Antonio Picciotti

L'IMPRESA SOCIALE PER L'INNOVAZIONE SOCIALE

Un approccio di management

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Antonio Picciotti

L'IMPRESA SOCIALE PER L'INNOVAZIONE SOCIALE

Un approccio di management

FrancoAngeli

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Massimo

INDICE

Introduzione pag. 11

1. Approcci teorici al concetto di impresa sociale » 15
1.1. L'impresa sociale quale "nuova categoria concettuale" » 15
1.2. Impresa sociale e imprenditorialità sociale: una distinzione non solo terminologica » 23
1.3. Dalla *governance* alla strategia: alcune pressioni sul concetto di impresa sociale » 34
1.4. Il recupero della dimensione strategico-organizzativa nell'interpretazione dell'impresa sociale » 40

2. L'impresa sociale in Italia: l'esperienza della cooperazione sociale » 44
2.1. La cooperativa sociale quale espressione di impresa sociale » 44
2.2. La visione dei cooperatori: un movimento che nasce "dal basso" » 49
2.3. I riconoscimenti legislativi » 51
2.4. Il ruolo delle amministrazioni pubbliche nella costruzione dei sistemi locali di *welfare* » 56
2.5. L'orientamento al mercato: il possibile effetto *pull* del consumatore etico » 60
2.6. La diffusione attuale dell'impresa sociale in Italia » 62

3. Le discontinuità attuali e la ricerca di nuovi assetti strategici » 68
3.1. La "crisi" del paradigma dominante » 68

3.2. Le discontinuità finanziarie: la pressioni sulla finanza pubblica e le conseguenze sui sistemi locali di *welfare* pag. 71
3.3. Le discontinuità contrattuali: i processi di esternalizzazione e le condizioni di affidamento dei servizi » 78
3.4. Le discontinuità competitive: l'emergere dei *big players* settoriali » 83
3.5. Quali nuovi assetti strategici? » 90

4. Il significato e il ruolo dell'innovazione » 95
4.1. Il concetto di *social innovation* » 95
4.2. L'innovazione nell'impresa sociale » 98
4.3. La varietà dei comportamenti innovativi delle cooperative sociali » 101
4.4 Una visione *firm-specific*: gli obiettivi e la metodologia della ricerca » 106

5. Alcune esperienze di innovazione delle imprese sociali » 108
5.1. L'approccio comunitario alle fonti energetiche rinnovabili: l'esperienza del Consorzio ABN » 108
5.1.1. La fase di start-up: la visione dell'impresa sociale » 108
5.1.2. L'esplorazione di nuovi business: l'ingresso nel settore delle fonti energetiche rinnovabili » 115
5.1.3. Il ruolo e il valore della reciprocità: il social network per l'innovazione sociale » 118
5.1.4. I nuovi percorsi di sviluppo: le strategie di diversificazione correlata e di internazionalizzazione » 124
5.2. Un franchising sociale per l'accoglienza, l'inclusione e lo sviluppo locale: l'esperienza di Le Mat » 130
5.2.1. Lo start-up dell'impresa sociale » 130
5.2.2. Lo sviluppo dell'idea imprenditoriale: il progetto europeo "Albergo in via dei matti numero 0" » 134
5.2.3. L'attuale assetto strategico e organizzativo: il business model di Le Mat » 140
5.2.4. Dall'accoglienza allo sviluppo locale » 145
5.2.5. Un franchising sociale con una proiezione internazionale » 148
5.3. Dai beni confiscati alle mafie allo sviluppo locale: l'esperienza delle cooperative sociali Libera Terra » 150

5.3.1. Il contesto storico e sociale: le stragi di mafia e la reazione della "società civile" pag. 150
5.3.2. Il progetto Libera Terra e il ruolo del sistema cooperativo » 153
5.3.3. Lo sviluppo delle iniziative imprenditoriali: l'attuale business-model di Libera Terra » 158
5.3.4. Un volano per lo sviluppo locale » 166

6. Considerazioni conclusive: dalla *social innovation* alla *social business model innovation* » 169

Bibliografia » 181

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad una significativa crescita dell'interesse verso l'impresa sociale, sia nell'ambito delle comunità scientifiche nazionali e internazionali, sia nell'esperienza quotidiana. Le motivazioni alla base di tale attenzione derivano dalle caratteristiche assunte da questo particolare modello d'impresa: un'organizzazione di tipo imprenditoriale, finalizzata alla produzione e all'erogazione di prodotti e servizi che, tuttavia, nella sua attività, non è guidata dalla massimizzazione del profitto ma dal perseguimento di finalità sociali. L'impresa sociale è, quindi, un'organizzazione che fornisce risposte imprenditoriali a bisogni di natura sociale ed è un soggetto che riesce a coniugare la dimensione economica, rappresentata dall'approccio imprenditoriale, con la dimensione sociale, relativa alla risoluzione di problematiche che si manifestano in specifici ambiti sociali e territoriali. Ed è proprio per queste ragioni, per questo suo profilo identitario, che il concetto di *impresa sociale* viene sempre più associato a quello di *innovazione sociale*. Ciò avviene soprattutto in questo momento storico, in cui la più importante crisi economica internazionale dal secondo dopoguerra, generando forti tensioni sulla finanza pubblica, determina profonde trasformazioni nella società. Da un lato, i singoli Stati stanno promuovendo politiche finalizzate ad una profonda riorganizzazione dei sistemi di *welfare* nazionali e locali mentre, dall'altro lato, emergono nuove forme di disagio sociale e di povertà. Sono i cosiddetti "nuovi bisogni", riconducibili all'aumento della precarietà del lavoro, alle tendenze di invecchiamento della popolazione e alla modifica della tradizionale struttura dei nuclei familiari. In questo nuovo e difficile scenario, l'impresa sociale potrebbe rappresentare una risposta emergente alle problematiche eco-

nomiche e sociali. Essa diviene un promotore del cambiamento, in grado di fornire soluzioni ai nuovi bisogni delle persone e delle comunità, di progettare, sviluppare e introdurre trasformazioni nelle relazioni tra gli individui e le istituzioni e, in questo modo, di ridefinire le finalità e le priorità dello sviluppo socio-economico.

Questa propensione all'innovazione dell'impresa sociale appare particolarmente evidente se l'ottica di studio è quella del management. Grazie alla sua capacità di coordinare risorse di diversa natura, provenienti dal settore pubblico, dal mercato e dalla collettività, l'impresa sociale è in grado di diventare un connettore di tensioni verso il cambiamento e di trasformare simili istanze nella creazione di sistemi di offerta caratterizzati da un elevato valore economico e sociale. Attraverso la costruzione di soluzioni strategiche e organizzative fortemente innovative, basate sull'attivazione di reti interorganizzative e l'integrazione di competenze intersettoriali, l'impresa sociale riesce quindi a intraprendere veri e propri percorsi di *business model innovation*. È questa, in sintesi, la prospettiva di analisi adottata nel presente volume.

In particolare, esso può essere idealmente suddiviso in due parti. La prima parte è costituita dai tre capitoli iniziali, nell'ambito dei quali viene dapprima affrontata una discussione sul concetto teorico di *impresa sociale*; viene successivamente descritto il ruolo della cooperazione sociale in Italia quale espressione di imprenditorialità sociale e vengono, infine, delineate le attuali dinamiche del contesto in cui tali organizzazioni operano. La seconda parte, invece, è orientata all'interpretazione del concetto di *innovazione sociale* in relazione alle esperienze di alcune imprese sociali che hanno adottato strategie particolarmente innovative: il Consorzio ABN nel settore delle fonti energetiche rinnovabili, il sistema di franchising Le Mat nel settore del turismo sociale e l'esperienza di Libera Terra nella realizzazione di produzioni agroalimentari derivanti dai terreni confiscati alle mafie.

In conclusione, anche se mi assumo in modo esclusivo la responsabilità dei contenuti di questo volume, la possibilità di scriverlo non deriva soltanto dal mio impegno o dalla mia propensione a voler affrontare simili tematiche ma anche dal sostegno che, in questo percorso, ho ricevuto da numerose persone che mi sono state vicino e che, per tale ragione, desidero ringraziare.

Il primo ringraziamento va sicuramente al prof. Luca Ferrucci, la persona che più di ogni altra ha creduto nelle mie capacità e con la quale ho avuto la possibilità di intraprendere questo cammino scientifico e di vita. Non è soltanto un ringraziamento per la sua fiducia ma, soprattutto, per la sua pre-

senza, per le occasioni che ho quotidianamente di confrontarmi con la sua intelligenza, le sue intuizioni e la sua tenacia che rappresentano, per me, uno stimolo continuo alla crescita umana e culturale.

Un ringraziamento particolare va al dott. Andrea Bernardoni, responsabile dell'area economico-finanziaria di Legacoop Umbria che, con la sua lungimiranza, mi ha esortato e introdotto, diversi anni fa, allo studio della cooperazione e dell'imprenditorialità sociale e che, con la sua amicizia, il suo spirito riflessivo e le sue capacità critiche continua ancora oggi ad offrirmi importanti occasioni di confronto.

Desidero inoltre ringraziare i cooperatori sociali che ho incontrato nel corso di questi anni che, con le loro parole e le loro azioni, mi hanno fornito tanti insegnamenti. Tra questi, ringrazio Roberto Leonardi, ex presidente e attuale componente del consiglio di amministrazione del Consorzio ABN, Costanza Fanelli, presidente del Consorzio Le Mat, Renate Goergen, responsabile marchio e affiliazione Le Mat e Simone Fabbri coordinatore dell'Agenzia Cooperare con Libera Terra che, con la loro collaborazione e disponibilità, hanno reso possibile l'elaborazione dei casi aziendali contenuti in questo volume.

Non posso dimenticare in questa sede i colleghi e il segretario del Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali dell'Università di Perugia. A molti di loro va il mio ringraziamento per la loro vicinanza, per aver condiviso con me situazioni piacevoli e momenti di dolore, diventando, nel corso di questi anni, degli autentici amici.

Un ringraziamento va ai miei genitori che, con la loro umiltà, mi hanno sempre sostenuto e ai miei amici di Altino che, a loro modo, hanno cercato di perseguire la stessa finalità. Un abbraccio e non solo un ringraziamento va a Laura, mia moglie, che con la sua fermezza e, allo stesso tempo, la sua dolcezza, mi ha sopportato ed è riuscita a trasformare anche i momenti più difficili in attimi di gioia e di serenità e a mia figlia Aurora che, con i suoi occhi, i suoi capelli e il suo modo di fare, è per me, parafrasando il titolo di una canzone, "il più grande spettacolo dopo il big bang".

Infine, il mio ringraziamento va ad una persona che ho avuto la fortuna di incontrare nella mia vita e che, purtroppo, adesso non c'è più: Massimo Paoli. Non riesco a trovare le parole per descrivere ciò che lui è stato e che continua a rappresentare per me: un professore, un padre, un amico. So soltanto che, grazie a lui, sono diventato, con i miei pregi e i miei difetti, la persona che sono oggi. Ed è a lui che questo libro è dedicato.

1. APPROCCI TEORICI AL CONCETTO DI IMPRESA SOCIALE

1.1. L'impresa sociale quale "nuova categoria concettuale"

Il termine *impresa sociale* ha assunto, nel corso degli ultimi anni, una rilevanza crescente, sia nel dibattito scientifico e accademico, sia nel mondo imprenditoriale e, più in generale, nelle relazioni detenute nell'ambito di intere comunità territoriali (Borzaga e Fazzi, 2011a). Sotto il primo aspetto, sono numerosi i lavori scientifici, i convegni accademici, le riviste e i gruppi di studio, nazionali e internazionali, dedicati esclusivamente a questo "oggetto di indagine", a questo particolare "filone di ricerca". Sotto il secondo aspetto, la discussione sull'impresa sociale sta registrando un'elevata diffusione e ciò deriva, da un lato, dall'esigenza, sempre più avvertita, di ricercare e di rafforzare le condizioni di efficienza e di efficacia delle tradizionali organizzazioni del terzo settore e, dall'altro lato, dalla necessità di richiedere alle imprese, in generale, una maggiore attenzione alle problematiche sociali, un'assunzione, da parte delle stesse, di comportamenti che possano essere ritenuti socialmente responsabili (Perrini, 2007).

L'obiettivo del presente capitolo è, pertanto, quello di comprendere cosa si intende con il termine *impresa sociale*, di esaminare, in una prospettiva puramente teorica, questo concetto, in modo da definirne le principali caratteristiche e da identificare e interpretare i diversi contributi che hanno favorito e che stanno tuttora determinando la sua diffusione.

A tal fine, è opportuno avviare un simile percorso di approfondimento teorico con il riferimento a quella che può essere ritenuta, nel contesto nazionale, una delle definizioni più condivise del concetto di impresa sociale.

Secondo tale definizione, l'impresa sociale può essere considerata

> un soggetto giuridico privato e autonomo (dalla pubblica amministrazione e da altri soggetti privati), che svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali (continuità, sostenibilità, qualità), ma che persegue, a differenza delle imprese convenzionali, una esplicita finalità sociale che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di una intera comunità o di soggetti svantaggiati. Essa esclude la ricerca del massimo profitto in capo a coloro che apportano il capitale di rischio ed è piuttosto tesa alla ricerca dell'equilibrio tra una giusta remunerazione di almeno una parte dei fattori produttivi e le possibili ricadute a vantaggio di coloro che utilizzano i beni o i servizi prodotti. Un'impresa quindi che può coinvolgere nella proprietà e nella gestione più tipologie di stakeholder (dai volontari ai finanziatori), che mantiene forti legami con la comunità territoriale in cui opera e che trae le risorse di cui ha bisogno da una pluralità di fonti: dalla pubblica amministrazione (quando i servizi hanno una natura meritoria riconosciuta), dalle donazioni di denaro e di lavoro, ma anche dal mercato e dalla domanda privata. (Borzaga, 2009a, 2009b).

Come emerge chiaramente dalla definizione esposta, l'impresa sociale presenta delle caratteristiche peculiari che la rendono nettamente differente rispetto al consueto concetto di impresa teorizzato e affermato negli approcci dell'economia tradizionale. L'impresa sociale non opera, infatti, secondo criteri di massimizzazione del profitto ma la sua attività è determinata da un *driver* diverso, da un orientamento di natura esclusivamente sociale: il beneficio che si intende generare a favore di un'intera comunità o di una specifica categoria di destinatari. È in questa diversa finalità che trova quindi la propria origine e il motivo d'essere questa "nuova tipologia" d'impresa. Allo stesso tempo, un simile obiettivo viene perseguito mediante l'organizzazione di mezzi e di persone finalizzata alla realizzazione di prodotti e servizi che sono destinati proprio al soddisfacimento di tali bisogni sociali. Questa attività si configura, pertanto, come un'impresa a tutti gli effetti, differenziandosi nettamente dalle diverse forme di intervento filantropico o altruistico, tipiche del terzo settore[1].

In sintesi, l'impresa sociale è un'organizzazione che fornisce risposte imprenditoriali a bisogni di natura sociale, è un soggetto che si propone di

[1] Il concetto di impresa sociale nasce e si sviluppa, infatti, nell'ambito delle ampie ed eterogenee esperienze del terzo settore, ovvero di quelle realtà dell'economia sociale (di origine prevalentemente europea) e del non profit (di derivazione anglosassone e, in particolare, statunitense) impegnate nella produzione di beni e servizi pubblici e quasi-pubblici (Defourny, 2001).

coniugare la dimensione economica, rappresentata dall'approccio imprenditoriale, con la dimensione sociale, relativa alla risoluzione di problematiche che si manifestano nell'ambito di specifici contesti sociali e territoriali[2].

Proprio per questa sua natura, l'impresa sociale, come affermato in precedenza, non è analizzabile secondo gli strumenti e gli approcci canonici dell'economia. In particolare, tale difficoltà interpretativa può essere rinvenuta sia in termini strettamente economici, di efficiente allocazione delle risorse, sia in termini organizzativi, relativi alle caratteristiche e alle dinamiche endogene dell'impresa.

Sotto il primo aspetto, le determinanti teoriche dell'esistenza dell'impresa sociale vengono generalmente identificate nell'ambito dell'ampia letteratura economica sul terzo settore e, in particolare, sono riconducibili a due distinti ordini di fattori: la presenza di imperfezioni di mercato e l'inefficienza dell'intervento dell'operatore pubblico (Angeloni, 1998; Mancinelli, 2004; Borzaga e Tortia, 2005). In alcuni settori economici, quali ad esempio quelli relativi all'erogazione dei servizi sociosanitari, i mercati non assumono una configurazione di perfetta concorrenzialità (Ferrucci, 2000): l'opacità dei flussi di informazione, l'effetto *lock-in* tra fornitore e cliente e la possibilità di valutazione del servizio soltanto *ex post* e nel lungo periodo sono condizioni intrinseche di fornitura che, congiuntamente considerate, configurano situazioni di asimmetria informativa e generano fallimenti del mercato (Hansmann, 1986)[3]. Allo stesso tempo, anche l'intervento pubblico, nel momento in cui si manifestano situazioni di fallimento dei processi di decisione collettiva, conduce ad una mancata soddisfazione della domanda manifestata da

[2] Come sostenuto da Perrini (2007), «condividendo con le teorie di *business entrepreneurship* l'accezione "imprenditoriale", le organizzazioni attive nell'ambito della *Social Entrepreneurship* sono a queste associate appunto per la natura imprenditoriale che le contraddistingue, ma si differenziano per l'obiettivo verso cui orientare il processo: un obiettivo sociale esplicito, sostenuto, non guidato dalla creazione di valore economico. In altre parole, ciò che nella teoria classica – la massimizzazione del profitto e la creazione di ricchezza a valere nel tempo – rappresenta il fine, diviene il mezzo attraverso cui i *nuovi* imprenditori sociali realizzano le proprie idee imprenditoriali laddove rilevino bisogni sociali insoddisfatti o non ancora percepiti come tali».

[3] In particolare, per quanto attiene i servizi di *welfare*, i principali limiti alle condizioni di perfetta concorrenzialità dei mercati sono identificabili nella presenza di domanda non pagante, nella presenza di situazioni di monopolio o quasi-monopolio, nella difficoltà per l'utente di valutare la qualità effettiva del servizio, nell'impossibilità o difficoltà di impedire che una parte del valore prodotto si traduca in esternalità positive e, infine, nella difficoltà per l'impresa di individuare correttamente le caratteristiche quantitative e qualitative della domanda (Borzaga e Fazzi, 2011a).

gruppi di utenti marginali (Weisbrod, 1988). È questo il contesto economico nell'ambito del quale emerge il ruolo dell'impresa sociale. Data la sua peculiare natura, essa assume una funzione distributiva, tradizionalmente considerata una prerogativa esclusiva dell'attore pubblico, rappresentando, di fatto, una "terza alternativa" rispetto allo Stato e al mercato[4].

Sotto il secondo aspetto, l'impresa sociale contribuisce al superamento della visione incentrata sulla massimizzazione del profitto quale finalità esclusiva, unitaria e uniformante del comportamento imprenditoriale. L'emergere dell'impresa sociale determina, invece, il riconoscimento dell'esistenza di una pluralità e di una varietà di motivazioni, di valori e di ideali che possono indurre gli individui ad intraprendere un'attività d'impresa e ottenere forme di soddisfazione e di gratificazione personale diverse dal profitto. Ciò determina la necessità di procedere anche ad una profonda rivisitazione, in un'ottica comparata rispetto all'impresa capitalistica tradizionale, del concetto stesso di efficienza che deve, proprio per questi motivi, necessariamente considerare anche aspetti collegati e riconducibili alla realizzazione della persona (Zamagni, 2004, 2005).

Dalla visione congiunta di queste due dimensioni, deriva, pertanto, la portata fortemente innovativa del concetto di impresa sociale[5].

[4] Come affermato da Christie e Honig (2006), «we believe that social entrepreneurship is essential because increasingly, non-governmental organizations, non-profit organizations (NPOs), entrepreneurial firms, governments, and public agencies are recognizing the significance of strategic social entrepreneurship towards the development of world-class competitive services. Following recent enthusiasm for privatization, actors are now highly interested in identifying best techniques and practices for managing services, including those in weak or asymmetric markets, as well as in monopolistic and oligopolistic environments. In particular, policymakers have little guidance, and recognize that the invisible hand frequently fails to assert itself in the most socially beneficial ways».

[5] Considerando questi aspetti, Borzaga e Fazzi (2011a) forniscono la seguente definizione di impresa sociale: «Definendo in modo coerente obiettivi, struttura proprietaria e vincoli, tra cui quello di non distribuzione di utili, essa riesce innanzitutto a superare i problemi creati sia dal fatto di operare come monopolista sia dall'insufficienza e dalla asimmetrica distribuzione delle informazioni. Infatti, non potendo distribuire utili ai proprietari non ha interesse a sfruttare il potere di mercato e i limiti informativi per ottenere un profitto più elevato. Al tempo stesso essa può attrarre sia lavoratori che ne condividono la *mission* sociale e si impegnano, senza bisogno di costosi controlli e a salari più contenuti di quelli pagati da altre imprese, sia finanziatori che si accontentano di una remunerazione del capitale inferiore a quella di mercato. In taluni casi l'impresa sociale può così riuscire a destinare una parte del prodotto a persone che non hanno risorse sufficienti per acquistare i beni o i servizi ai prezzi di mercato e non sono riconosciute come bisognose dalla pubblica amministrazione. In questo caso l'impresa sociale viene a caratterizzarsi, rispetto alle imprese for-profit, per la sua natura "distributiva", cioè perché distribuisce volontariamente e sistematicamente parte del

Tuttavia, a fronte di queste considerazioni preliminari, potrebbero permanere alcuni dubbi sulla natura stessa dell'impresa sociale e, in particolare, sulla sua collocazione teorica rispetto ai tradizionali approcci riferiti al terzo settore. Espresso in altri termini, che differenze ci sono tra l'impresa sociale e gli altri soggetti che operano nell'ambito del terzo settore? E inoltre, se tali differenze esistono, quali sono gli elementi che differenziano l'impresa sociale rispetto a quella tradizionale, alle forme di imprenditorialità che, nella letteratura internazionale, vengono definite commerciali o *business entrepreneurship*?

Larga parte degli studi di economia e di management condotti su tale argomento, pur concordando sul fatto che l'impresa sociale derivi e tragga le proprie origini dal terzo settore, ritiene che essa rappresenti un "qualcosa" di diverso, un nuovo soggetto che oltrepassa le concezioni tradizionali e le consuete dicotomie presenti nella letteratura e nella realtà imprenditoriale (Spear, 2006). Infatti, come affermato da Defourny (2001), «le imprese sociali sono qualcosa di più di una semplice evoluzione organizzativa del settore non profit o dell'economia sociale, e […] meritano un'analisi che va al di là di questi due concetti».

Allora, cosa sono le imprese sociali? E come è possibile pervenire ad una loro esatta identificazione, ad una loro delimitazione concettuale? Generalmente, le risposte a simili interrogativi sono state fornite a partire da un'attenta analisi dei due termini utilizzati per definire questo nuovo costrutto teorico e delle interrelazioni che si instaurano tra di essi.

Nello specifico, rispetto al concetto di *impresa*, la dimensione che più di ogni altra viene sottolineata è quella dell'innovazione (Defourny, 2001).

Considerando l'innovazione come l'essenza stessa dell'imprenditorialità, ovvero come il connotato distintivo della dimensione imprenditoriale, l'impresa sociale può essere ritenuta un'impresa in quanto espressione e sintesi di comportamenti innovativi. Rappresentano esempi di tale concezione la capacità di captare e di interpretare le esigenze e i bisogni che provengono dalle comunità e di fornire loro una risposta attraverso la progettazione e lo sviluppo di nuovi servizi; la capacità di mobilitare e la propensione ad aggre-

valore prodotto a soggetti che altrimenti non potrebbero soddisfare i propri bisogni. L'impresa sociale, pur rimanendo privata, assume così una funzione che la teoria economica tradizionale attribuisce esclusivamente allo Stato, ma con il vantaggio di essere in grado di cogliere con maggior tempestività i bisogni nuovi o di gruppi, anche piccoli, di cittadini».