddette zone interne. Per questi motivi, la relazione del Presidente della Commissione parlamentare di inchiesta sui fenomeni di criminalità in Sardegna, nota come Relazione Medici (1969), sottolineava l'urgenza di interventi per porvi rimedio. In precedenza, il Parlamento aveva approvato il Piano di rinascita della Sardegna (Legge 11 giugno 1962, n. 588): un tipo di intervento straordinario, una pianificazione *cd.* senza scopo, che ha concorso a favorire lo sviluppo di alcuni settori dell'economia isolana, ma non aveva evidentemente rimosso le condizioni sociali, economiche e culturali del disagio, cause profonde della criminalità.

Negli anni 1962-69, il Piano di rinascita si è alla fine risolto in un sistema di interventi che, mentre hanno sicuramente accentuato via via la crisi delle strutture tradizionali, "hanno ulteriormente ridotto direttamente o indirettamente i ristretti margini di un'originaria economia di sussistenza, senza riuscire a determinare il 'salto' auspicato, e senza anzi averne realizzato, forse, neanche i presupposti" (Pigliaru 1971, 5).

Per di più, questo tipo di interventi hanno creato una spaccatura interna alla comunità, ben evidenziata soprattutto nell'analisi condotta da Michelangelo Pira sulla "catastrofe antropologica" della modernizzazione in Sardegna, intesa come conflittualità dei codici e contraddizione delle fonti

normative del comportamento (1979, 99 e ss.). Detto in altri termini, “al criterio dell’economia di sussistenza non è subentrato alcun criterio di economia imprenditoriale di mercato (...) mentre nel frattempo la cultura dell’egualitarismo è stata sostituita da comportamenti di consumo, e consumo vistoso” (Pigliaru 1971, 27).

Il problema era, fin dalla sua istituzione, il ruolo della Regione Autonoma Sardegna (d’ora in poi RAS), ma soprattutto la delusione nei confronti del suo operato eccessivamente burocratico, artefice di una frattura con la società civile che, invece, tante aspettative di riscatto nutriva nei confronti di questa nuova istituzione (avvenuta nel 1948). Anche in questo caso, i gruppi più svantaggiati esprimono una carica di risentimento ed una violenza delle manifestazioni, segno di sopraggiunta incapacità di sopportazione, tanto che già dagli anni sessanta in Sardegna la condizione di vita dei pastori si poteva rappresentare come caso di vittimizzazione secondaria: al problema originario si aggiungeva l’aggravante del disinteresse politico da parte di una regione a statuto speciale, che avrebbe avuto il dovere di pianificare le risposte al problema (Pigliaru 1971, 24).

Il problema originario, oltre alla matrice della sfiducia nei confronti della RAS, si potrebbe sintetizzare nell’espansione della pastorizia a discapito dell’agricoltura e nella conseguente crisi del tradizionale scambio tra agricoltura e pastorizia:

“Dopo il 1960, con l’abbandono dell’agricoltura, i pastori si trovano da soli ad utilizzare l’intero patrimonio di terre comuni (...). I pastori risentono della mancanza dell’agricoltura sia perché non dispongono di prodotti agricoli per il bestiame, sia perché peggiora la produzione e la qualità dei pascoli (...). I regolamenti d’uso perdono di significato e i pastori si impadroniscono delle superfici agricole senza apportarvi miglioramenti fondiari, si accentua l’appropriazione individuale e si crea una situazione di assenza di regolazione, che favorisce il free riding” (Meloni e Farinella 2015, 456).

Detto in altri termini, prende il via il “saccheggio” di quello che doveva essere tutelato come bene comune. Finito poi il processo di espansione e “conquista” delle terre incolte, con l’appoderamento e l’individualismo proprietario (anni settanta) la condizione del pastore in Sardegna si stabilizza, mentre altri pastori prendono la via dell’emigrazione verso la Toscana. Nel frattempo cresce l’industria di trasformazione lattiero-casearia e, in seguito alle prime tensioni tra industriali e pastori sul prezzo del latte, si sviluppano anche i primi caseifici cooperativi (Porcheddu 2004).

Sebbene importante, la dimensione economica della cooperazione nel settore lattiero-caseario è caratterizzata per essere innovativa, perché - al pari delle imprese industriali - insiste sulla produzione del pecorino romano di esportazione negli Stati Uniti, per comodità rinunciando alla diversificazione dei prodotti e dei mercati. Una grave carenza di cui il settore soffre ancora oggi, infatti, è la mancanza di adeguate politiche di commercializzazione, con individuazione di marchi e destinazioni finali.

Dato che nel tempo le cose non sono migliorate, resta tuttavia disagiata la condizione di vita del pastore che ha perso il suo status, perché da allevatore, produttore e commerciante si vede sempre più ridotto a mungitore e custode del gregge, ancora oggi stretto tra il padrone dei pascoli al quale paga l’affitto e l’industriale al quale versa il latte:

“Dalla metà degli anni novanta, il settore lattiero-caseario è stato colpito da una persistente crisi (...) laddove i costi di produzione (mangimi, elettricità, gasolio etc.) sono aumentati, soprattutto in seguito alla crisi economica del 2008” (Meloni e Farinella 2015, 461). Inoltre, “Dal 2010 inizia una lenta ripresa delle esportazioni, ma il prezzo del latte continua a scendere intorno ai 60-65 centesimi medi al litro, causando il ridimensionamento e la chiusura di molti allevamenti, già provati da ripetuti focolai dell’epidemia di lingua blu” (ivi, 462-463).

## **2. Riflessioni sulla multifunzionalità in agricoltura e sul ruolo dell'impresa sociale di comunità**

È importante sottolineare che gli interventi in questi territori fragili devono essere non interventi speciali, né esclusivamente di tipo economico, ma inquadrati nella logica di una coesione territoriale, capaci di cogliere la multifunzionalità in agricoltura e, in generale, la portata della nuova agricoltura, al centro della Strategia Nazionale Aree Interne (d'ora in poi SNAI) che punta l'attenzione sulle risorse locali<sup>2</sup>.

Sono aree con risorse che mancano alle aree centrali, aree policentriche con elevato potere di attrazione (Barca 2015) e basate su attività tradizionali da valorizzare grazie alle competenze locali: “Non è quindi da trascurare il fatto che i settori produttivi tradizionali forniscano merci che si contrappongono all'uniformità di quelli delle grandi aziende” (Meloni 1984, 140).

Quando si parla di aree interne bisogna tener presente che si tratta di un universo variegato in base a diverse tipologie di marginalità: sono tutto ciò che resta una volta tolte le zone costiere, le fertili pianure e le città (Meloni 2015). Sono territori di cui spesso si evidenziano solo le debolezze, perché investite nel corso del XX secolo dal declino demografico e dallo spopolamento (dovuto all'emigrazione, alla denatalità e ad altri fattori della globalizzazione); sono apparentemente fragili, dove gli abitanti sono spinti al nomadismo e di conseguenza all'indebolimento di quel capitale sociale (Bourdieu 1980) che dovrebbe essere capace di generare un surplus positivo per lo sviluppo locale. Manca quindi la “capacità creativa” (Bandinu 1996) affinché queste zone interne possano sfruttare appieno il proprio potenziale che, nella storia, altri hanno sapientemente utilizzato a proprio profitto.

Oggi, le evoluzioni della pastorizia vanno considerate nel quadro di uno scambio equilibrato con l'agricoltura che è necessario ricostruire, alla luce della critica dell'agricoltura industrializzata, proiettata al massimo profitto in una logica estrattiva, strettamente legata all'industria chimica dei fertilizzanti, del petrolio, etc. La prospettiva di un cambio di rotta fa il paio con la cosiddetta riemersione del modello contadino: “Gli imperi alimentari di oggi sono ugualmente caratterizzati da permanenti e multipli spostamenti dei confini che ridefiniscono la vera definizione di cibo. Il latte fresco aveva in passato una definizione ben precisa; Parmalat (e nel frattempo molte altre industrie) hanno radicalmente «spostato» la definizione di freschezza, che non si riferisce più al latte trasformato entro ventiquattro ore dalla mungitura e da consumarsi entro quarantotto ore. «Freschezza» oggi può significare settimane o addirittura mesi” (Ploeg 2009, 310).

Nell'attuale modello di produzione “La maggior parte dei consumatori viene quindi sistematicamente privata degli strumenti necessari per iniziare a comprendere la complessità di tutte le dinamiche che si frappongono tra gli ortaggi, le verdure, i vegetali che vengono coltivati nei campi, gli animali allevati nelle stalle e i prodotti confezionati sullo scaffale. Tutto viene dato come naturale e scontato, questi processi sembrano avvenire senza sforzo. Ma d'altronde proprio questa sembra essere la logica multiforme e cangiante dell'Impero che cerca di nascondere le proprie strutture e negare l'evidenza del suo funzionamento per potersi difendere in modo sempre più efficace agli occhi della pubblica opinione” (Lapponi 2010, 57).

Ne conseguono cattiva alimentazione e minacce per la salute: l'agricoltura industriale, utilizzando in modo smodato i mezzi di produzione, snatura anche il ruolo che il pastore, l'allevatore e l'agricoltore hanno nel produrre cibo (Bovè e Dufour 2001).

---

<sup>2</sup> In tal senso si rimanda alla DGR n.6/13 del 10.02.2015 avente ad oggetto la “Sperimentazione della Strategia nazionale per le Aree Interne. Individuazione e selezione aree interne della Sardegna, presa d'atto del ‘Rapporto di Istruttoria per la Selezione delle Aree Interne’ del CTAI-DPS e individuazione Area Prototipo Sardegna” in [www.regione.sardegna.it](http://www.regione.sardegna.it).

Questo recupero di valore (per ora solo simbolico) delle attività tradizionali tiene in conto la progressiva affermazione della multifunzionalità in agricoltura e la sua capacità di creare beni collettivi: essa rappresenta un “sistema ecocompatibile sia in termini ambientali che economici; si tratta infatti di un modello adatto alle aree marginali e interne (abbandonate dall’agricoltura “moderna”) in quanto parsimonioso nel consumo di risorse. Coniugando l’attività di allevamento col rispetto dell’ambiente, può essere una risposta antica a problemi del futuro e individua un vantaggio competitivo naturale della regione” [inoltre] “il pascolamento a cielo aperto permette un’elevata qualità del latte, materia d’elezione per la produzione di formaggi particolarmente pregiati a latte crudo” (Meloni e Farinella 2015, 467).

Questa nuova agency legata alla riemersione del modello contadino, che generalmente esprime il lavoro quotidiano di un intero nucleo familiare, è il segno di una resilienza dei territori rurali che si riorganizzano in risposta alla crisi del settore; è una risposta ancorata “a processi reali, territorialmente localizzati e inseriti all’interno di un sistema di relazioni fiduciario e consolidato” (ivi, 468). Però, nonostante l’expertise relazionale che i nuovi contadini possono mettere in campo nella conquista di nicchie, nuovi mercati e nella ricerca di clienti selezionati (expertise basata sulla ricerca di autonomia, spesso compensativa di una professionalità manageriale mancante), queste piccole aziende sono sempre a rischio di cessazione, né si può ritenere che esse offrano una risposta “di sistema” alla crisi del latte.

Se non all’impresa capitalistica e se non all’intervento statale, per capire la fuoriuscita dalla crisi e le prospettive di sviluppo del settore lattiero-caseario, proviamo a rivolgerci alle imprese sociali di comunità, segno che in certi territori “le relazioni tra le persone e con le loro comunità di appartenenza possono davvero essere poste al centro di progetti d’impresa efficaci e sostenibili” (Borzaga 2008, 2); in questo senso, l’impresa sociale di comunità può essere considerata come un modello organizzativo che prevede una presenza attiva di diversi portatori di interesse. Vediamo di capire in che senso essa rappresenta una progettualità comunitaria che possa alimentare reti e relazioni significative nell’ambito di un welfare rurale prossimo ai bisogni delle giovani generazioni; ci domandiamo soprattutto se un’impresa sociale di comunità possa aiutare a ricostruire il senso del bene comune nel mondo pastorale.

Partiamo da una definizione:

“Le imprese sociali di comunità (ISC) sono organizzazioni che operano nei sistemi di protezione sociale producendo beni che incrementano la coesione sociale attraverso processi di inclusione e sviluppo locale. Sono contraddistinte da un approccio che riconosce il carattere multidimensionale ed evolutivo dei bisogni e quindi la necessità di rispondervi attraendo e combinando risorse di natura diversa, grazie anche al coinvolgimento e l’integrazione in rete di altri soggetti comunitari e istituzionali” (Borzaga 2008, 3).

Si ritiene che, se in un determinato contesto si avviano processi intenzionali e dinamici di analisi approfondite e pratiche di ascolto attento, sarà pure possibile mobilitare gli stakeholders interessati a ricreare nello stesso contesto se non lo sviluppo, almeno i processi virtuosi di fiducia e speranza che ne costituiscono i presupposti, insieme alla “capacità di combinare sistemi di relazione di tipo informale – basati su legami interpersonali e di appartenenza (politici, religiosi, culturali, di parentela, ecc.) – con relazioni formali che coinvolgono soggetti istituzionali” (ivi, 13). Nelle campagne e nei piccoli centri infatti non si vive tanto un impoverimento economico, quanto una mancanza di reti per attivare sinergie. Manca un progetto di partecipazione che consenta nuovi *patti di lealtà* e fiducia tra gli attori locali, che possa dare voce e ascoltare i profondi motivi del malessere, che possa autorizzare *voice*, prima che la disperazione conduca le giovani generazioni a forme autolesionistiche di *exit* dalla vita rurale.



La dimensione comunitaria infatti non è data per natura, ma deve essere tessuta nella trama della fiducia e attraverso l'ordito della partecipazione, al fine di pervenire comunitariamente a processi di *institution building*. Il percorso però va organizzato, al fine di far emergere quelle forme di autorganizzazione (per esempio cooperative sociali, associazioni, iniziative di volontariato) in risposta a bisogni del contesto e a specifiche necessità di mondo vitale:

“Da un lato, le imprese sociali hanno bisogno, soprattutto nella fase iniziale, di poter disporre di risorse provenienti dalla comunità locale e di legittimazione a sostegno della loro attività; d'altro lato, queste organizzazioni non si limitano all'utilizzo di legami pre-esistenti, ma con la loro azione fanno riemergere risorse di natura relazionale che ridanno linfa alla comunità grazie a processi di 'coagulazione' intorno a specifiche iniziative. Agiscono così come soggetti in grado sia di costruire nuovi legami sociali che di riattivare quelli indeboliti” (ivi, 13).

Intanto sarebbe necessario in primis capire quale obiettivo una ISC dovrebbe avere. Questi sono i passaggi chiave: 1) Trasformare un'idea in un progetto condiviso; 2) Leggere il territorio: bisogni e risorse; 3) Individuare le risorse attivabili, in termini di risorse materiali (capitale fisico) e immateriali (capitale relazionale, organizzativo e umano).

La protesta del latte in Sardegna dimostra quanto possa essere grave e serio il problema che di questo drammatico *exit* è, se non la causa, il presupposto. La mancanza di reti per attivare sinergie ha determinato anche un impoverimento di occasioni sociali intorno alle quali discutere - argomentando consensi e conflitti - per individuare soluzioni condivise, diverse dall'inutile sversamento di latte ovino. Una proposta di ISC avrebbe potuto rappresentare un'alleanza interna alla comunità per dare vita a un welfare rurale rigenerativo, che preceda (e non segua) lo sviluppo dell'economia e che sviluppi la propensione delle nuove generazioni a costruire il proprio ambiente e semmai a *restare paese* (Tiragallo 1999).

### **3. Investire sull'innovazione e sull'informazione-formazione per non piangere più sul latte versato: un *case study* sulle strategie aziendali del Gruppo Latte Arborea**

Il *case study* sul Gruppo Latte Arborea è stato condotto con un approccio etnografico che ha richiesto l'immersione del ricercatore nel gruppo sociale oggetto di studio per gettare le basi di un clima di fiducia necessario all'avvio della ricerca (Corbetta 1999; Fabietti 1999; Piasere 2002). L'osservazione partecipante ha richiesto diversi sopralluoghi nel centro abitato e in agro di Arborea, nonché il ricorso a interviste non standardizzate a testimoni privilegiati e l'utilizzo di altre fonti documentarie, tra cui i dati secondari e gli articoli di giornale.

Data la conoscenza del territorio e della sua specificità socio-economica, il quadro teorico che ha guidato l'individuazione dei testimoni privilegiati non è rimasto confinato al solo contesto aziendale ma esteso all'intera comunità. In considerazione di ciò, abbiamo orientato la riflessione teorico-operativa attraverso la tripartizione della nozione di capitale: economico (Marx 1867), umano (Becker 1964), sociale (Hanifan, 1916; Bourdieu, 1986; Donati 1994). In virtù di detta impostazione, partendo dalla nozione di campo<sup>3</sup> di Bourdieu (1992), abbiamo individuato quali stakeholders principali i seguenti attori: n. 1 Responsabile dell'Area Sostenibilità dell'impresa in

---

<sup>3</sup> La nozione di campo fu utilizzata da Bourdieu, per la prima volta, in un articolo del 1966 in cui lo studioso spiegava che ragionare in termini di campo significa pensare in maniera relazionale. In termini analitici, un campo può essere definito come una rete o una configurazione di relazioni oggettive fra posizioni.

argomento, l'Amministrazione comunale, n.1 lavoratore, n. 1 lavoratore membro della Rappresentanza Sindacale Unitaria (d'ora in poi RSU) e n. 1 socio allevatore<sup>4</sup>.

Il riferimento al concetto di campo si considera fondamentale nell'articolazione del contributo in oggetto per la decodificazione del tessuto sociale ove si inserisce l'azienda di cui si tratta, in quanto frutto di relazioni delle catene migratorie venete, succedutesi nell'immediato dopoguerra. Forte è l'elemento della territorializzazione che, per dirla con le parole di Turco (1988), si esprime nella delineazione delle traiettorie di sviluppo con cui le comunità che si insediano in un determinato luogo interagiscono, percependo del contesto le specificità e la sua peculiare natura. Come attribuiscono simboli alle risorse, come reificano e organizzano lo spazio disponibile? Corollario di detto elemento è il concetto di prossimità relazionale (Battaglini 2014) quale variabile capace di produrre esternalità positive (Fossati 2000) come la cooperazione in senso stretto, intesa come prodotto del coordinamento e del controllo reciproco fra unità produttive, derivante dall'abitudine ai contatti ripetuti e basata sulla fiducia o dal comune senso di appartenenza o una determinata comunità.

### *3.1 L'intreccio tra capitale sociale, capitale umano, capitale economico come vettori di sviluppo del Gruppo Latte Arborea*

Il primo stabilimento del gruppo aziendale in esame nasce nel 1956 ad Arborea, un comune della provincia di Oristano in Sardegna ubicato nella regione del Campidano di Oristano<sup>5</sup>. Durante il regime fascista fu completata la bonifica della piana di Terralba, già avviata in età giolittiana. La città fu concepita come centro urbano di tale bonifica, ma si dovette attendere il secondo dopoguerra perché tale progetto fosse realizzato completamente, quando la malaria, secolare piaga dell'area, fu debellata grazie all'opera della Fondazione Rockefeller che finanziò una vasta opera di bonifica (Angioni 2004).

Al 31.12.2016 Arborea conta 3.910 abitanti, 1.503 famiglie e un tasso di natalità che si aggira intorno all'8.1%. Allo stato attuale la popolazione conta 3.873 abitanti, facendo registrare un trend negativo rispetto alle annualità precedenti<sup>6</sup>. Oltre all'italiano e al sardo-campidanese, ad Arborea è anche parlato il veneto portato dai migranti delle zone di Treviso, Rovigo, Vicenza, Padova e Venezia, arrivati a seguito della bonifica voluta dalla Società Bonifiche Sarde (d'ora in poi SBS).

Da sempre, il paese si contraddistingue per una dualità territoriale tra campagna e centro abitato che determina non pochi risvolti sotto il profilo dell'amministrazione dei beni pubblici locali. Arborea si contraddistingue per essere un "Comune progettato sulla carta" nel 1918 con la SBS per sanare un territorio molto vasto. Se oggi il capitale sociale e le reti solidaristiche rappresentano un punto di forza per lo sviluppo del paese, l'arrivo delle prime famiglie di immigrati dal Veneto non incontra il favore di una benevola accoglienza da parte della popolazione locale e neppure agevoli soluzioni abitative e lavorative. Le catene migratorie erano sostenute dalla promessa di un terra fertile, nonostante l'operazione di bonifica fosse ancora in pieno svolgimento. Emblematico era il ruolo della donna all'interno e all'esterno della gestione del ménage familiare e aziendale. Le donne venete venivano guardate con un velo di sospetto dalle donne sarde perché apparivano troppo

---

<sup>4</sup> L'accesso al campo (Bichi, 2004) ha richiesto l'invio di formali richieste di disponibilità ai testimoni privilegiati per la realizzazione di interviste non strutturate. Per la ricostruzione del *case study* si ringraziano, per la cortese disponibilità, la Sindaca del Comune di Arborea (Dr.ssa Manuela Pintus), la Cooperativa 3A (Direttore Generale Dr. Francesco Casula, il Dr. Emiliano Attardi, i lavoratori intervistati), l'azienda agricola Boschetto Elio, Mauro & Figli.

<sup>5</sup> Fondata durante il ventennio fascista dividendosi da Terralba e inaugurata il 29 ottobre 1928 come Villaggio Mussolini, fu rinominata Mussolinia di Sardegna con R.D. n.1869 del 29 dicembre 1930. La denominazione venne modificata in Arborea l'8 marzo 1944, con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale del provvedimento di variazione contenuto nel R.D. n.68 del 17 febbraio 1944 (Angioni 2004).

<sup>6</sup> In tal senso si rimanda al sito [www.comuni-italiani.it](http://www.comuni-italiani.it).

emancipate dal punto di vista culturale: si spostavano autonomamente per le vie del paese con l'utilizzo disinvolto della bicicletta indossando la gonna e, costrette a lavorare con ritmi estenuanti, portavano i figli piccoli nei campi<sup>7</sup>.

La linfa vitale che oggi alimenta i rapporti sociali ed economici è rappresentata dalle reti di solidarietà consolidate nel corso della storia dell'insediamento delle famiglie venete ad Arborea. Un elemento, questo, che emerge con la sua forza dirompente anche nella gestione di eventi collettivi quali sono le emergenze e le calamità naturali del nostro tempo: basti pensare alle segnalazioni di privati cittadini che pervengono agli uffici comunali affinché si intervenga in favore di famiglie bisognose di assistenza<sup>8</sup>. Considerevoli sono stati inoltre gli interventi degli allevatori che, nel 2013, giunsero nel territorio di Terralba con le proprie autobotti per aiutare la popolazione a far fronte ai gravi danni causati dalla disastrosa alluvione, non mancando però di organizzare, contestualmente, il lavoro all'interno delle proprie aziende.

Una realtà locale, quella in argomento, che si nutre di reti e di relazioni fiduciarie tra i cittadini, tra questi, l'Amministrazione comunale e le realtà aziendali. Il riferimento è a relazioni fiduciarie frutto dello spirito di adattamento e sopravvivenza dei primi immigrati veneti e trasmesso alle generazioni successive. Un surplus che, nel tempo, ha portato a una ruralizzazione di queste terre spopolate, con l'accumulazione di un capitale sociale saldamente legato alla dimensione più strettamente comunitaria, capace di garantire una migliore qualità della vita quotidiana delle persone (Di Nicola, Stanzani & Tronca, 2008). In un tale contesto, il capitale sociale (Hanifan 1916; Bourdieu 1986; Donati 1994) diventa ascrivibile al complesso di beni intangibili che hanno valore più di ogni altro nella vita quotidiana delle persone: la buona volontà, l'appartenenza a organizzazioni, la solidarietà e i rapporti sociali tra individui e famiglie che compongono un'unità sociale. La ricchezza o la povertà di questa comunità passa quindi, per dirla con Bruni (2004), attraverso un viaggio guidato da legami sociali che fungono da beni capaci di produrre nel contempo benessere all'interno delle relazioni umane e sviluppo locale in termini economici<sup>9</sup>.

La Società Cooperativa Assegnatari Associati Arborea (d'ora in poi 3A)<sup>10</sup> nasce in questo contesto per valorizzare il latte prodotto dai soci e gestirne la commercializzazione diretta attraverso una forma aziendale di tipo cooperativistico<sup>11</sup>. Nel 2018 l'azienda conta 224 soci, 415 dipendenti, 200 milioni di latte bovino sardo e 7 milioni di latte caprino lavorato, nonché 182 milioni di fatturato. Ogni giorno raccoglie una media di 530 mila litri di latte, prodotto in allevamenti specializzati che contano oltre 40.000 bovini di razza Frisona e Brown Swiss.

---

<sup>7</sup> Nel corso del tempo, così come evidenziato dagli studi di genere nel mondo agricolo (Whatmore 1994; Montresor 1997), l'impegno della donna nella gestione dell'azienda agricola familiare acquisisce una funzione sempre più differenziata ed estesa alla sfera produttiva dell'economia familiare, con la partecipazione attiva e talvolta autonoma ad alcune fasi della gestione aziendale (Sachs 2006).

<sup>8</sup> Si pensi, ancora, all'istituzione informale del gruppo di volontari denominato "Pronto Botti Intervento" coordinato nel 2017 dalla Sindaca per l'operazione di ripristino del fieno bruciato in agro di Arbus attraverso lo stoccaggio, la raccolta e la donazione di balle di fieno agli allevatori sardi vittime dell'accaduto.

<sup>9</sup> Il forte legame con le proprie origini, da sempre manifestato da questa comunità ha portato, nel 2018, da parte della Regione Veneto, l'inserimento di Arborea nel registro dei comuni onorari del Veneto. In tal senso si rimanda a [www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it).

<sup>10</sup> L'azienda in argomento si caratterizza per essere una società cooperativa a mutualità prevalente, quale forma giuridica che prevede il rispetto di due requisiti fondamentali: 1) un requisito di natura gestionale per cui l'attività caratteristica deve svolgersi per più del 50% con i soci; 2) un requisito di natura formale per cui lo statuto della cooperativa deve contenere specifiche clausole di non lucratività (Di Diego 2012).

<sup>11</sup> Il primo figlio di assegnatario della Bonifica a entrare nel caseificio fu Carlo Panetto. L'azienda era stata fondata dai soci Settimo Boschetto, Alberto Cicagna, Gino Durigan, Angelo Fiandri, Erminio Genghini, Francesco Liverani, Cesare Milan, Ottorino Panetto, Giovanni Sardo, Carlo Soffiato, Carlo Soranello, Mario Stevanato e Angelo Trevisan. Questi tredici soci con la loro tenacia hanno istituito il caseificio con l'atto di fondazione registrato presso il notaio Antonio Pippia di Oristano (Panetto 2011).

La 3A rappresenta il principale attrattore a livello locale e internazionale e intrattiene, con l'associazionismo locale e le istituzioni pubbliche, rapporti improntati sulla trasparenza e sulla sostenibilità socio-economica; sovente, attraverso la donazione di prodotti locali e incentivi economici, sponsorizza le iniziative curate dalle associazioni di volontariato o da altre realtà aziendali del territorio. È la principale organizzazione con cui il territorio riesce a far fronte alla piaga isolana (e non solo) della disoccupazione e a promuovere la propria immagine, anche grazie alla programmazione delle visite di scolaresche provenienti da tutta la Sardegna nel suo stabilimento principale di Arborea.

La costituzione della 3A deve la sua nascita al versamento delle quote di capitale da parte dei soci allevatori che rappresentano il capitale umano del processo di sviluppo. Parliamo delle aziende agricole familiari<sup>12</sup> dislocate in agro di Arborea che si contraddistinguono per l'applicazione di modelli gestionali improntati al contestuale perseguimento di obiettivi di natura economica ed extraeconomica (Idda e Pulina 2011).

Nella gestione di queste aziende i vettori fondanti lo sviluppo sono: la solidarietà intergenerazionale, il benessere animale e la circolarità delle informazioni con lo stabilimento caseario di Arborea. La solidarietà intergenerazionale, alimentata dal supporto operativo della famiglia allargata, permette di rendere auto-sostenibili processi come quello dell'insilamento, per il cui compimento sono richieste non poche braccia. Il benessere animale è garantito con l'ausilio del tecnico alimentarista del settore zootecnico e del veterinario aziendale, individuati dall'azienda per il monitoraggio del bestiame e della cura del mangimificio aziendale.

Al fine di rendere sostenibili, da un punto di vista economico, le aziende socie, la 3A ha deciso di implementare strategie capaci di agire sulle "menti" dei manager allevatori e fornire "strumenti" manageriali efficaci per la gestione aziendale. Le aziende del territorio sono gestite da allevatori con uno spiccato spirito manageriale che, per essere tenuto vivo, necessita della programmazione di incontri tecnici e formativi, anche per i giovani, finalizzati ad aggiornare ed incrementare le competenze zootecniche, economiche e finanziarie presenti nelle aziende. Per quanto riguarda gli "strumenti", la 3A ha messo a disposizione delle proprie aziende di allevamento un software amministrativo popolato con i dati provenienti dalle fattorie dei soci. Il software, denominato "Ecostalla", consente di disporre del conto economico della stalla e della campagna<sup>13</sup>. Vi è poi il software gestionale mandria "Arborea Farm" che permette agli allevatori di tenere sotto controllo le statistiche produttive, riproduttive e sanitarie della propria mandria.

La strategia di sviluppo aziendale della 3A si articola in cinque macro aree: 1) migliorare la presenza nell'isola; 2) creare e sviluppare nuovi prodotti; 3) strategie di brand; 4) rafforzamento dello sviluppo nella penisola; 5) crescita dell'export. Latte Arborea conserva una posizione di *leadership* nei segmenti di mercato e nei territori in cui opera, grazie a strategie di presidio e di sviluppo che si fondano sulla capacità di affiancare agli obiettivi di business una costante volontà aziendale di mantenere saldo il rapporto con il territorio. È la più grande azienda agricola dell'isola, con i suoi 205 milioni di latte raccolto nel 2017; si colloca al quarto posto per la produzione di latte alimentare, preceduta nel podio soltanto da Parmalat, Granarolo e Sterilgarda<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> La forma giuridica dell'azienda intervistata è Società Agricola Sociale semplice, profondamente innovata dal legislatore con il D.Lgs del 29 marzo 2004 n. 99. La riforma dell'impresa agricola, così come evidenziato da Frascarelli (2007) prevede che tali società possano essere costituite nella forma di società di persone (società semplici, s.n.c. o s.a.s.), società di capitali e cooperative e avere come oggetto esclusivo l'esercizio dell'agricoltura e delle attività connesse e la loro ragione sociale deve sempre contenere l'indicazione "società agricola".

<sup>13</sup> Ecostalla è un software per la gestione dei costi e della produzione ma anche strumento funzionale alla redazione del quaderno di campagna e alla certificazione della filiera controllata (Ruccia 2008).

<sup>14</sup> Top 500 in Sardegna: la 3A Arborea in Asia per crescere in [www.lanuovasardegna.it/regione/2018/02/2018](http://www.lanuovasardegna.it/regione/2018/02/2018).

Dal punto di vista economico oggi è riduttivo il riferimento alla Società Cooperativa Agricola per Azioni perché, con l'avvio del recente processo di internalizzazione seguito delle recenti acquisizioni aziendali, sono stati valicati i confini regionali e conquistati i mercati italiani ed extra UE fino a consentire il riferimento ad un gruppo aziendale. L'ascesa economica prende avvio nel 2013, con l'acquisizione delle Fattorie Girau che ha aperto il mercato nel settore ovino-caprino e prosegue nel 2018 con l'acquisizione dello stabilimento San Ginese e della Trentinalatte, specializzata nella produzione di yogurt. L'azienda ha, allo stato attuale, quattro stabilimenti con sede a Arborea, San Gavino, Capannori (Toscana) e Roverè della Luna (Trentino Alto-Adige). Nello stabilimento di Arborea si produce il *core business* dell'azienda: il latte fresco pastorizzato vaccino e caprino, il formaggio Dolce Sardo, le mozzarelle, il burro e la panna. Tali prodotti sono realizzati anche con la formula Alta Digeribilità Senza Lattosio pensata per chi manifesta intolleranza al lattosio o ha difficoltà nel digerirlo. In questi prodotti il lattosio viene scisso in due zuccheri semplici, glucosio e galattosio, più facilmente assimilabili dall'organismo. Nella sede casearia di San Gavino si producono formaggi ovino-caprino e misto nonché, porzionato, il formaggio Gran Campidano con stagionatura minima di 14 mesi, da latte vaccino 100% sardo, senza additivi e adatto alla dieta vegetariana. Nello stabilimento di Capannori si pastorizza il latte destinato alla produzione del latte fresco mentre la sede casearia del Trentino Alto-Adige è destinata alla produzione dello yogurt.

Sotto il profilo organizzativo, l'organigramma aziendale si presenta alquanto articolato e dinamico rispetto alle competenze dei professionisti che rivestono le posizioni apicali<sup>15</sup>. Le strategie di *governance* alla base del *business plan* dell'azienda prevedono un CDA composto da nove allevatori, un Direttore Generale, un Direttore vendite Italia e sei responsabili: vendite estero, risorse umane, amministrazione, settore marketing, area soci, affari legali. Fondamentale per l'innovazione dei prodotti e delle strategie aziendali è l'area Ricerca e Sviluppo nonché la collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria dell'Università di Cagliari per l'analisi dei fabbisogni energetici delle stalle e con la Facoltà di Agraria dell'Università degli Studi di Sassari attraverso un rapporto pluriennale basato su una ricerca continua anche nelle aziende di allevamento.

Il capitale umano costituisce per l'azienda uno dei principali motori di sviluppo da formare, aggiornare, salvaguardare. La conferma di un tale orientamento trova riscontro nell'applicazione del CCNL per i lavoratori dipendenti da cooperative di trasformazione agro-alimentare e zootecnica, nonché dell'accordo integrativo 2013-2015, con cui si prevedono diversi benefit per il personale<sup>16</sup>.

La formazione rappresenta un importante investimento nello sviluppo delle conoscenze dei lavoratori che l'azienda intende valorizzare in una visione complessiva e con un'attenzione alla persona, inserita non solo in un contesto aziendale ma anche sociale e familiare. Questa triplice attenzione al lavoratore garantisce lo sviluppo di particolari tutele contrattuali: pari opportunità, banca ore e straordinari, premio legato ad obiettivi. I lavoratori costituiscono il fattore umano da valorizzare con appositi incontri formativi e informativi, a partire dalle modalità di organizzazione delle richieste di approvvigionamento dei prodotti fino a includere le *best practices* necessarie per l'organizzazione del personale di ogni singolo reparto.

Le strategie organizzative sono guidate da tre variabili: brand, crescita, innovazione. La prima, per evitare che il marchio si chiuda in un recinto troppo regionalistico, ha portato all'ideazione di un nuovo logo che unisce alla realtà tutta sarda le nuove acquisizioni aziendali. Il logo del gruppo vede

---

<sup>15</sup> La 3A si articola principalmente in tre macro divisioni: consumer (tutti i prodotti destinati ai consumatori); industriale (ingredienti); sostenibilità (economica e sociale).

<sup>16</sup> Importante è il riconoscimento assegnato alla RSU attraverso la programmazione di incontri periodici con il sistema aziendale finalizzati sia a momenti di formazione e informazione, sia a incontri inerenti i siti produttivi e filiali. Allo stato attuale l'organismo si compone di sei membri eletti dai lavoratori, ha durata triennale ed è coordinato da una figura nominata dalla segreteria territoriale di categoria.

il marchio Arborea scritto in maiuscolo blu su sfondo bianco e sotto, a evidenziare la vocazione sempre più internazionale della cooperativa, campeggia la dicitura *The italian dairy company – since 1956*, destinata a garantire un'identità di marchio e attribuire un'unica anima all'azienda. La seconda richiede interventi di studio sui territori: il lancio sul mercato isolano della base per la realizzazione del gelato, ad esempio, non ha sortito gli effetti auspicati ma, attraverso la disamina della domanda di mercato, si conta di iniziare a distribuire il prodotto negli Stati Uniti. La terza prevede interventi diretti a intercettare la domanda dei consumatori. L'innovazione è un importante motore della crescita economica: migliora la produttività del capitale e del lavoro innescando circoli virtuosi di investimento, reddito e risparmio, che portano a ulteriori investimenti. Con la riduzione dei costi o la differenziazione del prodotto, l'innovazione è la più importante arma competitiva. Eppure, è ancora una pratica poco compresa, nonché un fenomeno complesso e diversificato. Tra la metà del 2015 e fino al 2016 si è verificato un profondo tracollo del prezzo del latte vaccino, pagato ai soci per 36 centesimi al litro. Il 2017 si chiuse con una media di 42 centesimi al litro, iva esclusa. Vi fu una drastica riduzione dei consumi anche da parte dell'Asia e, in particolar modo, della Cina. La domanda dei prodotti caseari era in calo, mentre si assisteva a una contestuale sovrapproduzione del latte. Come individuare la soluzione a questo problema? Il gruppo aziendale ha tentato di dare risposta al quesito, puntando sulla differenziazione del prodotto e mettendo in commercio il Gran Campidano, registrando tra i consumatori il successo auspicato.

Nell'ambito della sostenibilità economico-ambientale si inserisce altresì la creazione di una filiera energetica, ovvero di un impianto di rigassificazione GNL con cui è possibile l'utilizzo del gas naturale liquido come fonte energetica alternativa e la collaborazione tra CPL Concordia e POLARGAS. Attualmente lo stabilimento di Arborea copre quasi il 60% del fabbisogno elettrico attraverso l'impianto fotovoltaico e il cogeneratore<sup>17</sup>.

La sostenibilità sociale si basa sul progetto pilota che cura il passaggio generazionale all'interno delle singole aziende. Il progetto prevede la figura di un esperto incaricato di verificare come le generazioni stanno convivendo tra loro in modo tale che il "passaggio di testimone" possa garantire la continuità lavorativa nella singola azienda e, contestualmente, l'adesione di nuovi soci nel gruppo aziendale.

Seguendo questa logica aziendale, il lavoro non si limita a essere mero strumento al servizio della società perché costruisce e modella i confini delle comunità locali dove le relazioni umane sono intese come linfa vitale per lo sviluppo dello stesso tessuto socio-economico (Pisu 2018).

#### **4. Oltre i tavoli di filiera tra governo e pastori: la strada possibile verso l'innovazione dei prodotti e delle capacità imprenditoriali**

Con lo studio di caso della 3A e del territorio in cui la stessa è inserita, abbiamo voluto evidenziare un modello d'impresa che, pur non identificandosi nell'impresa sociale e cooperativa di comunità, ha mobilitato un'intera collettività, facendo leva sul capitale sociale come catalizzatore del benessere individuale e dello sviluppo locale.

Attraverso la produzione di beni relazionali, che nel tempo si sono intensificati in una comunità di veneti immigrati, segnata dal carattere della coesione, si afferma anche un modello di business che, a partire da condizioni di estrema difficoltà, è riuscito progressivamente a creare valore, benessere e surplus economico. In questo modo, tenute pure in conto le distinte, distanti e non comparabili esperienze dei settori bovino e ovino, abbiamo cercato di capire l'importanza di uscire dal gregge per sopravvivere, dovendo però reinventare nuove forme di solidarietà e coesione.

---

<sup>17</sup> In tal senso si rimanda al sito [www.cpl.it](http://www.cpl.it).

L'attuale frammentazione dei caseifici e delle stesse cooperative di allevatori del comparto ovino sembra quasi lo specchio di una cultura impregnata di elementi comportamentali che si traducono nell'immobilismo dei territori. Uno di questi è l'invidia (Bottazzi 1999) che produce effetti funesti rispetto al bisogno di produrre sviluppo nelle aree a rischio di desertificazione, ponendosi in antitesi con le azioni improntate sull'imprenditorialità, sulla collaborazione e sull'innovazione. Le non-azioni che questa particolare inclinazione ripercuote nei territori, se non adeguatamente tenuta a bada, concorre a rendere ancora più insormontabili i confini tra i territori, impedendo la circolarità delle informazioni (Pisu 2018) e la diffusione di quei beni relazionali (Zamagni 2007) come la fiducia e la gratuità, che costituiscono il prodotto o l'effetto di relazioni sociali concrete, capaci di modificare le volontà degli stessi attori (Donati 2005).

Come è possibile individuare quei fattori che promuovano lo sviluppo delle qualità manageriali dei giovani pastori nelle aree a rischio di spopolamento? Potremmo tentare di dare una risposta a questa domanda avanzando una serie di ripensamenti, anche solo riguardo a: significato di lavoro, revisione dei ruoli professionali intra ed extra-familiari nelle aziende agricole familiari, innovazione produttiva. Ci troveremmo infine ad assegnare all'attività produttiva nelle aree marginali la funzione di rispondere a bisogni non solo riconducibili al reddito ma alla stessa qualità della vita (Porcellini 2013). Ciò significa puntare sulla formazione e informazione dei giovani allevatori, affinché possano garantire non solo "il passaggio del testimone" all'interno dell'economia familiare ma anche, con il necessario supporto degli attori istituzionali, l'impegno personale nell'ambito dello sviluppo, della ricerca e dell'innovazione. Innovazione intesa come spirito imprenditoriale attivo capace di far fronte alle fisiologiche crisi di mercato, con la diversificazione dei prodotti del mondo caseario e l'individuazione degli sbocchi commerciali. Ma in un tale percorso di rinnovamento, i pastori sardi non possono e non devono essere lasciati soli. Le possibili soluzioni a quello che potremmo definire "isolamento operativo del comparto ovino" richiederebbe una guida, rappresentata da una potenziale cabina di regia istituita dalla RAS, deputata a fornire un'azione di coordinamento tra le varie cooperative isolate; richiederebbe appositi corsi di informazione e formazione ai giovani imprenditori, per individuare nuovi prodotti di nicchia che possano valicare i confini sardi.

Quali sono le variabili socio-demografiche in gioco, le forme di *exit/voice* e i principali punti di forza e debolezza delle politiche pubbliche? Per rispondere alla sfida delle aree interne (Barca 2015) e favorire il controesodo delle intelligenze locali che abbandonano l'isola per trovare fortuna e riconoscimento altrove, occorre un ripensamento delle infrastrutture sociali ed economiche nei territori soggetti a spopolamento. Un ripensamento che implica importanti questioni di *governance* per tutti i soggetti istituzionali impegnati nella progettazione, nella messa in atto e nella gestione dei servizi stessi, in termini di accrescimento della dotazione di capitale sociale necessaria ad alimentare quei legami tra i cittadini che, creando reti di relazioni, sono in grado di produrre sviluppo non solo economico. Con l'emanazione della L.R n. 35/2018 sulle azioni generali a sostegno delle cooperative di comunità, intese come strumento di crescita di quelle aree rurali "deboli" perché investite dal fenomeno dello spopolamento, abbiamo per ora solo il *framework* di un disegno politico territoriale di tipo strutturale. Dopo aver pianto sul latte versato, si tratta ora di capire quali siano i fenomeni/fattori di catalizzazione della nascita di imprese sociali, la cui fondazione è in genere preceduta da forme associative e da informali, ma solide, relazioni di fiducia tra membri della stessa classe sociale.

Il settore caseario, per poter rendere operativo detto strumento, necessita di infrastrutture materiali su cui reggersi. Non bastano i tardivi e rituali tavoli di filiera tra governo-pastori: le politiche pubbliche dovrebbero ripartire dallo sviluppo endogeno delle comunità per creare laboratori di opportunità imprenditoriale. Negoziare cioè non solo un nuovo prezzo del latte ma creare, nelle menti dei pastori sardi, un rinnovato spirito imprenditoriale fondato su capacità (Sen 1992) e conoscenze specifiche del settore: affinché la protesta non si nutra più di un'assordante confusione

corale degli allevatori ma di un'armonica dialettica tra pastori, territori, consumatori, politica, prendendo spunto dalle *village cooperatives* di Weingrod e Morin (1971).

Infatti, i pastori sardi non sono solo coloro che, per amara disperazione, hanno sversato il latte nella strade: sono uomini e donne che necessitano di essere guidati verso il cammino dell'innovazione con infrastrutture materiali capaci di regolare (Piga 2012) la crescita economica di queste "piccole patrie" (Deriu 2012) rappresentate dalle aree interne dell'isola. Uscire dal gregge non significa abbandonare la comunità per salvarsi da soli, ma vuol dire trasformare la pastorizia, integrata con un'agricoltura foraggera, in una lavorazione moderna di latte, formaggio, carne e prodotti agro-alimentari, secondo iniziative che possano essere organizzate in cooperative nel più ampio quadro di un'ISC.

## Riferimenti bibliografici

### Testi

- Angioni A.M. (2004), *L'Arboreino dalle paludi alla Bonifica del Terralbese da Mussolinia a Arborea 2000*. Mogoro: PTM Editrice.
- Bandinu B. (1996), *Lettera a un giovane sardo*. Cagliari: Edizioni Della Torre.
- Barca F. (2015), *Disuguaglianze territoriali e bisogno sociale. La sfida delle «aree interne»* in Fondazione Ermanno Gorrieri per gli studi sociali: Modena.
- Battaglini E. (2014), *Sviluppo territoriale. Dal disegno alla ricerca alla valutazione dei risultati*. Milano: FrancoAngeli.
- Becker G. (1964), *Human Capital*. New York and London: Columbia University Press.
- Bichi R. (2004), *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*. Milano: Vita e Pensiero.
- Borzaga C. (2008), *Prefazione*, in Demozzi M., Zandonai F. (a cura di), *Impresa sociale di Comunità. Strumenti per la creazione e la gestione*. Trento: Quaderni di Restore.
- Bourdieu P. (1980), "Le capital social. Notes provisoires", in *Actes de la recherche social*, vol. 31, 3.
- Bourdieu P. (1986), *The forms of capital*, in Ed. Richardson J., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood.
- Bourdieu P. (1992), *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*. Paris: Seuil.
- Bottazzi G. (1999), *Eppur si muove. Saggio sulle peculiarità del processo di modernizzazione in Sardegna*. Cagliari: CUEC.
- Bovè J., Dufour F. (2001), *Il mondo non è in vendita. Agricoltori contro la globalizzazione alimentare*. Milano: Feltrinelli.
- Bruni L. (2004), *L'economia, la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere*, Roma: Città Nuova Editrice.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: il Mulino.
- Demozzi M., Zandonai F. (2008), *Ideazione*, in Demozzi M., Zandonai F. (a cura di), *Impresa sociale di Comunità. Strumenti per la creazione e la gestione*. Trento: Quaderni di Restore.
- Deriu R. (2012), *Sviluppo e saperi del Mediterraneo*. Milano: FrancoAngeli.
- Di Diego S. (2012), *Le Società cooperative*, Santarcangelo di Romagna: Maggioli.
- Di Nicola P., Stanzani S., Tronca L. (2008), *Reti di prossimità e capitale sociale in Italia*. Milano: FrancoAngeli.
- Donati P. (1994), *Introduzione alla sociologia relazionale*. Milano: FrancoAngeli.
- Donati P. (2005), *La sociologia relazionale: una prospettiva sulla distinzione umano/non umano nelle scienze sociali*, in «Nuova umanità», XXVII (2005/1), n.157, pp. 97-122.
- Fabiotti U. (1999), *Antropologia culturale. L'esperienza e l'interpretazione*. Bari: Laterza.
- Fossati A. (2000), *Economia pubblica*. Milano: FrancoAngeli.
- Frascarelli M. (2007), *L'azienda agricola*, Milano: Edizioni FAG.
- Hanifan L.J. (1916), *Evening classes for West Virginia Elementary School, Charleston, WV*, Departement of free school.
- Idda L., Pulina P. (2011), *Impresa agricola familiare, capitale umano e mercato del lavoro*, Milano: FrancoAngeli.
- Le Lannou M. (1979), *Pastori e contadini di Sardegna*. Cagliari: Edizioni Della Torre.
- Lapponi R. (2010), *Nuove forme di ruralità: l'esperienza di Campi Aperti*, Tesi di laurea magistrale in "Occupazione, mercato, ambiente, politiche sociali e servizio sociale", Università di Bologna.
- Marx K. (1867), *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*. Hamburg: Otto Meissner.
- Medici G. (1969), *Relazione del Presidente della Commissione parlamentare di inchiesta sui fenomeni di criminalità in Sardegna*. Roma: Tipografia del Senato.
- Meloni B. (1984), *Famiglie di pastori. Continuità e mutamento in una comunità della Sardegna Centrale (1970-1950)*, Torino: Rosenberg & Sellier.



- Meloni B., Farinella D. (2015), *L'evoluzione dei modelli pastorali in Sardegna*, in Marroccu L., Bachis F., Deplano V. (a cura di), *La Sardegna contemporanea. Idee, luoghi, processi culturali*. Roma: Donzelli.
- Meloni B. (2015), *Aree interne e progetti d'area*. Torino: Rosenberg & Sellier.
- Montesor E. (1997), "Le donne nell'agricoltura italiana: luci ed ombre", in *La Questione Agraria*, n. 68, pp. 107-134.
- Panetto C. (2011), *La grande famiglia patriarcale dei Panetti detti "Giomo"*, (Edizione non distribuita).
- Piasere L. (2002), *L'etnografo imperfetto. Esperienza e cognizione in Antropologia*. Bari: Laterza.
- Piga M.L. (2012), *Regolazione sociale e promozione di solidarietà*. Milano: FrancoAngeli.
- Pigliaru A. (1971), I condizionamenti sociologici nello sviluppo delle zone interne, in "La programmazione in Sardegna", n. 35.
- Pira M. (1979), *La rivolta dell'oggetto*. Milano: Edizioni Giuffrè.
- Pisu D. (2018), *La primavera dei paesi: i laboratori sociali di comunità come volano di sviluppo locale*, in Associazione Nino Carrus (a cura di), *La primavera dei paesi. Lo spopolamento dei paesi in Sardegna: idee, progetti e buone pratiche per la loro rinascita*. Ortacesus: Edizioni Nuove Grafiche Puddu.
- Pisu D. (2018), *L'eclissi del posto fisso. Uno sguardo sulla disoccupazione competente in Sardegna*, in (a cura di) Croce C., Prevet R., Zucca A., *Porte girevoli. Contributi di ricerca e buone pratiche sul lavoro marginale e le nuove vulnerabilità sociali*, Milano: Feltrinelli.
- Porcellini S., (2013), *Aree marginali Italia. Laboratorio di opportunità*. Trento: Edizioni del Faro.
- Porcheddu D. (2004), *Le cooperative casearie in Sardegna. Modelli teorici, verifiche empiriche e casi di studio*, Milano: FrancoAngeli.
- Ravis-Giordani G. (1983), *Bergers corses. Les communautés villageoises du Niolu*, Aix-en-Provence: Edisoul.
- Sachs C., (2006), "Rural women and the Environment" in Bock B.B., Shortall S. (edited by), *Rural gender relations*, CABI Publishing, USA, pp. 288-302.
- Sen A. (1992), *La diseguaglianza*. Bologna: il Mulino.
- Tiragallo F. (1999), *Restare paese. Antropologia dello spopolamento nella Sardegna sud-orientale*. Cagliari: CUEC.
- Turco A. (1988), *Verso una teoria geografica della complessità*. Milano: Unicopli.
- Van der Ploeg D.J. (2009), *I nuovi contadini: le campagne e le risposte alla globalizzazione*. Roma: Donzelli.
- Whatmore S., (1994), "Theoretical achievements and Challenges in European Rural Gender Studies" in van der Plas L., Fonte M. (eds), *Rural gender studies in Europe*, Van Gorcum, Assen, The Netherlands, pp. 39-49.
- Weingrod A., Morin E. (1971), "Post-Peasants: the Character of Contemporary Sardinian Society". *Comparatives Studies in Society and History*, 13 (3).
- Zamagni S. (2007), *L'economia del bene comune*. Roma: Città Nuova Editrice.

#### **Siti internet**

- <http://www.comuni-italiani.it/095/006/statistiche> (ultimo accesso in data 12.05.2019).
- <http://www.lanuovasardegna.it/regione/2018/02/2018> (ultimo accesso in data 12.05.2019).
- <http://www.cpl.it> (ultimo accesso in data 14.05.2019).
- <http://www.regione.veneto.it> (ultimo accesso in data 14.05.2019).
- <http://www.regione.sardegna.it> (ultimo accesso in data 14.05.2019).

#### **Atti normativi**

- Legge n. 588 del 11 Giugno 1962, Piano straordinario per favorire la rinascita economica e sociale della Sardegna in attuazione dell'articolo 13 della Legge costituzionale 26 febbraio 1948 n. 3.
- DGR n.6/13 del 10.02.1025 avente ad oggetto la "Sperimentazione della Strategia nazionale per le Aree Interne. Individuazione e selezione aree interne della Sardegna, presa d'atto del 'Rapporto di Istruttoria per la Selezione delle Aree Interne' del CTAI-DPS e individuazione Area Prototipo Sardegna".
- L.R. n. 2 Agosto 2018, n. 35 avente ad oggetto le "Azioni generali a sostegno delle cooperative di comunità".

#### **Altre fonti documentali**

- CCNL per i lavoratori dipendenti da aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari.
- Accordo integrativo 2013-2015 della Assegnatari Associati Arborea Soc. Coop. Agricola.
- Ruccia A., Ecostalla, il software realizzato per gli allevatori dagli allevatori in *Imprese Agricole*, Luglio 2008.

# Valutazione di impatto come *capacity building*: una leva di governo per il terzo settore

Di Elisa Ricciuti, Andrea Rotolo, Giovanni Fosti

*Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale (CeRGAS), SDA Bocconi School of Management, Università Bocconi*

**Keywords:** valutazione, impatto, fondazioni, filantropia, impact management, impact evaluation

## **Abstract:**

Il dibattito sulla misurazione e valutazione dell'impatto sociale nel terzo settore ha certamente visto un incremento nel nostro paese tale da poter affermare che ormai parlare di valutazione nell'ambito generico del sociale sia un "*new normal*". Questo vale sia che si parli di valutazione di impatto, di innovazione sociale o di altre accezioni più o meno trattate sia dalla letteratura scientifica che dalla pratica, che hanno spesso causato una diluizione del concetto stesso di impatto, e di conseguenza di valutazione, tipica dei campi del sapere in rapida evoluzione.

Il contributo si focalizza sulle funzioni della valutazione per due tipi di soggetti che investono nel sociale. Da un lato, le fondazioni erogative; dall'altro, le organizzazioni beneficiarie del loro supporto, spesso coinvolte in progetti multi-stakeholder. La domanda che guida questo contributo è se e in che misura le funzioni e le potenzialità della valutazione si possono delineare come apprendimento organizzativo, cioè come dispositivo di gestione e leva fondamentale di *capacity building* per tutti gli attori coinvolti da un processo di supporto e promozione di interventi nel campo del sociale.

Dopo una premessa teorica sulla valutazione e sulle diverse visioni afferenti alla stessa e provenienti dalle maggiori teorie sulla ricerca sociale, il cuore del contributo si concentra sulle funzioni della valutazione di impatto, unendo i risultati di una *review* sistematica della letteratura a riflessioni generate da esperienze di valutazione sul campo, in particolare nell'area dell'innovazione sociale nel welfare. Si afferma come la valutazione sia per le organizzazioni una preziosa occasione di apprendimento, nonché un processo di interazione continua con l'oggetto di lavoro e con i soggetti coinvolti. Di conseguenza, la *ownership* del processo di valutazione deve restare all'interno dell'organizzazione e mai essere prerogativa di soggetti terzi. Ogni volta che si farà valutazione come adempimento, e non come finalità conoscitiva, avremo tutti perso un'occasione.

## 1. Introduzione

Il dibattito sulla misurazione e valutazione dell'impatto sociale nel terzo settore ha certamente visto un incremento nel nostro paese tale da poter affermare che ormai parlare di valutazione nell'ambito generico del sociale sia un "*new normal*". Questo vale sia che si parli di valutazione di impatto, di *outcome*, di risultati, di valutazione dell'innovazione sociale o altre accezioni più o meno discusse sia dalla letteratura scientifica che dalla pratica, che hanno spesso causato una diluizione del concetto stesso di impatto, e di conseguenza di valutazione, tipica dei campi del sapere in rapida evoluzione.

Questo contributo non vuole offrire ulteriori spunti al dibattito dal punto di vista strettamente metodologico, già ricco e controverso, ma piuttosto richiamare l'attenzione sulle funzioni della valutazione nel sociale e sulle ragioni per le quali all'interno di organizzazioni che operano nel sociale, e più specificamente organizzazioni del terzo settore, essa è utile e preziosa. In particolare, il contributo si focalizzerà sulle funzioni della valutazione per due tipi di soggetti che investono nel sociale. Da un lato, le fondazioni erogative; dall'altro, le organizzazioni beneficiarie del loro supporto, spesso coinvolte in progetti multi-stakeholder.

Di fatto, le fondazioni erogative immettono capitale economico, conoscitivo e relazionale prevalentemente all'interno del mondo del terzo settore operativo, al quale spesso chiedono in cambio uno sforzo di rendicontazione e di rappresentazione del cambiamento generato. Ci chiediamo se le organizzazioni beneficiarie siano in grado di rappresentare tale cambiamento, e poiché spesso non è così, se le fondazioni abbiano un ruolo nel fare in modo che la valutazione sia prima di tutto apprendimento organizzativo. Di conseguenza, la domanda che guida questo contributo è se e in che misura le funzioni e le potenzialità della valutazione si possono delineare come apprendimento organizzativo, cioè come dispositivo di gestione e leva fondamentale di *capacity building* per tutti gli attori coinvolti da un processo di supporto e promozione di interventi nel campo del sociale.

Dopo una premessa teorica sulla valutazione e sulle diverse visioni afferenti alla stessa e provenienti dalle maggiori teorie sulla ricerca sociale, il cuore del contributo si concentrerà sulle funzioni della valutazione di impatto. Il contributo unisce i risultati di una *review* sistematica della letteratura a riflessioni generate da esperienze di valutazione sul campo, in particolare di progetti relativi all'area dell'innovazione sociale nel welfare. Verranno dettagliate, quindi, le funzioni della valutazione come apprendimento per una fondazione erogativa, e nella fattispecie come: selezione di progetti meritevoli, governo del processo e posizionamento organizzativo. Verrà poi discusso il valore delle stesse per le organizzazioni beneficiarie del supporto, in particolare coinvolte in progetti di innovazione sociale.

I risultati attesi dal contributo vogliono evidenziare il valore della valutazione come strumento di apprendimento all'interno delle organizzazioni che la attuano, sottolineandone così l'aspetto di governo dei processi stessi verso gli obiettivi stabiliti. Una presa di coscienza del valore di *capacity building* della valutazione di impatto per le organizzazioni del terzo settore ci sembra in questo momento storico inevitabile e opportuna. L'impostazione e il disegno di un processo di valutazione – in particolare di *outcome* e di impatto - aiutano le organizzazioni a chiarire e talvolta esplicitare la visione sottostante e l'aderenza alla propria *mission*.

I messaggi chiave si possono riassumere come segue. La valutazione - e la misurazione di conseguenza - è per le organizzazioni una preziosa occasione di apprendimento, nonché un processo di interazione continua con l'oggetto di lavoro e con i soggetti coinvolti. Questo vale sia per le organizzazioni beneficiarie di supporto che per le organizzazioni che erogano supporto, in varie forme. Di conseguenza, la *ownership* del processo di valutazione deve restare all'interno dell'organizzazione e mai essere prerogativa di soggetti terzi. Ogni volta che si farà valutazione come adempimento, e non come finalità conoscitiva, avremo tutti perso un'occasione.

## 2. Premessa: una visione implicita di apprendimento

Anche se brevemente, riteniamo doverosa una premessa su una questione metodologica, in quanto rilevante per il dibattito sulle funzioni. Importante è riconoscere che sul tema della misurazione e valutazione dell'impatto vi sono almeno due opinioni contrastanti, non tanto semplicemente riconducibili a un approccio quantitativo o qualitativo (come un po' ruvidamente si sente dire spesso), ma piuttosto a solide teorie sottostanti alle discipline scientifiche di misurazione e valutazione (e più in generale alle scienze sociali) che, anche quando non esplicitate, informano e alimentano la visione sulla valutazione all'interno delle organizzazioni. Riteniamo la premessa importante perché troppo di rado si discute di questi approcci all'interno di quelle organizzazioni che la valutazione la vanno ad applicare, e ancora meno di quelle che la valutazione la richiedono in veste di investitori o *grant-makers*.

Queste macro teorie si rifanno in estremissima sintesi al positivismo da un lato e al costruttivismo sociale dall'altro (Crotty, 1998; Seale, 2004): non sono certo le uniche - si pensi ad esempio alla scuola di pensiero realista - ma restano a nostro avviso le più significative per il dibattito sulla valutazione. Se un approccio positivista crede in una realtà oggettiva, costruita su fatti e quindi dati verificabili, l'approccio costruttivista vede la realtà come costituita da interazioni e interpretazioni. Se l'approccio positivista basa quindi la valutazione sull'osservazione della realtà "oggettiva", il costruttivista basa la valutazione sull'interpretazione che le persone coinvolte danno dell'*outcome* o impatto raggiunto, e sul processo che ha portato a tale impatto. Mentre quindi entrambi gli approcci ben si prestano a vedere la valutazione come apprendimento, nel caso positivista è *l'apprendimento della fotografia del cambiamento nel reale*, mentre nel caso costruttivista è *l'apprendimento delle interazioni, interpretazioni e rapporti di potere* che possono modificare la strategia dell'organizzazione.

Se infine accettiamo queste due grandi visioni di fondo, noteremo che alcune scelte metodologiche di misurazione e valutazione sono più facilmente riconducibili a un approccio positivista (ad esempio analisi costi-benefici, analisi costo-efficacia, esperimenti/ RCTs e così via), mentre altri approcci sono più facilmente riconducibili a una visione costruttivista (ad esempio modelli logici, *storytelling*, *lean data strategies* e così via). Queste considerazioni possono venirci in aiuto quando ci interroghiamo sul rigore dei metodi di valutazione scelti: proprio perché il rigore è una caratteristica relativa alla modalità di utilizzo di un metodo (fare le cose "bene") e non al metodo stesso, esso è dato per scontato per chiunque voglia approcciarsi alla valutazione con finalità conoscitive, a prescindere dalla visione di fondo prescelta, e non come mero adempimento.

Dal punto di vista di chi scrive, con riferimento a progetti di innovazione sociale nell'ambito del welfare, il costruttivismo sociale è una nozione che, stando alla letteratura, più si avvicina al concetto di apprendimento come una delle funzioni della valutazione, poiché garantisce il governo di processi in continua evoluzione, tipicamente partecipativi (Cooper, 2014), emergenti e quindi poco prevedibili (Kaplan & Garrett, 2005; Helitzer et al., 2010). Talvolta, la riflessione sulle diverse funzioni della valutazione non è chiara ed esplicita all'interno delle organizzazioni, di conseguenza meno consapevole è anche la scelta del metodo. Anche perché, se è vero, come crediamo, che il metodo scelto non è importante di per sé, purché risponda all'obiettivo che ci si è dati, è anche vero che qualunque metodo scelto ha il suo lessico specifico (Stern et al., 2012), aiuta quindi a interpretare e delineare il cambiamento, e in quanto tale, è parte integrante del percorso di valutazione.

## 3. Le funzioni della valutazione (di impatto) per una fondazione erogativa

Se è vero che secondo i più recenti dati ISTAT (ISTAT, 2018, su dati riferiti al 2016) in Italia 7.509 soggetti sono registrati come "fondazioni", nulla sappiamo rispetto quante di queste siano erogative (meno del 20%

secondo alcune stime) e investano in ambito sociale. Tuttavia, qualche ipotesi, basata su dati molto limitati, mostra come nel 2016 almeno 21 milioni di euro siano stati investiti dalle fondazioni – quasi esclusivamente di origine bancaria - in “innovazione sociale”, rappresentando il 22% del totale del finanziamento all’innovazione sociale nel nostro paese (Maiolini, 2017). Allo stesso tempo, altri dati altrettanto limitati mostrano come estremamente varia e confusa risulta la concezione di “innovazione sociale” percepita dai beneficiari del supporto e numerose le barriere percepite al suo sviluppo (Ricciuti e Swierczynska, 2018). Certo è che in Europa l’attenzione all’innovazione sociale da parte di soggetti anche privati sta crescendo.

E veniamo all’impatto. Seppur nuovo mantra del terzo settore anche in Italia, non sappiamo quanto e come la valutazione di impatto venga considerata nelle fondazioni del nostro paese. Alcune esperienze sono state diffuse, prevalentemente nel mondo delle fondazioni di origine bancaria. Un tentativo di mappatura dell’utilizzo di metodologie da parte delle fondazioni nel nostro paese è stato fatto in anni recenti (Ricciuti e Calò, 2016), ma di fatto ancora i casi di studio sono limitati, forse perché semplicemente poco comunicati e di conseguenza difficili da identificare, analizzare e rendere visibili. Certo è che l’attenzione all’impatto per gli investitori sociali si sta facendo un tema in Europa e nel mondo sempre più rilevante.

Se questa è l’osservazione generale, va ricordato in questa sede che quanto verrà detto per le funzioni della valutazione non è strettamente collegato al tema dell’impatto, potendo ritenersi valido anche solo per una valutazione di risultati o di *outcome*. Tuttavia, quando si parla di impatto la profondità della riflessione e l’ingaggio dell’organizzazione nei confronti dei dati è più rilevante, quanto più gli effetti che si vogliono misurare sono profondi (*depth of impact*) e estesi (*breadth of impact*). Per questa ragione, ci piace in questo contributo non riferirci alla valutazione in senso generale, ma alla valutazione dell’impatto, tanto più che gli esempi cui ci riferiamo sono relativi a progetti di innovazione sociale, per sua natura un concetto trasformativo (Sinclair e Baglioni, 2014) e generativo (Lampugnani e Cappelletti, 2016) e pertanto, se ritenuta valutabile, lo è con una valutazione più propriamente intesa nel lungo termine e spesso con indicatori compositi (così come lo sono tutte le dimensioni complesse, quali ad esempio la coesione sociale, Venturini e Graziano, 2016).

Quindi, quali funzioni può avere la valutazione di impatto per le fondazioni erogative?

### 3.1 *Selezionare progetti meritevoli*

Una delle prime accezioni ascritte al concetto di valutazione (Hunter, 2010), soprattutto nel momento in cui quest’ultimo è rapportato alla funzione svolta da fondazioni erogative così come di qualunque investitore, è proprio quella di abilitare la formulazione di giudizi tesi ad orientare i processi decisionali di allocazione delle risorse disponibili fra iniziative e progetti che rappresentano delle alternative di investimento. Strumentale al processo di valutazione in questo senso è il monitoraggio (*track progress*) delle iniziative al fine di raccogliere le informazioni necessarie per un processo valutativo.

Il concetto stesso di monitoraggio, ampiamente affrontato sia dalla letteratura sulla valutazione delle politiche che sul *performance management* (Hunter & Bohni Nielsen, 2013; Millar & Simeone, 2001), può a sua volta tipicamente avere tre funzioni: misurare la performance organizzativa (valenza interna), misurare gli effetti – o impatti – della propria azione (valenza prevalentemente esterna), confrontare la propria performance con organizzazioni simili (*benchmarking*).

#### 3.1.1 *Misurare la performance organizzativa (valenza interna)*

La misurazione della performance organizzativa è in letteratura generalmente ricondotta al concetto di “*formative evaluation*” (W.K. Kellogg Foundation, 2017) e fa esplicitamente riferimento alla possibilità di avvalersi di strumenti di monitoraggio per avviare processi di apprendimento organizzativo e per supportare

la gestione dei processi operativi interni. Infatti, i meccanismi di apprendimento organizzativo alimentati da processi di monitoraggio e valutazione favoriscono lo scambio dinamico di informazioni e conoscenza tra tutti i soggetti in campo (*dynamic exchange*). In questa prospettiva, una analisi di performance organizzativa interna consente di individuare punti di forza e debolezza del modello di intervento adottato e attivare, in caso di necessità, azioni correttive atte a massimizzare la capacità di impatto dell'organizzazione o del progetto. L'accento è qui posto sull'obiettivo di miglioramento («*improve*»), con una valenza squisitamente interna e la possibilità di allineare i comportamenti individuali e organizzativi verso l'obiettivo da raggiungere.

Questa funzione interna vale sia per il finanziatore che per l'organizzazione beneficiaria di supporto. Se nel primo caso, l'accento sarà posto sull'efficacia ed efficienza interna di uno strumento (es. confronto tra bando e finanziamento diretto), nel secondo caso sarà posto sull'efficienza e l'efficacia del progetto (secondo un tipico approccio e secondo le leve fondamentali del *performance management*).

### 3.1.2 Misurare gli effetti o impatti della propria azione (valenza esterna)

Il paradigma alternativo o complementare al primo è quello della cosiddetta “*summative evaluation*” (W.K. Kellogg, 2017), quello al quale più comunemente ci si riferisce quando si parla di valutazione di impatto. In questo caso, lo scopo della valutazione è quello di dimostrare («*prove*») a finanziatori e/o a stakeholder di comunità l'efficacia e, dunque, la meritevolezza del proprio intervento o progetto.

Anche in questo caso, esiste una differenza nell'apprendimento generato se pensiamo a un'organizzazione operativa beneficiaria di supporto o a un decisore/finanziatore come una fondazione erogativa. Se per un'organizzazione beneficiaria di supporto misurare il proprio impatto positivo è una funzione fondamentale sia per il ripensamento delle proprie strategie o modalità di intervento, sia per una finalità comunicativa e di raccolta fondi (*come rendiconto adeguatamente il valore che ho generato?*), per una fondazione erogativa l'accento non sta tanto nel comprendere che l'impatto ottenuto da un progetto sostenuto sia positivo, ma nel riflettere sugli strumenti messi in atto per ottenerlo: *avrei potuto raggiungere lo stesso impatto positivo con una modalità differente?*

### 3.1.3 Confrontare la propria performance (benchmarking)

Molto meno considerata sia nella letteratura che nella pratica è la funzione di confronto della propria performance o con organizzazioni simili (*peers*) o con organizzazioni diverse che sostengono progetti simili. Quest'ultima funzione va a completamento e supporto delle prime due e pone particolare enfasi sulla possibilità – e preferibilità – di condurre valutazioni adottando un approccio comparativo (*benchmark*, Lefkovitz, Pinsoneault et al., 2011).

Da questo punto di vista, la valutazione esercita una funzione di supporto tanto nella prospettiva del management di un'organizzazione operativa, quanto di una fondazione erogativa o di un investitore che si avvale di strumenti valutativi per ottimizzare le proprie scelte di investimento e di gestione del portafoglio.

## 3.2 Governare il processo

Anche la dimensione di governo del processo non è spesso approfondita in letteratura, nonostante qualcosa sia cambiato in anni recentissimi. La funzione di governo del processo risulta fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi ed implica un intervento del finanziatore stesso nel processo – incluse eventuali azioni correttive – attuato proprio per orientarlo al raggiungimento dei risultati. È su questa funzione che l'approccio costruttivista e l'approccio positivista, come descritti nella premessa al contributo, non riescono a trovare una sintesi, poiché questo approccio prevede che si debba intervenire seguendo fenomeni emergenti.

La funzione di governo del processo, coerente con il paradigma dell'*adaptive management*, risulta fortemente interconnessa al ruolo giocato dalle fondazioni come enti promotori di innovazione sociale e agenti di cambiamento (*change-makers*). Soprattutto, è stata partecipe di una rinascita nel dibattito in tempi recenti sotto l'etichetta di "impact management" – come a dire che è bene in questa fase evitare di concentrarsi sulla valutazione dell'impatto, per riflettere invece su come gestire tutto il processo, elemento che può fare la differenza per l'efficacia degli interventi, e ancora una volta, il raggiungimento degli obiettivi (Brest, 2010).

### 3.3 Contribuire al dibattito

Contribuire al dibattito (*contribute to the field*) significa inserire l'organizzazione a pieno titolo nel sistema in cui opera. Anche questa funzione è una grande assente della letteratura, nonostante abbia beneficiato di maggiore attenzione nel mondo della filantropia rispetto a quello generalmente delle organizzazioni del terzo settore. Lo sforzo di sviluppare una maggiore consapevolezza delle condizioni di contesto e di inquadrare il proprio intervento nel contesto generale può rappresentare l'occasione per:

creare o rafforzare partnership e coalizioni, anche grazie alla piena comprensione delle sinergie (effettive o potenziali) con le strategie e le azioni di altri attori operanti nel sistema;

avvalorare, esplicitare, confrontare ed eventualmente integrare visioni, obiettivi ed interessi differenti, aprendo a potenziali forme di collaborazione (Kaplan e Garrett, 2005).

Posizionarsi e contribuire al dibattito è una funzione che implica una forte visione e consapevolezza, strettamente legata alla crescita di un sistema e al "traino" di questo sistema verso obiettivi sostenibili e complessi (Letts, Ryan & Grossman, 1999). Di conseguenza implica una forte assunzione di responsabilità: le organizzazioni vivono in un contesto, e come tutti sono responsabilizzate verso il miglioramento di questo contesto. Riteniamo pertanto una funzione essenziale della valutazione aiutare l'organizzazione - e in particolare le fondazioni erogative e gli investitori - a capire il proprio ruolo all'interno dei sistemi

### 4. Apprendimento e capacity building

Al netto del fatto che tutte le funzioni sopra esposte implicano un'acquisizione di dati e informazioni, il tema trasversale dell'apprendimento è qui posto come esplicito riconoscimento di un utilizzo dell'apprendimento stesso, vale a dire un ripensamento delle strategie o modalità di intervento (come ad esempio la *strategy refresh* di Fondazione Bill & Melinda Gates). Poter utilizzare esplicitamente una visione di apprendimento significa che le organizzazioni si devono dotare dello spazio mentale e organizzativo per farlo. E, che in un'ottica di sostenibilità, sempre più spesso non saranno solo i livelli apicali a doverlo fare, ma tutta l'organizzazione tramite strumenti partecipati.

In sintesi, se la conoscenza degli impatti dei propri interventi ha numerose funzioni per tutte le organizzazioni che operano in un contesto complesso, siano esse erogatrici o beneficiarie di supporto, questa diventa ancor più cruciale proprio nel momento in cui le organizzazioni si posizionano come promotori di innovazione sociale, sperimentando metodi nuovi di sostegno alle proprie comunità. La domanda successiva, che sorge spontanea è: *come si valuta l'innovazione sociale?*

Non esiste una facile risposta e non è questa la sede per darla. Un trend futuro però fa ben sperare nell'adozione di percorsi di valutazione come apprendimento e quindi nella concretezza del *capacity building*. I dati sembrano volerci ricordare che le nuove generazioni hanno un approccio diverso al tema dell'impatto, della sostenibilità e anche della valutazione (Carnie, 2017): sono tipicamente più aperte e partecipative

(amano modelli di gestione meno gerarchici) e sono più esigenti nell'utilizzo dei dati. Aumentare la democraticità dello strumento di valutazione può essere quindi la vittoria maggiore di un approccio orientato all'apprendimento e al *capacity building* e di conseguenza una via di sostenibilità del terzo settore.

## 5. Conclusioni

La valutazione è per le organizzazioni coinvolte una preziosa occasione di apprendimento.

La valutazione è per le organizzazioni coinvolte un modo per governare il processo verso gli obiettivi che si vogliono raggiungere. In questo senso, non può esserci valutazione senza un processo di interazione continua con l'oggetto di lavoro.

Poiché l'oggetto di lavoro nell'innovazione sociale è spesso un progetto *multi-stakeholder*, ad elevata complessità e numerosità di soggetti e rapporti coinvolti, la valutazione è un processo di interazione continua con i soggetti stessi.

Di conseguenza, la *ownership* del processo di valutazione deve restare all'interno dell'organizzazione, e non essere prerogativa di soggetti terzi. È in questo modo che si sposa appieno la propria visione di *capacity-building*.

Ogni volta che si farà valutazione come adempimento, e non come finalità conoscitiva, avremo tutti perso un'occasione.

Ciò che questo contributo ha voluto offrire è una riflessione sulle funzioni, più che sulla pratica, della valutazione all'interno delle organizzazioni del terzo settore, siano esse investitori o partner, *grant-makers* o *grant-seekers*. La finalità di questo contributo è contribuire a spingere le organizzazioni a interrogarsi sul proprio posizionamento e sulla funzione strategica della valutazione, se è così che la percepiscono, con la convinzione che un approccio e un confronto sempre più frequente su questa visione possa generare valore aggiunto per il mondo della filantropia e degli investitori sociali, in costante crescita in Italia, in Europa e nel mondo.



## Bibliografia

---

- Brest, P., 2010, The power of theories of change. *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2010.
- Carnie, C., 2017. How Philanthropy is Changing in Europe. Bristol: Policy Press.
- Cooper, S. 2014. Transformative evaluation: organisational learning through participative practice. *The Learning Organization*, 21(2): 2014.
- Crotty, M. 1998. The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Helitzer, D., Hollis, C., Hernandez, B., Sanders, M., Roybal, S. & Van Deusen, I., 2010. Evaluation for community-based programs: The integration of logic models and factor analysis, *Evaluation and Program Planning*, 33(3): 223-233.
- Hunter, D.K., 2010, Working Hard and Working Well – Guida pratica al performance management.
- Hunter, D.K., Bohni Nielsen, D., 2013. Performance management and evaluation: exploring complementarities. *New Directions for Evaluation* 2013(137):7-17.
- ISTAT, 2018. Struttura e profili del settore non profit – Anno 2016. 11 ottobre 2018.
- Kaplan, S.A. & Garrett, K.E., 2005. The use of logic models by community-based initiatives. *Evaluation and Program Planning* 28 (2005) 167–172.
- Kroeger, A., Weber, C., 2015, Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4).
- Lampugnani e Cappelletti, P. 2016. Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni sociali?, *Impresa Sociale*, numero 8, dicembre 2016.
- Lefkovitz, P., Pineseault, L., Bonbright, D. & Nguyen, L., 2011, Measuring the Impact of Civic Engagement: Tracking Outcomes in Health, Education, and Economic Security. Alliance for Children and Families and United Neighborhood Centers of America.
- Letts, C. W., Ryan, W.P. & Grossman, A. 1999. High Performance Nonprofit Organizations. John Wiley & Sons, Inc.
- Maiolini, R. 2017. I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia. In: Caroli, M. G., L'innovazione delle imprese leader per create valore sociale. Terzo rapporto CERIIS sull'innovazione sociale. FrancoAngeli.
- Millar, A., Simeone, R. S. et al., 2001. Logic models: a system tool for performance management. *Evaluation and Program Planning*, 24(1):73-81.
- Ricciuti E., Calò, F. 2016. Are foundations assessing their impact? Concepts, methods and barriers to social impact assessment in Italian foundations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(4): 553-574.

- Ricciuti E., Swierczynska, U. 2018. Powering social innovations – the role of Italian foundations in facilitating social innovation – the grantees’ perspective. *Vita & Pensiero*. Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Seale, C. 2004. *Researching society and culture*. London, UK: UoL.
- Sinclair, S. e Baglioni, S. 2014. Social Innovation and Social Policy – Promises and Risks. *Social Policy & Society*, 13 (3): 469-476.
- Stern, E., Stame, N, Mayne, J., Forss, K., Davies, R. & Befani, B. 2012, *Broadening the Range of Sharing the Designs and Benefits of Trade Methods for Impact Evaluations*. London, UK: Department for International Development (DfID).
- Venturini, G. & Graziano, P. 2016. Misurare la coesione sociale: una comparazione tra le regioni italiane. *Impresa Sociale*, numero 8, dicembre 2016. W. K. Kellogg Foundation, 2017. *The Step-by-Step Guide to Evaluation*. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.

### **XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale**

La ricerca sull'impresa sociale tra riforma e futuro

24-25 maggio 2019

Dipartimento di Management e Diritto - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

## **Terzo settore, reti di relazioni e sviluppo locale: il caso della Pro loco di Bolbeno**

Federico Sartori<sup>1</sup> e Jacopo Sforzi<sup>2</sup>

### *Versione preliminare*

#### **Abstract**

Il presente lavoro analizza il processo di implementazione di un progetto nel Comune di Bolbeno, in un'area periferica del Trentino Sud-occidentale. Grazie alla costante cooperazione con l'amministrazione comunale e con alcune aziende locali, la Pro loco ha svolto un ruolo cruciale nella gestione di un progetto che ha portato alla realizzazione di un impianto sciistico. L'analisi si concentra sulla rete di relazioni tra attori eterogenei che ha permesso di operare efficacemente in un settore, quello turistico legato allo sci, estremamente competitivo in quel particolare contesto geografico. Lo scopo di questo lavoro è, infatti, quello di mettere in evidenza i meccanismi che stanno alla base di questo caso di successo basato sulla cooperazione come meccanismo di coordinamento (Borzaga e Tortia, 2017) e su una governance locale multi-stakeholder (Borzaga, 2015; Piselli, 2005) al fine di valutare gli elementi di replicabilità del modello di gestione e individuare indicazioni di policy che possano contribuire ad esportarlo in contesti che presentano caratteristiche simili dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Il caso studio è stato analizzato attraverso interviste in profondità ai responsabili del progetto, ai soggetti finanziatori, ai volontari, agli amministratori e attraverso l'analisi documentale di diverse fonti (documenti, relazioni, protocolli d'intesa, stampa locale ecc.). Il risultato è un inedito modello di governance che, se da un lato ha tutte le caratteristiche per evolvere in un'impresa di comunità, dall'altro, sembra dipendere marcatamente dalle reti di relazioni personali create attorno al progetto dai soggetti coinvolti (Granovetter, 1973; Bagnasco et al., 2001).

#### **Parole chiave**

sviluppo locale, cooperazione, terzo settore, capitale sociale, reti di relazione, aree montane.

#### **Introduzione**

Le aree montane, in particolare le aree montane rurali, sono oggi contesti al tempo stesso problematici ed innovatori. Nonostante siano interessate dalla presenza di problemi che le caratterizzano sia a livello nazionale che internazionale (spopolamento, scarse

---

<sup>1</sup> Università IUAV di Venezia, federicosartori@ymail.com

<sup>2</sup> Euricse, jacopo.sforzi@euricse.eu

opportunità occupazionali, marginalizzazione e carenza di servizi essenziali), in alcuni casi hanno saputo far fronte a questi problemi in maniera innovativa, aprendo strade inedite e inviando *segnali di futuro* al resto del paese (Calvaresi, 2016; Carrosio, 2013).

Ne è esempio il caso analizzato in questo lavoro, nel quale il contesto locale ha favorito la cooperazione tra differenti attori locali ed extra-locali che hanno adottato un modello di gestione di un bene fisico, trasformandolo in risorsa di sviluppo socio-economico. Nel caso analizzato, trovano conferma i modelli di sviluppo locale tipici del modello distrettuale (Becattini, 1987, 1989, 2000) e quelli riconducibili allo sviluppo “neo-endogeno” (Ward, et al., 2005; Ray, 2006; Galdeano-Gòmez, et al., 2011), che, in contrapposizione ai modelli di sviluppo endogeno (interpretato spesso come processo di sviluppo fondato esclusivamente sulle risorse interne ad un dato territorio) sottolineano l'importanza di una continua interazione tra fattori endogeni ed esogeni nel determinare le differenti possibilità di sviluppo. Nel presente lavoro, si metterà quindi in evidenza la rilevanza del capitale sociale – inteso come reti di relazioni attraverso cui condividere informazioni, valori e norme informali – nei processi di sviluppo locale.

È, questa, la prospettiva dalla quale il capitale sociale viene analizzato in letteratura da diversi autori, che pongono l'accento sul ruolo delle reti di relazioni nel facilitare il coordinamento delle azioni individuali e delle azioni collettive, aumentando l'efficienza della società (Granovetter, 1973; Bourdieu, 1986; Burt, 1995; Coleman, 1988, 1990; Putnam, 1993; Trigilia, 1999; Lin, 2005; Ward, et al., 2005; Donati, 2007; Di Nicola *et al.*, 2008). Come notano alcuni autori, le reti di relazioni contribuiscono ad alimentare processi cooperativi e a condividere valori (come la fiducia) e norme (come la reciprocità e la solidarietà) che contribuiscono ad orientare il comportamento dei gruppi e dei singoli individui che li compongono (Trigilia, 1999; Piselli, 2005).

In letteratura, la produzione di capitale sociale viene spesso considerata come un fenomeno *path dependent*, legata principalmente a meccanismi socio-culturali di lunga durata tramandati storicamente, lasciando poco spazio alla possibilità di generare e accumulare capitale sociale per mezzo di azioni guidate da interventi pubblici o privati, soprattutto in contesti dove esso sembra essere meno sviluppato (Hooghe e Stolle, 2003; Borzaga e Sforzi, 2014). Tuttavia, pur riconoscendo il valore dei processi storici nella diffusione delle caratteristiche citate, le reti di relazioni e le interazioni tra attori all'interno di un dato luogo possono venire a crearsi grazie al mutamento delle condizioni di partenza. Principalmente, due sono gli approcci attraverso cui è possibile contribuire alla produzione di capitale sociale: il primo centrato sulle istituzioni pubbliche, il secondo centrato sulla società e le organizzazioni private (Hooghe e Stolle, 2003; Borzaga e Sforzi, 2014). Se il primo vede nelle istituzioni, nelle politiche e nei loro strumenti il mezzo attraverso il quale è possibile diffondere senso civico, inclusione sociale, fiducia nelle istituzioni e tra cittadini, il secondo sottolinea l'importanza delle interazioni sociali tra cittadini e il ruolo delle organizzazioni di terzo settore come *scuole di democrazia*, nelle quali migliorare quantitativamente e qualitativamente le relazioni e le preferenze individuali (Borzaga e Sforzi, 2014).

Per comprendere appieno il ruolo del capitale sociale è utile soffermarsi, inoltre, sulle classificazioni basate sui legami attraverso cui esso si sostanzia. È, infatti, possibile distinguere almeno tre diversi tipi di capitale sociale: quello di tipo «bonding», rappresentato dai rapporti più prossimi all'individuo/gruppo, normalmente associati ai legami forti, in quanto rafforzano la coesione interna al gruppo; quello di tipo «bridging», che, al contrario, si basa su legami deboli che mettono in relazione un individuo/gruppo ad un altro individuo/gruppo appartenente ad ambienti sociali od economici diversi in un rapporto orizzontale; infine quello di tipo «linking», associato a rapporti che non avvengono in maniera orizzontale ma in maniera verticale con gruppi o individui che si

trovano gerarchicamente in condizioni superiori o possono disporre di maggior potere rispetto agli altri, solitamente riconducibile a legami deboli (Tisenkopfs et al., 2008; Sabatini, 2009; Hawkins e Maurer, 2010).

Il capitale sociale può essere, quindi, messo in relazione alla *forza dei legami* che si vengono ad instaurare tra gli individui, riprendendo il noto saggio di Granovetter sull'importanza dei legami deboli (Granovetter, 1973). I legami deboli sono quindi considerati come il mezzo attraverso il quale i diversi gruppi che compongono la società vengono messi in condizione di comunicare tra loro, formando una rete (un network) che li mette in reciproca relazione. All'interno di un gruppo chiuso, la circolazione delle informazioni è limitata ai soli membri che lo compongono; la loro diffusione tra gruppi diversi avviene attraverso la possibilità (e la volontà) di costruire legami deboli con soggetti diversi. Questi legami sono quindi fondamentali secondo Granovetter perché agiscono da *ponti* tra diversi gruppi e rappresentano il solo strumento di connessione fra gruppi eterogenei.

Ogni gruppo risulta essere immerso in una rete di legami composta dall'insieme dei legami forti, cioè quelli più vicini, e dei legami deboli, cioè quelli che lo connettono con altri gruppi per mezzo di relazioni intermedie. La mancanza di sufficienti legami deboli all'interno di un gruppo può portarlo all'isolamento dalla rete che compone la società. I legami forti, infatti, benché possano essere caratterizzati da fiducia, identità e reciprocità, possono anche rappresentare un limite. Infatti, gruppi connessi da soli legami forti non promuovono l'innovazione e, benché possano indirizzare i comportamenti dei singoli individui, possono non essere funzionali ai processi di sviluppo locale. Numerose, in questa direzione, sono le critiche all'utilizzo delle reti sociali come mezzo per perseguire fini particolaristici e sugli effetti negativi che queste possono avere verso la collettività (Banfield, 1958; Portes, 1998; Trigilia, 1999; Piselli, 2005; Sabatini, 2009).

Le differenti dimensioni del capitale sociale si manifestano, quindi, sotto diverse forme, e a seconda dei differenti contesti socio-istituzionali assumono connotati più o meno marcati. Tuttavia, essi vanno intesi come elementi in continua interazione e in grado di influenzarsi vicendevolmente. Non è definibile a priori quale sarà l'effetto della presenza di legami all'interno di una comunità o di un dato gruppo, siano essi deboli o forti. Quello su cui si vuole porre l'attenzione è il loro utilizzo e la loro capacità di incidere positivamente sui processi di sviluppo locale, come avvenuto nel caso presentato.

### **Inquadramento teorico**

Il presente lavoro analizza i meccanismi che hanno favorito la cooperazione tra differenti attori per la gestione di un impianto sciistico, in cui il modello di governance assunto dalla rete di attori ha permesso a ciascuno di essi di svolgere un ruolo funzionale alla gestione dell'impianto.

Poiché il caso di studio analizzato in questo articolo non riguarda una forma d'impresa specifica ma un modello di co-gestione tra varie organizzazioni, faremo riferimento alla letteratura che si è occupata di modelli cooperativi non tanto come forma giuridica, quanto come meccanismo di coordinamento (Borzaga e Tortia, 2017). In questi casi l'attenzione è posta sulle forme e sulle modalità di condivisione dell'azione imprenditoriale da parte di attori diversi che si attivano ed operano non necessariamente spinti dalla massimizzazione del massimo profitto, quanto piuttosto sulla base della condivisione dei bisogni e degli interessi della comunità a cui appartengono o hanno scelto di appartenere (Sforzi e Zandonai, 2018).

Questi attori possono essere imprese private così come istituzioni pubbliche o enti del Terzo settore, i cui meccanismi di coordinamento tuttavia sono tesi all'assunzione di un modello di governance che sia *aperto e inclusivo*, che sappia cioè prevedere il coinvolgimento di soggetti rappresentativi della composizione sociale di una collettività al fine di rispondere ai suoi bisogni (Euricse, 2016; Sacchetti, 2018; Sforzi, 2018).

Parlare di interazione tra attori (istituzionali e non) significa fondamentalmente parlare di *governance*, ed è attraverso l'analisi delle relazioni che esistono o si creano tra questi attori che si può capire come queste permettano agli attori coinvolti di assumere un determinato modello di governance e di coordinarsi tra loro. In altre parole, studiare la governance significa studiare le interazioni tra gli attori coinvolti in una data organizzazione, così come l'insieme di regole e norme (formali e informali) attraverso cui vengono disciplinati i rapporti tra questi attori. Sono, infatti, queste relazioni, e le norme che le regolano, a definire le possibilità di ciascun attore di influire sulle decisioni relative agli obiettivi della rete e sulle strategie per perseguirli, o di decidere dell'utilizzo delle risorse economiche, delle politiche del personale etc.

Il potere decisionale all'interno di un dato modello di governance viene normato sia attraverso regole ed accordi formali sia attraverso regole e meccanismi informali e non è detto che i soggetti abilitati alla presa di decisioni debbano essere necessariamente quelli per i quali le interazioni sono normate formalmente. In letteratura, si distingue principalmente tra due categorie di imprese a seconda di come la governance sia gestita e di come sia distribuito il potere decisionale tra gli attori coinvolti, riferendosi a modelli di governance mono-stakeholder o multi-stakeholder. Nel primo caso, le decisioni spettano ad un'unica categoria e, generalmente, tendono ad essere un numero ristretto, al fine di concentrare il potere decisionale nelle mani di pochi portatori di interessi caratterizzati da omogeneità di intenti e funzioni economiche. Questo modello è funzionale per alcuni ambiti di intervento (es. agricoltura o lavoro), ma presenta almeno due ordini di problemi in altre situazioni dove la partecipazione di differenti soggetti non solo rappresenta un'opportunità, ma anche una necessità. In primo luogo, non si tiene conto delle motivazioni, degli interessi e dei bisogni di quei soggetti esclusi dai processi decisionali che tuttavia risentono, sia direttamente che indirettamente, delle attività dell'organizzazione (Sacchetti e Tortia, 2008; Tortia, 2008). In secondo luogo, esistono situazioni nelle quali imprese mono-stakeholder non possono operare a causa delle imperfezioni dei mercati di riferimento, potenzialmente superabili attraverso il coinvolgimento di soggetti eterogenei ai processi decisionali e produttivi (Sacchetti e Tortia, 2008; Tortia, 2008).

Al contrario, si parla di governance multi-stakeholder quando esiste una partecipazione attiva da parte di più categorie portatrici di differenti interessi ma uniti dagli obiettivi perseguiti dall'organizzazione. Questo non significa che ogni attore debba essere coinvolto allo stesso modo (e con la stessa intensità) nelle decisioni dell'impresa, ma che i soggetti locali possano essere coinvolti nella vita dell'impresa stimolando la loro partecipazione, ad esempio attraverso l'introduzione negli statuti e nei regolamenti appositi strumenti di partecipazione diretta (Tortia, 2008; Sforzi, 2018).

Modelli di gestione di questo tipo presentano alcuni vantaggi. Tra questi, uno dei più rilevanti riguarda il superamento delle asimmetrie informative, in quanto offre la possibilità di superare eventuali blocchi informativi derivanti da interessi contrastanti. Blocchi che portano ad un aumento dei costi di transazione a causa della mancanza di basi fiduciarie tra i soggetti coinvolti. Costi possono essere superati proprio attraverso una gestione capace di includere tali soggetti nella gestione dell'impresa o progetto. Un secondo vantaggio, particolarmente importante per il caso di studio analizzato in questo *paper*, è dato dal potenziamento della *funzione distributiva*, cioè la possibilità di produrre a costi inferiori grazie

alla presenza di donazioni e di lavoro volontario, così come alla parziale donazione di lavoro da parte dei lavoratori remunerati (Sacchetti e Tortia, 2008; Tortia, 2008).

Le analisi teoriche e le ricerche empiriche relative ai differenti modelli d'impresa definiscono, quindi, la governance multi-stakeholder come un assetto gestionale entro il quale vengono coinvolte attivamente differenti categorie funzionali quali lavoratori, finanziatori, consumatori, volontari ecc. Il tema che emerge è quello della rappresentanza: un modello di gestione che offre a più categorie di essere rappresentate all'interno della stessa impresa o progetto (pur non essendo necessariamente coinvolte attraverso le medesime modalità) offrendo, quindi, opportunità di interazioni tra gruppi di soggetti o organizzazioni che apportano alle attività da realizzare risorse di diversa natura: economiche, cognitive, normative, relazionali etc. Infine, è grazie ad un modello di governance inclusivo che è possibile favorire lo sviluppo di una rete di relazioni fiduciarie utili alla socializzazione del rischio imprenditoriale e al senso di responsabilità degli attori coinvolti verso le proprie attività (Sacchetti, 2018; Sforzi, 2018).

Come nota Borzaga (2015), al fine di generare organizzazioni che abbiano come obiettivo la creazione di valore sono indispensabili la partecipazione diretta ai processi decisionali e la presenza di relazioni di fiducia tra gli attori che ne regolino le interazioni. Relazioni basate sulla *fiducia* riducono la complessità dei fenomeni e l'incertezza dei comportamenti degli attori che, in generale, tendono a non optare per comportamenti opportunistici e sono disposti a rischiare più di quanto non farebbero in condizioni nelle quali essa non fosse presente, permettendo inoltre che gli attori operino secondo logiche diverse da quelle dello scambio per il guadagno (Borzaga, 2015; Lopolito e Sisto, 2007). Gli stessi "ingredienti" sono fondamentali anche nel contribuire positivamente ai processi di sviluppo locale (Trigilia, 1999).

Inoltre, tali rapporti concorrono al raggiungimento della sostenibilità economica, in quanto capaci di far leva sulla disponibilità degli attori coinvolti a cooperare piuttosto che su motivazioni auto-interessate, da cui deriva la possibilità di disporre di risorse gratuite o a costi inferiori rispetto a quelli di mercato (Borzaga, 2015).

Modelli di questo tipo, tuttavia, presentano però anche delle criticità che è necessario tenere in considerazione. Infatti, l'inclusione di attori eterogenei può richiedere costi di coordinamento elevati e può portare anche alla nascita di conflitti tra gli attori coinvolti (Sacchetti e Tortia, 2008; Sforzi, 2018; Tortia, 2008). Vi è quindi una questione relativa all'ampiezza della rete di attori da coinvolgere nella governance. Il caso analizzato di seguito non è riconducibile a una precisa forma giuridica in quanto, ad oggi, l'assetto gestionale è regolato da norme formali tra pochi attori e da norme informali tra i restanti altri. Queste ultime, tuttavia, devono essere necessariamente prese in considerazione in quanto capaci di influenzare in maniera determinante le decisioni relative alle attività da svolgere in seno al progetto. Un'organizzazione, la cui governance formale non prevede un assetto gestionale multi-stakeholder come nel caso oggetto di studio, può trovare grazie alle interazioni e ai rapporti informali, ancorché ancorati a rapporti istituzionali, una forma non dissimile da quella di un'organizzazione multi-stakeholder.

Gli stessi meccanismi possono stare alla base di alcuni processi di sviluppo locale nei quali si riconoscono processi focalizzati sulle capacità, sui bisogni e sulle prospettive delle comunità locali. Tali processi, implementati tramite strategie inclusive e partecipative, sono in grado di creare valori comuni tra attori diversi anche non localizzati in quello specifico luogo, ma che hanno tuttavia interesse a prendere parte all'assetto gestionale, permettendo così la nascita di un network funzionale al soddisfacimento di bisogni comuni e non allo scopo di proteggere interessi specifici. In questa accezione, diversamente da altri modelli di network (Sacchetti e Sugden, 2008), le reti di relazioni sono il fondamento stesso delle

possibilità di svolgere qualsiasi attività da parte degli attori coinvolti al fine di soddisfare i propri bisogni, in quanto basate su meccanismi fiduciari e di mutua dipendenza nella quale ognuno riveste un ruolo funzionale al soddisfacimento dei bisogni comuni (Sacchetti e Sudgen, 2003; Sacchetti e Tortia, 2008; Tortia, 2008).

Pur non entrando nel merito degli strumenti di governo e dei meccanismi partecipativi, i modelli di governance che coinvolgono più organizzazioni radicate dentro a un medesimo territorio sono definibili come un network la cui nascita, come si è chiarito nell'introduzione, può essere favorita tanto da condizioni pregresse quanto da attività finalizzate alla sua creazione.

In questo, la prossimità territoriale tra gli attori permette di considerare il territorio come un *attore collettivo* grazie ai soggetti che hanno interessi su di esso, che sono locali quanto non locali, e alle relazioni che esistono tra loro, alla loro condivisione di valori ed ai loro obiettivi (Ciapetti, 2010; Camagni e Capello, 2013). La prospettiva sembra quindi poter essere quella di fondare strategie di sviluppo locale organizzate attraverso la rete che gli attori presenti in un determinato luogo sono in grado di attivare, in una partnership che può coinvolgere in diverse misure il settore pubblico, quello for-profit e quello del non-profit.

## Metodologia

Questo lavoro vuole individuare i meccanismi che stanno alla base di questo caso studio, riguardante la realizzazione collettiva di un impianto sciistico nel Comune di Bolbeno, in un'area periferica della Provincia Autonoma di Trento, nel nord Italia. Lo scopo è quello di capire come una rete di attori interdipendenti sia riuscita a coordinare le proprie attività al fine dello sviluppo del progetto, per trarne indicazioni di policy attraverso le quali poter contribuire alla promozione o rafforzamento di reti altrettanto funzionali in contesti simili.

La metodologia utilizzata è di tipo qualitativo, la più adatta per indagare in profondità non solo il contesto socio-istituzionale nel quale il progetto oggetto di studio si è sviluppato, ma anche per cercare di ricostruire il complesso sistema di relazioni informali che lega gli attori coinvolti nella gestione di tale progetto. Infatti, gli attori che contribuiscono alla buona riuscita del progetto e che, a vario titolo, sono coinvolti informalmente ed hanno un peso maggiore in termini di presa delle decisioni e di capacità di rispondere ai bisogni della comunità di riferimento, risultano essere di gran lunga superiori rispetto a quelli coinvolti formalmente.

### *La Network Analysis per lo studio di caso*

La tecnica utilizzata è stata quella della *network analysis* in quanto offre la possibilità di dare una lettura maggiormente rappresentativa dell'assetto gestionale assunto dai differenti attori presenti nel caso oggetto di studio. Essendo il processo di costruzione e realizzazione del progetto molto complesso e lungo (con una storia alle spalle di quasi 40 anni), per comodità di sintesi, la tecnica è stata applicata a rappresentare la situazione attuale, fotografando cioè un dato momento senza riprodurre graficamente quegli attori che nel tempo hanno fatto parte del network gestionale, contribuendo alla fase di avvio, ma che oggi non rivestono alcun ruolo. Questi attori, e il loro contributo, sono delineati nella parte descrittiva del caso studio.

Per la realizzazione del network, lo studio di caso si è concentrato sulla raccolta di dati relativi ad una serie di indicatori sia *di composizione* che *di struttura* del capitale sociale attraverso i quali riuscire a comprendere, da un lato, se e quanto il network personale dei



soggetti rappresentativi di un'organizzazione abbia influenzato i rapporti tra organizzazioni, dall'altro la composizione della rete e la posizione degli attori in relazione agli altri attori.

Per quel che riguarda il primo aspetto, è importante riuscire a capire il network personale degli intervistati in relazione al tipo di informazioni che essi sono in grado di far circolare nella rete. Inoltre, l'analisi del network personale permette di aprire ragionamenti in merito all'eterogeneità degli attori che compongono la rete (stato sociale, prossimità territoriale etc.) tanto riguardo alla forma del network quanto in relazione alle informazioni che in esso circolano (Podda, 2017). È, infatti, possibile dare una misura del capitale sociale all'interno di una rete attraverso la posizione che ciascun attore occupa rispetto agli altri attori, in particolare tenendo in considerazione la rilevanza degli attori in relazione alla posizione da loro rivestita. Laddove si riscontri la presenza di *buchi strutturali* (o *vuoti strutturali*), cioè, dove degli attori siano tra loro disconnessi, alcuni attori possono assumere un ruolo di controllo delle informazioni circolanti nella rete (Burt, 1995; 2005).

Ai fini dell'analisi, sono interessanti anche alcuni indicatori di capitale sociale all'interno delle reti proposti da Borgatti, Jones e Everett (1998), come in particolare quelli che riguardano la *densità*, la *distanza media* e la *centralizzazione* della rete. La *densità* misura la presenza di legami positivi all'interno del gruppo, intendendo per positivi le relazioni di amicizia, la stima, la collaborazione attiva etc. Una buona densità è un indicatore di coesione interna al gruppo o alla rete di attori, benché essa può rappresentare un limite qualora sia eccessiva, soprattutto in termini di chiusura verso l'esterno. La *distanza media* che intercorre tra tutte le tipologie di attori serve a misurare la possibilità di controllo tra un attore e l'altro. Reti caratterizzate da elevate distanze medie o massime presenteranno maggiori difficoltà comunicative; al contrario, una maggior distanza permette un minor controllo sociale. La *centralizzazione*, invece, permette di fare dei ragionamenti in merito a come si eserciti il controllo. Infatti, reti molto centralizzate ricalcanti i modelli centro/periferia sono più semplici da controllare rispetto a reti frammentate in numerosi sottogruppi, ma al tempo stesso presentano dei limiti di omologazione dei comportamenti, nell'innovazione e nella capacità rappresentativa. Questi brevi accenni teorici sono quelli attraverso i quali la rete di attori è stata analizzata e di cui è offerta l'interpretazione nel paragrafo riguardante i risultati.

#### *Raccolta dei dati*

Il network di attori è stato ricostruito attraverso interviste semi-strutturate rivolte a ciascun attore che veniva ad essere di volta in volta citato dagli intervistati. Con il termine *attori* si intendono qui le organizzazioni che a vario titolo hanno preso parte all'assetto gestionale del progetto, per le quali si è intervistato un responsabile (presidente, dirigente o membro del cda) considerandolo un soggetto chiave in ragione del suo ruolo all'interno dell'organizzazione e al ruolo dell'organizzazione da lui rappresentata all'interno del network analizzato. Si è potuto assumere il punto di vista di tali soggetti come rappresentativo dell'intera organizzazione da loro rappresentata in quanto il ruolo che i soggetti intervistati hanno all'interno del network tende ad essere definito in base al ruolo ufficiale che loro rivestono presso quella specifica organizzazione. È proprio questo ruolo, inoltre, che permette loro di determinare i processi decisionali o, perlomeno, influenzarli. Attraverso l'analisi è stato possibile rilevare anche il *peso* di ciascun attore, opportunamente categorizzato a seconda del suo ruolo, in relazione ai rapporti che lo legano al progetto, riuscendo a cogliere come il network riesca ad essere funzionale alla risoluzione dei problemi e alla realizzazione degli interessi dei diversi attori coinvolti. Al fine della ricerca

sono stati intervistati i soggetti responsabili delle organizzazioni che partecipavano alla gestione diretta dell'impianto o che venivano indicati dagli altri soggetti come fondamentali.

### *Analisi dei dati*

I dati raccolti sono stati successivamente analizzati per ricostruire il network a partire dal quadro teorico di riferimento e dalle dichiarazioni di ciascun attore. Si è ricostruita così una mappa degli attori funzionali alla gestione del progetto maggiormente rappresentativa di quella deducibile dai soli rapporti formali al fine di comprendere quali siano i meccanismi di funzionamento del reale modello di governance. Nella mappa del network, ogni attore è rappresentato da un nodo la cui dimensione indica la rilevanza negli aspetti gestionali, dichiarata tanto dagli altri attori, quanto dall'attore stesso. Tali informazioni sono state raccolte attraverso domande rivolte ai responsabili nelle quali veniva chiesto di indicare attraverso un peso da 0 a 10 il ruolo delle organizzazioni ai fini del progetto, dove 10 indica un attore fondamentale e 0 un attore che non prende parte agli aspetti gestionali del progetto.

La presenza di un legame tra due attori è rappresentata attraverso una freccia di collegamento la cui direzione indica la direzione dell'influenza di un attore sull'altro intesa come la possibilità di modificare il comportamento dell'organizzazione in funzione delle diverse necessità da soddisfare da parte degli attori collegati. A seconda del numero di legami, tanto in entrata quanto in uscita, si definisce la centralità del soggetto rispetto alla rete. Attori con un numero elevato di legami saranno quindi centrali nella rete e disporranno di maggiori possibilità rispetto agli altri di ricevere o dare informazioni, così come per mobilitare risorse o influenzarne l'allocazione. Quanto più due attori dichiarano di relazionarsi frequentemente ai fini del progetto, tanto più sarà marcata la loro prossimità nel network, così come la freccia che collega due attori sarà di spessore maggiore in base al grado di affinità che caratterizza il legame.

## **Lo studio di caso**

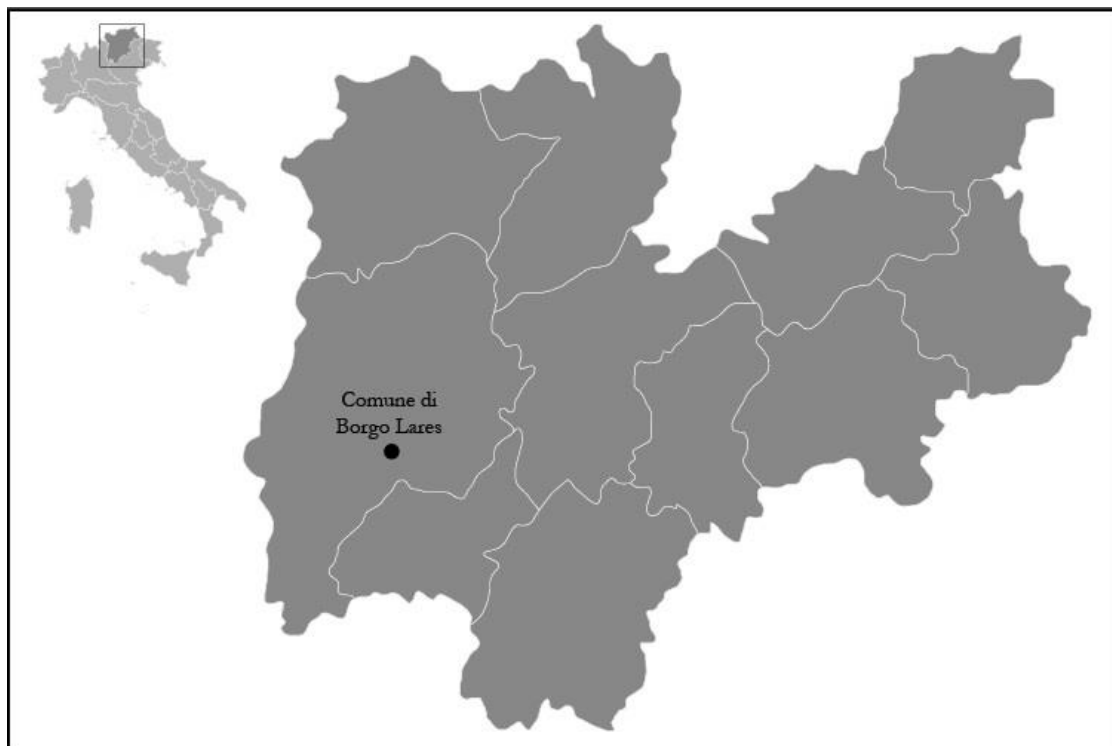
### *Genesi del progetto*

La frazione di Bolbeno (333 residenti, 585 m s.l.m.) è parte del Comune di Borgo Lares, situato nella parte sud-occidentale della Provincia Autonoma di Trento. Fino al 2015 Bolbeno ha costituito Comune a sé, per poi fondersi con il Comune di Zuclò dando origine al Comune di Borgo Lares.

Il progetto di sviluppo analizzato in questo lavoro ruota attorno ad un impianto sciistico realizzato nei primi anni sessanta grazie al contributo del BIM del Sarca, che in quel periodo si trova ad elargire dei finanziamenti riservati ai comuni per la realizzazione capillare di impianti sciistici, da mettere a dimora entro i suoi confini. Attraverso il contributo del BIM, il Comune di Bolbeno assieme al Comune di Tione nel 1963 inaugura la pista di sci grazie all'installazione di un impianto di risalita su di una lingua di terreno di circa 400m utilizzata per lo sci sin dai primi anni del 1900.

Tale area, benché inizialmente fosse in gran parte di proprietà privata, nel tempo è stata acquisita dal Comune di Bolbeno che ne detiene oggi la maggior parte, salvo alcune particelle residuali per cui il Comune di Bolbeno corrisponde una quota di affitto ai proprietari. L'impianto in quel periodo non aveva ancora un carattere formale, contando sulla sola affluenza degli abitanti del borgo. In questa prima fase la gestione dell'impianto da parte del Comune di Bolbeno avveniva perciò in maniera informale, e l'impianto era

gestito autonomamente dai residenti senza che fossero necessarie assunzioni di figure responsabili o particolarmente specializzate.



**Figura 1** – Inquadramento territoriale del Comune di Borgo Lares nella Provincia Autonoma di Trento

Attorno agli anni ottanta si rese necessario un adeguamento dell'impianto alle normative vigenti, e le Amministrazioni comunali si trovarono di fronte all'obbligo di formalizzare l'impianto dovendo affidare la gestione ad un'organizzazione esterna in grado di rispondere ai requisiti previsti (obbligo di sorveglianza dell'impianto, personale assicurato e regolarizzato, operare senza scopo di lucro etc.) e di assumere stagionalmente personale qualificato. È in questo frangente che si pongono le basi per quello che sarà poi il modello di gestione attuale analizzato all'interno di questo lavoro. Tuttavia, alla necessità di messa in regola dell'affidamento e della gestione degli impianti sciistici inizialmente finanziati dal BIM del Sarca, le piste sparse sul territorio non trovano soggetti pronti a gestire gli impianti a causa dell'elevato rischio imprenditoriale e dei numeri di presenze (risibili) sui quali al tempo si poteva contare. Al bando di affidamento partecipò allora la Pro loco, aggiudicandosi la gestione dell'impianto di sci, destinata a durare fino ad oggi.

È grazie ad essa che si avvia il processo di consacrazione di Bolbeno come vera e propria stazione sciistica, che passerà dall'essere un impianto limitato ai residenti del borgo all'essere una stazione in grado di offrire un servizio ad un'intera area e nuove opportunità di sviluppo per la comunità locale.

#### *Delineazione dei soggetti coinvolti*

La gestione si connota sin da subito da una forte collaborazione tra la Pro loco e l'Amministrazione comunale di Bolbeno (quella di Tione, in questo frangente, decise di non essere coinvolta), soprattutto grazie ai diversi soggetti che rivestirono (e rivestono ancora oggi) dei ruoli chiave in entrambe le organizzazioni, riuscendo così ad avere una

visione più ampia delle problematiche che scaturiscono dalla gestione e delle soluzioni più adatte per risolverle.

Tale gestione proseguì per cinque anni in maniera discontinua, complici alcuni inverni poco nevosi in cui l'esercizio non viene garantito, portando ad un deficit di bilancio di circa 50 milioni di lire, appianato poi grazie alla contrazione di un mutuo bancario da parte della Cassa Rurale locale in favore della Pro loco.

Dipendendo in maniera così significativa da un fattore esterno non controllabile (la nevosità degli inverni), sia la Pro loco che l'Amministrazione si resero conto che per poter rispettare gli standard minimi per la fornitura del servizio erano necessari alcuni investimenti imprescindibili per rendere funzionali e produttivi gli impianti: l'innnevamento artificiale. La Pro loco si trovò così, dopo pochi anni di attività, in una situazione di indebitamento dovuto sia al mutuo per la quale l'organizzazione era già economicamente impegnata per i successivi anni, sia dalla necessità di dover fare ulteriori investimenti per poter garantire la continuità e sostenibilità economica della propria attività. Grazie al contributo straordinario dell'Amministrazione comunale prima e del BIM del Sarca poi, nella seconda metà degli anni ottanta venne realizzato un impianto di innnevamento artificiale, al fine di garantire l'esercizio più a lungo e in maniera continuativa ad ogni stagione invernale, rilanciando l'attività e offrendo la possibilità di ripianare la situazione economica in declino.

Verso i primi anni '90 vengono convenzionati, dall'Amministrazione comunale di Bolbeno, i comuni limitrofi per una quota fissa proporzionata alla distanza e al numero di abitanti, con la contropartita di garantire tariffe agevolate ai residenti e delle giornate gratuite per le scuole materne. Tale convenzione ha durata di cinque anni e, dalla sua prima stipula, il numero di comuni convenzionati è andato via via crescendo. Se la prima convenzione venne sottoscritta da 4 amministrazioni comunali, oggi i comuni coinvolti sono 41, alcuni dei quali fuori dai confini provinciali, con un bacino di utenza di circa 120.000 persone.

A lato dell'impianto è presente una struttura alberghiera, dotata di bar e ristorante di proprietà privata. Costruita sul finire degli anni sessanta e gestita da diversi imprenditori privati, nel 1999 gli ultimi albergatori decisero di non rinnovarne l'affitto e la proprietà decise di conseguenza di vendere la struttura e le relative pertinenze, sulle quali insistono parte degli impianti utili al funzionamento della stazione sciistica.

Il servizio di ristorazione offerto era considerato dall'Amministrazione e dalla Pro loco come imprescindibile per il buon funzionamento dell'intera stazione, e dopo una prima fase in cui la stessa Pro loco si prese in carico della gestione della ristorazione, l'Amministrazione comunale decise di acquistare lo stabile per € 445.000, ripartiti tra il Comune, che versò il 5% del capitale acquisendone la proprietà, e la Provincia Autonoma di Trento che finanziò la spesa per il restante 95%. L'operazione attuata dal Comune, orientata anche alla ristrutturazione della struttura, fu quella di formalizzare una partnership con una società privata attiva nel mondo della ristorazione che, facendosi carico di parte della spesa, fosse interessata ad assumersi anche parte del rischio e la gestione successiva della struttura.

Alla pubblicazione dell'avviso pubblico da parte del Comune rispose solo una società, la Zodiac s.r.l., che impose la condizione di avere il 51% della proprietà in modo da tutelare l'investimento da possibili scelte politiche da parte delle giunte future. Venne così a crearsi la Silvia spa, azienda partecipata dalla Zodiac s.r.l. e dal Comune di Borgo Lares con capitale sociale di € 2.100.000, che attraverso la contrazione di un mutuo di 500.000€ rese possibile l'avviamento della ristrutturazione dell'immobile e l'avviamento commerciale, cui contribuì anche la Provincia Autonoma di Trento con una cifra di circa € 380.000.

La ristrutturazione coinvolse anche altre parti del complesso della struttura e del terreno circostante, di proprietà Comunale e dato in concessione alla Pro loco per il noleggio delle attrezzature e alla Scuola sci e Snowboard Rainalter di Madonna di Campiglio, che gestisce autonomamente corsi di sci sull'impianto di Bolbeno grazie al contributo dello Sci Club Bolbeno, organizzazione nata negli anni sessanta che si occupa della gestione degli eventi e competizioni sciistiche. Attraverso la ristrutturazione venne realizzato un ristorante e un bar, chiamato "La Contea", che nel 2011 la società partecipata Silvia cedette in gestione alla società privata Gandalf s.r.l. (ex Zodiac s.r.l.) per un canone di affitto pari a € 55.000 all'anno. Oggi il funzionamento della stazione sciistica di Bolbeno può quindi contare sulla presenza di un servizio di ristorazione e bar nei pressi dell'impianto di risalita.

#### *Un modello di gestione multi-stakeholder*

Nel corso degli anni, l'investimento totale fatto dalle organizzazioni e dalle istituzioni che a vario titolo sono state coinvolte, è stimato attorno agli € 8.000.000, anche in considerazione delle attrezzature acquistate, dell'impianto di innevamento artificiale e della ristrutturazione dell'immobile. Tali risorse, benché siano riconducibili in larga parte all'intervento pubblico (per una cifra indicativa vicina ai € 7.000.000), derivano anche da contributi privati a titolo di sponsor (circa € 200.000) e dagli utili generati dalla gestione stessa della pista, che ha permesso di reinvestire circa € 500.000 in beni funzionali al progetto.

Tuttavia, gli attori che hanno contribuito agli investimenti per la stazione di Bolbeno sono mutati nel tempo. A seconda delle fasi storiche, infatti, alcuni attori hanno assunto ruoli chiave in funzione di determinate criticità, per poi lasciare quel ruolo una volta superato quel particolare momento. In questo modo, anche il network di soggetti che ha contribuito allo sviluppo del progetto è cambiato nel tempo, facendo sì che alcuni attori risultassero centrali all'interno della rete in particolari situazioni per poi farsi da parte o, addirittura, di uscire dal network.

È il caso del BIM del Sarca, sebbene oggi non risulti essere centrale nel network gestionale, in alcuni momenti specifici ha rivestito il ruolo di soggetto chiave per il superamento delle problematiche. Nella fattispecie, le risorse apportate da questo ente sono principalmente di natura economica, grazie all'elargizione di contributi tanto nella fase di avviamento quanto per gli investimenti resisi necessari durante gli anni '90. È anche il caso del Comune di Tione, benché nella fase di avviamento abbia giocato un ruolo centrale in termini di apporto di risorse e competenze offrendo anche una base di persone direttamente coinvolte nel progetto e disposte a prestare il proprio lavoro volontario, negli anni '90 si è ritirata dalla gestione diretta della stazione sciistica arrivando a rivestire oggi un ruolo simile a quello degli altri Comuni convenzionati.

Tra i soggetti che nel tempo hanno invece assunto un ruolo maggiormente centrale nella rete è possibile individuare il Consorzio per il Turismo Giudicarie Centrali, ente sovracomunale che si occupa della promozione turistica di quell'area geografica. La promozione e il marketing dell'impianto avviene infatti per mezzo del Consorzio, che è inoltre il mediatore tra la Pro loco e gli albergatori locali nella stipula di accordi per offrire tariffe agevolate a chi pernotti più di una notte presso le strutture alberghiere. Anche gli sci club sono organizzazioni che offrono flussi di utenti grazie all'organizzazione di competizioni agonistiche avallate dalla Fisi presso l'impianto, soprattutto grazie al ruolo di *broker* svolto dallo Sci Club di Bolbeno che ha connesso altri sci club all'impianto di Bolbeno. Un'altra società che negli anni '90 ha ricondotto parte della sua attività all'impianto di Bolbeno è la "Scuola Italiana Sci e Snowboard Rainalter" di Madonna di

Campiglio. Ad oggi anche la Scuola di Sci rappresenta uno degli attori grazie ai quali è stato possibile offrire un servizio che potesse essere al pari delle stazioni concorrenti in termini di servizi. Grazie alla Scuola di sci è stato possibile, attraverso la convenzione stipulata tra i Comuni, coinvolgere gli Istituti scolastici (Scuole dell'infanzia e Scuole primarie) offrendo loro corsi a tariffe agevolate come previsto dalla convenzione che disciplina la gestione dell'impianto. Formalmente, infatti, è il Comune di Borgo Lares ad essere titolare della concessione funiviaria di servizio pubblico S 76h "Coste di Bolbeno", che ne esternalizza la gestione per una durata quinquennale. Trattandosi di un servizio non avente rilevanza economica, la convenzione attraverso la quale la concessione è esternalizzata prevede che possano concorrere alla gestione solamente organizzazioni senza fini di lucro. Pertanto, la convenzione prevede che l'affidamento dei beni funzionali allo svolgimento delle attività connesse alla stazione sciistica, sia concesso a titolo gratuito alla Pro loco di Bolbeno che si assume tutti gli oneri di gestione e le spese utili al buon funzionamento della stazione stessa. La Pro loco si fa inoltre carico delle spese di manutenzione ordinaria e degli oneri previdenziali e assicurativi del personale, che si registra in aumento e conta, nella stagione 2018-2019, un numero di 10 addetti.

La Provincia Autonoma di Trento ha rivestito un ruolo che nel tempo è andato mutando di fase in fase. Essa, oltre ad avere potere di revoca e di approvazione della concessione, ha investito nel progetto una rilevante quantità di risorse economiche. Ne è esempio il contributo per l'acquisto dell'immobile privato prospiciente la pista che ha reso possibile l'avviamento dell'attività da parte della Silvia spa, poi dato in gestione alla Gandalf s.r.l.

Nonostante le partnership formali, vi sono tuttavia una serie di contributi da parte di altre associazioni locali non propriamente formalizzate e che vanno oltre alla gestione della stazione sciistica di Bolbeno, tuttavia utili ad evidenziare la condivisione del progetto a livello locale. Sono quelle che la Pro loco di Bolbeno ha con la Pro loco di Zuclo (ovvero della frazione che, assieme a Bolbeno, forma il Comune di Borgo Lares), con la Pro loco di Tione, con il Coro Cima Tosa, con la sezione locale degli Alpini e con i Vigili del Fuoco volontari Bolbeno-Zuclo. Tali rapporti si esplicano principalmente nell'organizzazione di eventi congiunti, portando altre associazioni a prestare lavoro volontario per la gestione dell'impianto oltre ai volontari in seno alla Pro loco titolare della gestione.

Dalle interviste effettuate, risultano essere oltre 200 i volontari che a vario titolo prestano il proprio lavoro per attività riconducibili alla gestione della stazione sciistica, svolgendo mansioni che vanno dalle ore lavoro in biglietteria alla battitura e alla gestione dell'impianto di innevamento, ma comprendono anche attività di mediazione e brokeraggio con altre realtà quali gli Istituti scolastici e i Comuni. Di conseguenza, il modello gestionale che nel tempo è venuto costruendosi è una particolare commistione tra intervento pubblico, privato e terzo settore, in cui la stretta collaborazione tra più enti ha portato il progetto a consolidarsi nel tempo come realtà sciistica a servizio dell'intero contesto. Tale legittimazione è dipesa fortemente dal ganglio vitale del progetto, ovvero dalla promiscuità derivante dai rapporti tra la Pro loco, il Comune e la società privata di ristorazione. A seconda delle esigenze, esse hanno assunto un ruolo tale per cui il funzionamento della stazione sciistica non fosse compromesso. In questo, un ruolo centrale è stato svolto dai soggetti che rivestivano e rivestono le cariche istituzionali all'interno delle associazioni e delle istituzioni pubbliche, tali per cui è stato possibile adottare il metodo di lavoro precedentemente accennato.

## Discussione dei risultati

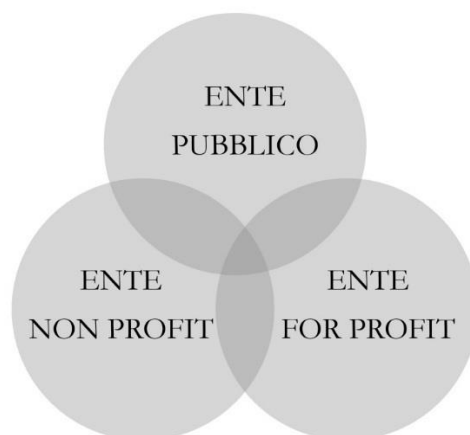
### *Rete di organizzazioni*

Sulla base del quadro teorico fornito e sul caso studio presentato, l'analisi condotta ha evidenziato come gli aspetti rilevanti relativi all'impianto teorico trovino riscontro anche nell'analisi empirica.

In primo luogo, come già sottolineato in precedenza, lo strumento di analisi adottato (la *network analysis*) si concentra sulla rete di attori che oggi sono funzionali alla gestione del progetto. È per questo che alcuni dei soggetti che in passato hanno rivestito un ruolo rilevante nel processo di costituzione dell'attuale assetto gestionale o non sono rappresentati nel network attuale di organizzazioni o, quando rappresentati, assumono un ruolo marginale.

Gli attori a cui è da ricondurre la leadership nella gestione del progetto, ovvero i soggetti che presentano il numero maggiore di rapporti con gli altri enti, sono fondamentalmente quattro: il Comune e la Pro loco di Bolbeno, lo Sci club e la società Gandalf s.r.l.. Un perfetto modello di governance multi-stakeholder formata da un'amministrazione pubblica, due associazioni di volontariato e una società privata (fig. 1). A questi attori centrali vanno aggiunti una serie di altre organizzazioni che contribuiscono attivamente al modello di governance del progetto del progetto di sviluppo che ruota attorno all'impianto sciistico, come la Scuola di Sci Rainalter, che tiene i rapporti con lo Sci club funzionali all'organizzazione dei corsi destinati agli istituti scolastici; il Consorzio Turistico, attore a cui sono affidati il marketing e la comunicazione realizzata grazie ad una relazione diretta (e fondamentale) con il *board* centrale della rete, dove tuttavia l'interlocutore principale è la Pro loco di Bolbeno. Infine, rivestono un ruolo rilevante la sezione locale degli Alpini e dei Vigili del Fuoco Volontari di Zuco e Bolbeno.

Si segnalano che gli intervistati delle quattro organizzazioni principali (Amministrazione comunale, Pro loco Bolbeno, Sci club, Gandalf s.r.l.), alla domanda relativa alla valutazione di un eventuale uscita dal progetto degli attori pubblici, di quelli privati o di quelli non-profit, hanno risposto all'unanimità indicando come molto negativa l'uscita di ciascun attore senza distinzioni di sorta. Parimenti anche gli attori maggiormente periferici hanno dato per la maggior parte parere molto negativo valutando la possibilità di un'uscita dal progetto di qualsiasi di quegli attori.



**Figura 2** – Gli attori chiave nella gestione del progetto

Dalle interviste sono inoltre emersi rilevanti meccanismi di coordinamento formalizzati tra queste organizzazioni attraverso riunioni periodiche convocate dal Comune di Bolbeno, ente proprietario dell'impianto, alle quali prendono parte i rappresentanti delle organizzazioni sopra citate. Gli intervistati considerano fondamentali questi incontri nonostante non abbiano diritto di voto rispetto alle decisioni da prendere, che sono invece il risultato di accordi ed interazioni informali precedenti tra gli attori. Nessuno degli intervistati, quindi, si sente escluso dal processo decisionale e tutti affermano di avere un potere di influenzare le decisioni prese, anche con gradi diversi a seconda dei rispettivi ruoli.

L'Amministrazione comunale è l'attore principale che ha assunto il ruolo di gestore dell'iniziativa e di abilitatore delle risorse locali latenti, tanto nelle imprese, quanto nelle associazioni e nei singoli cittadini. Benché l'affidamento dell'impianto alla Pro loco di Bolbeno risulta essere una formalizzazione di un'iniziativa spontanea che l'Amministrazione non avrebbe potuto gestire internamente, questo ha avuto un effetto capacitivo sulla comunità locale nella misura in cui ha permesso la nascita di altre associazioni che basano la loro attività proprio sull'impianto sciistico, contribuendo ad incentivare la diffusione di valori sociali quali la fiducia e la reciprocità. In altri termini, l'Amministrazione locale ha contribuito a creare un *luogo* inteso come una costruzione sociale e culturale risultante da una continua interazione tra differenti attori e da questi continuamente riprodotta. Ne è indice la trasversale approvazione del progetto da parte della comunità locale e delle altre istituzioni, che ha permesso nel tempo di raggiungere una rete di soggetti sempre più ampia garantendo la sostenibilità economica dell'iniziativa. Il modello di governance assunto da questa rete di soggetti presenta quindi il vantaggio di operare entro una logica economica senza per questo perdere la propria natura sociale e la propria vocazione comunitaria.

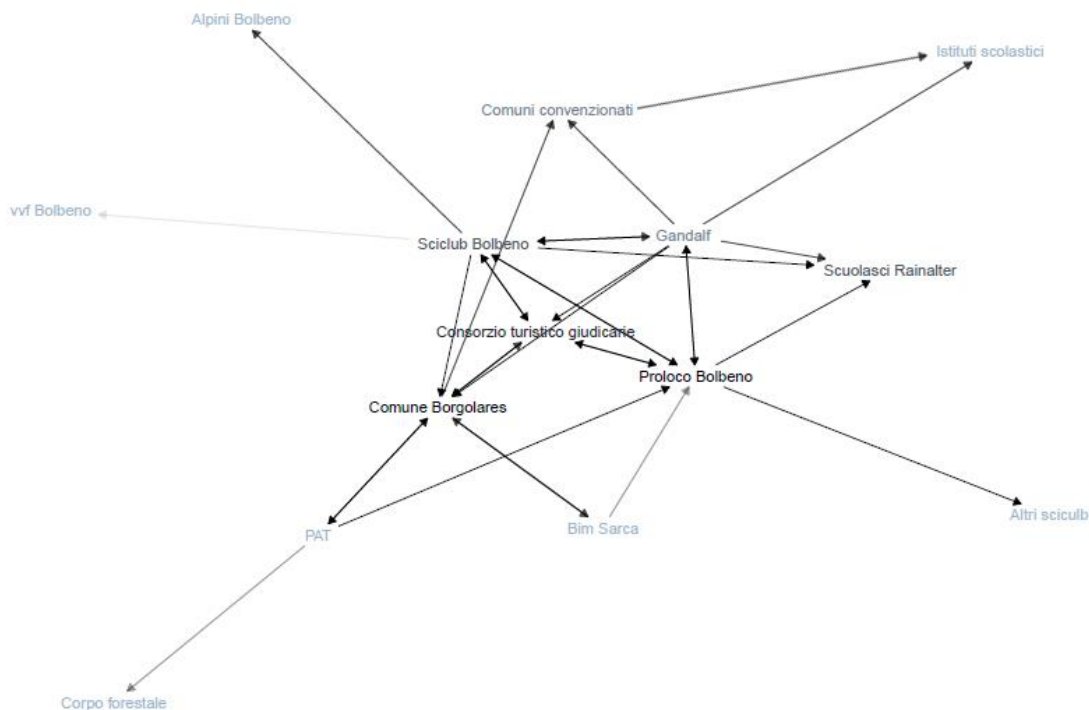


Figura 3 – Mappa degli attori ricavata attraverso la *Network Analysis*



Dal punto di vista della strategia di impresa, dalle interviste traspare come i momenti di coordinamento siano serviti ad assumere consapevolezza circa il mercato di riferimento e le sue esigenze, in questo caso legato al turismo invernale. Nel tempo, infatti, le organizzazioni responsabili della gestione dell'impianto hanno sempre più puntato su un target specifico di utenza, quello dei neofiti, per i quali non esiste una vera e propria offerta da parte delle altre stazioni sciistiche presenti sul mercato locale. Vanno in questa direzione anche le convenzioni realizzate con i comuni, attraverso le quali si istituzionalizzano nuove reti di relazioni con altri attori, come gli istituti scolastici per l'offerta di corsi di sci a prezzi inferiori rispetto a quelli di mercato. Durante i corsi di sci, la società gestrice e coproprietaria della struttura ristorativa offre all'utenza il pasto senza ristori economici da parte dell'Amministrazione comunale o della Pro loco. Questo non avviene solamente per rispondere a inclinazioni sociali della mission aziendale, ma anche grazie ad una reciproca convenienza maturata attraverso la cooperazione tra le varie organizzazioni. In altri termini, il *fare insieme* non è legato solo a motivazioni intrinseche di tipo idealistico, ma anche da necessità materiali di condivisione per competere in modo più efficace ed efficiente in un mercato dove altrimenti non si sarebbero trovati margini di azione.

Interessante rispetto a questo è il commento di uno degli attori intervistati, tra i responsabili della società gestrice del servizio ristorativo nei pressi della pista:

Il giorno di Natale potremmo fare “servizio ristorante” e non self-service per chi scia. Sicuramente guadagneremmo di più. Ma verrebbe meno quel rapporto di collaborazione e fiducia che abbiamo con la Pro loco e con l'Amministrazione comunale. Il resto dell'anno è anche grazie alla pista di sci che riusciamo a lavorare. (Gandalf s.r.l.)

La presenza nella rete di imprese for-profit, come la Scuola di sci Rainalter e la Gandalf s.r.l., è considerata in modo unanime come una risorsa positiva e rilevante in quanto capace di offrire opportunità occupazionali all'interno del territorio. Nella stessa direzione vanno le considerazioni emerse dalle interviste fatte agli amministratori della Scuola di sci Rainalter, nelle quali viene evidenziato come la sostenibilità economica della propria attività sull'impianto sia orientata a coprire i costi di gestione, rinunciando volontariamente ad eventuali fonti di guadagno alternative che sarebbero facilmente ricavabili dalla stazione sciistica di Madonna di Campiglio, dove la Scuola opera parallelamente.

La sostenibilità economica di tutta l'iniziativa, non solo la nostra, dipende da questo sistema [gestionale]. Se non ci fosse il volontariato non si potrebbe operare lì. Si consideri comunque che anche la Pro loco, oltre ad i volontari, ha personale assunto. È un sistema dove ognuno è funzionale all'altro. Se non ci fosse lo Sci club non si avrebbe sufficiente utenza. L'utenza comporta la gestione dell'impianto, che non si farebbe senza la Pro loco. Questo comporta anche assistenza, che facciamo noi come scuola di Sci, e comporta anche la necessità di offrire servizi di ristorazione. (Scuola di Sci e Snowboard Rainalter)

Le imprese coinvolte nel progetto scelgono di rinunciare spontaneamente, e non attraverso vincoli contrattuali formalizzati, a parte del proprio profitto per offrire servizi che sono funzionali alla sostenibilità economica del progetto. Durante i corsi di sci riservati agli Istituti scolastici dei comuni convenzionati, agli utenti è offerto gratuitamente il pasto presso la struttura ristorativa senza per questo ricevere compensi economici da parte delle

altre organizzazioni appartenenti alla rete. Durante l'intervista ai responsabili della società gestrice dell'impianto, essi hanno dichiarato che la rinuncia a parte del proprio profitto avviene in maniera spontanea, nella consapevolezza che tale rinuncia è funzionale tanto alla sostenibilità economica dell'iniziativa (in questo caso l'offerta di corsi di sci a prezzi ridotti per gli studenti) quanto agli aspetti riconducibili al marketing ed alla fidelizzazione degli utenti. L'esigenza emersa da questo attore è infatti anche quella di destagionalizzare l'attività e garantirne il funzionamento nei mesi in cui l'impianto non è in attività.

In questo senso anche le imprese – grazie ad una governance del progetto capace di mettere a valore la disponibilità e la necessità alla cooperazione tra più attori e basata su meccanismi diversi da quelli del solo profitto – possono concorrere alla produzione di beni e servizi d'interesse pubblico. La scelta di adottare un modello di gestione multi-stakeholder e inclusivo fondato sulla cooperazione tra più attori come meccanismo di coordinamento piuttosto che come forma giuridica (Borzaga e Tortia, 2017) si dimostra funzionale non solo a garantire benefici per i soggetti direttamente coinvolti, ma anche a generare valore socio-economico per l'intera comunità locale. Grazie a questa collaborazione vengono favoriti, infatti, anche processi di apprendimento circa le necessità, le opportunità e le aspettative della comunità locale; è quindi l'individuazione di un insieme di interessi comuni tra più attori a permettere la condivisione di competenze, strategie e risorse e a rendere possibile il perseguimento contemporaneo di scopi plurimi funzionali al bene comune.

Un fattore di successo di questo modello di governance è, inoltre, l'assegnazione di funzioni diverse ai differenti soggetti della rete, che, a seconda delle esigenze da soddisfare, attivano risorse differenti. Un esempio è rappresentato dalle fonti di finanziamento e dalla necessità, in alcuni casi, di reperire contributi straordinari per i quali è necessaria l'attivazione di una rete di soggetti collegata all'Amministrazione comunale, come la Provincia Autonoma di Trento o il BIM del Sarca. Dalle interviste i due enti hanno manifestato di intrattenere rapporti stretti con l'Amministrazione comunale e con la Pro loco in qualità di ente gestore dell'impianto, mentre hanno rapporti minimi o nulli con il resto della rete. Un altro esempio riguarda il Consorzio Turistico delle Giudicarie, organo depositato alla comunicazione e al marketing attraverso il quale passa anche il rapporto con gli albergatori. Esso opera principalmente con la Pro loco e, in misura minore, con l'Amministrazione comunale, con la Gandalf s.r.l. e lo Sci club.

Gli aspetti gestionali dell'impianto sono riservati alle due associazioni, la Pro loco e lo Sci club. Alla prima è inoltre affidata la manutenzione e la gestione ordinaria dell'impianto, attività a cui vanno ricondotte le opportunità d'impiego presso il noleggio, la biglietteria e l'impianto di risalita. Alla seconda è riservata l'organizzazione di eventi coadiuvata dalla sezione locale degli Alpini. La Gandalf s.r.l., gestendo il servizio di ristorazione, si interfaccia principalmente con l'Amministrazione comunale, con la Pro loco, con lo Sci club e con la Scuola di Sci Rainalter per organizzare il servizio in relazione alle presenze previste.

Il complesso modello di governance descritto deve la sua forma soprattutto all'Amministrazione comunale e alla sua capacità di riconoscere le competenze dei vari attori e assegnare a ciascun di loro un compito, riuscendo, poi, a costruire tra questi e i vari soggetti coinvolti relazioni fiduciarie e stabili nel tempo. In questo senso l'Amministrazione comunale ha dimostrato la capacità di mettere insieme diversi fattori produttivi locali al fine di raggiungere scopi che si configurano nelle sfere del sociale tentando di generare benefici per un'intera collettività. In altre parole, ha svolto così il ruolo di attivatore sociale abilitando altre organizzazioni alla presa in carico di funzioni e responsabilità specifiche.

Fondamentale, nel promuovere il processo di azione collettiva che si è concretizzato è stata, almeno al principio, la presenza di un gruppo promotore (MISE, 2016; Sforzi e

Zandonai, 2018), un ristretto gruppo di persone, composto da rappresentanti sia del pubblico che dell'associazionismo locale, da cui è dipeso il successo (come sarebbe potuto essere il fallimento) dell'iniziativa stessa. In particolare, da questo studio di caso emergono due aspetti rilevanti: l'importanza dei legami forti all'interno di una piccola comunità (sono diversi i soggetti che rivestono ruoli tanto nella Pro loco, quanto nello Sci club o nell'Amministrazione comunale) e la capacità di questi attori di utilizzare questi legami non per soddisfare interessi personali, ma per generare fiducia, condividere le risorse, le prospettive di sviluppo e la gestione del progetto e perseguire, così realmente obiettivi di interesse comunitario.

Detto in altri termini, i network locali attivati e attivabili in funzione delle esigenze da soddisfare sono sì legati ai rapporti tra i soggetti rappresentanti degli enti, ma grazie ad un modello di governance aperto e inclusivo questi sono stati messi a fattor comune della propria comunità di riferimento per favorire l'ingresso e la partecipazione di altri attori esterni alla rete.

## **Conclusioni**

Il caso appena descritto legato alla gestione comunitaria di un impianto sciistico nel comune di Bolbeno si classifica come un'esperienza di sviluppo innovativa in quanto il modello di governance multi-stakeholder e inclusivo adottato ha stimolato la partecipazione di attori diversi, che hanno scelto di cooperare per un fine comune. Il caso dimostra come, grazie a un assetto gestionale di questo tipo, anche istituzioni pubbliche, imprese private ed enti di terzo settore possono concorrere alla produzione di beni e servizi tesi ad un fine diverso da quello della massimizzazione del profitto, riuscendo non solo a creare opportunità occupazionali, ma anche a rendere la comunità protagonista attiva del processo di sviluppo locale.

Va sottolineato che le reti personali degli attori coinvolti sono una risorsa importante, ma la loro capacità di incidere positivamente nei processi di sviluppo socio-economico risiede nel modo in cui questi attori utilizzano le proprie reti (Trigilia, 1999; Provasi, 2004). Nel caso analizzato, benché esistano attori chiave ritenuti dagli soggetti coinvolti come indispensabili per il proseguimento del progetto, tali attori sono stati costantemente coadiuvati da una rete di altri attori a loro volta necessari per l'espletamento di una serie di attività funzionali all'utilizzo efficace ed efficiente dell'impianto.

L'inedito assetto gestionale sembra quindi poter far fronte all'eventuale uscita di soggetti specifici dal progetto o, diversamente, l'uscita di un solo attore potrebbe portare al suo fallimento. Se le associazioni di volontariato coinvolte sono funzionali alla gestione dell'impianto, le imprese private rendono possibile l'offerta di un servizio elevato in grado di far competere la stazione sciistica sul mercato turistico locale. Le istituzioni pubbliche sono, invece, necessarie per la costruzione di strategie di sviluppo in relazione alla legittimazione che il progetto ha acquisito negli anni, grazie alla quale è possibile attrarre investimenti con maggior facilità. Inoltre, il principale ruolo svolto dal Comune è quello di abilitatore di attori locali, permettendo ad altri attori di strutturarsi in organizzazioni e di prendere parte ai processi decisionali e gestionali dell'impianto. L'idea del Comune è quella di ridimensionare progressivamente il proprio ruolo all'interno del progetto delegandolo agli attori sociali. Tuttavia, essendo l'ente proprietario e istituzionalmente depresso alla richiesta di finanziamenti da parte di istituzioni pubbliche di ordine superiore, ad esso rimane il compito degli interventi di natura straordinaria sulla pista, come il progetto di ampliamento che in questi mesi (inizio 2019) sta prendendo piede.

In conclusione, è grazie all'adozione di un modello di governance multi-stakeholder e inclusivo che è stato possibile non solo far nascere una rete di organizzazioni locali funzionali alla gestione dell'impianto, ma anche mettere a valore (sociale) il ruolo di attori privati che perseguono fini privati, facendoli cooperare congiuntamente per il bene comune. È solo incoraggiando la partecipazione e la cooperazione tra i vari attori locali che è possibile offrire nuove e più ampie possibilità alle comunità locali di farsi carico delle proprie traiettorie di sviluppo, anche in contesti di mercato complessi come possono essere quelli montani.

## Bibliografia

- Bagnasco, A., Piselli, F., Pizzorno, A. e Trigilia, C. (2001), *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Bologna: Il Mulino.
- Banfield, E.C. (1958), *The Moral Basis of a Backward Society*, Free Press, Glencoe Illinois.
- Becattini, G. (1987) (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Becattini, G. (1989) (a cura di), *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino.
- Becattini, G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Torino, Bollati-Boringhieri.
- Borgatti, S., Jones C., e Everett, M. (1998), Network measures of social capital, *Connections*, Volume 21, Issue 2, pp. 27-36.
- Borzaga, C. (2015), *Come organizzare la produzione di beni comuni in forma collettiva: aspetti economici e giuridici*, in Sacconi, L. e Ottone, S. (a cura di), *Beni comuni e cooperazione*, (pp. 281-300) Bologna: Il Mulino.
- Borzaga, C. e Sforzi, J. (2014), *Social Capital, Cooperatives and Social Enterprises*, in Christoforou, A. e Davis, J.B. (eds), *Social Capital and Economics. Social Values, Power and Social Identity*, (pp.193-214) Chapter 10, Routledge.
- Borzaga, C. e Tortia, E. (2017), *Co-operation as coordination mechanism: a new approach to the economics of co-operative enterprises*, in J. Michie, J.R. Blasi, C. Borzaga (eds), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative and Co-owned Businesses*, (pp.55-75) Oxford: Oxford University Press.
- Bourdieu, P. (1986), The forms of capital, in Richardson, J. (a cura di), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, (New York, Greenwood), pp. 241-258.
- Burt, Ronald S. (1995), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge: Harvard University Press
- Burt, Ronald S. (2005), *Il capitale sociale dei buchi strutturali*, in Tronca, L., Forsé, M. (a cura di), *Capitale sociale e analisi dei reticoli*, Fascicolo 1. Milano: Franco Angeli
- Calvaresi, C. (2016), *Innovazioni dal basso e imprese di comunità: i segnali di futuro delle aree interne*, *Agriregioneuropa*, n. 45, pp. 31-34.
- Camagni, R., e Capello, R. (2013), *Regional competitiveness and territorial capital: a conceptual approach and empirical evidence from the European Union*, *Regional Studies*, n. 47, pp. 1383–1402.
- Carrosio, G., 2013, Reti sociali e nuovi abitanti nelle aree rurali marginali, *Scienze del territorio*, n. 1, 2013, pp. 201-210
- Ciapetti, L. (2010), *Lo sviluppo locale*, Bologna: Il Mulino.
- Coleman, J. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Coleman, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Di Nicola P, Stanzani S, e Tronca L. (2008) *Reti di prossimità e capitale sociale in Italia*, Milano, Franco Angeli

- Donati P. (2007) (a cura di), *Il capitale sociale. L'approccio relazionale*, numero unico della rivista *Sociologia e Politiche sociali*, 10-1
- Euricse (2016), *La cooperazione di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*. Libro Bianco, Trento, Esperia Lavis.
- Galdeano-Gòmez, E., Aznar-Sánchez, J., e Pérez-Mesa, J. (2011), *The Complexity of Theories on Rural Development in Europe: An Analysis of the Paradigmatic Case of Almería (South-east Spain)*, *Sociologia Ruralis*, n. 51, pp. 54-78.
- Granovetter, M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, *American Journal of Sociology*, n. 78, pp. 1360-1380.
- Hawkins, R. e Maurer, K. (2010), *Bonding, Bridging and Linking: How Social Capital Operated in New Orleans following Hurricane Katrina*, *British Journal of Social Works*, n. 40, pp. 1777-1793.
- Hooghe, M. e Stolle, D. (2003) (eds), *Generating Social Capital: Civic Society and Institution in Comparative Perspective*, New York: Palgrave Macmillan.
- Lin N. (2005), *Verso una teoria reticolare del capitale sociale*, in *Sociologia e Politiche sociali*, 8, 1, p. 23-48.
- Lopolito, A. e Sisto, R. (2007), *Il capitale sociale come fattore di sviluppo locale. Aspetti teorici ed applicativi*. Quaderni DSEMS Università di Foggia, pp. 1-37.
- MISE (2016), *Lo sviluppo delle cooperative di comunità*, Studio di fattibilità, Report finale, Roma, Ministero dello Sviluppo Economico.
- Piselli, F. (2005), *Capitale sociale e società civile nei nuovi modelli di governance locale*, *Stato e Mercato*, n. 75, pp. 455-486.
- Podda, A. (2017), *I legami che creano sviluppo. Capitale sociale e politiche di rete. Applicazioni di social network analysis*. Roma:Ediesse.
- Portes, A. (1998), *Social Capital: its Origins and Applications in Modern Sociology*, *Annual Review of Sociology*, n. 24, pp. 1-24.
- Provasi, G. (2004), *Lo sviluppo locale: una nuova frontiera per il nonprofit*, Milano: Franco Angeli.
- Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. (1995), *Turning in, turning out: the strange disappearance of social capital in America*, *Political Science and Politics*, n. 28(4), pp. 664-683.
- Ray, C. (2006), *Neo-Endogenous Rural Development, in the EU*, in Cloke, P., Marsden, T. e Mooney, P. (eds) *The Handbook of Rural Studies*. (pp. 278-291) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sabatini, F. (2009), *Il capitale sociale nelle regioni italiane: un'analisi comparata*. *Rivista di politica economica*, n. 97, pp. 167-220.
- Sacchetti S. (2018), *Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva*, *Impresa Sociale*, n.11.
- Sacchetti S., Sugden R. (2003), *The Governance of Networks and Economic Power. The Nature and Impact of Sub-Contracting Relationships*, *The Journal of Economic Surveys*, vol. 17, n. 5, pp. 669-691.
- Sacchetti, S., Sugden, R. (2008), *Reti*, in Demozzi, M., Zandonai, F., (a cura di) *Impresa sociale di comunità, Strumenti per la creazione e la gestione*, (pp.184-202) Lavis: Edizioni31.
- Sacchetti, S., Tortia, E. (2008), *Dall'organizzazione multi-stakeholder all'impresa reticolare*, *Impresa Sociale*, n. 4, pp. 104-125.
- Sforzi, J. (2018), *Le forme di governance delle imprese di comunità*, in Mori, P. A., Sforzi, J. (a cura di) *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, (pp. 43- 52) Bologna: Il Mulino.

- Sforzi, J. e Zandonai, F. (2018), *I processi generativi delle imprese di comunità*, in Mori, P. A., Sforzi, J. (a cura di) *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, (pp.73- 85) Bologna: Il Mulino.
- Tisenkopfs, T., Lacey, I., e Mierina, I. (2008), *Social Capital*, in van der Ploeg, J. D. e Marsden, T. (eds) *Unfolding Webs: the Dynamics of Regional Rural Development*, (pp.87-110) Assen: van Gorcum.
- Tortia, E. (2008), *Governance*, in Demozzi, M., Zandonai, F., (a cura di) *Impresa sociale di comunità, Strumenti per la creazione e la gestione*, (pp. 166-183) Lavis: Edizioni31.
- Triglia, C. (1999), *Capitale sociale e sviluppo locale*, Stato e mercato, n. 57, pp. 419-440.
- Ward, N., Atterton, J., Kim, T.-Y., Lowe, P., Philipson, J., e Thompson, N. (2005), *Universities, the knowledge economy and 'Neo-Endogenous Rural Development'*, Newcastle: University of Newcastle Upon Tyne.

# Il processo di valutazione d'impatto tra validità e fruibilità:

## l'analisi di un *case study*

Elisabetta Scognamiglio, Ludovica Testa, Norma Benincasa, Lorenzo Liotta (Italiacamp)

### Abstract

Il tema della valutazione d'impatto è ormai di interesse crescente per le imprese sociali (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014) ed è sia oggetto d'analisi accademica che di sviluppo operativo.

Le motivazioni alla base dell'attività di misurazione possono essere molteplici: la valutazione d'impatto infatti non è più solo uno strumento di rendicontazione ma un elemento strategico che offre all'organizzazione una chiave di lettura ulteriore per lo sviluppo e il monitoraggio delle attività, ed il relativo allineamento delle stesse con gli obiettivi che l'organizzazione si pone.

Quest'approccio, più diffuso nel mondo delle imprese "tradizionali", sta prendendo piede anche nel contesto delle imprese sociali, in linea con l'evoluzione strategica e organizzativa che le stesse stanno subendo.

A tale elemento, si unisce la crescente e più strutturata richiesta da parte degli *stakeholder* delle organizzazioni che richiedono risultati misurabili, facilmente leggibili e comparabili.

Nel fronteggiare questa duplice esigenza le imprese sociali si scontrano operativamente con diversi elementi di criticità che riguardano principalmente:

**l'aspetto definitorio**, inerente in particolar modo l'identificazione della natura dell'impatto sociale (Choi & Majumdar, 2014);

**il framework logico**, in particolare rispetto alla definizione del nesso di causalità tra interventi dell'impresa sociale ed effetti (Ebrahim & Rangan, 2014), spesso difficile da identificare;

**la scelta della metodologia** più adeguata (Nicholls, 2009) in considerazione del risultato atteso dall'organizzazione e dalle valutazioni richieste dagli stakeholder ma che consideri, al contempo, l'*effort* necessario e la disponibilità dei dati necessari per la misurazione.

In ragione di tali elementi, la letteratura mostra che gran parte delle imprese sociali che sviluppano processi di valutazione d'impatto utilizzano approcci che permettano un bilanciamento tra due elementi cardine della valutazione: **la validità dei risultati** derivanti dall'utilizzo delle metodologie formali (Rourke, 2014) e **la fruibilità degli approcci** sia in termini economici che operativi (Ebrahim & Rangan, 2014; Holma & Kontinen, 2011; Mueller-Hirth, 2012).

Grazie ai risultati di precedenti ricerche (Nicholls, 2009) è possibile affermare che ad oggi le imprese sociali tendono a sviluppare un processo che viene definito di "*bricolge*" dei metodi di valutazione di impatto. Con questa espressione si vuole definire il metodo secondo il quale le imprese sociali utilizzano parti di differenti metodologie per dar vita a processi di valutazione che seppur non standardizzati sono in linea con le specifiche attività di creazione di valore (Di Domenico et al., 2010)

L'utilizzo di tale approccio per la misurazione d'impatto permette di arginare i limiti e le criticità che possono emergere nell'applicazione delle metodologie "standardizzate" e di offrire al contempo le

risposte richieste agli stakeholder. (Baker & Nelson, 2005; Di Domenico et al., 2010), andando quindi a favorire lo sviluppo di processi più fruibili agli operatori.

Al contempo però, il rischio emergente potrebbe essere quello di inficiare l'opportuna validità delle informazioni raccolte ed elaborate.

Il *trade-off* e l'equilibrio tra fruibilità e validità rappresentano quindi il punto centrale da attenzionare quando un'impresa sociale sviluppa tale tipo di valutazione.

In linea con tali considerazioni, il presente lavoro intende presentare un processo di valutazione d'impatto che segua l'approccio "*bricolage*", attraverso l'analisi di un *case study* che permette, metodologicamente lo studio del fenomeno entro il suo contesto di vita reale [Yin R. K.],

L'analisi, di natura esplorativa, intende così offrire strumenti operativi e gestionali concreti che possano rafforzare il processo di valutazione e, di conseguenza, favorire la validità e riconoscibilità del valore misurato.

**Keywords:** *social impact bricolage, social impact evaluation, impresa sociale*

## **Introduzione**

Il tema della valutazione d'impatto è di interesse crescente per le imprese sociali (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014). La necessità di valutare e misurare il valore generato si associa alla crescente richiesta da parte degli *stakeholder* di avere maggiori informazioni qualitative e quantitative rispetto al valore sociale ed economico generato. Al contempo, tale necessità è legata alla volontà delle stesse imprese sociali di considerare la valutazione d'impatto come un elemento strategico, capace di offrire una chiave di lettura ulteriore per lo sviluppo e il monitoraggio delle attività, nonché il relativo allineamento di quest'ultime con gli obiettivi che l'organizzazione si pone.

Nel fronteggiare questa duplice esigenza, le imprese sociali si scontrano operativamente con diversi elementi di criticità che riguardano principalmente:

***l'aspetto definitorio***, inerente in particolar modo l'identificazione della natura dell'impatto sociale (Choi & Majumdar, 2014);

***il framework logico***, in particolare rispetto alla definizione del nesso di rapporto di causa-effetto tra interventi realizzati dall'impresa sociale ed effetti (Ebrahim & Rangan, 2014), spesso difficile da identificare;

***la scelta della metodologia*** più adeguata (Nicholls, 2009), in considerazione del risultato atteso dall'organizzazione e delle valutazioni richieste dagli *stakeholder* al contempo tenga presente l'*effort* necessario e la disponibilità dei dati utili per la misurazione.

In tal senso, infatti, l'assenza di una metodologia di valutazione universalmente riconosciuta fa sì che gran parte delle imprese sociali che sviluppano processi di valutazione d'impatto si trovano a dover scegliere in maniera autonoma l'approccio più adeguato tra i molteplici metodi d'analisi ad oggi presenti in letteratura, riscontrando spesso vari elementi di criticità.



Diversi studi di natura empirica (Nicholls, 2009, Molecke and Pinkse, 2017) hanno infatti mostrato come le imprese sociali nella maggior parte dei casi non sviluppino processi di valutazione seguendo interamente metodologie standardizzate presenti in letteratura, poiché *i*) pur garantendo risultati validi e significativi dal punto di vista metodologico queste talvolta non permettono di dare risposta alle richieste eterogenee dei differenti *stakeholders* oltre a *ii*) richiedere un *effort* specifico (sia in termini di risorse che di competenze) che frequentemente le imprese sociali non sono in grado di garantire.

In quest'ottica, dunque, le organizzazioni sono chiamate a utilizzare approcci che permettano un bilanciamento tra **la validità dei risultati**, derivanti dall'utilizzo delle metodologie formali (Rourke, 2014), e **la fruibilità degli approcci**, sia in termini economici che operativi (Ebrahim & Rangan, 2014; Holma & Kontinen, 2011; Mueller-Hirth, 2012).

In questi casi, il processo standardizzato viene sostituito da un approccio definito di "*bricolage*". Si tratta di un concetto introdotto da Lévi-Strauss nel 1962 applicato poi in diversi contesti socio-economici, fino ad arrivare all'impresa sociale (Molecke & Pinkse, 2017) e alla valutazione d'impatto (Nicholls, 2009).

In quest'ultimo caso con l'espressione "*bricolage*" si vuole intendere il metodo secondo il quale le imprese sociali sviluppino processi di valutazione che, seppur non standardizzati, siano in linea con le specifiche attività di creazione di valore (Di Domenico et al., 2010) e con le richieste degli *stakeholder*.

L'utilizzo di tale approccio per la misurazione d'impatto permette di arginare i limiti e le criticità che possono emergere nell'applicazione delle metodologie "standardizzate" e di offrire al contempo, le risposte richieste dagli *stakeholder*. (Baker & Nelson, 2005; Di Domenico et al., 2010), andando quindi a favorire lo sviluppo di processi più fruibili per gli operatori.

Tuttavia, sebbene la flessibilità connessa a questo tipo di approccio permetta una maggiore adesione del processo di analisi alle esigenze delle organizzazioni, contestualmente potrebbe minare la validità delle informazioni raccolte ed elaborate.

Questo fattore di rischio potrebbe essere mitigato andando a definire un opportuno *framework* procedurale, che traduca in linee operative e concrete il concetto di "*bricolage*". In questo modo, le differenti organizzazioni, partendo da specifiche esigenze valutative e seguendo gli stessi *step* operativi, potrebbero arrivare a definire, in maniera più semplice ed agevole, gli elementi ed i metodi di misurazione più idonei e rappresentativi.

Ciò vorrebbe dire dunque, non standardizzare la metodologia di valutazione (e, di conseguenza, l'oggetto d'analisi) ma rendere omogeneo il *framework* procedurale di base, permettendo in questo modo di giungere a soluzioni e risultati aderenti alla singola organizzazione, attraverso il medesimo percorso operativo.

In linea con queste considerazioni, l'obiettivo di questo lavoro è dunque *i*) tradurre il concetto di "*bricolage*" applicato alla valutazione d'impatto in un possibile *framework* operativo e *ii*) verificarne l'applicabilità e la rispondenza alle esigenze delle organizzazioni attraverso una prima applicazione ad un caso reale.

L'approccio metodologico utilizzato è quello tipico del *case study*, che permette di studiare e analizzare fenomeno entro il suo contesto di vita reale (Yin & Pinnelli, 2005).

L'analisi, di natura esplorativa, intende così offrire strumenti operativi e gestionali concreti che possano rendere più accessibile ed agevole il processo di valutazione alle organizzazioni e, al contempo, favorire la validità e riconoscibilità del valore misurato.

## 1. Bricolage e valutazione d'impatto

Il concetto di "*bricolage*" intellettuale introdotto da Lévi-Strauss (1962, p. 17) fa riferimento alla capacità di sviluppare processi con "ciò che si ha a disposizione": "*making do with what is at hand*", espressione che sta ad indicare la capacità di costruire qualcosa di nuovo con le risorse e i mezzi presenti.

La letteratura esistente sul tema fa riferimento a due forme di "*bricolage*": quello "ideologico" che indica la combinazione di vecchi miti e credenze per dar vita a nuovi filoni ideologici, e quello "materiale" che fa riferimento ai processi concreti di combinazione di risorse per sviluppare nuove opportunità (Baker, 2007).

Per poter correttamente intendere il concetto di "*bricolage*", occorre considerare inoltre i tre principali elementi che lo contraddistinguono:

"*Making do*", ossia la capacità di combinare risorse in nuovi modi per risolvere problemi e affrontare nuove opportunità, creando qualcosa dal nulla, usando risorse che sono in disuso per nuovi scopi oppure utilizzando risorse nascoste ed inutilizzate che non erano state precedentemente riconosciute o valorizzate.

**Rifiuto di sottostare a costrizioni o limiti**, fa invece riferimento alla capacità di contrastare concezioni e limiti esistenti spesso di natura politico-istituzionale (Baker & Nelson, 2005).

**Improvvisazione**, è un fattore strettamente connesso ai due precedenti e fa riferimento alla capacità di adattamento delle modalità di lavoro *standard* alle limitazioni momentanee. (Weick, 1993b).

Nel corso del tempo il concetto di "*bricolage*", inizialmente astratto, si è evoluto ed è stato applicato a più ambiti: dalla giurisprudenza (dove si fa riferimento alla possibilità di formulare nuove leggi a partire da norme già esistenti) alla genetica, fino ad arrivare al "*bricolage*" politico (Lanzara, 1998) e a quello aziendale. In quest'ultimo caso si richiama la capacità delle imprese di sviluppare nuovi prodotti o processi in condizioni di scarsità di risorse (Baker & Nelson, 2005) per fronteggiare crisi o problematiche imminenti.

Proprio a partire dall'applicazione del concetto di "*bricolage*" alle aziende, l'analisi si è evoluta con riferimento alle imprese sociali. Lo studio empirico condotto da Molecke e Pinkse (2017) ha infatti permesso lo sviluppo di un *framework* connesso alle imprese sociali e fondato sulle tre caratteristiche del "*bricolage*" intellettuale.

In questo caso, tali fattori tipici del "*bricolage*" sono stati integrati mediante un'analisi empirica con tre ulteriori elementi utilizzati a partire dal concetto di "*social bricolage*". Esso, introdotto da Johannisson e Olaison (2007), è inteso come l'attività di *networking* sociale e l'azione collettiva in risposta ad emergenze sociali.

In linea con tale definizione, dunque, i tre aspetti individuati da Molecke e Pinkse sono stati:

**Creazione di valore sociale**, obiettivo ultimo di un'impresa sociale che si può raggiungere solo attraverso la combinazione di risorse e persone per dare risposta imminente alle urgenze e ai bisogni per i quali si sta lavorando.

**Partecipazione degli stakeholder**, fa riferimento alla capacità di sviluppare *networking* per poter accrescere le risorse o le competenze a disposizione (Johannisson & Olaison, 2007)

**Persuasione** attraverso opportune attività di comunicazione e coinvolgimento, strategia essenziale per arginare le possibili limitazioni alla creazione di valore sociale dovute alla scarsità di risorse.

Questi tre ulteriori elementi d'analisi mettono in evidenza quanto, nel caso delle imprese sociali, il *network* e la capacità di coinvolgimento siano cruciali nell'acquisizione di risorse entrando quindi tra i fattori tipici del "*bricolage* sociale".

A partire da questi elementi, Nicholls (2009) ha proposto una prima applicazione del concetto di "*bricolage*" alla misurazione dell'impatto sociale, attingendo dai vari aspetti ed applicazione del tema.

Nel contesto della misurazione dell'impatto sociale, il concetto di "*bricolage*" suggerisce che l'organizzazione debba utilizzare strategicamente le metodologie esistenti per dare opportuna risposta strategica ai propri *stakeholder*. (Nicholls, 2009: 756).

La letteratura esistente, infatti, mostra come nel caso di misurazione d'impatto si possa parlare di "***bricolage***" **ideologico**, facendo riferimento all'iniziativa delle organizzazioni che "adattano" le metodologie di misurazione e le conseguenti logiche di fondo, per renderle più rispondenti alle proprie esigenze. Quest'aspetto riflette anche la **volontà di rifiutare i limiti posti** dagli aspetti metodologici, mettendo a sistema le risorse disponibili per poter rispondere alle necessità degli *stakeholder* (Baker & Nelson, 2005).

Inoltre, si può anche parlare di una forma di "***bricolage***" **materiale**, quando le imprese sfruttano la caratteristica del "*making do*", per la quale si sviluppa un processo di misurazione partendo dall'utilizzo di database imperfetti, a causa delle difficoltà dell'organizzazione di raccogliere e sistematizzare in maniera organica i dati necessari (Di Domenico et al., 2010).

Infine, è possibile rintracciare alcune caratteristiche tipiche del "***bricolage***" **sociale**. Nello specifico, anche in questo caso risulta necessario il *coinvolgimento degli stakeholder*, poiché il processo di misurazione presuppone un'azione di negoziazione tra i risultati che si possono ottenere e le aspettative degli *stakeholder* (Nicholls, 2009). Per questo motivo gli imprenditori sociali devono provare a raccontare l'impatto generato ricombinando i diversi elementi delle varie metodologie disponibili in modo che siano più rispondenti possibili alle esigenze di misurazione (Carstensen, 2011)

Di Domenico (2010) sottolinea come Nicholls (2009), pur avendo offerto una chiara concettualizzazione della misurazione dell'impatto sociale come "*bricolage*", lasci alcuni punti in sospenso; in particolare rispetto *i*) alle modalità operative con le quali l'imprenditore sociale dovrebbe coniugare il "*bricolage*" ideologico e materiale, *ii*) a come riesca ad unire più idee, spesso in contrasto, ed infine, *iii*) a come l'azione di "*bricolage*" possa legittimare l'approccio utilizzato per la misurazione del valore sociale.

## 2. Il framework

A partire dalle evidenze emerse dalla letteratura, il primo obiettivo di questo lavoro è stato tradurre il concetto di valutazione d'impatto come "bricolage" in un possibile *framework* operativo e procedurale.

Per poter raggiungere questo obiettivo per ciascuna delle caratteristiche della valutazione d'impatto, inteso come "bricolage" sono stati individuati i principali elementi di scelta e operativi che occorre definire in sede di sviluppo dell'analisi d'impatto.

L'impostazione così ottenuta è presentata in Figura 1.

I differenti caratteri del "bricolage", sia inteso in senso generale che quelli emersi relativamente alle imprese sociali (Molecke & Pinkse, 2017) sono stati riclassificati e legati al concetto di "bricolage" ideologico e materiale.

Gli elementi di *social value creation* e *stakeholder engagement* sono stati associati al "bricolage" ideologico e gli elementi connessi varieranno, di volta in volta, a seconda delle richieste, degli *stakeholder* coinvolti. I fattori connessi al *material bricolage* sono il "making do" ed il rifiuto dei limiti, che condurranno, all'interno del percorso individuato, alla scelta metodologica di raccolta ed elaborazione dati che sia al contempo rispondente alle attese definite precedentemente.

	CARATTERISTICHE DEL BRICOLAGE	DEFINIZIONE	ELEMENTI D'ANALISI
BRICOLAGE IDEOLOGICO	<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>	Negoziazione tra i risultati che si possono ottenere e le aspettative degli <i>stakeholder</i> (Nicholls, 2009).	Categorie di <i>stakeholder</i> interessate o destinatarie della valutazione Risultati attesi Presenza di richieste specifiche di valutazione
	<b>Social Value Creation</b>	La valutazione d'impatto per le imprese sociali si sviluppa per favorire la missione sociale dell'organizzazione più che rispondere ad obblighi regolamentari o altre convenzioni. (Nicholls, 2009)	Definizione del perimetro d'analisi rispetto a: Spazio (intera organizzazione o progetto) Tempo (valutazione ex-ante o ex-post) Social value atteso (qualitativo/ quantitativo/ monetario)
BRICOLAGE MATERIALE	<b>Rifiuto dei limiti</b>	Combinazione dei diversi elementi delle varie metodologie disponibili in modo che siano più rispondenti possibili alle esigenze di misurazione ricombinare gli elementi di misurazione d'impatto relativi alle differenti metodologie (Carstensen, 2011)	Approccio metodologico Disponibilità di dati
	<b>Making Do</b>	Capacità di elaborare i dati a disposizione seppur imperfetti per cogliere le aspettative degli <i>stakeholder</i> (Di Domenico et al, Competenze <i>ad hoc</i> 2010)	

Figura 1 Caratteristiche del bricolage e fattori chiave per la valutazione d'impatto

A partire quindi da questi elementi presenti in letteratura è stato costruito il *framework* operativo che mette in evidenza e permette l'incrocio tra *i*) processo di scelta condotto dall'organizzazione in virtù dei bisogni connessi alla valutazione, e *ii*) gli approcci di valutazione tradizionali con i rispettivi fabbisogni in termini di disponibilità di dati ed *effort*. Dalla comparazione tra questi aspetti è stato possibile arrivare a delineare le possibili forme "concrete" e operative in cui si traduce il concetto di "bricolage", nel tentativo di colmare il *gap* che talvolta si manifesta tra aspettative e possibilità d'azione.

## 2.1 L'identificazione dei bisogni

Al fine di identificare le motivazioni e le esigenze che conducono un'impresa sociale a valutare il proprio impatto, è stata costruita una mappa decisionale che considerasse come determinanti di scelta i fattori che emergono dall'analisi del "bricolage" ideologico e che si traducono in alcuni quesiti chiave che tengono conto di:

- > motivazione della valutazione;
- > potenziali destinatari;
- > risultato atteso.

In tal senso, le domande guida che hanno permesso la costruzione della mappa sono state le seguenti:

- > Il processo di valutazione d'impatto è una richiesta di una o più categorie di *stakeholder*?
- > In questo caso vengono richiesti indicatori e/o requisiti specifici?
- > Nel caso in cui invece, la valutazione d'impatto sia una dichiarazione spontanea dell'organizzazione quali sono i risultati che si desidera ottenere?

La mappa decisionale è rappresentata in Figura 2.

Com'è possibile osservare, i diversi percorsi possibili possono portare a quattro diverse soluzioni.

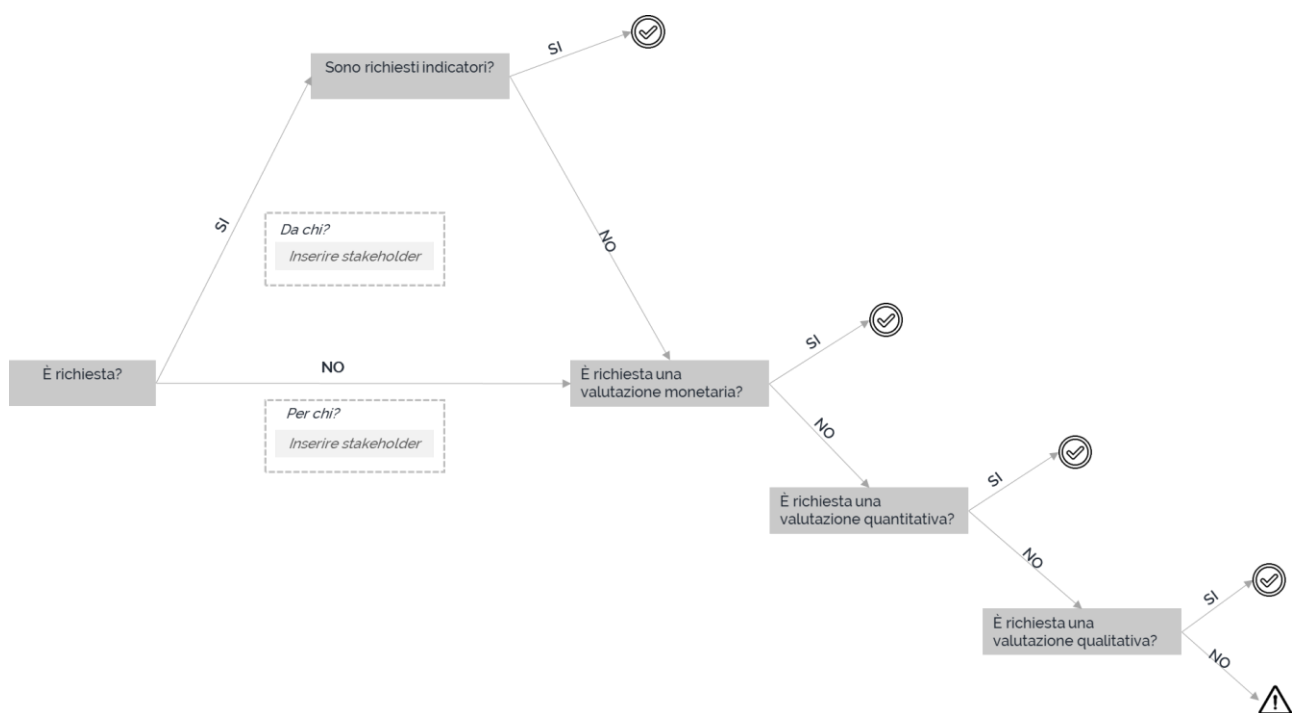


Figura 2. Albero decisionale

Tra le eventuali alternative solo in due sarà possibile applicare il concetto di “*bricolage*”. Sono infatti da escludere:

- > il caso di richiesta di specifici indicatori da parte degli *stakeholder*, in cui poca è la flessibilità d’azione rispetto alle aspettative;
- > il caso di valutazione qualitativa in cui, per la minor complessità dell’azione, non risulta necessario lo sviluppo di azioni di “*bricolage*”.

Quest’attività diventa invece necessaria nel caso in cui l’impresa desideri ottenere dal processo di valutazione degli elementi quantitativi e monetari.

Sono infatti questi i casi in cui, le diverse categorie di metodologie presenti in letteratura, richiedono opportuna disponibilità sia di dati che di risorse (umane ed economiche) per poter essere sviluppate.

## 2.2 Metodologie di valutazione e risorse necessarie

In tal senso, quindi, il secondo *step* per la costruzione del *framework* procedurale, è stato costituire una matrice *effort*/dati che fosse rappresentativa delle necessità correlate alle diverse metodologie di valutazione.

		EFFORT		
		Basso	Medio	Alto
DISPONIBILITÀ DI DATI	Basso	<b>PERIMETRO:</b> Ex-Post/ Di progetto <b>APPROCCI:</b> Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc	<b>PERIMETRO:</b> Ex-Post/ Di progetto <b>APPROCCI:</b> Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc  <b>PERIMETRO:</b> Ex-Ante <b>APPROCCIO:</b> SROI	<b>PERIMETRO:</b> Ex-Post/ Di progetto <b>APPROCCI:</b> Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc  <b>PERIMETRO:</b> Ex-Ante/ Di progetto <b>APPROCCIO:</b> Basato sulla teoria Partecipativo Sperimentale/ Quasi sperimentale
	Medio	<b>PERIMETRO:</b> Ex-Post/ Di progetto <b>APPROCCI:</b> Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc	<b>PERIMETRO:</b> Ex-Post/ Di progetto <b>APPROCCI:</b> Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc	<b>PERIMETRO:</b> Ex-Post/ Di progetto <b>APPROCCI:</b> Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc
	Alto	<b>PERIMETRO:</b> Ex-Post/ Di progetto <b>APPROCCI:</b> Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc	<b>PERIMETRO:</b> Ex-Post/ Di progetto <b>APPROCCI:</b> Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc	<b>PERIMETRO:</b> Ex-Post/ Di progetto <b>APPROCCI:</b> Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc

Figura 3. Matrice *effort*/dati

La matrice si articola considerando tre livelli (basso, medio, altro) sia per la disponibilità di risorse (*effort*), sia per quella di dati. Gli approcci metodologici individuati e collocati all’interno della stessa fanno riferimento alla catalogazione di Stern (2016) che considera:

Basato sulla teoria	Analisi della logica progettuale con teorie preesistenti ed esplicitazione dei nessi causali dei cambiamenti generati	Qualitativo
Partecipativo	Il giudizio e l'esperienza dei beneficiari e degli stakeholder sono utilizzate per identificare i cambiamenti più rilevanti ed i risultati più significativi tra diverse possibilità	Quali/ Quantitativo
Sperimentale/ Quasi sperimentale	Confronto tra gruppi destinatari delle attività progettuali e gruppi simili non coinvolti dall'intervento	Quantitativo
Analisi costi/ benefici	Confronto tra i costi complessivi di un progetto e i benefici complessivi prodotti, con individuazione del fattore preminente	Monetario
Ritorno dell'Investimento	SROI	Monetario

Figura 4. Catalogazione delle metodologie

A ciascuna categoria individuata sono stati associati livelli di *effort* e dati necessari, in ragione della complessità dell'approccio stesso.

A queste categorie inoltre, è stato integrato un elemento di perimetro dell'analisi che può essere, a seconda dell'arco temporale di riferimento, *ex-ante* o *ex-post*, richiedendo in tal senso risorse e dati differenti.

La matrice così elaborata mette in evidenza che, mentre in condizioni di disponibilità di risorse e dati medio/alti, l'organizzazione può potenzialmente applicare la metodologia di valutazione che meglio si addice alle proprie esigenze arrivando ad ottenere risultati quantitativi e monetari, ciò non avviene nei casi di combinazioni di basso *effort* o bassa disponibilità di dati. In questi casi infatti, stando ai modelli di valutazione tradizionali non è possibile raggiungere un profondo grado di analisi.

È in questi casi che si potrebbe manifestare il *gap* tra i risultati attesi dalla valutazione e quelli che, stando alle possibilità dell'organizzazione, è possibile ottenere. Sono quindi questi le situazioni in cui il concetto di "*bricolage*" diventa azione concreta.

### 2.3 Le azioni di bricolage

In questa fase del processo, il principio del "*bricolage*" che trova applicazione è quello peculiare: il "*making do*". L'organizzazione che si trova dinanzi a dei limiti "oggettivi" dati dalla scarsità di risorse e dati e che, al contempo però vuole o deve misurarsi, è chiamata a farlo "con quanto ha a disposizione".

Per ciascuno dei casi quindi, vengono di seguito proposte delle azioni di bricolage che possono aiutare l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi di valutazione.

FASI	AZIONI
Analisi interna	Lettura documenti e identificazione attività e modello di business
Analisi esterna	Ricerca di <i>benchmark</i> e comparazione delle attività, degli outcome e degli indicatori
Analisi database disponibili	Individuazione dati e costruzione indicatori relativi

Figura 5. Iter bricolage\_valutazione quantitativa

Com'è possibile osservare dalla Figura 5, una delle azioni di "*bricolage*" che operativamente viene spesso applicata per poter integrare la valutazione qualitativa è la costruzione di indicatori *ad hoc* che siano al contempo rappresentativi degli *outcome* e possibili da elaborare con i dati a disposizione.

L'analisi prevede da un lato lo studio dell'organizzazione attraverso un processo di studio documentale e dall'altro un processo di ricerca di *benchmark* che riguardi sia organizzazioni similari, sia attività che producano i medesimi effetti, per poter cogliere, ove presenti riferimenti per la definizione e costruzione di *outcome* e indicatori. L'utilizzo di indicatori che provengono da analisi di *benchmark* garantisce una maggiore affidabilità e solidità della valutazione, pur se sviluppata con un approccio non codificato in tutti i suoi passaggi.

A valle di questo processo d'analisi la procedura prevede l'elaborazione dei dati e la misurazione dell'impatto.

E' opportuno sottolineare che, seppur si tratti di un processo che si realizza in tempi relativamente brevi, richiede un *effort* dedicato e competenze specifiche sui temi trattati.

FASI	AZIONI
Analisi database disponibili	Individuazione dati e costruzione indicatori relativi
Analisi esterna	Ricerca di possibili <i>proxy</i> monetarie
	Ricerca di <i>benchmark</i>

Figura 6. Iter bricolage\_valutazione monetaria

Un processo analogo necessita di essere sviluppato qualora si voglia dare quantificazione monetaria all'impatto con un'azione di bricolage in più da compiere. La definizione di indicatori quantitativi, infatti, va infatti integrata con l'identificazione e applicazione di una *proxy* monetaria che riesca a rappresentare al meglio il valore economico dell'impatto generato.

Questa fase, quindi, richiede un'ulteriore fase di ricerca, analisi ed elaborazione ed è per questo che può essere realizzata solo nell'ipotesi in cui, pur in assenza di una elevata disponibilità di dati, l'*effort* a disposizione sia elevato. Non è pertanto possibile, anche attraverso azioni di bricolage, in tutti i casi presenti in matrice.

### 3. Un'applicazione concreta: Mare Culturale Urbano

Mare Culturale Urbano è un progetto che nasce nella periferia di Milano. È luogo di incontro, innovativo ed ibrido, dove si sviluppano processi di inclusione sociale, di rigenerazione urbana e di innovazione culturale e diventa centro di produzione artistica e spazio di sperimentazione nel quale replicare il modello dei centri multi disciplinari culturali europei. Ma non vuole essere solamente questo. Infatti, desidera costituire un luogo dove l'arte venga utilizzata come strumento di incontro, di contaminazione e di crescita collettiva.

Mare nasce come impresa sociale nasce nel 2012, ma diviene effettivamente attiva sul territorio solo nel 2016 con l'apertura di Cascina Torrette, una cascina del '600, nella zona ovest di Milano, attigua a San Siro, caratterizzata, come la maggior parte delle periferie, da scarsi luoghi di aggregazione nei quali venga incoraggiata la partecipazione cittadina, non solo alla vita pubblica, ma anche culturale.

In questo spazio si è quindi realizzato il primo esperimento di **mare**: una riqualificazione urbana attraverso l'attivismo culturale. Tale possibilità è nata anche grazie alle relazioni tra soggetti pubblici e privati che, ritenendo valido il modello, hanno contribuito allo sviluppo del territorio e



della comunità. In particolare il Comune di Milano, Fondazione Cariplo e Fondazione Housing Sociale, nel cui complesso di *housing* sociale si trova appunto Cascina Torrette.

Attualmente **mare** ha cambiato la sua forma giuridica passando da impresa sociale ad essere società ed associazione, per ovviare ai limiti che talvolta tale forma giuridica può generare.

**mare**, pertanto, risponde alla mancanza di offerta culturale e spazi di crescita sociale che caratterizzano spesso le periferie cittadine, attraverso la messa a disposizione di **mare cascina**, all'interno della quale si trovano spazi di *coworking*, sale prove musicali, spazi polifunzionali, spazi all'aperto per la comunità, bar e pizzeria, una corte e una grande area di verde pubblico.

La cultura e l'arte sono, quindi, il centro del progetto di **mare** in quanto vengono considerati veicoli di sviluppo della consapevolezza sociale, del benessere e della crescita individuale. L'ambizione di **mare** è realizzare un modello di sviluppo territoriale attraverso la costruzione di un luogo fisico, e non, dove la comunità possa incontrarsi, sia da un punto di vista generazionale che sociale che artistico. Un luogo dinamico, in continuo fermento, dove, senza barriere, le persone possono venire a contatto e conoscersi, così come avviene in una piazza.

**mare** rappresenta, ad oggi, uno dei pochi progetti in Italia che svolge un'attività a forte impatto sociale, attraverso azioni concrete di attivismo culturale e di aggregazione territoriale.

**mare** rappresenta indubbiamente un *hub* culturale e sociale, un luogo che deve essere attraversato e vissuto, fisicamente, da tutti, ma soprattutto è uno spazio dove stare insieme e condividere momenti in nome della bellezza e non necessariamente del consumo, in definitiva un posto dove l'incontro tra diversi diventa un tesoro.

### **3.1 Approccio metodologico**

Seguendo il percorso teorico sviluppato in precedenza, il primo *step* da effettuare è comprendere i bisogni dell'organizzazione. Questo è avvenuto mediante un incontro conoscitivo e un'intervista strutturata, con cui si è cercato di indagare da un lato le conoscenze dell'organizzazione rispetto al tema dell'impatto, dall'altro le esigenze della stessa.

Ad oggi **mare**, pur ritenendo il tema dell'impatto importante, non ha ancora sviluppato un processo di misurazione e valutazione. Molteplici sono le motivazioni all'origine, la prima e principale è data dal fatto che non tutte le azioni di **mare** sono formalizzate, ovvero gli effetti che l'impresa sociale origina non derivano unicamente dalle attività formali alle quali i soggetti partecipano intenzionalmente e consapevolmente, ma molti scaturiscono semplicemente dal vivere **mare** e ciò rende più complesso il processo di valutazione. In secondo luogo, i fruitori di **mare**, sia di prodotti commerciali ma soprattutto di contenuti culturali, attualmente non hanno ancora espresso l'esigenza di conoscere l'impatto generato dall'organizzazione. D'altra parte però, tra i vari *stakeholder* con i quali interagisce l'organizzazione vi sono le Istituzioni e gli Enti che, collaborando finanziariamente allo sviluppo dei progetti, spesso richiedono modalità di valutazione delle esternalità positive generate sul territorio, sebbene non esplicitino l'esigenza di una valutazione d'impatto. Contestualmente, **mare** riconosce che sviluppare un sistema di misurazione degli effetti che la stessa genera per il contesto di riferimento costituirebbe una leva utile per ingaggiare aziende e privati relativamente alla sponsorizzazione delle attività.

Pertanto, alla luce di questi primi aspetti emersi, risulta chiaro che il processo di valutazione d'impatto non viene espressamente richiesto dagli *stakeholder*, ma è la stessa organizzazione

che sceglie di svilupparla, ritenendo che i reali effetti positivi che **mare** genera per le persone e il territorio debbano essere valorizzati.

Dopo aver definito la volontarietà del processo di valutazione d'impatto, **mare** è chiamata a rispondere relativamente al tipo di analisi di cui necessita. Ad oggi, l'impresa considera le aziende e i privati tra i suoi *stakeholder* più strategici, in virtù degli investimenti necessari per la realizzazione e il sostentamento dell'attivismo culturale che la stessa promuove. Quindi coerentemente con le sue esigenze, **mare** sceglie la valutazione monetaria dell'impatto.

Individuati quindi le richieste ed i bisogni, si procede con la verifica delle competenze e la disponibilità di informazioni dell'organizzazione.

I due temi su cui **mare** si deve interrogare, per verificare la concreta possibilità di implementare un sistema di valutazione monetaria, sono la presenza di dati e la disponibilità di competenze. Vista la dimensione dell'organizzazione, l'impresa dispone di un basso *effort* da mettere a disposizione del processo di valutazione, mentre contestualmente possiede una quantità di dati media, perlopiù non sistematizzati.

Incrociando tali informazioni con la tabella elaborata per il *framework* (Figura 3) emerge chiaramente come questi due limiti non consentano, attualmente, l'implementazione di una metodologia che permetta la misurazione monetaria degli effetti dell'organizzazione.

Dalla lettura del modello risulta che l'unico approccio metodologico che può essere seguito interamente è quello teorico, il quale permette di arrivare ad una valutazione qualitativa.

Al fine di superare questa limitazione, diventa necessario per l'impresa ricorrere al bricolage materiale. Non potendo seguire una precisa metodologia per la misurazione quantitativa, l'impresa si trova ad "improvvisare" e valorizzare ciò che ha disposizione. In particolare per **mare**, il processo da seguire prevede dapprima l'identificazione degli *outcome*, anche attraverso un'analisi di *benchmark*, e successivamente l'ipotesi di costruzione di indicatori *ad hoc*, idonei anche rispetto ai database a disposizione.

Per facilitare il processo di misurazione quantitativa risulta maggiormente idoneo perimetrare l'analisi focalizzandosi su un solo progetto piuttosto che su tutta l'organizzazione.

Alla luce di quanto descritto, si è proceduto ad identificare un progetto che potesse fungere da *test*: la rassegna annuale estiva che nel 2019 giunge alla sua quarta edizione e prende il nome di "Lungomare". La scelta di tale progetto risulta essere la più idonea per molteplici ragioni. Innanzitutto, è il principale progetto di **mare**, sia in termini di investimenti che di ampiezza, è quindi l'attività che maggiormente necessita di risorse per la realizzazione. Pertanto, fornire agli investitori una misurazione delle esternalità positive generate da **mare** risulterebbe per l'organizzazione un'importante leva comunicativa. In secondo luogo, la valutazione di un unico progetto costituirebbe per l'impresa un primo approccio meno impegnativo.

### 3.2 Descrizione progetto

“Lungomare” è la rassegna estiva che si svolge all’interno di Cascina Torrette, dal 1 giugno al 30 settembre. Il progetto sociale nasce con l’idea di “portare il mare a Milano” e con questa rassegna si vuole rendere concreta questa idea. Sempre più persone e famiglie restano in città per le vacanze estive, così **mare** porta il lungomare a Milano, diventando un punto di riferimento dell’estate non solo per il quartiere ma per tutta la città.

**Mare cascina** si trasforma in un luogo dove tra le sdraio e la ghiaia, si sviluppano le più diverse attività ed eventi adatti a tutti, dai bambini ai nonni, dagli studenti agli artisti, dalle associazioni alle aziende, passando per gli amanti di tutte le forme di arte. Ogni edizione il flusso di gente che attraversa **mare** è in continua crescita, anche grazie al fitto palinsesto culturale offerto. **Mare cascina** organizza vari eventi che vanno dal cinema all’aperto, ai concerti, ai festival, ogni settimana differenti ed indirizzati a diversi target in modo che tutti possano sentirsi parte di **mare**.

### 3.3 I primi risultati

Dopo aver definito il percorso da seguire e individuato il progetto più idoneo, il processo di valutazione di impatto parte dall’analisi qualitativa dell’intera organizzazione.

Il primo *step* di analisi inizia con la scelta della metodologia da utilizzare per giungere alla valutazione qualitativa. In questo caso è stato possibile scegliere tra l’applicazione della Theory of Change o del Logical Framework (Brown 2016). In particolare, per l’analisi di **mare** si è optato per l’utilizzo della ToC che ci restituisce una visione più generale e strategica dell’organizzazione (Elevati 2017), identificando le tipologie di cambiamento che l’organizzazione desidera ottenere per i soggetti ai quali si rivolge. La ToC costituisce, in questo modo, una *roadmap* dell’organizzazione che illustra il modello dinamico di cambiamento innescato da **mare**, evidenziando i nessi causali tra azione ed effetto generato (Brown 2016).

Al fine di mappare gli effetti più rilevanti del progetto che si intende valutare, ovvero la rassegna estiva, è stato dapprima necessario individuare tutte le attività svolte tipicamente dall’organizzazione e quindi definire il suo modello di *business*. L’attività di analisi si è svolta sia attraverso lo studio documentale che tramite l’ascolto di vari *speech* del CEO che hanno permesso di comprendere a fondo la *vision* alla base di **mare** culturale urbano. I risultati di questi studi hanno permesso di estrapolare non solo la *vision* e la *mission* ma anche le direttrici operative del centro e le aree di azione. La lettura congiunta dei vari aspetti ha quindi permesso di costruire la seguente ToC, con la quale si conclude la fase di valutazione qualitativa.

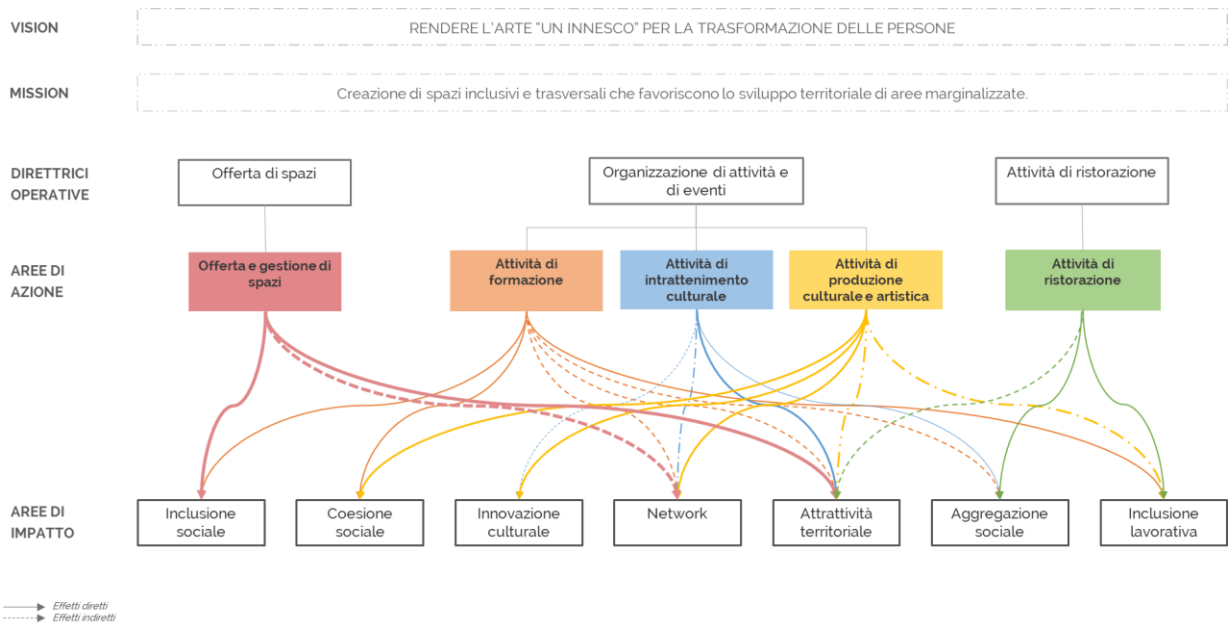


Figura 7. ToC di mare

Nella figura mostrata di seguito vengono evidenziati in maniera più chiara e schematica in quale aree di impatto le attività generano un effetto diretto (in Figura 7 frecce continue) e indiretto (in Figura 7 frecce tratteggiate).

Per area di impatto si intende il contesto rappresentativo degli effetti ottenuti dall'agire dell'organizzazione.

AZIONI	AREE DI IMPATTO	
	EFFETTO DIRETTO	EFFETTO INDIRETTO
Attività di produzione culturale e artistica	Innovazione culturale Coesione sociale Attrattività territoriale	Inclusione sociale Network
Attività di intrattenimento culturale	Aggregazione sociale Attrattività territoriale Innovazione culturale	Inclusione sociale
Attività di formazione	Coesione sociale Inclusione sociale	Innovazione culturale Inclusione lavorativa Network
Attività di ristorazione	Inclusione lavorativa Aggregazione sociale	Attrattività territoriale
Offerta e gestione di spazi	Inclusione sociale Attrattività territoriale	Network Aggregazione sociale

Figura 8. Nessi causali aree di attività e aree di impatto

AREE DI IMPATTO	DESCRIZIONE
Inclusione sociale	Le attività di mare contribuiscono a sviluppare contesti capaci di includere le differenze di tutti, sviluppando cioè una condizione dove ognuno può sentirsi parte di qualcosa ed eliminando ogni forma di barriera.
Innovazione culturale	I progetti sviluppati da mare contribuiscono allo sviluppo di nuove forme di pensiero e di arte.
Coesione sociale	L'agire di mare contribuisce a sviluppare coesione sociale nel contesto dove opera, valorizzando le relazioni tra i membri della comunità e agevolando la generazione di un senso di appartenenza e solidarietà tra individui e comunità, in modo da attenuare in senso costruttivo disparità legate a situazioni sociali, economiche, culturali, etniche.
Network	mare direttamente ed indirettamente contribuisce allo sviluppo di una rete relazionale sia privata che professionale, mettendo in contatto soggetti che senza l'agire dell'organizzazione non si sarebbero incontrati.
Attrattività territoriale	mare sviluppa in maniera indiretta un'identità territoriale per il quartiere in cui è inserito, rendendolo così più attrattivo.
Aggregazione sociale	Viene facilitato lo stare insieme delle persone, la condivisione di momenti e interessi, aiutando la socializzazione dei soggetti che attraversano mare.
Inclusione lavorativa	Permette l'inclusione lavorativa sia di persone oggetto di discriminazione che di abitanti della periferia nella quale sorge.

Figura 9. Descrizione aree di impatto

Per procedere alla valutazione quantitativa del progetto “Lungomare”, come già detto in precedenza, non è possibile utilizzare una metodologia *standard* a causa dei limiti già descritti ed è necessario ricorrere all’attività di “*bricolage*”.

Nel caso in esame, *in primis* sono state sistematizzate le tipologie di attività che si svolgono durante la rassegna estiva, anche in questo caso si può parlare di analisi interna. Successivamente a partire dalle aree di impatto, si sono individuati gli *outcome*, ovvero gli effetti potenzialmente generati dalle attività culturali di **mare** sviluppate durante il periodo estivo. Dopo averli identificati, si è proceduto con un’analisi di *benchmark*, per essere certi di aver preso in analisi quegli aspetti che generalmente sono ritenuti maggiormente rilevanti nel settore dell’arte e della cultura.

Nello svolgimento di questa analisi esterna la fonte principale alla quale si è fatto riferimento è uno studio empirico di Matarasso (1997).

Al termine di questa fase di analisi del progetto, sono emersi in maniera più dettagliata gli effetti che potenzialmente generabili dalle attività della rassegna estiva:

ATTIVITÀ	OUTCOME	DEFINIZIONE
<b>Eventi culturali</b> (Cinema, Teatro, Esposizioni, Musica)	Employability	Attivazione di opportunità lavorative per una categoria di professionisti
	Sviluppo di opportunità	Essendo un crocevia di artisti, consente di venire a contatto gli uni con gli altri, agevolando opportunità lavorativa o di sinergie artistiche.
	Sviluppo di cooperazione	
	Stimola interesse nelle arti	Porta l'arte e la cultura alla conoscenza di una vasta platea di soggetti
	Sviluppo del senso di appartenenza e identità locale	Le persone sentendosi maggiormente partecipi di vivere in un luogo attivo e dinamico saranno maggiormente predisposte alla contribuzione dello sviluppo del territorio
<b>Attività culturali</b> (Corsi di ballo, Workshop, Attività di Cucina & Cibo)	Riduzione dell'isolamento	Lo sviluppo di attività conduce i soggetti a venire a contatto e interagire e quindi a instaurare relazioni all'interno del quartiere dove vivono.
	Sviluppo sociability e formazione di network	
	Sviluppo di skills	Permette alle persone di venire a contatto con attività non conosciute, innescando lo sviluppo di abilità o di interessi.
	Educazione al benessere	Sviluppa una maggiore sensibilità verso i temi dell'alimentazione, ma anche dell'attività fisica
<b>Attività formativa</b> (Attività con i bambini)	Contributo all'educazione e formazione dei bambini	L'arte contribuisce a migliorare lo sviluppo del linguaggio, dello spirito di osservazione e in particolare lo sviluppo delle capacità relazionali.
	Sviluppo creatività e immaginazione dei bambini	

Figura 10. Outcome

Dall'analisi di questi *outcome*, si sono individuati quegli effetti che possono essere misurati. Non avendo la possibilità di applicare alcuna metodologia quantitativa, in questo caso, l'unica alternativa possibile per giungere ad un risultato quantitativo è data dalla costruzione di indicatori *ad hoc*, cuciti addosso alle esigenze di **mare**, sviluppando così l'arte del "bricolage".

OUTCOME	PERCHÈ	DESCRIZIONE	LIMITE
<i>Employability</i>	mare attraverso lo sviluppo delle sue attività offre opportunità lavorative concrete agli artisti.	La misurazione quantitativa di questo effetto positivo generato per questa categoria avviene valutando: - la misurazione dell'indotto economico; - il numero di collaborazioni artistiche che possono essersi attivate a seguito della partecipazione al progetto.	Non è ad oggi possibile misurarlo perché i dati pure essendo presenti non sono sistematizzati in modo da essere estrapolati agevolmente.
Sviluppa la <i>sociability</i> e la formazione di <i>network</i>	Le attività di mare permettono lo sviluppo di aggregazione tra i soggetti, in quanto mare viene vista e vissuta come una piazza dove è possibile sviluppare relazioni di ogni tipo.	La misurazione quantitativa di questo aspetto è data dalla variazione del numero di soggetti che attivamente hanno attraversato mare, analizzandone il <i>trend</i> : - n. iscritti a <i>workshop</i> e corsi; - n. soggetti che hanno usufruito di spazi di <i>coworking</i> , sala prove musicali. Tale misurazione potrà essere implementata in maniera sistematizzata a partire dalla prossima edizione, nonché estesa ad altri progetti e non solo alla rassegna estiva.	Non è ad oggi possibile misurarlo perché i dati pure essendo presenti non sono sistematizzati in modo da essere estrapolati agevolmente.
Contributo all'educazione e formazione dei bambini	Vari studi dimostrano che l'arte migliora il percorso scolastico dei bambini, nonché il loro percorso educativo e di crescita.	Compatibilmente con l'effort disponibile, si ritiene che, per quelle tipologie di corsi che hanno una durata di circa 2/ 3 mesi e che si svolgono in maniera continuata, sia possibile strutturare un questionario agli educatori, in modo che gli stessi monitorino l'eventuale evoluzione del percorso di crescita dei bambini. Il questionario dovrà essere sottoposto all'inizio dell'attività e al termine, i bambini dovranno essere valutati rispetto a quattro aspetti: - sviluppo del linguaggio; - coordinamento psicomotorio; - creatività e immaginazione; - skill socio-relazionali.	Da implementare ex ante, in quanto non sono presenti ad oggi dati necessari
Sviluppo del senso di appartenenza e identità locale	Le attività culturali che si sviluppano possono favorire una maggiore coesione e partecipazione da parte degli abitanti del quartiere di periferia.	La misurazione quantitativa di questo aspetto potrebbe essere data dalla: - variazione degli abitanti del quartiere che hanno partecipato alle diverse edizioni del progetto; - % degli abitanti del quartiere, che dopo aver partecipato alla rassegna estiva, hanno vissuto la cascina in maniera più attiva e partecipata.	Da implementare ex ante, in quanto non sono presenti ad oggi dati necessari

Figura 11. Iter costruzione indicatori

Analizzando i dati disponibili e necessari per gli indicatori pensati, è emerso in maniera evidente il limite della sistematizzazione degli stessi. Quindi seppur presenti non sono, ad oggi, fruibili in quanto l'*effort* necessario per l'estrapolazione degli stessi ai fini del calcolo risulta essere troppo gravoso per la struttura.

Per tale motivazione, il calcolo può solamente essere impostato in linea teorica fornendo però all'organizzazione gli strumenti per procedere in futuro con la misurazione degli stessi.

In sintesi, quindi, è possibile affermare che con le informazioni qualitative a nostra disposizione ad oggi è possibile effettuare una prima valutazione che, seppur qualitativa, mette già in evidenza quelli che sono i potenziali effetti generabili e, soprattutto, fa emergere il processo virtuoso di base che costituisce il *core business* dell'organizzazione.

Al contempo, l'analisi fa inoltre emergere i limiti dinanzi a cui un'organizzazione può trovarsi nel processo di valutazione e che, talvolta, pur sviluppando un'azione di "*bricolage*" non possono essere del tutto arginati. Questi fattori necessitano dunque di esser oggetto di opportune riflessioni e di ulteriori approfondimenti che non riguardano solo gli aspetti metodologici ma anche quelli organizzativi e istituzionali.

#### **4. Considerazioni finali e sviluppi futuri**

Questo studio offre un'analisi esplorativa che conduce ad una prima proposta di *framework* procedurale in grado rappresentare l'espressione concreta del concetto di "*bricolage*" applicato al tema della valutazione d'impatto. L'obiettivo era quello di colmare il *gap* che molto spesso si presenta tra le aspettative delle organizzazioni rispetto ai risultati attesi e l'*effort* necessario per ottenere tali risultati mediante l'utilizzo delle principali metodologie di valutazione ad oggi individuate che, molto spesso, non riescono ad essere applicate nella loro interezza.

Alla luce degli studi condotti, gli aspetti che sono emersi e che si ritiene rilevante evidenziare sono pertanto i seguenti.

La logica del "*bricolage*" prevede "un'inversione di tendenza", rispetto alle metodologie predefinite poiché richiede che l'organizzazione mappi opportunamente le proprie esigenze o quelle degli *stakeholder*, richiedenti la valutazione, e che metta ben in luce quelli che sono i risultati attesi.

In questa prima fase emergono più chiaramente i caratteri tipici del "*bricolage*" ideologico, che operativamente si traducono:

- > nel completamento del modello decisionale;
- > nella verifica della disponibilità di dati ed *effort* necessari, in ragione dei risultati attesi, e nella corrispondente identificazione, attraverso la matrice del processo più adeguato a tali esigenze.

Questi due passaggi, apparentemente scontati sul piano teorico, ma meno su quello operativo, consentono non solo di identificare l'approccio metodologico più opportuno rispetto ai bisogni e caratteristiche dell'azienda, ma permettono all'organizzazione di avere una chiave di lettura ed una maggiore consapevolezza:

- > organizzativa, poiché permette di comprendere come l'organizzazione raccoglie, elabora e gestisce i propri dati e le informazioni necessarie per "raccontarsi" prima ancora che per valutarsi;

- > strategica, poiché mette in evidenza come la valutazione d'impatto può essere funzionale alle linee d'azione dell'organizzazione.

Questa prima fase operativa permetterà alle organizzazioni di sviluppare il “*making do*”, ove necessario, tipico del “*bricolage*” materiale mediante le azioni di definizione di indicatori specifici o *proxy* economiche a seconda dei risultati attesi.

Attraverso l'applicazione di questo modello a Mare Culturale Urbano è stato possibile osservare che il modello decisionale è di facile applicazione per realtà come quella oggetto d'analisi che quotidianamente si interfaccia con i propri stakeholder.

E' infatti emerso dall'intervista come l'organizzazione abbia ben chiaro quali siano le aspettative ed i bisogni in termini di valutazione d'impatto.

Più complessa è invece la fase operativa di valutazione e misurazione successiva. Dall'intervista e dall'analisi è infatti emerso che attualmente l'organizzazione non possiede sufficienti risorse da dedicare a questo tema, pur comprendendone il valore e la valenza strategica. Diversi dati che potrebbero essere funzionali per l'elaborazione di sistemi di misurazione infatti, non sono stati utilizzati poiché non attualmente sistematizzati o sistematizzabili in tempi brevi.

Questi aspetti mettono in evidenza la frequente difficoltà di riuscire ad ottenere i risultati attesi, pur volendo implementare un approccio “*bricolage*”, e la contestuale necessità di supporto alle imprese sociali per l'espletamento di quest'attività.

L'approccio “*bricolage*”, in tal senso, non dovrebbe verosimilmente riguardare solo gli aspetti metodologici e teorici ma anche quelli relativi alle risorse e ai dati; in tal caso si potrebbe prevedere, ad esempio, il coinvolgimento di istituzioni *ad hoc* che favoriscano lo sviluppo di processi di valutazione di impatto condivisi tra più organizzazioni similari in modo da “ammortizzare” esigenze e disponibilità di risorse.

Emerge quindi come il tema della valutazione d'impatto non può essere considerato isolatamente da ciascuna organizzazione, ma necessita di un'azione di sistema, per la costruzione di un ecosistema di competenze, risorse e dati che possano essere comunemente fruibili e condivisibili.

L'ecosistema, che si dovrebbe sviluppare, deve avere come obiettivo principale, non la definizione di metodologie uniche e standardizzate, ma piuttosto deve consentire lo sviluppo di un *iter* procedurale comune e condiviso che consenta di raggiungere anche obiettivi differenti, adeguandosi così alle diverse necessità.

L'isolamento in cui invece molto spesso le organizzazioni sociali si trovano a dover affrontare questo tema rischia di portare ad una rinuncia a tale approccio valutativo e strategico, con una conseguente perdita di valore per l'organizzazione stessa e per l'intera comunità.



## References

- Baker, T., & Nelson, R. E. 2005. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 329-366.
- Baker, T. 2007. Resources in play: Bricolage in the Toy Store (y). *Journal of Business Venturing*, 22(5): 694-711.
- Brown, A.M. (2016). Differences between the Theory of Change and the Logic Model. *Ann-Murray Brown Consultancy*. Available at: <https://www.annmurraybrown.com/single-post/2016/03/20/Theory-of-Change-vsThe-Logic-Model-Never-Be-Confused-Again> [Accessed on Nov. 20th 2018]
- Carstensen, M. B. 2011. Paradigm man vs. the bricoleur: bricolage as an alternative vision of agency in ideational change. *European Political Science Review*, 3(1): 147-167.
- Choi, N., & Majumdar, S. 2014. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3): 363-376.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. 2010. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4): 681-703.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. 2014. What impact? A framework for measuring the scale & scope of social performance. *California Management Review*, 56(3): 118-141.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. 2014. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34: 81-100.
- Elevati, C. (2017). La Theory of Change e il Logical Framework Approach: continuità e sviluppi. Webinar, Eventi Formez PA, Percorsi e-Learning Esperi@. Available at: <http://eventipa.formez.it/node/123330>
- Holma, K., & Kontinen, T. 2011. Realistic evaluation as an avenue to learning for development NGOs. *Evaluation*, 17: 181-192.
- Johannisson, B. & Olaison, L. (2007). The moment of truth – reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm. *Review of Social Economy*, LXV, 55-78.
- Lanzara, G. F. (1998). Self-destructive processes in institution building and some modest countervailing mechanisms. *European Journal of Political Research*, 33, 1-39.
- Lévi-Strauss, C. (1967). *The savage mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Matarasso, F. (1997), Use or ornament? The social impact of participation in the arts, *Comedia*
- Molecke, G., & Pinkse, J., (2017), Accountability for social impact: a bricolage perspective on impact measurement in social enterprises, *Journal of Business Venturing*

Mueller Hirth, N. 2012. If you don't count, you don't count: Monitoring and evaluation in South African NGOs. *Development and Change*, 43(3): 649-670.

Nicholls, A. 2009. "We do good things, don't we?": Blended value accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34: 755-769.

Rourke, B. 2014. Philanthropy and the Limits of Accountability. Philanthropy for Active Civic Engagement (PACE) and the Charles F. Kettering Foundation.

Stern, E. (2016), La valutazione di impatto- Una guida per committenti e manager preparata per Bond, Milano, FrancoAngeli

Yin, R. K., & Pinnelli, S. (2005). Lo studio di caso nella ricerca scientifica: progetto e metodi.

Weick, K. E. 1988. Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4): 305-317.

## **La comunicazione sociale come motore del cambiamento culturale tra opportunità e pratiche**

*di Andrea Volterrani (Università di Roma Tor Vergata)*

### **Abstract**

La comunicazione sociale può rappresentare il motore del cambiamento culturale e sociale promosso anche dalle imprese sociali all'interno delle comunità e dei territori di riferimento (Peruzzi, Volterrani 2016). Promuovere e sviluppare azioni comunicative sui temi e sui problemi che interessano cittadini e comunità è altrettanto rilevante che promuovere servizi e attività di innovazione sociale, perchè contribuiscono alla trasformazione in profondità dell'immaginario collettivo, dei valori e dei simboli che costituiscono i frame nei quali si concretizza l'azione delle imprese sociali (Volterrani, 2012).

Le pratiche mediali (Couldry, 2015) che sono sperimentate quotidianamente dalle imprese sociali sono spesso caratterizzate da una scarsa competenza professionale e sono spesso derubricate come poco rilevanti rispetto alle priorità di sviluppo organizzativo ed imprenditoriale. La presenza quasi esclusivamente collegata alla ricerca della visibilità sui media e sui social media è un esempio eclatante della incapacità di comprendere le potenzialità di cambiamento. Infine un elemento importante è la possibile costruzione di comunità on e off line attraverso la comunicazione sociale da parte delle imprese sociali. L'uso dei social media in questa direzione ha come condizione necessaria lo sviluppo di capacità e competenze relazionali e comunicative affiancate da una sensibilità nella comprensione delle esigenze dei cittadini delle comunità (on e off line) negli operatori e nei soci delle imprese sociali.

*Keywords: comunicazione sociale, imprese sociali e sviluppo sociale di comunità*

Il mutamento culturale è sempre stato uno dei focus centrali dell'analisi sociale. Comprendere come e quali simboli, valori e comportamenti cambiano significa comprendere in profondità cambiamenti e innovazioni sociali.

La comunicazione è motore e mezzo di questo cambiamento, ma, spesso, per la sua caratteristica di apparente naturalità ciascun individuo e collettività tende a sottovalutare e minimizzare le potenzialità visibili ed invisibili delle azioni comunicative.

Questa potenzialità e caratteristica intrinseca è ancora più importante per la comunicazione sociale. Infatti se nella comunicazione di mercato il cambiamento nei comportamenti di acquisto è l'obiettivo principale insieme al rafforzamento e alla visibilità del brand, nella comunicazione sociale quello che spesso entra in gioco sono i cambiamenti identitari sia individuali che collettivi.

Inoltre i temi oggetto di cambiamento sono spesso controversi e contraddittori sia da un punto di vista scientifico sia del senso comune nonché, talvolta, della morale. Tre aspetti diversi, scienza, senso comune e morale, che coinvolgono in modo differenziato gli immaginari sociali individuali e collettivi, ma che soprattutto pesano nelle scelte di mutamento razionali e, più frequentemente, irrazionali di ciascuno di noi.

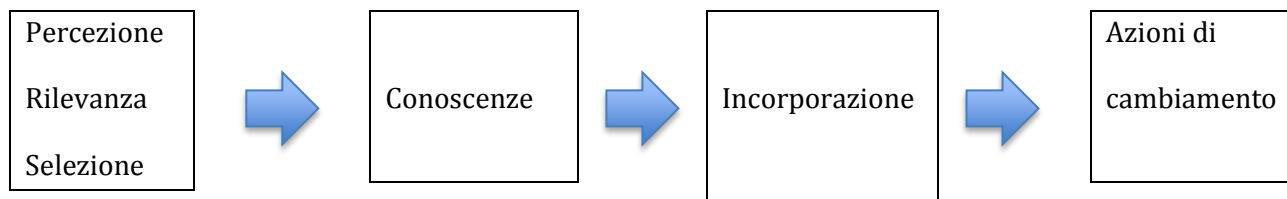
E' questo il primo motivo per cui pensare e progettare la comunicazione sociale non è semplice per le imprese sociali: quando si toccano aspetti che fanno parte delle nostre convinzioni profonde o che sono date per scontate nella nostra vita quotidiana, ogni fatto comunicativo interpersonale o mediale che tende a problematizzare, non avrà vita facile. Se, per esempio, credo che un bicchiere di vino a pasto faccia bene alla mia salute perché sono generazioni che nella mia famiglia si pensa e si agisce questo comportamento, allora sarà difficile che possa accettare senza colpo ferire affermazioni che contraddicono o che propongono idee diverse. Le "radici" del mio immaginario sono profonde e ben salde e difficilmente saranno intaccate a meno che non accadano avvenimenti specifici capaci di sovvertire idee, senso e immagini collegate. Per questo dobbiamo provare a comprendere i processi di cambiamento degli immaginari sociali.

### **1. I processi di cambiamento: un focus**

I cambiamenti collegabili alla comunicazione sociale non sono né semplici né immediati. Ma per poter avviare un ragionamento che non sia solo fatalistico dobbiamo cercare di analizzare il processo che potrebbe portare a cambiamenti nella realtà esperita. Sono individuabili almeno quattro fasi diverse sulle quali vale la pena soffermarci: a) la percezione, rilevanza e selezione del tema o problema; b) la conoscenza del tema o problema; c) l'incorporazione del tema o problema;

d) il possibile cambiamento di atteggiamenti e comportamenti in relazione al tema o al problema (figura 1)

*Figura 1 – Processo di cambiamento della comunicazione sociale*



La percezione del tema da parte di un individuo è un passaggio importante. Visualizzare cosa è e cosa non è rilevante per me fra gli innumerevoli processi comunicativi che mi circondano è il primo passo. Al di là delle teorie sulla persuasione che pongono l'accento sulla capacità di costruire messaggi che siano maggiormente percepibili rispetto ad altri, la questione qui in gioco è un'altra: quali sono i processi selettivi che rendono prioritario un tema, un problema, un aspetto fortemente legato alla mia identità, ai miei comportamenti, ai miei atteggiamenti. E' lunga la discussione teorica che accompagna i processi interpretativi dei contenuti mediali (Couldry, Livingstone, Markham 2010), ma quello che è importante sottolineare qui è la funzione di audience che ciascuno di noi svolge in quanto individuo e anche come componente di comunità plurime più o meno coese. E' una fase delicata che non è imputabile solo alla visibilità del tema o del problema, ma piuttosto alla capacità e alle risorse simboliche che posseggono i singoli individui. Queste non sono distribuite in modo omogeneo all'interno della popolazione e, inoltre, si riproducono negli stessi contesti sociali ed economici territoriali e familiari.<sup>1</sup> Entra in gioco il problema delle disegualianze culturali (Bentivegna 2009), problema che, insieme a quello delle disegualianze sociali, è stato negli ultimi tempi troppo spesso sottovalutato o relegato ai margini delle riflessioni e dell'agire collettivo delle organizzazioni di terzo settore e della pubblica amministrazione locale. Se non ho sufficienti o adeguate risorse culturali e simboliche la percezione, la rilevanza e la selezione saranno fortemente condizionate e, in alcuni casi, limiteranno pesantemente le opportunità che potrei cogliere.

Questo aspetto è strettamente collegato alla seconda fase del processo di cambiamento, la conoscenza. Il passaggio dalla percezione della rilevanza del tema alla conoscenza è innanzitutto un accrescimento della consapevolezza della necessità di approfondire, singolarmente o collettivamente, un determinato aspetto che mi/ci riguarda. Anche in questo caso il percorso non è

---

<sup>1</sup> Non è questa la sede, ma il riferimento è evidentemente alle questioni collegate alla povertà, alla condizione delle famiglie e delle periferie non solo geografiche del nostro paese,

deterministico, ma è, piuttosto, collegato sia alle caratteristiche e alle risorse individuali sia a quello che è possibile rintracciare facilmente a livello comunicativo (dall'interpersonale al mediale). Entrambi gli aspetti non possono essere dati per scontati, ma, anzi, presentano difficoltà notevoli anche quando tutto ci direbbe il contrario. Un esempio lampante è la conoscenza che dovrebbe derivare da processi comunicativi durante le situazioni di rischio o di crisi dovuta a disastri naturali. Anche in quei momenti talvolta così rilevanti per la sopravvivenza fisica, la problematizzazione iniziale non passa automaticamente alla conoscenza di quello che andrebbe fatto e messo in pratica. Chi si occupa di comunicazione dei rischi e di prevenzione ha cercato di pensare e progettare modelli complessi che prevedono una forte attivazione delle comunità locali e un forte coinvolgimento delle persone potenzialmente interessate alla conoscenza con particolare riferimento alle situazioni maggiore vulnerabilità sociale (Volterrani 2016).

Ma la conoscenza non è sufficiente per motivare ad una eventuale azione. Il passaggio successivo è l'incorporazione. Alcuni studiosi di psicologia cognitiva (Hofstadter Sander 2015) hanno evidenziato la modalità con la quale gli umani allargano il proprio bagaglio di concetti e termini nel proprio mondo del pensiero. Lo strumento che utilizziamo per categorizzare il mondo esterno è l'analogia ovvero si legge il contesto esterno con le categorie che già abbiamo nella nostra testa e nella nostra esperienza di vita quotidiana. L'incorporazione dei nuovi concetti e delle nuove esperienze avviene attraverso paragoni e confronti (appunto analogie) con quello che abbiamo nella nostra testa e che pensiamo più si avvicini al nuovo che stiamo affrontando. E' evidente che le novità assolute avranno maggiori difficoltà ad essere incorporate rispetto a novità di minore portata o a semplici variazioni su temi e problemi già conosciuti. E' forse l'aspetto più importante del cambiamento attraverso i processi comunicativi perché lascia poco spazio all'innovazione profonda e tende, invece, a consolidare quello che diamo per scontato e che non presenta particolari sorprese. Non deve stupire questo ragionamento perché la sopravvivenza della specie è strettamente collegata alla capacità di leggere e di valutare pericoli rappresentati da ciò che non si conosce. L'archetipo della paura del nuovo e del diverso è ben radicato nel nostro immaginario collettivo ed è parte integrante della storia dell'umanità. Questo non significa che non possediamo gli strumenti culturali per poter superare questo archetipo, ma, tornando alle riflessioni sulle disegualianze culturali, non è pensabile che tutti lo possedano allo stesso modo. E' molto più semplice affermare "che abbiamo fatto sempre così" oppure che "tanto non c'è niente da fare, è il destino" che valutare le alternative e le possibilità, costruire visioni ed orizzonti diversi (Vergani, 2012) sul tema o sul problema da affrontare.

La quarta e ultima fase è l'azione di cambiamento. Anche questa è una fase delicata perché l'azione di cambiamento può avere effetti sul piano individuale o collettivo e può essere reale o

immaginaria. Il cambiamento individuale è quello più complesso perché prevede una “rivoluzione” nei comportamenti o negli atteggiamenti della propria vita quotidiana. Se pensiamo alla difficoltà, per esempio, per i singoli fumatori di smettere nonostante una grande presenza di evidenze informative ed empiriche, possiamo comprendere che questo passaggio, che spesso è considerato “semplice”, abbia invece molti elementi di complessità da approfondire. L’espressione più comune è “vorrei smettere di fumare perché mi fa male, ma non ci riesco”. Altro ragionamento è il cambiamento dell’immaginario collettivo che, seppur complesso, può essere raggiunto più facilmente. Infatti questo è strettamente collegato con il mutamento culturale territoriale oppure dell’immaginario collettivo sul tema. Sempre nel caso del fumo, i divieti crescenti degli spazi disponibili per i fumatori sono stati “accettati” come un cambiamento positivo anche dai fumatori stessi senza particolari azioni di “disturbo” o di protesta.

Il processo di cambiamento collegabile alla comunicazione sociale è, dunque, complesso ed articolato. Se a questo aggiungiamo le difficoltà dei processi comunicativi interpersonali e mediali che sono ormai parte integrante degli studi sulle audience, ci rendiamo conto che la sfida è ardua ma molto affascinante per chi ha a cuore il miglioramento della qualità della vita delle nostre comunità.

## **2. Il problema/opportunità del *mainstream***

Ragionare sui processi di cambiamento della comunicazione sociale significa, quindi, tentare di operare per innovare l’immaginario collettivo nella direzione di un allargamento delle risorse simboliche disponibili ad individui e collettività su temi e problemi spesso complessi e contraddittori come quelli sociali.

Il *mainstream* è definibile come la produzione culturale mediale egemone nelle società contemporanee ed è ben presente nel nostro immaginario collettivo, tanto da occuparne quasi tutti gli spazi, soprattutto se ci soffermiamo a valutare la grande sovrapposizione con il senso comune nella società contemporanea. Molte caratteristiche del senso comune contemporaneo sono prodotte dai media *mainstream*, che alimentano e rafforzano modi di dire e di pensare, stili di vita. Non si tratta di fare un’accusa generica di superficialità e banalità al *mainstream*, ma, piuttosto, di sottolineare i potenziali ruoli che esso svolge nella vita delle persone. Di socializzazione, innanzitutto, nei confronti di quelli che sono stili di vita e soprattutto di consumo diffusi nel mondo occidentale. Di anticipazione di quello che potrebbe essere il futuro o, meglio, l’idea di futuro individuale e collettivo. Di supporto, non evidente, nelle scelte quotidiane, ma anche in quelle lavorative possibili. Di riserva di immaginari apparentemente originali dai quali trarre ispirazione per la costruzione della propria identità. E’ evidente che la comunicazione sociale, per come

l'abbiamo descritta sino ad ora, non può rimanere nelle periferie del *mainstream*, non può costruire un universo simbolico a parte, ma piuttosto deve promuovere una vera e propria colonizzazione che, usando standard tecnici e qualitativi omogenei, possa contaminare e sostituire simbolicamente e culturalmente il *mainstream*.

Significa anche condividere questa visione della comunicazione sociale in un contesto culturale spesso abituato a pensare che le questioni importanti siano ben altre.

Tutto questo è intaccabile se progettiamo la comunicazione sociale con un metodo completamente diverso dagli altri tipi di comunicazione: la partecipazione.

### **3. La comunicazione sociale partecipata: una premessa irrinunciabile**

La comunicazione sociale non può esistere senza la partecipazione dei portatori di interesse del problema, dei fruitori e dei produttori di comunicazione. Un triangolo che è fondamentale se vogliamo che si inneschi almeno l'avvio dei processi di cambiamento di cui abbiamo parlato.

*L'engagement* non è solo una constatazione di un diverso uso dei media da parte del pubblico, ma una delle strade che promuove consapevolezza e protagonismo nei cittadini di una comunità. Ed è il primo passo per passare poi alla conoscenza, all'incorporazione e all'azione del cambiamento.

La partecipazione ha bisogno dei suoi tempi e delle sue regole, per dare spazio a tutti coloro che intendano attivarsi, ma nella comunicazione sociale questo non significa rallentare, bensì arricchire e articolare meglio contenuti e modalità di fruizione.

Lavorare sulla comunicazione partecipata del sociale, partendo dalla costruzione e dalla condivisione degli immaginari sociali e delle rappresentazioni sociali, è una prospettiva abbastanza particolare. È evidente che comunicazione del sociale e progettualità, in questa prospettiva, vanno di pari passo e hanno un forte legame di reciproca influenza nonché di scambio continuo di conoscenze e informazioni.

Il processo progettualità-immaginari sociali e rappresentazioni sociali-progettazione-comunicazione del sociale non si ferma infatti alla prima modificazione degli immaginari e delle rappresentazioni sociali, ma continua se gli apporti dei gruppi di persone e dei punti di vista è attivato e attuato in modo sistematico. Il risultato è una progettualità comunicativa continua capace di rinnovarsi continuamente all'aumentare della partecipazione e del coinvolgimento di nuovi gruppi di persone.

È evidente che una moltiplicazione dei gruppi di persone e di soggettività ha conseguenze sul piano strettamente organizzativo e gestionale, ma ha un effetto moltiplicatore della relazionalità diffusa all'interno di un contesto territoriale. È dalla partecipazione alla progettualità sulla comunicazione del sociale che si modificano percezioni e azioni e, quindi, anche mappe semantiche. Si ridisegnano



cioè i confini concettuali di alcuni temi insieme ad altre identità sociali o individuali non sulla base di un semplice ragionamento, ma di un coinvolgimento responsabile all'interno della comunità o territorio di riferimento. È un modo di valorizzare quelle radici all'interno dei mondi vitali e del senso comune, quell'essere dentro ai mondi della vita quotidiana che caratterizza almeno una parte della società civile e del terzo settore.

#### **4. Le nuove strategie di comunicazione sociale: il ruolo del terzo settore**

Se questo è un quadro plausibile, quali potrebbero essere le nuove strategie di comunicazione per tutte quelle organizzazioni, in primis le imprese sociali e il terzo settore, interessate al cambiamento degli immaginari sociali?

Il primo principio è frequentare quotidianamente lo spazio pubblico mediale non solo giornalistico, ma anche televisivo (nazionale e locale) e della rete per potersi appropriare degli stili narrativi, delle simbologie prevalenti proposte dai maggiori produttori di immaginari. Conoscere bene il *mainstream* è fondamentale per poter costruire una comunicazione sociale capace di andare oltre. Spesso le organizzazioni rifiutano a priori questa frequentazione, non riuscendo a percepire, collettivamente come organizzazione, gli spazi innovativi dove poter intervenire.

Il secondo principio è leggere lo spazio pubblico mediale riguardante i temi sociali con distacco per evidenziarne contraddizioni e lacune, ma anche e soprattutto simbologie e rituali. A volte si parla dell'assenza dei temi sociali, senza valutare la loro presenza in narrazioni e luoghi dell'immaginario poco frequentati dal terzo settore, ma, invece, frequentati molto dalle persone e dalle comunità come, ad esempio, la serialità. Ricostruire attraverso un percorso metodologico partecipato i panorami semantici del tema sociale che interessa non è un esercizio teorico o di stile, ma una premessa necessaria a qualsiasi progettazione di comunicazione sociale.

Il terzo principio è confrontarsi con gli operatori dello spazio pubblico mediale (giornalisti, produttori, sceneggiatori, registi) per capire dinamiche, linguaggi, stili e routine lavorative soprattutto per quanto riguarda la produzione narrativa. Significa diventare interlocutori credibili quando ci fosse la necessità, ad esempio, di costruire nuove narrazioni da parte degli sceneggiatori televisivi. Non esistono spazi di confronto permanente e se esiste un cambiamento nelle narrazioni medialità è collegato più ad una trasformazione degli autori, scrittori e sceneggiatori che ad una iniziativa delle organizzazioni del terzo settore.

Il quarto principio è analizzare e monitorare continuamente il tema sul tema di interesse della nostra organizzazione di appartenenza. E quindi andare ad esplorare punti di vista diversi e lontani dal proprio, vedere e conoscere in che modi gli altri apprendono l'immaginario sul tema che ci

interessa. Rimarremo sorpresi da quanto gli immaginari sociali sono estesi anche in coloro che sono più distanti da chi è interamente coinvolto in azioni di comunicazione sul tema.

Sulla base di questi principi, come possono le organizzazioni del terzo settore costruire una strategia sensata in questo ambito?

Cinque dimensioni, come capisaldi di cui tenere conto. Ispirare le proprie azioni comunicative alla popolarità che si può raggiungere se ci poniamo nei panni dell'altro (anche quando non ci piace) e condividiamo i suoi pensieri e il suo immaginario. Mettersi nei panni dell'altro significa comprenderne meccanismi, stili, linguaggi, luoghi frequentati nello spazio pubblico mediale. Si può perdere qualcosa (anche tanto) nella ricchezza e nell'articolazione dei contenuti per acquisire in ampiezza (e in profondità) dell'azione comunicativa. Non dobbiamo dimenticare che gli stereotipi popolari radicati sono poco ricchi e articolati in termini informativi, ma sono ampiamente presenti nel *mainstream* spesso proprio sui temi sociali che interessano le organizzazioni del terzo settore. Costruire comunicazione sociale popolare non significa banalizzazione e semplificazione dei messaggi e dei contenuti, ma, piuttosto, messaggi e contenuti decodificabili e interpretabili dai molti.

Le narrazioni sono la seconda dimensione importante per la nostra strategia. La vita dell'uomo è una storia e la biografia è la nostra prima storia. L'approccio narrativo alla comunicazione sociale non significa solo trovare storie per i media, ma, piuttosto, significa acquisire la capacità di scoprire storie, raccoglierle, analizzarle, per poi inventarne, costruirne e commissionarne di nuove, rappresentative per la comunità e la collettività. Le storie non devono piacere solo a noi, perché le storie diventano narrazioni se le raccontiamo agli altri e se gli altri le ascoltano. Inoltre dobbiamo sempre tenere presente che nelle storie non esiste solo la "realtà" o il "vero". Il verosimile è una delle realtà multiple possibili e credibili e una storia è reputata credibile solo se la condividiamo con gli altri. In sintesi non è importante costruire grandi e articolate storie, ma invece attingere alle miniere delle storie presenti nel sociale, ma anche a quelle che sono già presenti in altri angoli dell'immaginario collettivo.

La terza dimensione è la ritualità. La nostra vita quotidiana è costellata di piccoli e grandi rituali dei quali non vogliamo fare a meno. Per questo proporre ritualità significa anche proporre familiarità nelle azioni e nella comunicazione. La domanda che dobbiamo porci è: "che cosa genera significato nel mio contesto territoriale e comunicativo?" La questione, però, è che molto spesso ciò che genera significato è "dato per scontato", è taciuto perché opera da retroterra culturale che determina il senso comune. La dimensione rituale, al contrario, è una dimensione che dietro all'apparente ripetizione statica del senso comune può intervenire sull'immaginario, modificandolo.

La quarta dimensione è quella della colonizzazione a cui abbiamo accennato in precedenza. Gli

immaginari proposti dagli attori che agiscono nel mercato non sono “il male” e, soprattutto, compongono la parte centrale dei frame, quella più diffusa e popolare e, anche, più democratica. Gli attori profit si sono appropriati nel tempo di immaginari sociali considerati popolari usandoli per ampliare o costruire nuovi spazi di mercato. Come contrappunto le organizzazioni del terzo settore potrebbero fare altrettanto usando immaginari diffusi e usati nell’ambito del mercato per promuovere nuovi immaginari sociali. Questo non significa appiattirsi su strategie di mercato o trasferire modelli culturali prevalenti nel mercato, ma, piuttosto, riconoscere quelli che sono oggi gli standard presenti nell’archivio delle immagini e degli immaginari e usarle proponendo intelligenti e creativi remix che possano affiancare prospettive diverse, ma contigue.

Infine l’ultima dimensione fa riferimento alla *media education*. Nonostante i molteplici percorsi di apprendimento e le diffuse aspirazioni pedagogiche su molti dei temi sociali di interesse delle organizzazioni di terzo settore e di volontariato non è percepita la potenzialità di azioni diffuse di *media education* non solo a supporto del mondo della scuola e dei giovani, ma come uno dei cardini del *long life learning*. È attraverso questi percorsi di medio-lungo periodo che i cittadini acquisiscono le competenze per comprendere, analizzare e costruire individualmente e collettivamente cultura mediale e, quindi, contribuire a costruire culture e immaginari collettivi innovativi.

## **5. La valutazione di impatto della comunicazione sociale**

Un’ultima riflessione sintetica e utile per la comunicazione sociale sono i processi valutativi. Esiste un’idea diffusa sia fra coloro che se ne occupano sia fra coloro che ne usufruiscono: non è possibile effettuare una valutazione sulle attività di comunicazione perché essendo immateriali, intangibili e aleatorie, non sono valutabili e non hanno le caratteristiche di misurabilità. che possono avere altri ambiti delle attività umane.

Non sono della stessa opinione molti valutatori che, invece, propongono percorsi di valutazione e di valutazione di impatto sociale particolarmente utili per migliorare le strategie di comunicazione, corredati di indicatori (misurabili con scale quantitative e/o qualitative) e di standard di riferimento. Inoltre nella prospettiva di una comunicazione sociale vocata al cambiamento è fondamentale la valutazione di impatto sociale perché rappresenta il fine ultimo dell’attività comunicativa incentrata sulla comunità ed è influenzato da molte variabili.

I passi da seguire per poter effettuare una buona valutazione di impatto della comunicazione sociale sono i seguenti:

1) definizione degli obiettivi. E’ la prima fase del processo di valutazione di impatto, che introduce

e delinea tutti gli altri passi. Non significa perdere di vista la capacità creativa ed innovativa della comunicazione sociale, ma, piuttosto, delimitare il nostro campo di azione simbolica;

2) analisi della comunità di riferimento. Capire le persone a cui ci rivolgiamo, comprendere la loro vita quotidiana, le loro aspettative e i loro desideri, è fondamentale sia prima sia durante e dopo l'attività di comunicazione;

3) misurazione del coinvolgimento e della partecipazione: che cosa potrebbero fare e cosa fanno le persone con i contenuti dell'attività di comunicazione sociale? Quanto e come sono coinvolte dai temi proposti? Cosa possono aggiungere (e in che modo) ai contenuti della comunicazione sociale?

4) valutazione dell'impatto sociale della comunicazione: sin dalla formulazione del progetto di comunicazione è necessario prevedere quali potrebbero esserne gli impatti per poter immaginare i cambiamenti possibili ed auspicabili.

Come abbiamo visto, i cambiamenti collegabili alla comunicazione sociale possono avvenire a livello sia individuale che di comunità.

A livello individuale, il cambiamento nei comportamenti è molto difficile da individuare e, soprattutto, da valutare. Si possono delineare alcuni elementi sui quali porre attenzione. Il primo è l'incremento della sensibilizzazione, necessario per la costruzione di una consapevolezza del tema o del problema. Valutare il livello di consapevolezza è un primo livello di valutazione di impatto della comunicazione. Il secondo è l'aumento della conoscenza e della comprensione del tema o del problema, preliminare a un possibile cambiamento nel comportamento.

L'ultimo elemento è il cambiamento di atteggiamenti e comportamenti in relazione al tema o al problema proposto dall'attività di comunicazione sociale, uno degli obiettivi più difficile da raggiungere e da valutare.

A livello comunitario, la valutazione di impatto della comunicazione riguarda i cambiamenti nella cultura territoriale, nelle politiche di riferimento, ma anche nella crescita della cooperazione e della partecipazione delle organizzazioni di terzo settore.

La valutazione di impatto è comunque un'attività che deve essere costruita volta per volta nei contesti e nelle comunità in cui avviene la comunicazione. Non esiste un modello valido per tutti gli individui e per tutte le comunità, ma, piuttosto, una cassetta degli attrezzi della quale di volta in volta si utilizzano approcci, metodi e strumenti adatti per il contesto specifico. Infine, è bene ricordare che i risultati della valutazione di impatto della comunicazione non sono verità assolute, ma suggerimenti per conoscere meglio il contesto dove operiamo e per apprendere quali sono i cambiamenti possibili alla nostra attività di comunicazione.

## 6. Conclusioni

Per concludere parlare di comunicazione sociale nelle imprese sociali oggi significa porsi il problema della produzione culturale.

Spesso le organizzazioni di terzo settore e gli operatori sociali hanno sottovalutato questo aspetto perché reputato secondario rispetto all'azione sociale. Un errore pagato caro perché, come abbiamo visto, lo spazio è stato occupato prevalentemente dalla cultura di mercato. Gli spazi disponibili sono ristretti e difficili da agire se non cambiando approcci, metodi e azioni della comunicazione sociale. Proprio per questo è importante accettare la sfida dell'innovazione che sta proprio nella capacità di progettare comunicazione sociale che abbia la possibilità di promuovere e legittimare la presenza sempre più ampia negli spazi mediali disponibili attraverso prodotti e narrazioni credibili, affascinanti e diffondibili.

La speranza è che non rimangano solo idee, ma diventino invece strumenti di azione quotidiana nelle organizzazioni che hanno a cuore il cambiamento sociale.

### Brevi riferimenti bibliografici per approfondire

Bentivegna S. (2009), *Disuguaglianze digitali*, Laterza, Roma-Bari.

Couldry N., Livingstone S., Markham T. (2010), *Media Consumption and Public Engagement: Beyond the Presumption of Attention*, Palgrave Macmillan, New York.

Hofstadter D. Sander E. (2015), *Superfici ed essenze. L'analogia come cuore pulsante del pensiero*, Codice Edizioni, Torino

Peruzzi G. Volterrani A. (2016), *La comunicazione sociale*, Laterza, Roma

Vergani E. (2012), *Costruire visioni*, Exorma Edizioni, Roma

Volterrani A. (2011), *Saturare l'immaginario*, Exorma Edizioni, Roma

Volterrani A. (2016), *How to Build Prevention for the Elderly and Disabled before Natural Disasters? The Added Social Value of Voluntary Organizations in Europe*, *Sociology and Anthropology* 4(2): 92-98

Volterrani A. (2018), *Participation and Communication in the Time of Social Media: A Chimera or an Opportunity*, *Sociology Study*, May 2018, Vol. 8, No. 5, 213- 219, doi: 10.17265/2159-5526/2018.05.002,

Volterrani A. (2019), *Sviluppo sociale di comunità e comunicazione*, Welfare Oggi, Maggioli, Rimini