

VALORE E POTENZIALE DELL'IMPRESA SOCIALE

Economie plurali per generare **progresso**
e **impatto sociale**

Curato da **Paolo Venturi** - *AICCON, Università di Bologna*



VALORE E POTENZIALE DELL'IMPRESA SOCIALE

Economie plurali per generare **progresso**
e **impatto sociale**

Curato da **Paolo Venturi**
AICCON, Università di Bologna

Supporto scientifico di **Raffaella De Felice**
Social Impact Agenda per l'Italia

Con il contributo di



Prefazione

di Mario Calderini

La riflessione che ci propone Paolo Venturi, sulla trasformazione dell'impresa sociale, rappresenta il secondo della serie di lavori che Social Impact Agenda per l'Italia ha inaugurato con il testo curato da Giulio Pasi sui modelli di risposta ai nuovi bisogni sociali. Tratto unificante dei due contributi è la volontà di affrontare con rigore il tema degli investimenti ad impatto sociale da una prospettiva inedita, quella delle trasformazioni in atto sul lato della domanda di capitali, nella convinzione che sia vano interrogarsi sui profili di sviluppo dell'offerta di capitali per l'impatto sociale senza prima chiedersi verso quali reali bisogni e forme di impresa gli stessi capitali vadano indirizzati. In estrema sintesi, crediamo che sia inutile interrogarsi su quali profili evolutivi avrà la finanza di impatto fino a che non si sia compresa fino in fondo la natura delle trasformazioni in atto nelle nuove forme di imprenditorialità sociale. Trasformazioni di cui il legislatore ha preso atto piuttosto tempestivamente, con una serie di interventi che sono culminati naturalmente con l'approvazione del decreto attuativo sull'impresa sociale ma che contemplanò altri importanti passaggi legislativi, forse meno significativi dal punto di vista dell'effetto numerico, ma culturalmente altrettanto importanti, in particolare l'introduzione delle start up a vocazione sociale e le società benefit. Il testo di Antonio Fici, che completa il contributo, fornisce un'eccellente presentazione del decreto attuativo sull'impresa sociale, che contiene elementi di rilevante innovazione insieme a tratti di prudenza forse eccessiva. Tale prudenza è tuttavia il segno tangibile di una trasformazione profonda che

agisce su una popolazione di imprese portatrici di storie, valori e prassi antiche e consolidate, di cui non è possibile non tenere conto. È per questa ragione che la posizione della Social Impact Agenda per l'Italia è sempre stata quella di avvertire, o perlomeno controbilanciare, una visione degli investimenti ad impatto sociale, di matrice anglosassone, troppo autoreferenzialmente concentrata sulla sofisticazione degli strumenti finanziari o sul reperimento delle risorse e meno attenta invece a cogliere le caratteristiche e i bisogni di chi è destinato a ricevere tali capitali. Il contributo di Paolo Venturi in questo senso offre un'analisi di grande interesse, che molto opportunamente estende la nozione di impresa sociale ex-lege ad una più generale definizione di impresa sociale impact-oriented. Oltre a riconoscere implicitamente la non codificabilità ex-lege di un fenomeno così complesso, tale estensione del concetto porta con sé una domanda ineludibile, che vogliamo immaginare come nota di chiusura di questa riflessione ed insieme di apertura della prossima: l'impresa social impact oriented, cui Paolo Venturi fa riferimento, è necessariamente il prodotto di una trasformazione tutta interna al terzo settore o non piuttosto il risultato di un insieme di processi adattativi che coinvolgono ampiamente anche il profit ed le forme imprenditoriali tradizionali? La domanda, con le sue molteplici risposte, la consegniamo alle future riflessioni che Social Impact Agenda per l'Italia promuoverà nel prossimo futuro, nell'intento di disinnescare il rischio di indulgere a visioni semplificate, unilaterali ed ingiustificatamente ideologiche.

Sommario

INTRODUZIONE - di Stefano Zamagni.....	7
---	----------

CAPITOLO 1

L'IMPRESA SOCIALE RIFORMATA - TRATTI SALIENTI E NUOVI PERCORSI

D'INNOVAZIONE SOCIALE - di Paolo Venturi e Flaviano Zandonai.....	11
--	-----------

1.1. Un nuovo ciclo di innovazione e imprenditoria sociale.....	11
1.2. Oltre l'esegesi: l'impatto della riforma.....	12
1.3. Impresa e imprenditorialità sociale: i dati e lo scenario.....	16
1.3.1. L'impresa sociale ai sensi del d.lgs n. 112/17.....	19
1.3.2. Non profit e cooperazione come bacini d'imprenditoria sociale.....	20
1.4. Il quadro delle policy europee.....	22
1.4.1. La fotografia dell'impresa sociale in Europa.....	24
1.5. L'impresa sociale impact-oriented: veicolo di un nuovo paradigma.....	25
1.5.1. Traiettorie evolutive nella fase "post riforma".....	27
1.5.2. Riscontri da una comunità di imprenditoria sociale innovativa in formazione.....	28
1.6. Le sfide per l'impresa sociale impact-oriented.....	31

CAPITOLO 2

L'IMPRESA SOCIALE: IL NUOVO QUADRO NORMATIVO - di Antonio Fici.....	33
--	-----------

2.1. Introduzione.....	33
2.2. Nozione e qualifica di impresa sociale.....	34
2.3. Attività, finalità e governance dell'impresa sociale.....	36
2.4. Il controllo pubblico.....	38
2.5. Disciplina fiscale e strumenti di promozione.....	39
2.6. La nuova disciplina come fattore di promozione e sviluppo dell'impresa sociale.....	40

BIBLIOGRAFIA	43
---------------------------	-----------

Contributi di riflessione dei Soci e dei membri del Comitato Scientifico

di Social Impact Agenda per l'Italia (Disponibili online)	47
--	-----------

La misurazione di impatto una proposta per un percorso condiviso

a cura di Irene Bengo e Debora Caloni - Politecnico di Milano

Impresa sociale come leva per dilatare mutualismo e cooperazione

a cura di Giuseppe Guerini - Federsolidarietà Confcooperative

Filantropia e impresa sociale: l'impatto della riforma sulle fondazioni di origine bancaria

a cura di Massimo Lapucci - Fondazione CRT

Gestione e strategia d'impatto nelle imprese sociali: la sfida dell'impact management

a cura di Federico Mento - Human Foundation

L'impresa sociale fra mutualità e social business

a cura di Roberto Randazzo - R&P Legal

INTRODUZIONE

di Stefano Zamagni

Prezioso è il documento che ora viene presentato al giudizio del lettore. Paolo Venturi ha saputo radunare attorno a questo position paper promosso da Social Impact Agenda per l'Italia una squadra di esperti di primo livello che, da angolature diverse, ma con unità d'intenti, hanno costruttivamente commentato la recente Riforma organica del Terzo Settore, avanzando suggerimenti e proposte per liberare quel "Prometeo incatenato" quale è stato finora il variegato mondo delle organizzazioni della società civile nel nostro paese.

A queste poche righe assegno il compito di sottolineare con forza i **principi** fondativi della Riforma, principi che, al modo di pilastri ben piantati, sorreggono l'intero impianto del Codice del Terzo Settore (D. Lgs. 117/2017) e gli altri decreti legislativi attuativi della Legge di Riforma 106/2016. Il **primo di questi principi** ha a che vedere con il passaggio dal regime concessorio a quello del riconoscimento. L'autorità pubblica non deve più concedere l'autorizzazione al soggetto di Terzo Settore che intenda perseguire "senza scopo di lucro, finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale" (art. 4, c.1). L'autorità pubblica deve piuttosto prendere atto dell'esistenza di una tale volontà ed esigere – come è giusto che sia – il rispetto delle regole, oltre che esercitare i relativi poteri di controllo. Si tratta di 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. I controllori, infatti, anziché giudicare i risultati, privilegiano la valutazione della legittimità dei singoli atti. Ciò in quanto troppa parte delle norme che riguardano la nostra pubblica amministrazione sono dettate dalla cultura del sospetto e dunque mirano alla prevenzione, cioè a dire a rendere difficile la nascita del nuovo. Eppure, sono proprio gli enti di terzo settore ad accrescere la solidità del tessuto sociale, concorrendo a ridurre la liquidità della società di cui ha estesamente parlato Z. Bauman.

Un **secondo principio** si riferisce al superamento di quella concezione che vedeva il Terzo Settore come insieme di enti chiamati a compensare gli effetti perversi dei c.d. fallimenti del mercato e dello Stato. La Riforma accoglie, invece, la concezione del Terzo Settore come complesso di istituzioni di regolazione per il controllo in senso equitativo dell'attività economica, per accrescere la dotazione di capitale sociale (di tipo *bridging*), per rafforzare le azioni di *advocacy* (patrocinio) a tutela dei diritti di cittadinanza. Per dirla in altro modo, la Riforma sancisce il transito dalla concezione "additivista", secondo cui gli enti di Terzo Settore si aggiungerebbero ai soggetti degli altri due settori (Stato e Mercato) occupando una propria nicchia, ad una concezione "emergentista". Secondo quest'ultima, quella del Terzo Settore è una forma di agire che va a modificare le relazioni già esistenti tra tutte le sfere della società. L'immagine che viene alla mente è quella del lievito che, una volta inserito nella massa di pasta, la fermenta tutta quanta, e non solo una sua parte. Perché questa sottolineatura è importante? Perché vale a proteggerci dalla furia costruttivista di guardare al risultato, al *cosa* si fa, dimenticando il *come* si fa e il *perché* lo si fa. Nell'agire degli Enti di Terzo Settore, principio (la motivazione) e fine (il risultato) si uniscono, proprio come avviene nel cerchio (è ad Eraclito che si deve l'icona del cerchio dove, appunto, inizio e fine coincidono). La *Audit*

Commission inglese nel Rapporto 2008 [House of Commons, 2008] aveva scritto: “Non v’è evidenza che i servizi sociali trasferiti al terzo settore mostrino un significativo miglioramento di qualità dopo il trasferimento” (p.18). Ecco perché c’è bisogno di misurare l’impatto sociale, cui ora volgo l’attenzione.

Ad un **terzo principio** fondativo desidero fare cenno. Si tratta dell’accoglimento da parte del legislatore della cultura dell’impatto sociale. (Cfr art.7, c.3). La misurazione dell’impatto sociale di un’attività è una espressione della *evidence based policy*, una prassi questa che sempre più sarà destinata a prendere piede nel nostro paese sulla scia di quanto già accade in Europa e nel mondo anglosassone. Infatti, l’idea che va affermandosi è che non è sufficiente limitarsi a dare conto dell’output di un certo progetto. Quel che in più è necessario far conoscere è sia “l’*outcome*” del progetto stesso sia l’impatto sociale, ossia il cambiamento sulla comunità di riferimento generato dall’attività svolta. (Quanto a dire che occorre mostrare se e in quale misura il bene viene fatto bene!). Considerata la resistenza ad accogliere il *novum* dell’impatto sociale ancora in ampi strati della nostra società civile, è forse opportuno chiarire la diversa accezione del termine sviluppo nelle scienze naturali e in quelle sociali. Etimologicamente, sviluppo indica l’azione di liberare dai viluppi, dai lacci, che inibiscono la libertà d’agire. Ama dunque lo sviluppo chi ama la libertà. Ora, mentre in biologia sviluppo equivale alla crescita di un organismo, nelle scienze sociali il termine designa il passaggio da una condizione all’altra e pertanto rinvia alla nozione di **progresso**. Quest’ultimo – si badi – non è un concetto meramente descrittivo, dal momento che comporta un implicito, eppure indispensabile, giudizio di valore. Il progresso, infatti, non è un mero cambiamento, ma un cambiamento verso il meglio e quindi postula un incremento di valore. Dunque il giudizio di progresso dipende dal valore cui si intende mirare, dipende cioè da ciò che si decide debba procedere verso il meglio. È in ciò la vera e propria ragion d’essere della valutazione d’impatto sociale. Chiaramente, il grosso problema che ora va risolto è quello di giungere a definire metriche per la valutazione dell’impatto sociale che tengano conto dell’identità e della missione specifica dei diversi enti di Terzo Settore.

In quali spazi di realtà, questi principi fondativi potranno dimostrare tutta la loro rilevanza pratica? Ne indico uno soltanto, per evidenti ragioni di spazio. Nel marzo 2017, il Ministero dell’Ambiente ha reso pubblica la Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile 2017-2030. L’idea forza del corposo documento è la presa d’atto (finalmente!) dell’urgenza di affrontare e risolvere il trilemma politico che fino ad ora ha bloccato ogni seria discussione intorno al grande tema dello sviluppo sostenibile. Si tendeva a pensare, infatti, che non fosse possibile avviare il paese lungo un sentiero dove crescita economica, tutela ambientale, inclusione sociale fossero congiuntamente perseguibili. Due soli di questi tre obiettivi – si riteneva – si sarebbero tutt’al più potuti conseguire. Ebbene, la novità, non da poco, del Documento in questione è quella di riconoscere esplicitamente che così non è, perché è possibile tenere in armonia i tre obiettivi. Il che è quanto già raccomandava l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, approvata dalle Nazioni Unite il 25 settembre 2015, per dare risposta al “grido del pianeta” – per usare le parole di papa Francesco – che è diventato altrettanto forte di quello dei poveri e degli “scartati”.

Come fare per riuscire nell’impresa? Il Documento avanza una strategia che fa leva su cinque pilastri, uno dei quali è la **partnership** tra enti pubblici (*in primis*, il governo), il mondo della *business community*, gli Enti di Terzo Settore e delle imprese sociali in modo particolare. Non è per caso che nei 17 obiettivi dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite si parli molto di più che non in passato del ruolo e dell’azione della società civile organizzata. In buona sostanza, il senso della *partnership* è quello di dare concreta applicazione al principio di sussidiarietà circolare, articolando in modo nuovo le relazioni tra stato, mercato, comunità. Giova non confondere quella circolare con la sussidiarietà orizzontale e verticale. Mentre con queste due ultime si ha una **cessione** di quote di sovranità dallo Stato agli altri due soggetti

del triangolo sociale, con la sussidiarietà circolare si realizza una **condivisione** di quote di sovranità. “Non faccia lo Stato ciò che meglio possono fare gli enti inferiori e i soggetti della società civile”, è lo slogan della sussidiarietà orizzontale (e verticale); “Faccia lo stato **assieme** alle imprese e agli ETS” è invece lo slogan della sussidiarietà circolare. (Mai si dovrebbe dimenticare che la nozione circolare di sussidiarietà venne elaborata e messa in pratica, per la prima volta in Toscana, all’epoca dell’Umanesimo civile nel XV secolo).

Perché – sorge spontanea la domanda – la *partnership*, cioè la progettualità organizzativa partecipata, è fattore di decisiva rilevanza ai fini della risoluzione del trilemma di cui sopra? Una prima ragione chiama in causa la conoscenza. Come noto, questa è di due tipi: codificata l’una, tacita l’altra. Ora, mentre per acquisire e diffondere la prima è sufficiente servirsi di codici (o protocolli) in cui essa è incorporata, la conoscenza tacita si trasmette solo per via di prossimità in modo relazionale. Se dunque nella Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile non vengono coinvolte tutte le classi di *stakeholder* per una carenza di partecipazione ai processi decisionali, è evidente che verrà a determinarsi un’insufficiente disponibilità di *tacit knowledge*, con le conseguenze che si possono immaginare. (Si consideri che nelle condizioni odierne è la conoscenza tacita a fare aggio su quella codificata). Si dirà poi che i magri risultati conseguiti sul fronte dello sviluppo sostenibile sono da attribuirsi alla carenza di risorse o all’elefantiasi burocratica. Ma la vera causa è piuttosto la non volontà di siglare patti o stipulare alleanze tra enti pubblici, imprese, ETS. Per fare cosa? Primo, per fissare le regole del gioco, in particolare per definire le priorità degli interventi: quando le regole vengono fissate prescindendo dalla capacità effettive delle persone chiamate ad applicarle quasi mai i risultati sono soddisfacenti. Secondo, per decidere in merito ai modi di gestione dei progetti che sono stati decisi.

Si badi che l’istanza partecipativa non può essere declinata dalle istituzioni come mera consultazione o concertazione di tipo “neo-corporativo”, e neppure come semplice informazione ai cittadini in forme *top-down*, tanto spesso attivate per giustificare decisioni già prese. Queste forme di coinvolgimento delle imprese e degli ETS – purtroppo ancora troppo praticate nel nostro paese – ben poco hanno a che vedere con l’autentica *partnership* di cui si parla nel Documento.

In definitiva, quale è la meta cui mirano i vari contributi che compongono la presente ricerca? Quella di portare ragioni affinché gli ETS – *in primis*, le imprese sociali – riescano a trovare i modi, che certamente esistono, per andare oltre – trasformandolo dall’interno – il modello di ordine sociale oggi prevalente. Dobbiamo chiedere al mercato non solamente di essere efficiente nella produzione di ricchezza e nell’assicurare una crescita sostenibile, ma anche di porsi al servizio dello sviluppo umano integrale, di uno sviluppo, cioè, che mantenga in armonia tutte le dimensioni dell’umano. Non possiamo sacrificare sull’altare dell’efficienza – il vitello d’oro dei nostri tempi – valori fondamentali come la democrazia sostantiva, la giustizia distributiva, la libertà in senso positivo. In sostanza, dobbiamo mirare a civilizzare il mercato, vedere cioè il mercato come istituzione a servizio della *civitas*, la “città delle anime” (Cicerone) e non della sola *urbs* (la città delle pietre). Al tempo stesso dobbiamo ripensare la figura e il ruolo dello Stato in un contesto affatto nuovo quale è quello della globalizzazione, che ha profondamente modificato il precedente ordine sociale. In particolare, lo Stato non può concepirsi come l’unico ed esclusivo titolare del bene comune non consentendo ai corpi intermedi della società civile di esprimere, in libertà, tutto il loro potenziale. La grande sfida da raccogliere è come raccordare l’esigenza libertaria, proprio della soggettivizzazione dei diritti, con l’istanza comunitaria. Quanto a dire, come non perdere il senso soggettivo della libertà e insieme non tradire lo spazio dell’altro, non solo non invadendolo, ma contribuendo alla sua fioritura.

Come la letteratura sulle “varietà dei capitalismi” ha bene chiarito, è giunto il tempo di andare ben oltre la netta separazione tra la sfera dell’economico e la sfera del sociale. “Gli affari sono affari – insegnava negli anni Trenta del secolo scorso il celebre Chester Barnard – e la solidarietà non appartiene al dominio del mercato, ma agli enti filantropici e alle organizzazioni non profit”. È questa concezione, obsoleta e dannosa ad un tempo, del mercato come istituzione *monotasking*, capace di servire ad un solo obiettivo, che va superata con urgenza, se si vuole imboccare la via del progresso sia economico sia civile. Ebbene, aiutare a pensare all’impresa sociale come ponte che collega le due sfere e come ente che riesce a far marciare assieme il principio dello scambio e quello di reciprocità è il vero valore aggiunto di questo agile e denso prodotto editoriale.

CAPITOLO 1

L'IMPRESA SOCIALE RIFORMATA TRATTI SALIENTI E NUOVI PERCORSI D'INNOVAZIONE SOCIALE

A cura di **Paolo Venturi** - *AICCON, Università di Bologna*
e **Flaviano Zandonai** - *Iris Network*

1.1. Un nuovo ciclo di innovazione e imprenditoria sociale

Questo documento si propone di approfondire il legame tra impresa sociale e innovazione sociale in una fase storica caratterizzata dall'azione di diversi processi trasformativi che, seppur con intensità diverse, sono orientati ad accelerare la transizione verso un nuovo paradigma socioeconomico e, in un senso più ampio, politico-culturale. Guardare all'impresa sociale e al suo contributo in termini di innovazione significa considerare non semplicemente uno dei tanti "stakeholder della transizione", ma di approfondire il ruolo di un attore chiave, considerando che molti dei pilastri del nuovo paradigma – sviluppo umano, sostenibilità ambientale, coesione sociale – chiamano in causa questo modello d'impresa.

Per comprendere fino a che punto l'impresa sociale è effettivamente in grado, in particolare in un contesto critico come quello nazionale, di passare dallo statuto di buona pratica che rappresenta "l'eccezione alla regola" rispetto ai comportamenti degli attori dominanti di Stato e mercato al ruolo di "big player" nel nuovo assetto è necessario approfondire temi e aspetti diversi combinando conoscenze provenienti da fonti dati e ambiti disciplinari altrettanto differenziati.

A fronte di questo obiettivo il presente contributo è organizzato in quattro parti.

La prima, di stretta attualità, riguarda la recente riforma del Terzo settore e dell'impresa sociale, cercando di analizzarne i contenuti in chiave di sviluppo, in particolare rispetto all'avvio di un nuovo ciclo di vita in termini di innovazione orientata alla crescita dello "zoccolo duro" di imprese sociali esistenti (cooperative sociali) e alla possibilità di sbloccare un potenziale di nuova imprenditoria sociale in nuovi settori, attraverso nuovi modelli organizzativi e, soprattutto, grazie a una nuova generazione di imprenditori sociali.

La seconda parte contiene una rassegna di dati relativi all'ampio spettro di organizzazioni che, a livello nazionale, operano o possono operare come imprese sociali, arricchendolo anche di informazioni rispetto a fenomenologie imprenditoriali come SIAVS e società benefit che dilatano il campo dell'esercizio sociale dell'attività d'impresa anche oltre il contributo specifico dell'impresa sociale. Sarà principalmente lungo questo spettro che la riforma del Terzo settore e dell'impresa sociale dovrà evidenziare i propri effetti già nel breve periodo, considerato che l'Italia, storicamente, è uno dei paesi guida in questo settore a livello internazionale.

La terza invece allarga il campo di osservazione dall'Italia all'Europa, non solo per quanto riguarda i dati sul fenomeno, ma anche per quanto riguarda il *cluster* di dispositivi di *policy* che tenta di tenere insieme le diverse espressioni di imprenditoria ed economia sociale con i tratti costitutivi del modello di società e di mercato che fondano l'Unione Europea e che oggi sono fortemente sollecitati in termini di legittimazione sostanziale e di capacità di rispondere alle principali sfide poste da cambiamenti sociali, ambientali, tecnologici e sociali.

La quarta e ultima parte delinea quello che può essere considerato, insieme, il nuovo *mindset* dell'impresa sociale, ovvero l'orientamento all'impatto sociale. In una fase che in termini *kuhniani* può essere definita "pre-paradigmatica", nella quale cioè si moltiplicano fenomeni e interpretazioni divergenti, disporre di una competenza e cultura organizzativa finalizzata non semplicemente a rendicontare quanto ottenuto, ma a misurare gli scostamenti in senso trasformativo rappresenta una fonte conoscitiva estremamente efficace. Probabilmente l'unica bussola possibile per orientarsi strategicamente e per costruire una nuova politica di sviluppo all'interno di un cambiamento di natura sistemica dagli esiti ancora incerti.

1.2. Oltre l'esegesi: l'impatto della riforma

La nuova normativa del Terzo settore si propone di dare nuova forma a settori di attività, soggetti organizzativi, politiche e strategie di sviluppo; ma è in grado di generare cambiamento? Per rispondere a questa domanda dobbiamo guardare non solo agli *output* (i beneficiari diretti, cioè le organizzazioni di Terzo settore) e neanche esclusivamente agli *outcome* (che in questo caso riguardano i principali contesti di azione del Terzo settore come welfare, cultura, ambiente), ma anche all'**impatto sulle infrastrutture che governano lo sviluppo sociale ed economico**, intercettando bisogni e risorse che emergono da azioni individuali e dai tessuti connettivi delle comunità territoriali e di scopo. Una riforma d'impatto, quindi, per una società che nell'ultimo decennio è profondamente mutata nella sua stratificazione socioeconomica. In questa prima parte si cercheranno quindi di enunciare le **principali direttrici di cambiamento** che potranno fare della legge quadro n. 106/16 e dei suoi decreti attuativi - in particolare del d.lgs. n. 112/17 sull'impresa sociale - una autentica "riforma societaria" [Fici, 2017].

Il decreto che ridefinisce identità, requisiti e funzionamento dell'impresa sociale contribuisce non solo a posizionare questo modello d'impresa nell'alveo politico culturale del Terzo settore - dove è nata e prosperata negli ultimi quarant'anni - ma restituisce alla dimensione imprenditoriale nel suo insieme un orizzonte legato all'interesse generale. La "**produzione come fatto sociale**" oggi può trovare in questa norma le ali per affermarsi in un'epoca nella quale il sociale sta caratterizzando i modelli di business delle imprese. Il tratto sociale è ormai entrato nel codice genetico dell'economia *mainstream*: con le società

benefit e l'impresa sociale diventa non solo fine ma anche metodo e motivazione di chi fa impresa. Si assiste così all'allargamento di quella "terra di mezzo" fra motivazioni prosociali e quelle speculative: è la terra delle imprese inclusive, quelle che "fanno luogo" attraverso economie che creano, integralmente, sviluppo e coesione. Le imprese sociali, in questo campo sempre più ampio e variamente popolato, sono "un'azione comune" dove si condividono mezzi e fini. Non a caso per comunicare questo elemento di valore il documento più importante sarà il bilancio sociale che dovrà includere, per le imprese sociali di dimensioni più significative, anche la valutazione dell'impatto sociale [Taffari, Giovine, 2017]. Nella legge delega di riforma l'impatto sociale viene definito 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" (art. 7, comma 3, l. 106/16), ed è stato, assieme alle modalità di redistribuzione degli utili, uno dei temi di maggiore confronto tra gli addetti ai lavori [Venturi, in corso di pubblicazione].

In secondo luogo la riforma amplia i settori in cui l'impresa sociale può operare. Turismo, cultura, agricoltura, abitare, sport saranno settori nei quali esercitarsi a **definire un nuovo "paniere" di beni e servizi di interesse generale** (per il dettaglio si veda la tabella 2). Un ambito, quest'ultimo, che negli ultimi anni non è riuscito a sottrarsi dal dualismo Stato e mercato, lasciando alla "terza via" solo nicchie o ruoli di subfornitura. Ora invece c'è uno spazio, potenziale, per una ridefinizione radicale di quel che si definisce - o meglio si riconosce anche in termini d'impatto - come socialmente meritorio [Venturi, Zandonai, 2017a]. È il sociale contenuto nella rigenerazione di beni abbandonati, nella valorizzazione di luoghi e tradizioni dimenticate, nell'innovazione dei servizi di terziario sociale, nella nascita di una nuova offerta di *housing* e di domiciliarità. Gli imprenditori sociali del "post riforma" dovranno lavorare più sul *co-design* dei servizi piuttosto che sui formulari per accedere ai bandi e la stella polare sarà rappresentata dalla dimensione esperienziale e di senso. Dilatare i settori non significa solo moltiplicare e differenziare le prestazioni, significa soprattutto **generare valore multidimensionale in mercati diversi**, includendo una fetta di popolazione, sempre più consistente, che oggi attraverso il consumo prova a riorientare il modello di sviluppo e, così facendo, trova nuove modalità di autorealizzazione di sé.

L'ampliamento dei settori nei quali far valere la dimensione di valore sociale non sarebbe bastato se la norma non avesse previsto due importanti dispositivi che toccano da vicino l'altro aspetto che sostanzia l'impresa sociale ovvero l'assetto di *governance*. Il primo riguarda la possibilità di includere non solo nella compagine sociale ma anche nel *board* degli amministratori (pur senza che questi ultimi esercitino potere di controllo) soggetti pubblici e privati *for profit*. Il secondo riguarda invece la garanzia di un rendimento minimo a favore di chi investe nelle imprese sociali, anche in quelle costituite in forma di società di capitali che, paradossalmente, erano fin qui escluse da questa possibilità. Due elementi decisivi per generare quell'attrattività necessaria ad avvicinare *shareholder* diversi da quelli, come i lavoratori, che tradizionalmente controllano le imprese sociali. Grazie a questa possibilità sarà possibile **costruire sistemi di governance insieme più inclusivi e responsabilizzanti**, favorendo quel "cambio di governo" che caratterizza l'evoluzione naturale delle organizzazioni, in particolare di quelle imprese sociali che assumeranno una configurazione a rete svolgendo un ruolo di "agenzia di sviluppo" per la gestione di beni comuni, di progetti di welfare territoriale, di nuove filiere con imprese *for profit*. Ma sarà soprattutto l'occasione per avvicinare una platea di **"investitori pazienti"** - da quelli istituzionali fino ad amici e familiari, cittadinanza, comunità locale - a una nuova generazione di imprenditori sociali *millennial*.

In questo senso un'ulteriore direttrice di cambiamento è sicuramente rappresentata dagli **incentivi** che, inevitabilmente, decretano il successo (o l'insuccesso) di una riforma; non solo per il fatto che siano assenti, come nel caso della precedente norma sull'impresa sociale, ma anche per il modo in cui sono

calibrati. In questo quadro la strategia di riforma scommette sulla trasformazione dei portatori di interesse (*stakeholder*) in apportatori di risorse (*assetholder*). La possibilità di poter fruire di **sgravi fiscali sugli investimenti** e dell'**equity crowdfunding** potrà consentire alle imprese sociali di costruire i propri modelli di sostenibilità avvicinando nuove categorie di finanziatori anche attraverso l'utilizzo di tecnologie che non si limitano a disintermediare ma piuttosto a costruire nuove connettività [Pais, Peretti, Spinelli, 2014]. È un passaggio non solo tecnico, ma anche organizzativo e, in senso lato, culturale. Le imprese sociali del futuro prossimo non potranno infatti sottrarsi dalla sfida di ridisegnarsi come piattaforme che producono non solo beni finiti, ma abilitano scambi a più ampio raggio secondo principi di condivisione autentica, pena il rischio di consegnare in via definitiva il monopolio dell'economia delle relazioni alle piattaforme del capitalismo digitale. Una sfida legata, quindi, alla crescita delle piattaforme di *sharing economy* attraverso progetti imprenditoriali più solidi e capitalizzati. Giusto, pertanto, riservare gli incentivi a imprese sociali in fase di startup (cioè costituite a partire dall'ultimo triennio e in avanti alla data di approvazione del decreto attuativo), non solo per esigenze di finanza pubblica (in quanto gli incentivi hanno un costo), ma anche per costituire una leva consistente per l'affermazione di nuovi modelli.

Ma per verificare l'autentico intento riformatore della norma è utile focalizzare non solo "lo stato dell'arte" dell'impresa sociale, ma anche il suo potenziale di sviluppo. La **cooperazione** e l'**associazionismo** rimangono i principali "azionisti" dell'impresa sociale. La prima con un posizionamento forte rappresentato dalla cooperazione sociale - seppur rimasta in parte vittima di automatismi normativi che ne hanno fissato i caratteri costitutivi piuttosto che espanderli, ad esempio per quanto riguarda i settori di intervento (vedi tabelle 1 e 2) - e con un potenziale interessante rispetto a cooperative non sociali che intendono rafforzare il principio dell'interesse per la comunità [Borzaga, 2017].

Tab. 1 - Settori in cui possono operare cooperative sociali ed imprese sociali prima della riforma

Settori in cui possono operare le cooperative sociali - 381/1991	Settori in cui possono operare le imprese sociali - 155/2006
<ul style="list-style-type: none"> a. servizi sociali, socio-sanitari ed educativi; b. lo svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate 	<ul style="list-style-type: none"> a. assistenza sociale; b. assistenza sanitaria; c. assistenza socio-sanitaria; d. educazione, istruzione e formazione; e. tutela dell’ambiente e dell’ecosistema; f. valorizzazione del patrimonio culturale; g. turismo sociale; h. formazione universitaria e post-universitaria; i. ricerca ed erogazione di servizi culturali; l. formazione extra-scolastica. <p>In analogia con quanto previsto dalla legge 381 del 1991 in tutti i settori nel caso in cui sono inclusi lavoratori svantaggiati e lavoratori disabili.</p>

Tab. 2 - Settori in cui possono operare cooperative sociali ed imprese sociali dopo la riforma

Settori in cui possono operare le cooperative sociali - 381/1991	Settori in cui possono operare le imprese sociali – 155/2006
<p>a. servizi sociali, socio-sanitari ed educativi con l'inclusione di servizi sociali, prestazioni socio sanitarie, educazione, istruzione e formazione professionale, formazione extra scolastica, servizi finalizzati all'inserimento lavorativo (le attività di cui all'articolo 2, comma 1, lettera a, d, c, d, l e p nella colonna a fianco).</p> <p>b. lo svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate</p>	<p>a. servizi sociali;</p> <p>b. interventi e prestazioni sanitarie;</p> <p>c. prestazioni socio sanitarie;</p> <p>d. educazione, istruzione e formazione professionale;</p> <p>e. salvaguardia dell'ambiente e delle risorse naturali;</p> <p>f. valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio;</p> <p>g. formazione universitaria e post-universitaria;</p> <p>h. ricerca scientifica di particolare interesse sociale;</p> <p>i. attività culturali e ricreative di interesse sociale;</p> <p>j. radiodiffusione sonora a carattere comunitario;</p> <p>k. organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale e religioso;</p> <p>l. formazione extra-scolastica;</p> <p>m. servizi strumentali alle imprese sociali;</p> <p>n. cooperazione allo sviluppo;</p> <p>o. commercio equo e solidale;</p> <p>p. servizi finalizzati all'inserimento lavorativo;</p> <p>q. alloggio sociale;</p> <p>r. accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti;</p> <p>s. microcredito;</p> <p>t. agricoltura sociale;</p> <p>u. attività sportive dilettantistiche;</p> <p>v. riqualificazione beni pubblici inutilizzati e beni confiscati.</p>

In analogia con quanto previsto dalla legge 381 del 1991 in tutti i settori nel caso in cui sono inclusi lavoratori svantaggiati e lavoratori disabili.

Fonte: AURS/4 2017 -A. Bernardoni

L'associazionismo invece è il "convitato di pietra" dell'impresa sociale stretto tra il dilemma della trasformazione interna (l'associazione come impresa sociale) o lo sviluppo di un bypass imprenditoriale non solo come mero braccio operativo, ma come impresa sociale dotata di un piano di sviluppo autonomo. Su questo punto la riforma, in particolare il Codice del Terzo settore, sembra aver ritratto il braccio riformatore, rinunciando a correlare in modo diretto la gestione di attività commerciali da parte di enti associativi con l'assunzione di una (naturale) veste imprenditoriale. L'assunzione della qualifica sarà quindi l'esito di una scelta prioritariamente volontaria

che, pur non permettendo alle associazioni di distribuire utili e di classificare come attività non commerciali importanti quote delle loro economie, consente un'operazione nuova: quella della gestione imprenditoriale di beni e servizi attraverso *governance* associativa. Sarà interessante quindi verificare se l'impresa sociale attecchirà nel contesto associativo, in particolare in quello di matrice culturale. Uno spazio, quello della **tutela e della produzione di beni culturali**, dove il dibattito sull'imprenditorialità è storicamente acceso, sia rispetto all'opportunità che rispetto ai modelli. Ecco quindi che tra industrie creative e imprese culturali si apre uno spazio in cui l'impresa sociale può contribuire a ridefinire i fondamentali del modello: a più bassa intensità di manodopera, più orientata allo sviluppo locale e con un crescente attenzione al mercato rappresentato da "consumi culturali" che si ampliano e si segmentano. In questo stesso ambito, ma non solo, sarà possibile monitorare anche l'evoluzione della forma giuridica della fondazione come impresa sociale, considerato che per essa sono previsti ulteriori sconti fiscali per tutte le risorse (economiche e non) apportate da soggetti diversi per garantirne la dotazione. Si tratta, in tal senso, del veicolo imprenditoriale che forse meglio di altri può riuscire a costruire *business model* in grado di sostenersi attraverso un mix equilibrato di risorse *market* e *non-market*.

1.3. Impresa e imprenditorialità sociale: i dati e lo scenario

L'analisi sul *potenziale* di imprenditoria sociale in Italia richiede di dilatare il perimetro di osservazione oltre la categorizzazione delle imprese sociali giuridicamente riconosciute – cooperative sociali ed imprese sociali *ex lege* che in Italia hanno raggiunto 18792 unità. Per arrivare a produrre una stima del potenziale dell'imprenditorialità sociale, sulla base delle fonti disponibili, è stato considerato il bacino delle organizzazioni **non profit market oriented**, quello delle **imprese for profit operanti nei settori dell'impresa sociale** insieme alle **startup innovative a vocazione sociale** (SIAVS) e **società benefit** - ritenute dagli autori imprese sociali ibride orientate all'impatto sociale (tabella 3).

Tab. 3 - L'impresa sociale e lo spettro dell'imprenditorialità sociale in Italia

	Tipologie	n. unità
	Imprese sociali ex lege	1.874
	Cooperative sociali	16.918
	Totale imprese sociali	18.792
	Non profit market oriented (escluse cooperative sociali)	11.940
	Imprese di capitali operative nei settori della l. 118/05	61.776
	SIAVS	160
	Società benefit	131
	Spettro dell'imprenditorialità sociale in Italia	92.799

Fonte: elaborazione Symbola-AICCON su dati Istat (2011), Rapporto Iris Network sull'impresa sociale (2014), Registro Imprese/Startup innovative (2016, 2017), Registro Società Benefit Italiane (2017)

Le indagini esplorative che negli ultimi anni hanno cercato di misurare il potenziale di imprenditorialità sociale evidenziano la presenza di una consistente sub-popolazione di enti associativi e filantropici che è caratterizzata dalla presenza di lavoratori retribuiti, ma in misura inferiore rispetto all'ammontare dei volontari, anche rispetto al tetto massimo stabilito dalla norma (che corrisponde al 50% dei volontari). Tali organizzazioni si contraddistinguono per la presenza di un mix di risorse *market* e *non market* rispetto al quale la componente di mercato, quindi commerciale, rappresenta almeno il 70% dell'ammontare complessivo delle entrate in bilancio, ovvero la quota minima ammessa dalla norma per assumere la qualifica di impresa sociale operando nei settori di attività indicati nelle tabelle precedenti [Venturi, Zandonai, 2014; Borzaga, 2017]. Questa popolazione rappresenta un filone di imprenditorialità sociale finora latente che si manifesta in maniera ancor più evidente in alcuni comparti come quelli rappresentati dalla **produzione culturale e dalla cura dei beni collettivi** [Barbetta, Ecchia, Zamaro, 2016], rispetto ai quali intervengono misure di finanziamento mirate come il "social bonus" (art. 81, d.lgs. n. 117/17). Infatti, rispetto agli ambiti di intervento, le imprese sociali con forma giuridica di associazione si contraddistinguono per il maggiore peso delle unità attive nella cultura, sport e ricreazione (37,1%) (tabella 4).

Tab. 4 - Organizzazioni non profit market (escluse le cooperative sociali) per settore di attività e forma giuridica

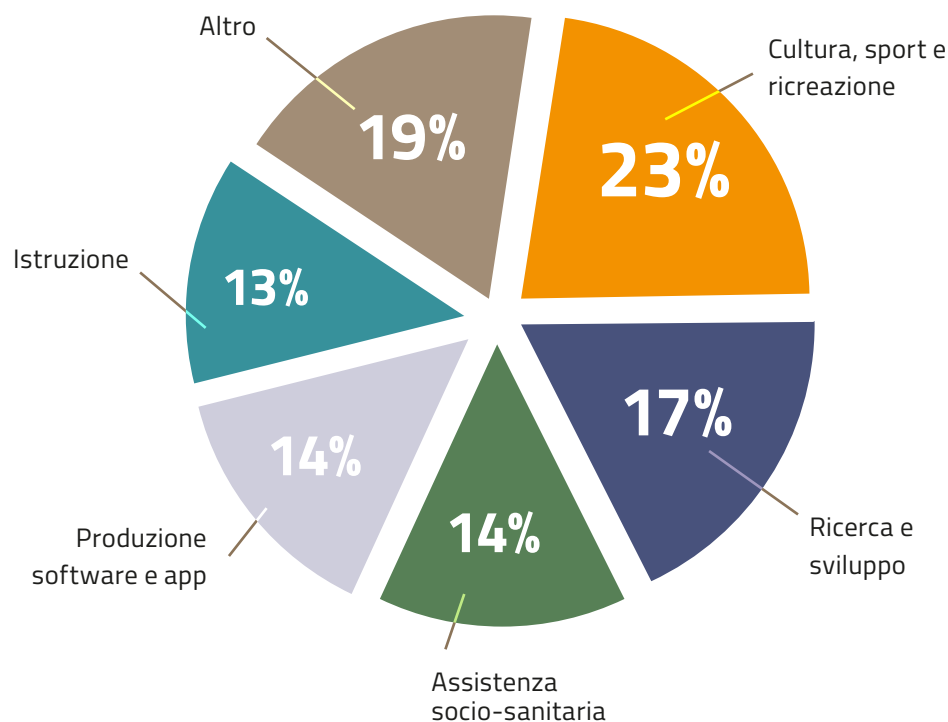
Settore di attività	Associazioni e comitati	Fondazioni e enti ecclesiastici	Altro	Totale
Cultura, sport e ricreazione	2.925	371	115	3.411
Istruzione e ricerca	1.469	1.726	212	3.407
Sanità	1.012	408	72	1.492
Assistenza sociale e protezione civile	1.155	672	183	2.010
Ambiente	226	11	22	259
Sviluppo economico e coesione sociale	165	18	58	241
Altre attività	931	118	71	1.120
Totale	7.883	3.324	733	11.940

Fonte: Elaborazioni Borzaga, Calzaroni, Lori (2016) dati ISTAT, 2011

Le **startup innovative a vocazione sociale** - introdotte dall'art. 25 comma 4 del decreto legge n. 179/2012 - sono startup che operano in via esclusiva nei settori indicati dal decreto legislativo n. 155 del 24 marzo 2006, ovvero in quei settori identificati come caratteristici dell'impresa sociale *ex lege* e possono quindi essere ricomprese in questa categoria. Dati aggiornati a ottobre 2017, rilevano in Italia **160 SIAVS** (su 8.000 startup innovative iscritte all'apposito registro), di cui 147 con forma giuridica di s.r.l., 11 come cooperative, una spa, una srl costituita all'estero. Tali organizzazioni si caratterizzano per essere

di piccole dimensioni e poco strutturate: il 45% ha un valore della produzione inferiore a 100 mila euro e il 35% ha meno di 4 dipendenti. Per quanto riguarda il settore di attività, il 23% opera nell'ambito della cultura, sport e ricreazione, mentre il 17% nella ricerca e sviluppo.

Fig. 1 - SIAVS per settore di attività



Fonte: elaborazione AICCON su dati Registro delle Imprese, ottobre 2017

Per quanto riguarda le Società Benefit, si tratta di una nuova forma giuridica di imprese introdotta dalla legge n. 208/2015 il cui comma 376 le definisce come società che "nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse." In più di dieci anni B Lab, organizzazione non profit, ha certificato 2.255 B Corporation in 50 paesi in tutto il mondo¹. In Italia sono attualmente 51 le imprese che hanno ricevuto la certificazione. Lo status giuridico di Società Benefit è stato invece adottato in Italia da 131 organizzazioni, come riportato dal Registro delle Società Benefit Italiane².

1 Dati tratti da <https://www.bcorporation.net/>, accesso 12/9/17.

2 Il registro è consultabile all'indirizzo: <http://www.societabenefit.net/registro-ufficiale-societa-benefit/>, accesso 26/10/2017. Va sottolineato che il registro raccoglie su base volontarie quelle organizzazioni che vogliono comunicare il riconoscimento del loro status di Società Benefit. Potrebbe quindi non comprendere tutte le Società Benefit presenti sul territorio italiano.

1.3.1. L'impresa sociale ai sensi del d.lgs n.112/17

Fig. 2 - Impresa sociale ex lege



Fonte: Aiccon, 2017

Focalizzando l'analisi dei dati sulla qualifica di "impresa sociale" in Italia (Figura 2), il rimando è principalmente a due categorie di soggetti:

1. da un lato, le cooperative sociali che, ai sensi della riforma sono ora riconosciute come imprese sociali di diritto;
2. dall'altro, tutte le altre organizzazioni private (associazioni, fondazioni, cooperative, spa, srl) che hanno assunto la qualifica di "impresa sociale" secondo la normativa vigente.

Secondo i dati più recenti, le **cooperative sociali** iscritte nel Registro delle Imprese contano **16.918 unità** (ottobre 2016, fonte: Unioncamere), mentre le altre **imprese sociali ex lege sono 1.874** (ottobre 2017, fonte: Unioncamere).

Risulta inoltre di particolare interesse la possibilità (prevista dal d. lgs. n. 155/2006 e dalla l. n. 106/2016) per gli **enti ecclesiastici** di assumere la qualifica di impresa sociale, sebbene limitatamente ad alcune attività e con obbligo di apposita contabilità separata.

In merito alla distribuzione delle imprese sociali rispetto ai **settori di attività prevalente**, il rapporto Iris Network (2014) presenta queste ultime come impegnate principalmente nel settore dell'educazione, istruzione e formazione (36,8% dei casi osservati), ma anche in quello dell'assistenza socio-sanitaria.

L'87% delle imprese sociali intervistate afferma di ricavare il 100% delle risorse economiche dall'attività principale (core business); quest'ultima è, inoltre, gestita completamente dall'impresa stessa nell'80,5% dei casi mentre solo il 13,5% collabora informalmente con altri soggetti. I dati sugli addetti evidenziano la presenza del 69,6% di lavoratori a tempo indeterminato e del 14,9% a tempo determinato. Inoltre, il 15,8% del totale degli addetti è in possesso di laurea o titoli superiori mentre l'11,5% ha un'età inferiore ai 35 anni. I principali utenti delle imprese esaminate sono persone e famiglie (il 41,5% degli utenti totali) che risultano essere anche la tipologia prevalente di cliente pagante nel 78,9% delle imprese esaminate. L'azione delle imprese sociali è però orientata anche a persone in generico disagio sociale (21% degli utenti)

e a minori e adolescenti (21,5%). Riguardo invece le **cooperative sociali**, confrontando i dati dell'ultimo Censimento sulle Istituzioni Non Profit del 2011 e i recenti dati relativi al 2015, vediamo come queste siano aumentate del 30% nel periodo e abbiano moltiplicato il numero di addetti. Inoltre, confermando il trend già mostrato nel paragrafo precedente, sebbene le cooperative sociali rappresentino meno del 4% delle organizzazioni non profit italiane, **occupano oltre il 30% degli addetti**.

Tab. 5 - Cooperative sociali: numero di unità attive e numero di occupati. Anni 2011 - 2015

	2011	2015
Cooperative sociali	11.264	14.644
Variatione % del numero delle coop sociali 2011-2015	+30%	
Addetti (valori medi annui)	320.513	383.828
Variatione % del numero degli addetti delle coop sociali 2011-2015	19,75%	

Fonte: elaborazione AICCON su dati ISTAT 9° Censimento generale dell'Industria e dei Servizi e Censimento delle Istituzioni Non Profit (2011) e I.Stat (2015)

Le cooperative sociali di tipo A e di tipo B si contraddistinguono per il loro operato, rispettivamente, nei settori della **sanità e assistenza sociale** e dello **sviluppo economico e coesione sociale** (comprendente le attività di inserimento lavorativo). La maggior parte delle cooperative sociali si finanzia prevalentemente tramite contratti e/o convenzioni con enti pubblici e con la vendita di beni e servizi (7.876 e 6.275 cooperative sociali, rispettivamente, fonte ISTAT 2011). Le ragioni di ciò sono da ricercarsi, da un lato, nella possibilità per le cooperative sociali di tipo B - prevista dalla l. n. 381/91 - di operare in convenzione con la Pubblica Amministrazione e, dall'altro, nello spiccato carattere imprenditoriale della cooperazione sociale.

1.3.2. Non profit e cooperazione come bacini d'imprenditoria sociale

Come precedentemente affermato, le organizzazioni del Terzo settore, ed in particolare la cooperazione, sono sicuramente il maggiore "azionista" dell'impresa sociale. Secondo i dati aggiornati al 2015 del Registro Statistico delle Istituzioni Non Profit presentati da ISTAT in anteprima alla XVII edizione de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile", tra il 2011 e il 2015 delle 301 mila organizzazioni non profit censite il 20,6% ha cessato la propria attività (circa 62 mila organizzazioni). Delle istituzioni ancora attive nel 2015 risultano relativamente più presenti quelle di natura produttiva, ossia le **cooperative sociali**. Oltre alla loro natura, gli elementi che incidono sulla sopravvivenza dei soggetti non profit sono legati ad una maggiore complessità organizzativa: non profit più strutturate, con risorse umane ed economiche maggiori, radicate sul territorio (in particolare al Nord), che lavorano con/per la PA e spesso sono orientate alla risposta al disagio. Nonostante l'elevato *turnover* tra le organizzazioni non profit è importante evidenziare la controtendenza dei dati sull'**occupazione**, che risulta aumentata a livello nazionale del **4,3%**. I settori dove si è registrato un incremento maggiore in termini occupazionali rispetto

al 2011 sono la **cooperazione internazionale, l'assistenza sociale e protezione civile e l'ambiente**³. Focalizzandoci invece sulle **cooperative**, nel 2017 ne risultano attive 80.825 (1,6% del totale delle imprese), con un incremento dell'1,7% rispetto al 2012, che occupano oltre 1,5 milioni di addetti (8,4% del totale degli occupati a livello nazionale). Mentre il settore con più imprese cooperative in termini di unità è quello delle costruzioni, il primo in termini di occupazione è quello della sanità e assistenza sociale con 327.506 addetti.

Fig. 3 - Cooperative in termini di unità

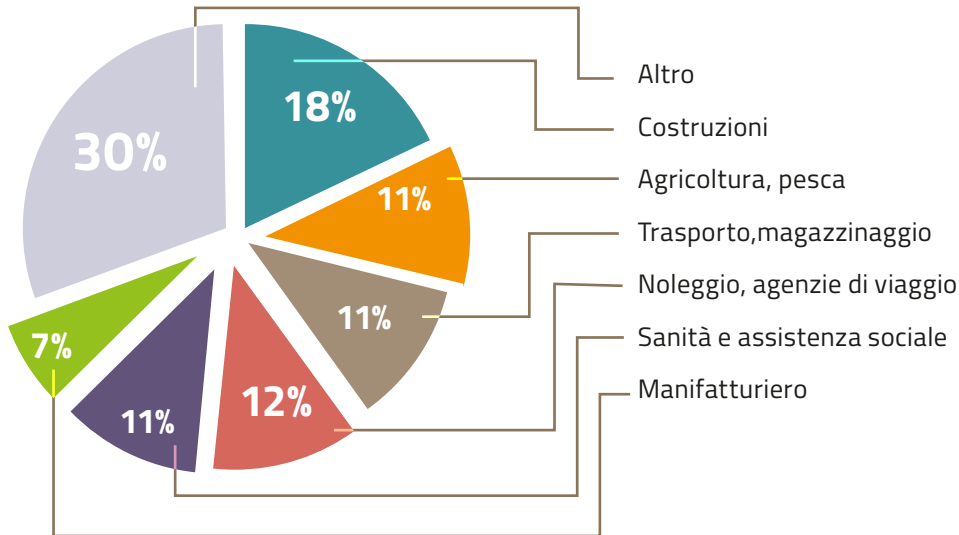
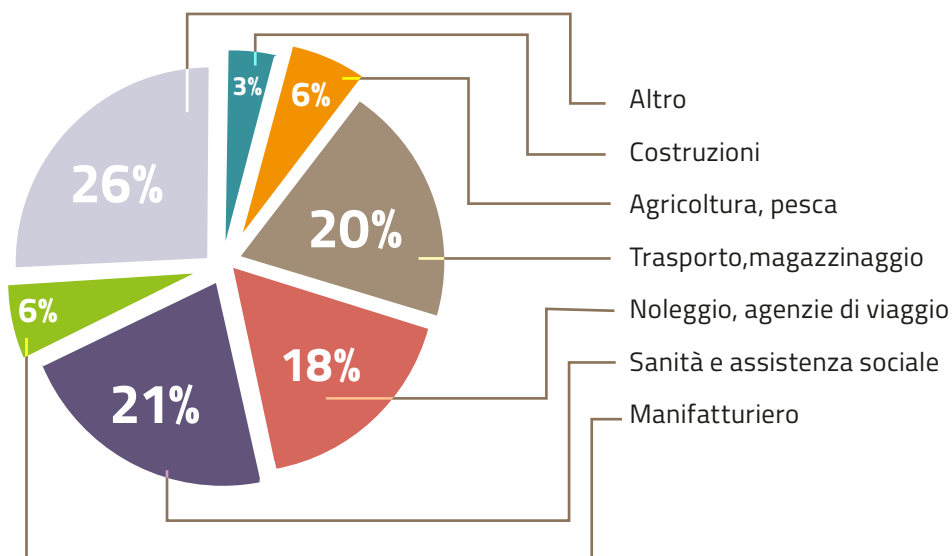


Fig. 4 - Cooperative in termini di addetti



Fonte: elaborazione AICCON su dati Unioncamere 2017

3 Lori, M. e Stoppiello, S. (2017), La dinamica di breve periodo del settore non profit italiano, presentazione a Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile del 13 ottobre 2017.

1.4. Il quadro delle *policy* europee

Il pilastro europeo dei diritti sociali firmato a Göteborg il 17 novembre 2017 e Il Libro Bianco sul futuro dell'Europa [Commissione Europea, 2017] di recente pubblicazione ha evidenziato, oltre ai successi e ai trend positivi dell'Unione Europea, le grandi sfide da affrontare: l'Europa possiede il mercato unico più grande del mondo ed è la principale potenza commerciale, ma il suo peso mondiale in termini di popolazione sta lentamente diminuendo; entro il 2030 sarà la regione «più vecchia» del mondo, con le relative conseguenze in termini di servizi e sicurezza sociale; si assiste ad un rapido cambiamento nella struttura familiare che incide su tutti gli aspetti della vita sociale ed economica; il suo potere economico è destinato a diminuire in termini relativi (scendendo nel 2030 a meno del 20% del PIL mondiale, contro l'attuale 25%) con drammatiche implicazioni su prosperità ed occupazione. Fenomeni come la globalizzazione, l'urbanizzazione, la digitalizzazione, le migrazioni e la maggiore varietà di formule lavorative incidono sul modo in cui si costruisce la *coesione sociale* e accrescono il senso di insicurezza dei cittadini, la loro indifferenza e la mancanza di fiducia nelle istituzioni. Per far fronte a tali sfide, la Commissione punta allo sviluppo della **dimensione sociale** in Europa [Commissione Europea, 2017a], attraverso la definizione di nuovi e più efficaci diritti per i cittadini nell'ambito delle pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, protezione e inclusione sociale. In tale cornice rientrano anche le strategie per la promozione dell'**economia sociale, dell'imprenditoria e innovazione sociale** [Commissione Europea, 2017b].

La centralità dell'imprenditoria sociale per far fronte alle nuove sfide sociali europee era stata sottolineata già dal 2011 all'interno del Single Market Act (o "Atto per il Mercato Unico"), all'interno del quale la Commissione aveva **individuato tra le 12 leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia a livello comunitario l'imprenditoria sociale** [Commissione Europea, 2011]. Lo stesso documento sancisce per la prima volta in via ufficiale la necessità di misurare **l'impatto generato da tali organizzazioni**, stabilendo che «la Commissione svilupperà una metodologia per misurare i benefici socioeconomici delle imprese sociali. Lo sviluppo di metodi rigorosi e sistematici di misurazione dell'impatto delle imprese sociali sulla comunità [...] è essenziale per dimostrare che il denaro investito nelle imprese sociali genera consistenti risparmi e reddito». A tal fine è stato istituito nell'ottobre del 2012 il sottogruppo del GECES sulla misurazione dell'impatto sociale⁴.

Contemporaneamente era stato annunciato anche il sostegno della Commissione allo sviluppo dell'economia sociale quale strumento di inclusione attiva, in particolare attraverso l'**"Iniziativa per l'imprenditoria sociale"** (*Social Business Initiative*) [Commissione Europea 2011a], un piano di azioni volto ad agevolare l'avvio e lo sviluppo di iniziative di imprenditoria sociale anche migliorandone l'accesso alle opportunità finanziarie.

Nel 2013 il **Social Investment Package** (pacchetto di investimenti sociali per la crescita e la coesione)⁵ ha poi enfatizzato l'importante ruolo svolto dalle imprese sociali e dalle organizzazioni dell'economia sociale nel supportare i cittadini europei: le imprese sociali possono completare l'offerta erogata dal settore pubblico ed essere pioniere nello sviluppo di nuovi mercati e di prodotti e servizi di alta qualità per rispondere ai bisogni della popolazione, così come supportare l'inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati. Il Pacchetto ha ribadito quindi la necessità di misure ed incentivi per sostenere lo start-up di tali organizzazioni e per attivare un ambiente legislativo favorevole negli Stati Membri.

.....
4 http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/expert-groups_it

5 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=it&catId=1044&newsId=1807&furtherNews=yes>

In applicazione a quanto previsto all'interno dell'Iniziativa per l'imprenditoria sociale, nel 2014 sono entrate in vigore le nuove **direttive europee sugli appalti pubblici** [Commissione Europea, 2011b, 2011c] che prevedono, tra le altre cose, l'introduzione del nuovo criterio di "offerta economicamente più vantaggiosa" (MEAT) che pone maggior accento nelle procedure d'appalto sui criteri di qualità (anche del processo produttivo), aspetti sociali, considerazioni ambientali o sull'innovazione, pur restando il prezzo il fattore dominante.

La Commissione Juncker ha adottato un approccio più sistemico: ha connesso l'innovazione sociale a quella istituzionale (includendo la modernizzazione dei sistemi di protezione sociale) e introdotto maggiormente il concetto all'interno delle attività di ricerca e sviluppo, attraverso in particolare le tematiche di Open Science, **Open Innovation e Digital Single Market**. L'innovazione sociale diventa in questa cornice l'opportunità per promuovere esperimenti radicali in settori tradizionalmente avversi al cambiamento – come quello pubblico o le grandi imprese⁶.

A distanza di 5 anni dall'iniziativa per l'imprenditoria sociale, le istituzioni europee vedono il mondo delle imprese sociali come ancora sottosviluppato rispetto alle sue potenzialità. In particolare l'Unione Europea giudica come "critico" il problema dell'apertura del mercato al mondo dei finanziamenti, poiché questa potrebbe fornire una grande spinta alla crescita delle IS, e tuttavia questa possibilità resta per lo più ignorata o, laddove considerata, altri problemi di accesso ai finanziamenti si presentano. "I mercati di investimento sociale sono al momento sottosviluppati" [European Commission, 2015] e "sebbene la finanza sociale e la finanza tradizionale per l'impresa sociale siano disponibili già da alcuni anni, molte imprese sociali ignorano gli strumenti che sono a disposizione oppure non li trovano adeguati ai loro bisogni" [European Commission, 2016]. In particolare i fondi più rilevanti per le imprese sociali messi a disposizione dall'Unione Europea sono:

- **ESF (European Social Fund)**, a cui sono destinate almeno il 25,0% delle risorse per le politiche di coesione al fine di coinvolgere tra gli altri elementi, l'innovazione sociale, l'economia sociale e l'imprenditoria sociale. L'ammontare del fondo è di 10 miliardi di euro l'anno;
- **ERDF (European Regional Development Fund)** che, da un lato, promuove le ICT, sviluppando nuovi prodotti e rafforzando l'uso degli esistenti come negli ambiti di eHealth, eLearning e eInclusion, e dall'altro contribuisce a sviluppare nuovi modelli di business a concentrazione regionale o urbana. Il budget per l'arco 2014/20 è stabilito a 351,8 miliardi di euro.
- **EaSI (Employment and Social Innovation)**, e in particolare l'asse "Progress" che ha un budget specifico per l'innovazione sociale e la sperimentazione delle politiche sociali, specialmente in relazione ai servizi di microfinanza e agli investitori sociali.

Infine, la Commissione ha introdotto la **valutazione dell'impatto** sulla società all'interno del Piano di Investimento per l'Europa⁷. Gestire le aspettative e coinvolgere le persone anno dopo anno è una parte fondamentale della promozione di un'innovazione sociale sistemica. Monitorare e misurare l'impatto generato è cruciale, da un lato per dimostrare i progressi concreti fatti da un'organizzazione, dall'altro internamente per supportare i propri *stakeholder* (dipendenti, istituzioni, partner) nell'innovazione e nella

6 Vedasi ad esempio l'iniziativa Collective Awareness Platforms for Social Innovation and Sustainability (CAPS) <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/collective-awareness>

7 https://ec.europa.eu/commission/priorities/jobs-growth-and-investment/investment-plan-europe-juncker-plan_en

generazione di un maggiore impatto. Come provato dai Social Impact Bond, l'adozione di sistemi condivisi di gestione delle *performance* sono elemento di successo di iniziative complesse; la mappatura dei bisogni e la definizione di obiettivi di impatto con gli *stakeholder* coinvolti è il primo passo per comprendere e ridefinire gli equilibri e implementare appropriati sistemi di *governance*. In questo senso, come affermato dalle raccomandazioni della Commissione Europea per l'innovazione sociale [Commissione Europea, 2017b], per promuovere processi di innovazione sociale è necessario adottare **modelli di *governance multi-stakeholder*** capaci di ridurre le asimmetrie informative tra l'organizzazione e i propri portatori di interesse; l'impresa sociale diventa così dispositivo privilegiato per attivare un cambiamento sistemico capace di includere soggetti vulnerabili e produrre meccanismi di sviluppo territoriale.

1.4.1. La fotografia dell'impresa sociale in Europa

Il settore delle imprese sociali occupa una porzione molto rilevante all'interno dell'economia europea. Nell'Unione **i posti di lavoro generati da tale settore occupano ben il 6,5% del totale**, con la Svezia in testa (11,2%), seguita da Belgio, Paesi Bassi, Italia (9,7%) e Francia [Lang, 2015; Ciriec, 2012]. **Le imprese sociali superano i 3 milioni**, con il Regno Unito e la Germania che da soli ne detengono circa 1,4 milioni, mentre l'Italia è ottava con quasi 100 mila imprese. Sebbene una stima precisa del numero delle imprese sociali per ogni Paese non sia disponibile (le tipologie ricomprese sono molto eterogenee e contabilizzate con stime soggettive), la tabella di seguito, pubblicata sul *mapping* del 2016 della Commissione Europea sulle imprese sociali, illustra i dati sull'imprenditorialità sociale nei Paesi in cui disponibili.

Tab. 6 - Imprese sociali in Europa

Paese	Anno	n. stimato di imprese sociali	n. di imprese sociali di inserimento lavorativo	n. altre imprese sociali	n. addetti	Fatturato (milioni di euro)	Grado di affidabilità (basso, sufficiente, alto)
Belgio	2014	18.074	500	17.574	371.000	nd	Alto
Francia	2013	82.519	3.800	102.590	nd	nd	Sufficiente
Irlanda	2009	3.376	nd	nd	> 25.000	1.400	Basso
Italia	2011	94.030	3.652	90.378	558.487	37.337	Alto
Polonia	2014	20.784	1.357	19.427	82.162	nd	Alto
Slovacchia	2014	3.737	2.623	nd	nd	nd	Basso
Spagna	2014	8.410	656	7.754	> 35.000	nd	Sufficiente

Fonte: Commissione Europea (2016) - Social enterprises and their eco-systems: development in Europe (2016)

I dati del progetto del Settimo Programma Quadro “SELUSI”⁸ mostrano inoltre come i tre quarti delle attività svolte dalle imprese (su un campione di 581 imprese) si concentrano in servizi sociali (16,7%), occupazione e formazione (14,8%), ambiente ed educazione (entrambi 14,5%) e sviluppo economico, sociale e di comunità (14,3%). Il rimanente 25,0% è distribuito per lo più tra le attività impiegate in ambito di cultura, arte e tempo libero e per la salute.

Relativamente alle entrate delle imprese sociali, è possibile suddividere le imprese in tre categorie, a seconda dei livelli di incassi generati da servizi a mercato [Commissione Europea, 2015], in modo da poter stilare una graduatoria tra i paesi europei: di media, le imprese sociali di Italia, Regno Unito, Finlandia e Repubblica Ceca possiedono ricavi da mercato per oltre il 50% dei ricavi totali; quelle di Austria, Belgio e Polonia tra il 35% e il 50%; infine le imprese sociali di Ungheria, Irlanda e Slovacchia meno del 35%.

1.5. L'impresa sociale *impact-oriented*: veicolo di un nuovo paradigma

Siamo di fronte ad una nuova geografia di organizzazioni di natura imprenditoriale che opera per l'attuazione di **nuove catene di produzione del valore** e che, all'interno di una prospettiva di co-evoluzione, si confronta sul piano sia della competizione che della cooperazione [Venturi, Zandonai, 2016]. Sul primo, perché l'arena competitiva è il naturale metro di giudizio dell'operato di realtà imprenditoriali (sia *for profit* che *non profit*), l'elemento che sprona tali soggetti a spingersi oltre la frontiera dell'esistente per introdurre elementi di innovazione. Sul secondo, perché oggi, coerentemente con l'adozione del paradigma socio-economico dello «sviluppo umano», non possono continuare a esistere forme di impresa che, attraverso il proprio agire sul piano economico, non tengano conto del ruolo che hanno all'interno della società, in termini di capacità di riduzione delle disuguaglianze di reddito e territoriali (attraverso la produzione di ricchezza, di posti di lavoro ecc.) e di aumento dei livelli di benessere e di coesione sociale.

Tutto questo fa sì che **per generare sviluppo oggi, la produzione di valore economico e quella di valore sociale vadano necessariamente tenute insieme**. La dimensione sociale all'interno dei meccanismi di produzione del valore, in particolare, si esplica all'interno della sua capacità di generare il cd. **valore di legame**, cioè il valore derivante dalla relazione esistente tra soggetti, che va oltre al valore d'uso, ossia l'utilità per un determinato soggetto derivante dall'utilizzo di uno specifico bene/servizio, e al valore di scambio, cioè il valore derivante dallo scambio di beni/servizi tra soggetti. Il valore di legame quindi non è (solo) una esternalità (effetto) ma è *l'input*, ovvero il meccanismo generativo, capace di cambiare la natura delle cose, della società e dell'economia, proprio perché l'unico in grado di agire, data la sua natura, all'interno di una dimensione comunitaria, alimentandola al contempo.

Questo è particolarmente vero se si guarda al mondo dell'imprenditorialità, essendo tale legame elemento chiave per una crescita inclusiva dei territori e delle comunità. Per questa ragione sono sempre più numerosi gli esempi di forme di impresa che – con molteplici modalità e diversi gradi di intensità – affiancano attività di natura commerciale ad altre di natura sociale (**processo di convergenza** –

convergence – dei soggetti for profit verso la sfera non profit) [Bullock, James, 2014] oppure, viceversa, imprese che assumono *mission* sociali ma producono al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire le proprie finalità (**processo di ibridazione** di soggetti *non profit* verso la sfera *for profit*) [Rago, Venturi, 2014]. Ciò implica una convergenza in termini di prospettiva e finalità dell'azione volta alla produzione di valore sia in termini di mezzi che di fini rispetto alla dimensione sociale. Il valore così prodotto ridefinisce le modalità di funzionamento di un'organizzazione, le regole della sua *governance*, nonché i meccanismi di condivisione del valore prodotto.

In estrema sintesi, *"la dimensione sociale non è più relegata a essere un output del processo di redistribuzione messo in atto dalle istituzioni pubbliche, bensì diventa un meccanismo generativo, un input, all'interno di un modello di sviluppo umano integrale"* [Mulgan, 2006]. Questo perché in tal modo, il sociale permette di superare quei *trade-off* che diversamente ci si troverebbe ad affrontare, legati a modelli di crescita economica (e non invece di sviluppo umano integrale), che hanno spesso come esito le cd. *tragic choices* [Calabresi, Bobbitt, 1978], scelte effettuate sotto un vincolo di scarsità di risorse da allocare che portano a risultati non ottimali per il soggetto che le effettua, il quale in ogni caso dovrà rinunciare a qualcosa.

Alla dimensione "sociale" come *asset* strategico si aggiunge, inoltre, un'altra prospettiva di sviluppo imprenditoriale, ossia quella offerta dal paradigma dell'**open innovation** [Chesbrough, 2003] che esplora come le organizzazioni implementino nuove modalità di innovare attraverso processi che vanno oltre i propri confini attraverso lo scambio aperto di competenze con l'ecosistema di riferimento, all'interno di un'azione combinata tra i soggetti partecipanti. Ciò permette alle imprese di "aprirsi" verso l'esterno e sviluppare relazioni con diverse tipologie di stakeholder finalizzate ad innovare le proprie attività che parta da un nuovo modo di concepire il modello di sviluppo.

Fig. 5



Fonte: AICCON, 2017

In senso più ampio, il sociale come *input* permette di innescare ed accelerare processi sia di ibridazione e convergenza, così come sopra definiti, sia di innovazione sistemica che, a partire dal perimetro dell'impresa modificano anche la dimensione esterna ad essa, dando vita altresì anche a nuove forme di partecipazione e democrazia territoriale in grado di includere le istanze derivanti dalle comunità e dai territori.

L'effetto combinato dei fattori esogeni appena descritti e delle evoluzioni endogene riguardanti il Terzo settore e la stessa imprenditoria sociale analizzate in apertura influenzano le modalità attraverso cui si definisce l'identità dell'impresa sociale. In tal senso l'orientamento all'impatto sociale come nuovo tratto identitario dell'impresa sociale "riformata" rappresenta non solo uno strumento – o peggio, un adempimento imposto da norme o da soggetti esterni – ma piuttosto un tratto di cultura organizzativa che restituisce la capacità trasformativa di questo soggetto imprenditoriale chiamato ad assumere una più chiara connotazione di *driver* di un mutamento strutturale di cui si colgono diversi segnali (seppur di intensità e, in parte, di direzione diversa).

1.5.1. Traiettorie evolutive nella fase "post riforma"

L'impresa sociale, anche se non monopolizza, certamente rappresenta la componente più significativa del progetto di riforma dal quale dipenderà in buona parte l'impatto di quest'ultima, sia presso i soggetti che già si riconoscono come parte del Terzo settore, sia rispetto ad altri attori che oggi si posizionano all'esterno di un perimetro che (ora) è anche normativo, ma che rappresenta soprattutto una importante matrice culturale [Colozzi e Bassi, 2003].

Uscendo per un attimo dalle implicazioni tecniche e normative, tre sono gli ambiti su cui l'impresa sociale riformata può giocare un ruolo decisivo per lo sviluppo. La prima opportunità nasce dall'ampliamento dei settori (22 quelli previsti dalla legge) su cui poter intraprendere "scambi di beni e servizi", ampliamento che supera il tradizionale perimetro delle attività socio-assistenziali, aprendo così alla filiera culturale, turistica, agricola e sportiva. Il "fare impresa" diventa metodo per perseguire l'interesse generale in una pluralità di nuovi settori, mentre si incentiva "**l'intersezione**" fra il sociale e nuovi ambiti della nostra economia, creando le condizioni per una nuova generazione di filiere e distretti che si ripensano su base comunitaria e collaborativa. È la prospettiva dell'abitare sociale, dell'agricoltura sociale, del welfare culturale ossia di nuovi mercati su cui sta crescendo una nuova domanda pagante, che sempre più mossa dal "voto col portafoglio", cioè esprime una preferenza su quei "beni" capaci di riqualificare il ben-essere ambientale e sociale della comunità in cui si vive. Sono nuove "economie di luogo" che possono diventare antidoto a quell'economia estrattiva, che raccoglie valore "in loco" e lo distribuisce poi "all'esterno".

Il secondo punto ha a che fare con le alleanze. La riforma dell'impresa sociale di fatto apre la governance ad una pluralità di soggetti (for profit e pubblici), a patto che questi non esercitino direttamente o indirettamente un controllo. Una **multi-stakeholdership** nuova che richiede sperimentazioni, ma che può favorire nuove logiche di partenariato (prima consegnate all'appalto o all'esternalizzazione) su sfide come quelle legate all'housing sociale, alla gestione e rigenerazione dei beni comuni, al welfare di comunità, alla nascita di filiere produttive capaci di creare nuove opportunità d'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

L'ultima riflessione riguarda i giovani e il tema dell'**innovazione**. L'obiettivo in questo caso è mettere a disposizione delle nuove generazioni un dispositivo imprenditoriale che nasce per produrre un dividendo sociale ed economico sia una "buona notizia". È necessario, infatti, superare la deriva tecnicista insita nelle nuove imprese che nascono con l'unica finalità di essere vendute (exit). In questo senso l'impresa sociale riformata si propone come un dispositivo che, senza rinunciare all'innovazione tecnologica, si propone di produrre valore innanzitutto generando occupazione.

Saranno quindi il carattere sperimentale e promozionale gli ambiti su cui misurare l'impatto della riforma. Una responsabilità in cui saranno impegnati non solo la cooperazione e il Terzo settore, ma anche le scuole e le Università, oggi decisive nel riclassificare il senso e il valore dell'“essere imprenditore”.

1.5.2. Riscontri da una comunità di imprenditoria sociale innovativa in formazione

Le trasformazioni in atto, sia quelle desumibili dal nuovo quadro normativo che quelle derivanti dai segnali emergenti nel più ampio sistema socioeconomico e politico culturale, trovano riscontro non solo nei “grandi numeri” dell'impresa sociale presentati nei paragrafi precedenti, ma anche all'interno di esperienze settoriali e localizzate. In particolare emerge, sempre più rilevante, il ruolo esercitato da comunità di persone e organizzazioni che riconoscono nell'innovazione sociale un quadro di senso e un driver strategico in grado di mettere a fattore comune quegli elementi di inclusione, partecipazione e socialità allargata che sostanziano i significati di questo “quasi concetto” [Caroli, 2015]. L'esperienza di Iris Network è, da questo punto di vista, emblematica della trasformazione in atto. Nato come network di ricerca associando i principali attori della conoscenza in materia di impresa sociale in Italia, negli ultimi anni ha cercato di valorizzare un più ampio spettro di interlocutori, coinvolgendo non solo le organizzazioni di rappresentanza e coordinamento del settore, ma anche singole esperienze di imprenditorialità sociale che hanno investito su progetti di innovazione e, oltre a queste, un più ampio contesto di attori che costituiscono l'ecosistema dell'impresa sociale: fondazioni, consorzi, società di consulenza, soggetti finanziari, ecc.

Recentemente questa comunità è stata oggetto di una rilevazione che ha coinvolto imprese sociali, buone pratiche innovative e attori dell'ecosistema e che confluirà nella nuova edizione del Rapporto sull'impresa sociale⁹. Alcuni dei dati presentati in anteprima restituiscono interessanti tendenze, a partire, in primo luogo, rispetto ai significati attribuiti ai legami inter-organizzativi da parte delle imprese sociali.

Tab. 7 - Rilevanza della dimensione di rete

	v.a.	%
Molto, si tratta di una impresa-rete orientata alla cogestione	27	25,7%
Abbastanza, riguarda alcune funzioni soprattutto di backoffice	46	43,8%
Poco, si tratta di alcuni progetti marginali	24	22,9%
Per nulla, privilegiamo una gestione il più possibile internalizzata	8	7,6%
Totale	105	100,0%

Fonte: Iris Network, 2017

9 Venturi P., Zandonai F. (2017) (a cura di), L'impresa sociale in Italia. Pratiche d'impatto e architettura dell'ecosistema. Rapporto Iris Network.

I dati restituiscono una sorta di tensione interna alle imprese sociali che, in questi anni, hanno investito su innovazioni di natura sociale che postulano quindi un rimescolamento dei legami di rete [Mulgan, 2010]. Da una parte prevale una concezione per certi versi classica dei legami di rete, orientata cioè a costituire infrastrutture di supporto che agiscono in back office rispetto all’offerta di beni e servizi. D’altro canto emergono, in posizione non del tutto secondaria, due opzioni opposte: la prima intravede nella rete una sorta di “optional” attivabile a misura di obiettivi che comunque si collocano in posizione marginale rispetto ai “core business”. La seconda opzione invece denota una tendenza che si potrebbe inquadrare approssimazione alla conversione verso modelli di impresa – piattaforma che svolgono cioè non solo un ruolo di produzione interna, ma di abilitazione di processi di co-produzione a più ampio raggio, abilitando a tal fine soggetti che non necessariamente si collocano all’interno dei propri confini organizzativi. Una scelta quest’ultima che pare essere funzionale ad intercettare un valore sociale ed economico che oggi scaturisce in contesti più ampi e secondo modalità più eterogenee rispetto a quanto stabilito dalle forme istituzionali e dalle politiche settoriali.

Tab.8 - Modello di innovazione sociale che ha ispirato il progetto

	v.a.	%
Innovazione radicale: alla ricerca di un impatto dirompente	7	10,9%
Modificare lo status quo: superare la dipendenza dal percorso	6	9,4%
Innovazione catalitica: soluzioni più semplici a bisogni insoddisfatti	3	4,7%
Modificare percezioni, stili di vita, strutture	8	12,5%
Generare soluzioni a vantaggio della collettività e non solo di una parte di essa	14	21,9%
Generare soluzioni a problemi irrisolti o emergenti	21	32,8%
Innovazione legata al trasferimento di attività in diversi territori, settori, campi di azione	5	7,8%
	Totale 64	100,0%

Fonte: Iris Network, 2017

In secondo luogo la rilevazione compiuta sui progetti di innovazione sociale consente di focalizzare in modo piuttosto definito l’approccio utilizzato. Prevale infatti la ricerca di un equilibrio tra la capacità di risposta a bisogni irrisolti o ed emergenti e la generazione di soluzioni che siano riconoscibili come di interesse collettivo. Un obiettivo che, per certi versi, rappresenta un orientamento tradizionale della progettazione sociale, ma che, d’altro canto, è chiamato a realizzarsi in un contesto profondamente mutato, soprattutto per quanto riguarda l’attribuzione di elementi di merito e di condivisione rispetto al problema rilevato e alla soluzione proposta. Per questa ragione potrebbe aprirsi uno spazio per innovazioni di natura più radicale orientate a superare la dipendenza dal percorso rispetto alle soluzioni precedenti, anche se, per ora, si tratta di un’opzione poco praticata.

Tab. 9 - Strategie nei confronti delle imprese sociali

	% per niente	% molto
Consolidamento e gestione del cambiamento interno	11,1%	25,0%
Startup di nuovi modelli d'impresa sociale	16,7%	16,7%
Espansione in nuovi mercati / settori	12,5%	27,8%
Emergenza di nuove imprese sociali "nascoste" (esistenti ma non formalizzate)	26,4%	9,7%
Sostegno al cambiamento generazionale	25,0%	16,7%
Implementazione della normativa (riforma terzo settore, codice appalti, ecc.)	30,0%	18,1%

Totale n. 106

Fonte: Iris Network, 2017

In terzo luogo, la componente di ecosistema della community Iris Network si caratterizza per una strategia nei confronti dell'impresa sociale principalmente orientata ad accompagnare la gestione del cambiamento interno e l'espansione in nuovi settori e mercati. Le polarità della scala di interesse, invece, denotano minore attenzione per l'implementazione della riforma normativa e, in senso più ampio, per l'accompagnamento allo startup di nuove imprese sociali o all'emersione di soggetti già configurabili in tal senso ma che non hanno ancora assunto la qualifica sia in senso normativo che identitario.

In sintesi l'indagine restituisce un quadro conoscitivo dove a prevalere sembra essere una duplice tendenza: da una parte consolidare le posizioni fin qui raggiunte rispetto a innovazioni ormai mature e, al tempo stesso, avviare azioni di cambiamento di carattere esplorativo rispetto ad un possibile nuovo scenario. Una scelta interpretabile considerando un mix di fattori interni e di contesto. Tra i primi si può ricordare la propensione al cambiamento per via incrementale che ha caratterizzato, generalmente con successo, la traiettoria di sviluppo dell'impresa sociale italiana dopo la sua fase pionieristica (che si può far coincidere con il decennio antecedente l'approvazione della prima legge in materia, ovvero quella sulla cooperazione sociale nel 1991) [Borzaga, Ianes, 2006]. Tra i secondi si può annoverare l'orientamento strategico che caratterizza un numero crescente di soggetti filantropici e finanziari che, soprattutto negli ultimi anni, appare più proattivo e non solo di supporto nei confronti dell'innovazione promossa dall'impresa sociale. Un approccio che ha iniziato ad innescare un nuovo ciclo di vita dell'impresa sociale, alimentato anche dal nuovo quadro normativo.

1.6. Le sfide per l'impresa sociale *impact-oriented*

Le potenzialità della riforma normativa sono chiamate a combinarsi con un capitale di motivazioni, valore economico e know-how che oggi sono, in buona parte, concentrati nell'alveo del Terzo settore, ma anche all'interno di altre componenti dell'economia e della società. Spetta in particolare all'impresa sociale, **attraverso percorsi di sperimentazione**, il compito di catalizzare e ricombinare questo capitale, in quanto la produzione di socialità passa sempre più spesso da economie gestite secondo criteri di natura imprenditoriale (produttività, investimento) che, di per sé, rimandano a obiettivi di trasformazione dell'esistente. Per questa ragione si possono individuare tre grandi sfide per l'impresa sociale *impact-oriented*.

La prima consiste nel reinvestire e moltiplicare il "ritorno sugli investimenti". Si tratta di un obiettivo che chiama in causa principalmente la cooperazione sociale e, più in generale, i grandi attori di Terzo settore che nel corso di questi decenni hanno già mobilitato, in un contesto economico-finanziario spesso non favorevole, un significativo ammontare di risorse per rafforzare la loro offerta di servizi, le loro dotazioni infrastrutturali, la loro capacità di gestione, la qualità del principale "fattore produttivo" ovvero il *capitale umano*. Il ritorno di questi investimenti – che per le sole cooperative sociali è pari a 7,7 miliardi di euro – va letto non solo in senso stretto – cioè per ripagare il denaro preso a prestito o per rendicontare le donazioni – ma anche in senso ampio, ovvero in termini di capitale sociale e di "accreditamento" presso una pluralità di interlocutori diversi: la cittadinanza *in primis*, ma anche interlocutori istituzionali come imprese for profit, enti filantropici, soggetti finanziari, istituzioni pubbliche, ecc. L'intangibile in termini di fiducia e di legittimazione sostanziale rappresenta, anche esso, la leva per avviare un nuovo ciclo di investimenti necessario per rispondere alle nuove sfide sociali e ambientali, sollecitando in particolare la partnership con la finanza sociale che nel frattempo si è arricchita di attori e strumenti non a caso orientati allo stesso modo a obiettivi di impatto sociale (*impact investing*). Moltiplicare (e differenziare) la capacità di investimento attingendo non solo a risorse proprie rappresenta quindi un obiettivo per organizzazioni ormai mature che non intendono operare solo all'interno di nicchie settoriali e con un approccio all'innovazione di natura incrementale, accettando quindi la sfida di intercettare i bisogni ma anche le opportunità, in particolare le innovazioni tecnologiche che caratterizzano questa fase e che, anche in questo caso, sono particolarmente legate a obiettivi di impatto (*impact technology*).

La seconda sfida consiste nel ridisegnare le reti come hub. L'impresa sociale si caratterizza tradizionalmente per una "naturale" propensione a sviluppare legami inter-organizzativi in particolare con attori della stessa specie (altre imprese sociali) e/o che condividono significativi elementi di mission e di operatività (Pubblica Amministrazione, fondazioni, ecc.). Se questa modalità di networking con finalità di coordinamento e sviluppo dell'offerta ha generalmente assunto buoni livelli di operatività e di *performance*, rimane aperto il tema di come sviluppare questa competenza in termini di capacità di costruire legame (anche in senso economico) con più ampi strati della società e delle comunità locali. Va ricordato infatti che l'epoca attuale si contraddistingue per l'affermazione di nuovi modelli di produzione di valore sociale ed economico basati sulla disintermediazione delle procedure tradizionali e su modalità più estese e al tempo stesso più connettive di fare *matching* tra domanda e offerta. Questo effetto è particolarmente visibile guardando al controverso campo delle piattaforme della cosiddetta *sharing economy*, ma è rilevabile anche nel moltiplicarsi delle iniziative di rigenerazione di spazi e infrastrutture per finalità di uso collettivo (*community hub*) ispirati a principi di apertura e inclusione e non solo di coordinamento dell'offerta esistente da proporre come "catalogo" a "utenti" predefiniti. In tal senso le

reti dell'impresa sociale sono chiamate a ridisegnarsi, operando non solo come struttura di *back office* delle singole unità di produzione, ma come *hub* che abilita una molteplicità di iniziative e attività intraprese da soggetti che non necessariamente operano all'interno dei loro confini organizzativi. Si tratta di uno sforzo di *re-design* in senso tecnico, ma soprattutto culturale, con l'obiettivo di rendere fruibile un'impresa sociale, ora variamente declinabile in diversi settori e secondo diversi modelli, da una pluralità di attori, in particolare da giovani *millennial* che nella società imprenditoriale sono chiamati ad operare sia per virtù che per necessità.

Infine l'ultima sfida consiste nel densificare l'ecosistema. Le analisi effettuate sia a livello europeo [European Commission, 2015] che nazionale [Venturi, Zandonai, 2014] restituiscono un quadro di attori e risorse sufficientemente variegato, anche rispetto al recente passato, ma rispetto al quale manca quella coesione interna che fa la differenza nell'integrare e moltiplicare le risorse per lo sviluppo. L'ecosistema che si è sviluppato intorno all'impresa sociale è oggi sempre meno "autoprodotta" da queste stesse imprese e sempre più arricchito da attori diversi (soggetti finanziari, società di consulenza, università, incubatori, ecc.) che evidentemente riconoscono questo ambito come particolarmente significativo sia in termini di sviluppo di business che di possibilità di generare impatto sociale. L'obiettivo consiste quindi, da una parte, nell'arricchire ulteriormente il quadro degli attori, ma soprattutto nel rendere più consistenti e dense le relazioni tra questi ultimi e le imprese sociali, lavorando su specializzazioni funzionali e facendo "precipitare" gli ecosistemi su scala territoriale. Un importante *driver* in tal senso è rappresentato dalla generazione di nuova conoscenza secondo approcci di innovazione aperta. Se fino ad oggi l'impresa sociale è stata oggetto di indagini empiriche e ricerche teoriche legate alla necessità di accompagnare il suo processo di *institution building*, oggi si pone in modo pressante la necessità di dotarsi di conoscenze in grado di strutturare una nuova idea di economia e di società all'interno della quale queste imprese possano esercitare da protagoniste la missione che le caratterizza: l'interesse generale e la produzione di beni e servizi di utilità sociale.

CAPITOLO 2

L'IMPRESA SOCIALE: IL NUOVO QUADRO NORMATIVO

A cura di **Antonio Fici** - *Università degli Studi del Molise*

2.1. Introduzione

Già oggetto del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, adesso esplicitamente abrogato, l'impresa sociale italiana è oggi specificamente regolata dal decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, attuativo della legge delega 6 giugno 2016, n. 106. Inoltre, all'impresa sociale si applicano, se compatibili con le norme di cui al decreto 112/2017, anche le disposizioni del d.lgs. 3 luglio 2017, n. 1172, recante il Codice del terzo settore (CTS), nonché, qualora rimangono aspetti ancora non disciplinati, le disposizioni del Codice civile concernenti la forma giuridica in cui l'impresa sociale è costituita (art. 1, comma 5, d.lgs. 112/2017).

Lo stesso CTS, del resto, menziona più volte l'impresa sociale: in primo luogo, al fine di chiarire che essa è, a tutti gli effetti, un ente del Terzo settore (art. 4, comma 1; art. 46, comma 1, lett. d); in secondo luogo, al fine di escludere l'applicabilità all'impresa sociale di alcune sue disposizioni (art. 5, comma 1; art. 11, comma 3; art. 71, comma 2; art. 79, comma 1; art. 82, comma 1) o in rari casi al fine di ammetterla (art. 82, comma 4; art. 101, comma 8); infine, allo scopo di operare un collegamento con la sua fonte particolare di disciplina, cioè il d.lgs. 112/2017 (art. 40; art. 93, comma 2).

Nonostante le rilevanti novità introdotte dalla riforma, che costituiscono anche effetto dell'intervenuto inquadramento dell'impresa sociale nel terzo settore e nel suo Codice¹⁰, l'impianto complessivo della disciplina non è stato rivoluzionato¹¹. L'impresa sociale rimane infatti una qualifica che enti privati costituiti in una qualsiasi forma giuridica possono acquisire e mantenere se di essa presentano e conservano nel tempo i requisiti essenziali. Il legislatore della riforma ha, tuttavia, svolto un'importante opera di chiarificazione e sistemazione della normativa previgente, apportando innovazioni, di varia natura (non solo fiscale), utili e necessarie al possibile "rilancio" dell'impresa sociale.

.....
10 Si pensi soltanto alla possibilità di applicare il titolo IV del CTS, ed in particolare l'art. 22 sull'acquisto della personalità giuridica, alle associazioni e fondazioni "imprese sociali", le quali, in assenza del CTS, sarebbero rimaste unicamente soggette alla "scarna" disciplina degli enti del primo libro del Codice civile.

11 Sul precedente regime normativo, cfr. Fici, 2007

In prospettiva comparata, la disciplina italiana dell'impresa sociale rappresenta ancora (anzi oggi è forse ancora di più) il modello europeo più avanzato – assieme a quello inglese delle *community interest companies* – di legislazione sull'impresa sociale, e più precisamente il modello più avanzato di legislazione dell'impresa sociale come particolare qualifica normativa, o status giuridico, accessibile ad enti costituiti in diversa forma giuridica¹².

2.2. Nozione e qualifica di impresa sociale

L'impresa sociale è un particolare soggetto del Terzo settore. L'art. 4, comma 1, CTS, include infatti l'impresa sociale in un elenco di enti del Terzo settore "nominati", che comprende altresì le organizzazioni di volontariato (ODV), le associazioni di promozione sociale (APS), gli enti filantropici, le reti associative e le società di mutuo soccorso¹³. In estrema sintesi, può dirsi che l'impresa sociale è la tipologia organizzativa del Terzo settore specificamente pensata dal legislatore per l'esercizio di attività economica d'impresa, anche se tale esercizio non è in principio precluso agli altri enti del Terzo settore (ETS).

L'art. 1, comma 1, d.lgs. 112/2017, chiarisce che quella di impresa sociale è una "qualifica", in principio acquisibile da tutti gli enti privati a prescindere dalla forma giuridica di loro costituzione (che deve comunque avvenire per atto pubblico: art. 5, comma 1), inclusa quella societaria. Ne deriva la possibilità di avere associazioni "imprese sociali", fondazioni "imprese sociali", società cooperative "imprese sociali", società per azioni "imprese sociali", e così via. Ovvero, detto altrimenti, imprese sociali costituite in forma di associazione, di fondazione, di cooperativa, di società per azioni, ecc. Ovviamente, la scelta della forma giuridica dell'impresa sociale dipenderà dalle specifiche esigenze sottostanti alla sua costituzione, essendo ciascuna forma giuridica la sintesi di un diverso modello di *governance*, e dunque di una diversa combinazione di risorse umane, patrimoniali e non patrimoniali, oltre che di una diversa cultura organizzativa che spesso affonda le sue radici in ragioni d'ordine storico o ideologico¹⁴.

Per alcuni tipi di enti, ad esempio gli enti pubblici (nonché le società con unico socio persona fisica), l'accesso alla qualifica è invece espressamente escluso (art. 1, comma 2, d.lgs. 112/2017)¹⁵, mentre

12 Per un'analisi critica della legislazione sull'impresa sociale vigente nei paesi dell'Unione europea, cfr. Fici, 2017

13 Oltre agli ETS "nominati", v'è la possibilità di avere, e dunque di costituire, ETS "innominati" in forma di associazione, fondazione o altro ente di carattere privato diverso dalle società (cfr. art. 1, comma 1, CTS). Le imprese sociali sono l'unica figura del Terzo settore che può avere forma societaria.

14 Le differenze tra forme giuridiche sotto il profilo della governance sono ovviamente attenuate dalle norme "comuni" del d.lgs. 112/2017 in tema di governance dell'impresa sociale, cioè quelle disposizioni del decreto che si applicano a prescindere dalla forma giuridica di costituzione dell'impresa sociale: cfr. infra par. 3, sub c).

15 E, coerentemente, quegli stessi enti che non possono assumere la qualifica di impresa sociale non possono neanche controllarla: cfr. art. 4, comma 3, d.lgs. 112/2017; né loro rappresentanti possono assumere la presidenza dell'impresa sociale: art. 7, comma 2, d.lgs. 112/2017. Evidentemente, queste ultime disposizioni non impediscono che delegati di enti con scopo di lucro o di amministrazioni pubbliche siedano nel consiglio di amministrazione di un'impresa sociale, purché non svolgano il ruolo di presidente e purché tale partecipazione non dia luogo a direzione, coordinamento o controllo dell'impresa sociale.

per altri, cioè le cooperative sociali e i loro consorzi, la qualifica si ottiene “di diritto” (art. 1, comma 4, d.lgs. 112/2017)¹⁶.

Come stabilisce l’art. 1, comma 1, d.lgs. 112/2017, la qualifica è riservata agli enti che operano in conformità alle disposizioni del decreto, cioè che osservano e rispettano tutte le regole in esso contenute, da quelle relative all’attività da esercitarsi (art. 2) a quelle relative all’assenza di scopo di lucro (art. 3), a quelle relative alla redazione e deposito del bilancio sociale (art. 9, comma 2) e al coinvolgimento di lavoratori ed utenti (art. 11), ecc. Tali precetti normativi, pertanto, costituiscono, tecnicamente, non già veri e propri obblighi di comportamento, bensì oneri di qualificazione. Servono più a delineare i confini e il perimetro dell’impresa sociale come fattispecie, che di per sé a prescrivere condotte. Coerentemente con ciò, le irregolarità accertate e non sanate in sede di controllo pubblico danno luogo alla perdita della qualifica di impresa sociale (e alla sua conseguente cancellazione dalla sezione speciale del registro delle imprese) e non già alla liquidazione dell’ente, ferma restando la devoluzione obbligatoria del patrimonio (art. 15, comma 8, d.lgs. 112/2017).

La qualifica di impresa sociale si ottiene con l’assolvimento del primo onere di qualificazione, cioè con l’iscrizione dell’ente nell’apposita sezione del registro delle imprese (art. 5, comma 2, d.lgs. 112/2017). Tale qualifica può perdersi per atto dell’autorità di controllo o anche volontariamente¹⁷. Possono acquisire la qualifica enti di nuova costituzione o enti già costituiti. Se da un lato l’iscrizione nella sezione apposita del registro delle imprese è sufficiente ai fini dell’inquadramento dell’ente nel Terzo settore (cfr. art. 11, comma 3, CTS, che a tal fine la equipara all’iscrizione nel registro unico nazionale del Terzo settore – RUN18), dall’altro lato, anche un ente già costituito come ETS può assumere la qualifica di impresa sociale, anche se tale assunzione determina la perdita delle altre qualifiche specifiche del terzo settore incompatibili con quella di impresa sociale (come quella di ODV), come testimonia l’art. 46, comma 2, CTS, che consente l’iscrizione in una sola sezione del RUN (con l’unica eccezione delle reti associative)¹⁹.

Deve sottolinearsi che gli adeguamenti statutari necessari affinché un ETS già costituito possa assumere la qualifica di impresa sociale possono compiersi alla stregua dell’art. 101, comma 2, CTS. L’ETS, pertanto, può beneficiare della possibilità di modificare il proprio statuto “con le modalità e le maggioranze previste per le deliberazioni dell’assemblea ordinaria” entro diciotto mesi dall’entrata in vigore del CTS (dunque,

.....
16 Sul tema delle cooperative sociali dopo la riforma dell’impresa sociale e del terzo settore, rinvio a Fici 2017°. Ancora più particolare è il regime degli enti religiosi civilmente riconosciuti (cfr. art. 1, comma 3, d.lgs. 112/2017, ed ancora più in generale l’art. 4, comma 3, CTS), su cui però non ci soffermeremo in questa sede.

17 Nel caso di perdita volontaria della qualifica, così come nel caso di suo scioglimento volontario, il patrimonio residuo non seguirà le sorti di cui all’art. 15, comma 8, bensì quelle di cui all’art. 12, comma 5. Il legislatore ha preferito applicare l’art. 15, comma 8, al patrimonio che residua al termine della procedura concorsuale (art. 14, comma 5), quasi attribuendo a quest’ultima carattere sanzionatorio.

18 Nell’ambito di questo registro, tuttavia, esiste una sezione dedicata alle imprese sociali (art. 46, comma 1, lett. d, CTS) cui i dati dovranno affluire dal registro delle imprese secondo modalità da definirsi ai sensi dell’art. 53, comma 1, CTS.

19 Questo ragionamento, ovviamente, non si applica all’ETS “innominato”, privo di qualifiche specifiche, e perciò iscritto nella sezione g) del registro. Quest’ultimo cambierà soltanto sezione del registro, ma non perderà una precedente qualifica, che, appunto, non possedeva.

dal 3 agosto 2017)²⁰. Per di più, tali modifiche statutarie sarebbero esenti dall'imposta di registro poiché "hanno lo scopo di adeguare gli atti a modifiche o integrazioni normative" (art. 82, comma 3, CTS).

2.3. Attività, finalità e *governance* dell'impresa sociale

Al fine di acquisire e mantenere la qualifica di cui al d.lgs. 112/2017, le imprese sociali sono tenute a svolgere una certa attività per finalità e con modalità predeterminate dal legislatore.

a) L'attività deve essere un'attività d'impresa di interesse generale. Essa deve essere svolta in via stabile e principale, nonché nel rispetto della sua particolare disciplina, ove esistente (art. 2, d.lgs. 112/2017). Il legislatore non si è affidato ad una clausola generale, ma ha elencato le attività d'impresa che sono da considerarsi di interesse generale ai fini del decreto in questione. Come si noterà, l'elenco è molto lungo (molto più di quello presente nell'art. 2, comma 1, dell'abrogato d.lgs. 155/2006), ma non comprende tutte le attività di cui all'art. 5, comma 1, CTS. Ciò non deve sorprendere, perché l'art. 5 CTS è per sua natura norma generale rispetto all'art. 2 d.lgs. 112/2017, e comprende alcune attività (come ad es. la beneficenza) che, per la loro natura necessariamente gratuita o erogativa, non potrebbero essere svolte in forma d'impresa. Tale elenco può inoltre essere aggiornato, e dunque altre attività essere aggiunte, con le modalità e procedure di cui all'art. 2, comma 2. Il comma 3 dell'art. 2 chiarisce cosa debba intendersi per attività svolta in via principale. È tale l'attività i cui ricavi siano superiori al settanta per cento dei ricavi complessivi dell'impresa sociale. Tale calcolo deve svolgersi tenendo conto dei criteri fissati da un decreto ministeriale, ancora da emanarsi²¹.

D'interesse generale si considera inoltre, a prescindere dal suo oggetto, l'attività d'impresa nella quale siano occupati i lavoratori molto svantaggiati di cui alla lettera a) del comma 4 dell'art. 2, o le persone svantaggiate o con disabilità o le altre persone indicate alla lettera b) della medesima disposizione, nella percentuale minima di cui al successivo comma 5 (30% dei lavoratori da calcolarsi per teste, ma ai fini del computo del 30% i lavoratori di cui alla lettera a) del comma 4 non possono contare per più di un terzo). In sostanza, in quest'ultimo caso, al fine di qualificare l'attività come di interesse generale, al legislatore

.....
20 Le imprese sociali già costituite, invece, devono adeguarsi alla nuova normativa entro dodici mesi dall'entrata in vigore del d.lgs. 112/2017, cioè dal 20 luglio 2017, beneficiando della possibilità di modificare lo statuto "con le modalità e le maggioranze previste per le deliberazioni dell'assemblea ordinaria" (art. 17, comma 3, d.lgs. 112/2017), nonché dell'agevolazione fiscale di cui all'art. 82, comma 3, CTS, che però è preclusa alle imprese sociali in forma societaria (diverse dalle cooperative sociali), dal momento che il comma 3 dell'art. 82, CTS, limita il suo raggio d'azione agli enti di cui al comma 1 del medesimo articolo, ovverosia "agli enti del Terzo settore comprese le cooperative sociali ed escluse le imprese sociali costituite in forma di società" (art. 82, comma 1, CTS). L'esclusione delle imprese sociali societarie da questo beneficio fiscale appare priva di un'apparente giustificazione (e potrebbe, pertanto, divenire oggetto di revisione nel decreto correttivo di cui all'art. 1, comma 7, legge 106/2016), anche se la sua incidenza è invero molto limitata, non essendo ad oggi particolarmente consistente il numero di imprese sociali in forma di società che sono iscritte nel registro delle imprese.

21 Invero, esiste già un decreto emanato nel gennaio del 2008 in esecuzione di un'analoga disposizione contenuta nel d.lgs. 155/2006, che potrebbe costituire la base per l'emanando decreto.

non interessa il tipo di bene o servizio che l'impresa sociale produce ovvero il settore di attività in cui essa opera, bensì il semplice fatto che determinate persone siano impiegate, in una percentuale minima, nell'attività d'impresa.

Naturalmente, niente in linea di principio impedisce che un'impresa sociale possa assumere entrambe le finalità, cioè quella di inserire al lavoro le persone di cui all'art. 2, comma 4, in una o più attività d'impresa di cui all'art. 2, comma 1.

b) Nonostante l'art. 1, comma 1, d.lgs. 112/2017, e la rubrica dell'art. 3 del medesimo decreto riferiscano all'impresa sociale l'assenza di scopo di lucro, in realtà, se si esamina con attenzione l'art. 3, emerge innanzitutto che l'assenza di scopo di lucro non è totale (cfr. comma 3) ed in secondo luogo che l'art. 3, comma 1, non tanto formula un divieto, quanto, in positivo, si preoccupa di vincolare l'impresa sociale ad una certa destinazione degli utili ed avanzi di gestione comunque denominati, segnatamente "allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio".

Al fine di assicurare la destinazione impressa dal comma 1 ad eventuali utili o avanzi di gestione, il successivo comma 2 dell'art. 3 pone specifici divieti diretti ad impedire la c.d. distribuzione indiretta di utili, ossia l'aggiramento del vincolo di destinazione mediante atti e negozi che, pur avendo diversa causa, possano di fatto "incorporare" un'assegnazione di utili. Così, è vietato ad esempio all'impresa sociale remunerare i propri amministratori o i propri lavoratori oltre determinate soglie individuate dal legislatore in maniera più o meno rigida.

Il comma 3 dell'art. 3 opera, invece, in deroga al comma 1 del medesimo articolo. Al fine di favorire l'accesso di capitali di rischio nell'impresa sociale permette alle società imprese sociali (e non già, dunque, anche alle associazioni e fondazioni imprese sociali) non solo di rivalutare il capitale sottoscritto dai soci, ma anche di assegnare dividendi ai propri soci, ponendo però due limiti a questa facoltà: un limite oggettivo (può così destinarsi soltanto una quota inferiore al cinquanta per cento degli utili e degli avanzi di gestione annuali, dedotte eventuali perdite maturate negli esercizi precedenti) ed un limite soggettivo (il capitale effettivamente versato non può essere remunerato in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo).

La lettera b) del comma 3 trova invece una diversa giustificazione. Consente alle imprese sociali (in qualsiasi forma costituite) di erogare una quota inferiore al cinquanta per cento degli utili e degli avanzi di gestione annuali, dedotte eventuali perdite maturate negli esercizi precedenti, in favore di altri ETS, che non abbiano la qualifica di impresa sociale e non siano fondatori, associati o soci dell'impresa sociale erogante o enti controllati da quest'ultima. Tale erogazioni devono essere finalizzate alla promozione di specifici progetti di utilità sociale. In questo caso, il legislatore ha inteso l'impresa sociale, figura imprenditoriale del Terzo settore, come possibile strumento di supporto finanziario del Terzo settore non imprenditoriale. La prospettiva è quella dell'impresa sociale che produce utili sul mercato e ne destina parte per la promozione di iniziative socialmente utili intraprese da ODV o APS o altri soggetti del Terzo settore di natura erogativa.

c) Un terzo gruppo di norme del d.lgs. 112/2017 si occupa della *governance* dell'impresa sociale. In generale, come in precedenza si accennava, la struttura di governo dell'impresa sociale dipende dalla forma giuridica di costituzione dell'impresa sociale. Ad esempio, l'impronta sarà capitalistica se l'impresa sociale ha forma di società per azioni. Mentre sarà personalistica se ha la forma di associazione o di

cooperativa. Vi sono tuttavia alcune norme comuni che ogni impresa sociale, indipendentemente dalla sua forma giuridica, deve osservare ai fini della conservazione della qualifica. Questo standard minimo, o minimo comune denominatore, è, appunto, individuato dal d.lgs. 112/2017 in diverse disposizioni.

Tra queste disposizioni particolare rilievo hanno quelle che, al fine di garantire l'autogestione dell'ente, riservano la nomina di almeno la maggioranza degli amministratori all'assemblea dei soci o degli associati dell'impresa sociale (art. 7, comma 1); per fini di trasparenza ed *accountability*, obbligano l'impresa sociale a redigere il bilancio di esercizio (secondo le regole di cui agli artt. 2423, 2435-bis o 2435-ter, Codice civile) e il bilancio sociale in conformità a linee guida ministeriali (art. 9); per ragioni di tutela della legalità e correttezza della condotta degli amministratori, anche sotto il profilo dell'osservanza delle finalità sociali, vincolano l'impresa sociale ad avere almeno un sindaco con i requisiti di cui agli artt. 2397, comma 2, e 2399 del Codice civile, nonché, in presenza di determinate circostanze, un revisore legale iscritto oppure un sindaco che sia revisore legale iscritto (art. 10); per assicurare il carattere partecipativo dell'impresa sociale, prevedono forme di coinvolgimento dei lavoratori, utenti ed altri *stakeholder* (art. 11); affinché l'impresa sociale sia un luogo dove regni l'equità nel trattamento dei dipendenti, fissano un tetto alla differenze retributive (art. 13).

2.4. Il controllo pubblico

Un'adeguata disciplina dell'impresa sociale deve contenere norme che istituiscano forme di controllo pubblico idonee a garantire che la qualifica di impresa sociale sia utilizzata soltanto da enti che siano realmente tali, che siano cioè costituiti ed operino nel rispetto delle norme di legge applicabili²². Ciò deve avvenire sia nell'interesse dello Stato che finanzia l'impresa sociale attraverso misure fiscali o d'altro genere (nonché degli altri enti pubblici che con le imprese sociali intrattengano rapporti convenzionali), sia nell'interesse stesso delle imprese sociali intese come sistema di imprese fondato su un "immagine" comune, quella appunto di impresa sociale, poiché l'uso improprio della qualifica, anche da parte di una sola unità del sistema, può causare danni d'immagine che si ripercuotono sull'intero sistema²³.

Il legislatore si è occupato della questione nell'art. 15 del d.lgs. 112/2017, giungendo ad una revisione della disciplina previgente, attraverso il recepimento di soluzioni in vigore nel settore delle società cooperative. La titolarità della funzione di controllo rimane in capo al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, che concretamente la esercita mediante l'Ispettorato nazionale del lavoro (art. 15, comma 2). Il Ministero, tuttavia, può in alternativa decidere di avvalersi di enti associativi tra imprese sociali, cui aderiscano almeno mille imprese sociali iscritte nel registro delle imprese di almeno cinque regioni o province autonome, nonché delle associazioni di cui all'art. 3, d.lgs. 220/2002, cioè le c.d. "centrali cooperative", che già per legge esercitano (e continueranno ad esercitare, alla luce di quanto previsto dall'art. 15, comma 5, d.lgs. 112/2017) il controllo sulle cooperative sociali (art. 15, comma 3).

.....
22 Ricordiamo a tal proposito che l'art. 6 d.lgs. 112/2017, se da un lato, al comma 1, obbliga l'impresa sociale ad utilizzare l'indicazione di "impresa sociale", dall'altro, al comma 3, vieta l'uso di tale indicazione a soggetti diversi dalle imprese sociali.

23 Basti pensare alle vicende di "Mafia Capitale", dove peraltro il danno d'immagine al sistema della cooperazione sociale è stato riconosciuto da Trib. Roma, 20.7.2017, in favore di Legacoopsociali, costituitasi parte civile.

L'ispezione deve avere almeno periodicità annuale ed essere svolta sulla base di un verbale approvato con decreto ministeriale. Spetterà ad un successivo decreto ministeriale regolare più dettagliatamente l'attività ispettiva (art. 15, comma 4). Se si accertano violazioni, il soggetto esercente l'attività ispettiva diffida l'impresa sociale alla loro regolarizzazione entro un congruo termine (art. 15, comma 6). Se le irregolarità sono insanabili o non sono sanate nel termine indicato nella diffida, il Ministro dispone la perdita della qualifica di impresa sociale e la devoluzione del patrimonio residuo – dedotto, nelle imprese sociali societarie, il capitale effettivamente versato dai soci, eventualmente rivalutato, e i dividendi deliberati e non distribuiti – o al fondo di cui all'art. 16 o alla Fondazione Italia Sociale (art. 15, comma 8). L'impresa sociale è dunque conseguentemente cancellata dall'apposita sezione del registro delle imprese. Contro questi provvedimenti, è ammesso ricorso davanti al giudice amministrativo (art. 15, comma 9).

2.5. Disciplina fiscale e strumenti di promozione

Il mancato successo dell'abrogato d.lgs. 155/2006, sotto il profilo del numero delle imprese sociali (diverse dalle cooperative sociali) costituite, è usualmente imputato a vari fattori, anche organizzativi, come il divieto totale di distribuire dividendi ai soci; ma lo è, in particolar modo, alla mancanza di norme fiscali ed agevolative *ad hoc*, capaci di promuovere la costituzione di imprese sociali (soprattutto a cospetto del regime fiscale di particolare favore in vigore per le cooperative sociali). Il legislatore della riforma, sulla base delle indicazioni della legge delega, ha cercato di colmare questa lacuna attraverso l'art. 18 d.lgs. 112/2017. L'evidente aspettativa è che queste misure possano finalmente contribuire al "decollo" dell'impresa sociale.

La prima misura fiscale prevista dall'art. 18 è la detassazione degli utili ed avanzi di gestione destinati dall'impresa sociale allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio, eventualmente previa imputazione, per un periodo di tempo limitato, ad una riserva indivisibile in sospensione d'imposta, nonché al versamento del contributo dovuto per l'attività ispettiva o ad aumento gratuito del capitale sociale a fini della sua rivalutazione (commi 1 e 2), nei limiti in cui questa rivalutazione è ammessa dall'art. 3, comma 3, lett. a), d.lgs. 112/2017.

La seconda misura fiscale (commi 3-6) – mutuata dalla disciplina delle startup innovative e delle PMI innovative di cui, rispettivamente, all'art. 29 del D.L. 179/2012 all'art. 4 del D.L. 3/2015 – è la detrazione d'imposta (per le persone fisiche) o la deduzione dal reddito (per le società e gli altri enti giuridici) del trenta per cento delle somme investite nel capitale sociale di un'impresa sociale in forma societaria (anche cooperativa). Per tale agevolazione sono previsti condizioni e limiti. L'impresa sociale, del cui capitale sociale si tratta, deve essere una società costituita dopo, o comunque non più di trentasei mesi prima, l'entrata in vigore del decreto (il 20 luglio 2017) e deve in ogni caso aver acquisito la qualifica di impresa sociale successivamente a tale data, cioè sulla base del nuovo decreto e non già dell'abrogato d.lgs. 155/2006. Questa seconda misura è estesa alle fondazioni imprese sociali, ovverosia agli atti di dotazione o ai contributi al patrimonio delle fondazioni che abbiano le caratteristiche testé descritte con riguardo alle imprese sociali in forma societaria.

La terza misura (comma 8) consiste nell'estensione alle imprese sociali costituite in forma di società (anche cooperativa) della possibilità di raccogliere capitale di rischio attraverso piattaforme online (c.d.

crowdfunding). Le società imprese sociali sono state infatti incluse tra i soggetti in favore dei quali i soggetti autorizzati alla gestione di portali per la raccolta di capitali possono operare ai sensi dell'art. 50-*quinquies* e i cui strumenti finanziari possono essere oggetto di offerta al pubblico ai sensi dell'art. 100-ter del Testo unico in materia di intermediazione finanziaria (TUF).

Dato il carattere innovativo delle misure di cui all'art. 18, ai fini della loro efficacia è stata ritenuta necessaria l'autorizzazione della Commissione europea, da richiedersi a cura del Ministero del lavoro e delle politiche sociali (art. 18, comma 9). Autorizzazione che, considerata la posizione che le imprese sociali occupano nel dibattito europeo [Fici, 2017], nonché l'orientamento della Corte di giustizia europea in merito alle agevolazioni alle società cooperative [Fici, 2011], non dovrebbe essere complesso per il Governo italiano ottenere.

Alla promozione delle imprese sociali è altresì diretto l'art. 16, d.lgs. 112/2017. Si tratta di una misura fortemente ispirata dalla legislazione vigente sulle società cooperative, anche se essa è facoltativa, a differenza di quanto accade per le cooperative dove è obbligatoria. Mira, insieme con l'art. 15, comma 3, alla costituzione di gruppi di imprese sociali capaci non solo di autocontrollarsi ma anche di autopromuoversi in una prospettiva di sistema. L'agevolazione fiscale è l'incentivo pubblico destinato a tale specifico fine.

Altre misure di sostegno alle imprese sociali possono trovarsi in fonti diverse da quelle esaminate in questo articolo, come ad esempio il fondo da 200 milioni di euro di cui al decreto del Ministro dello sviluppo economico, 3 luglio 2015, destinato a finanziamenti agevolati per la realizzazione di programmi di investimento ed oggi in procinto di diventare operativo.

2.6. La nuova disciplina come fattore di promozione e sviluppo dell'impresa sociale

La strategia legislativa sottesa al d.lgs. 155/2006, che introdusse l'impresa sociale nell'ordinamento giuridico italiano, era quella di accrescere il numero complessivo di imprese sociali andando oltre la già nota e diffusa cooperazione sociale di cui alla legge 381/91. Si voleva in sostanza consentire ai soggetti potenzialmente interessati a costituire un ente imprenditoriale del Terzo settore di fare ricorso a forme giuridiche alternative a quella cooperativa, qualora per qualsiasi ragione non reputassero quest'ultima quella più idonea ai propri scopi. La "neutralità", o meglio, la "pluralità" delle forme giuridiche e l'impresa sociale come "qualifica" (piuttosto che come particolare tipo o sottotipo di ente giuridico) furono gli strumenti tecnici a tal fine impiegati. Il d.lgs. 155/2006, oltre che per alcune imprecisioni di natura formale ed alcune disposizioni eccessivamente restrittive, non si è dimostrato capace di attuare quella strategia, soprattutto a causa della mancanza di norme incentivanti la costituzione di imprese sociali.

Oggi la situazione appare senz'altro diversa. Il nuovo d.lgs. 112/2017, che sostituisce la precedente disciplina, oltre che per una più elevata qualità legislativa del testo, si caratterizza per il fatto di offrire diverse opportunità di sviluppo dello strumento dell'impresa sociale. L'impresa sociale, in ragione della rimozione di vecchi vincoli e soprattutto dell'introduzione di nuove misure agevolative, diventa una forma organizzativa del Terzo settore particolarmente "attraente". Può interessare tanto chi è alla

ricerca di un modello d'impresa non speculativo ispirato ai principi e valori del Terzo settore, quanto chi intende "trasformare" il proprio ETS da "erogativo" ad "imprenditoriale". Può consentire forme di stabile collaborazione sia tra enti pubblici ed ETS che tra enti privati for profit ed ETS, anche al fine di attuare insieme stabili pratiche di responsabilità sociale d'impresa. Può essere impiegata per il finanziamento di "reti" di ETS a carattere prevalentemente erogativo. In conclusione, il decreto qui sinteticamente presentato e commentato ha tutte le carte in regola per inaugurare una nuova stagione dell'imprenditorialità sociale con effetti positivi sul Terzo settore complessivamente considerato e sull'interesse generale.

BIBLIOGRAFIA

Barbetta G.P., Ecchia G., Zamaro N. (2016) (a cura di), **Le istituzioni nonprofit in Italia. Dieci anni dopo**, Il Mulino, Bologna.

Bassi A. (2011), **Il valore aggiunto sociale del terzo settore. Verso un sistema di indicatori per la misurazione della performance delle imprese sociali**, Milan: QuiEdit.

Bernardoni A. (2017), "**Impresa sociale: come è andata a finire?**", in Percorsi di secondo welfare, 8 settembre.

Bugg-Levine A. & Emerson J. (2011), **Impact Investing, Transforming How We Make Money While Making a Difference**, Innovations 6 (3), 31-40.

Borzaga C. (2017), **I decreti delegati sull'impresa sociale e sul codice del Terzo Settore: la riforma dei mezzi passi**, Welfare Oggi n.4 2017.

Borzaga C. (2015) (a cura di), **Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana**, Terzo rapporto Euricse.

Borzaga C., Ianes A. (2006), **L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale**, Donzelli, Roma.

Calabresi, G., Bobbitt, P. (1978), **Tragic Choices**, New York, Norton.

Caroli, M. G. (a cura di) (2015), **Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale**, Franco Angeli Editore

Chesbrough, H. (2003). **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ciriec International (2017), **Recent evolutions of the Social Economy in the European Union**, CESE

Colozzi I., Bassi A. (2003), **Da terzo settore a imprese sociali. Introduzione all'analisi delle organizzazioni non profit**, Carocci editore, Roma.

Commissione Europea (2017), **Libro Bianco sul Futuro dell'Europa**, COM (2017) 2025 del 1° marzo 2017.

Commissione Europea (2017a), **Documento di riflessione sulla dimensione sociale dell'Europa**, COM (2017) 206 del 26 aprile 2017.

Commissione Europea (2017b), ***Vision and trends of Social Innovation for Europe***, Addarii, F. e Lipparini, F. (a cura di)

Commissione Europea (2016), ***Social enterprises and their eco-systems***: Developments in Europe.

Commissione Europea (2011), ***L'Atto per il mercato unico. Dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia. Insieme per una nuova crescita***, COM(2011) 467 definitivo, Brussels, Commissione Europea.

Commissione Europea (2011a), ***L'iniziativa per l'imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale***, SEC (2011) 1278 definitivo, Brussels.

Commissione Europea (2011b), ***Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio sugli appalti pubblici***, COM (2011) 896.

Commissione Europea (2011c), ***Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio sulle concessioni***, COM (2011) 897.

European Commission (2016), ***A recipe book for social finance – A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets.***

European Commission (2015), ***A map of social enterprises and their eco-systems in Europe***, Synthesis Report.

European Commission (2014), ***Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI***, Accessed November 10th 2014.

Farina E., Teneggi G., Venturi P., Zandonai F. (2017), ***Tesi battagliere sul fare imprese di comunità***, in Animazione Sociale, n. 308, pp. 23-31.

Fici A. (2017), ***A European Statute for Social and Solidarity-Based Enterprise***, Study for the Committee on Legal Affairs of the European Parliament, Brussels.

Fici A. (2017a), ***La nuova disciplina dell'impresa sociale: una prima lettura sistematica***, in *Impresa sociale*, 9, pp. 8-16.

Fici A. (2011), ***L'identità delle società cooperative nella decisione della Corte di Giustizia UE in tema di aiuti di stato*** (nota a Corte di Giustizia dell'Unione europea, 8 settembre 2011, C-78-80/08), in *Enti Non Profit*, 12, pp. 33-38.

Fici A. (2007), ***"Impresa sociale"***, voce del Digesto delle discipline privatistiche, sezione civile, aggiornamento, vol. 3, t. II, UTET, Torino, pp. 663-680

Giorio A.C. (2014), ***Il selfie del terzo settore e dei suoi stakeholder: proposte della società civile per la riforma del terzo settore***, in *Impresa Sociale*, n. 4, pp. 35-42.

- Global Social Venture Competition (2012), ***Social Impact Assessment Guidelines***.
- Grandori A. (2015), ***10 Tesi sull'impresa. Contro I luoghi comuni dell'economia***, Il Mulino, Bologna.
- House of Commons (2008), ***Public Services and the Third Sector: Rethoric and Realitty***, 11° Report, London
- Magatti M. (2005), ***Il potere istituyente della società civile***, Editori Laterza, Bari.
- Moro G. (2014), ***Contro il non profit***, Editori Laterza, Bari.
- Mulgan G. (2006), ***The Process of Social Innovation. Innovations: Technology, Governance, Globalization***, 1(2), 145–162.
- Pais I., Peretti P., Spinelli C. (2014), ***Crowdfunding. La via collaborativa all'imprenditorialità***, Egea, Milano.
- Polizzi E., Vitale T. (2017), ***"Riforma del Terzo settore: verso quale approdo?"***, in *Aggiornamenti Sociali*, febbraio.
- Rago S., Venturi P. (2015), ***Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione***, in *Impresa Sociale*, n. 6, pp. 34-36.
- Rago S., Venturi P. (2014), ***"Teoria e modelli di organizzazioni ibride presenti all'interno dell'imprenditorialità sociale"***, in Venturi P., Zandonai F. (a cura di), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna, pp. 17-51.
- Randazzo R., Taffari G., Pellini P. (2013), ***"Le start-up innovative a «vocazione sociale»"***, in *Enti Non Profit*, n. 3/2013, pp. 7-13.
- Social Impact Investment Task Force (2014), ***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***.
- Sturabotti D., Venturi P. (2016), ***"Nuove geografie del valore e imprese coesive"***, in *Impresa Sociale*, n. 7, pp. 5-13.
- Symbola, Unioncamere (2016) (a cura di), ***Coesione è Competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia***, I quaderni di Symbola.
- Taffari G., Giovine E. (2017), ***"Impatto sociale: contesto giuridico ed evoluzioni normative"***, working paper presentato in occasione dell'XI Colloquio Scientifico sull'impresa sociale, Firenze, 26-27 maggio 2017.
- Venturi, P. (in corso di pubblicazione), ***La questione della misurazione dell'impatto sociale. Proposta di un percorso intenzionale***, Welfare Oggi
- Venturi P., Zandonai F. (2017a), ***La nuova impresa sociale***, Vita Magazine, settembre 2017.
- Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2013), ***Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo***

Cooperativo CGM, Il Mulino, Bologna, pp. 17-51.

Venturi P., Zandonai F. (2014), ***L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma.*** Rapporto Iris Network, Trento.

Zamagni S. (2015), "***L'evoluzione dell'idea di welfare: verso il welfare civile***", short paper Aiccon n. 8/2015.

Contributi di riflessione dei Soci e dei membri del Comitato Scientifico di Social Impact Agenda per l'Italia

Disponibili online



<http://www.socialimpactagenda.it/news/valore-e-potenziale-della-nuova-impresa-sociale/>



LA MISURAZIONE DI IMPATTO UNA PROPOSTA PER UN PERCORSO CONDIVISO

a cura di **Irene Bengo** e **Debora Caloni** - *Politecnico di Milano*



IMPRESA SOCIALE COME LEVA PER DILATARE MUTUALISMO E COOPERAZIONE

a cura di **Giuseppe Guerini** - *Federsolidarietà Confcooperative*



FILANTROPIA E IMPRESA SOCIALE: L'IMPATTO DELLA RIFORMA SULLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

a cura di **Massimo Lapucci** - *Fondazione CRT*



GESTIONE E STRATEGIA D'IMPATTO NELLE IMPRESE SOCIALI: LA SFIDA DELL'IMPACT MANAGEMENT

a cura di **Federico Mento** - *Human Foundation*



L'IMPRESA SOCIALE FRA MUTUALITÀ E SOCIAL BUSINESS

a cura di **Roberto Randazzo** - *R&P Legal*



Soci Fondatori



Soci Ordinari



*Media
Partner*

