

Fabrizio Panozzo  
(a cura di)

## **Imprese e socialità**

**Reti, innovazione e competenze  
tra profit e nonprofit**

ECONOMIA



**FrancoAngeli**



MANAGEMENT





Fabrizio Panozzo  
(a cura di)

## **Imprese e socialità**

**Reti, innovazione e competenze  
tra profit e nonprofit**

**FrancoAngeli**



iniziativa  
comunitaria



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo



REGIONE VENETO



MINISTERO DEL LAVORO,  
DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI  
Direzione Generale per la Politiche  
per l'Occupazione e la Formazione

Questa pubblicazione è stata resa possibile dall'Iniziativa Comunitaria EQUAL  
che ha finanziato il progetto Imprenditorialità Sociale, Mercato e Socialità (ITG VE 027IMMENS0)

Copyright © 2010 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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:*

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).  
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

## Indice

<b>Imprenditorialità sociale, mercato e socialità</b> , di <i>Fabrizio Panozzo</i>	pag. 11
1. L'articolazione della ricerca	» 11
2. L'impresa sociale come problema	» 16
3. Socialità orientata allo sviluppo locale	» 18
4. Capitale sociale e imprenditorialità	» 21
5. Le sfide dell'imprenditorialità sociale	» 22
<b>1. Il welfare locale tra pubblico, privato e nonprofit</b> , di <i>Silvia De Martino e Anna Francesca Pattaro</i>	» 27
1. Evoluzione nei sistemi di welfare e legami con il ter- ritorio	» 27
1.1. Il territorio: comunità o Polis?	» 30
2. Il contesto del welfare nel territorio veneziano	» 31
2.1. Dal fordismo all'economia dei servizi	» 31
2.2. Il sistema di welfare locale	» 32
2.3. Partecipazione dei cittadini nel welfare locale	» 35
3. Quale nuovo welfare tra comunità e polis?	» 37
<b>2. Imprenditorialità sociale, territorio e sviluppo so- stenibile</b> , di <i>Anna Francesca Pattaro</i>	» 43
1. Imprese sociali e sviluppo locale	» 43
1.1. I contesti della ricerca	» 44
2. Castelfranco Veneto e l'area della Castellana	» 46
2.1. Dalla rete consortile al distretto dei servizi alla persona	» 48

2.2.	Sperimentazioni e investimenti in ambito Equal	pag.	52
2.3.	Il consorzio come mediatore del welfare Locale	»	53
3.	Camposampiero e l'Alta Padovana	»	54
3.1.	Un territorio cresciuto in fretta	»	54
3.2.	La costruzione di un modello locale di impresa sociale	»	55
3.3.	Le iniziative in ambito Equal	»	57
3.4.	Le prospettive: radicamento e concertazione	»	60
4.	Sistemi locali e modelli di impresa sociale	»	62
<b>3.</b>	<b>Impresa sociale e processi inclusivi: l'inserimento lavorativo nel contesto italiano</b> , di <i>Andrea Marella e Daniela Ostuni</i>	»	67
1.	L'idea di inclusione tra responsabilità sociale ed economia solidale	»	67
1.1.	Cenni sul contesto europeo	»	67
1.2.	L'economia sociale nel contesto della "Terza Italia"	»	69
1.3.	I nuovi fattori di competitività	»	71
1.4.	Le contaminazioni reciproche tra profit e non-profit	»	74
2.	Il supporto normativo all'inserimento e all'integrazione lavorativa	»	77
2.1.	La legge 68/1999 e la legge regionale 16/2001	»	77
2.2.	Un'interpretazione estensiva dello svantaggio	»	78
2.3.	Le modalità di applicazione della normativa	»	80
2.4.	Gli attori e i facilitatori nel processo di inserimento	»	82
3.	Ulteriori prospettive sull'inserimento lavorativo	»	84
3.1.	Un raccordo tra la prospettiva locale e quella globale	»	84
3.2.	Le progettualità organiche per l'inserimento mirato	»	87
4.	Conclusioni	»	90

<b>4. La partnership strategica tra imprese sociali e imprese profit nei contesti di rete</b> , di <i>Elena Bonel</i>	pag. 93
1. Introduzione	» 93
2. I presupposti sociali dei rapporti tra organizzazioni	» 94
3. Le relazioni tra imprese sociali e imprese profit in ottica strategica	» 96
4. La gestione della relazione	» 102
4.1. L'impatto delle interdipendenze sulle relazioni interaziendali	» 103
4.2. Complessità delle interdipendenze e interessi delle parti	» 108
5. L'analisi della collaborazione tra profit e nonprofit	» 110
6. Conclusioni	» 118
<b>5. La competenze relazionali per l'impresa sociale in contesti competitivi</b> , di <i>Cinzia Brunello</i>	» 121
1. Introduzione	» 121
2. La natura delle relazioni tra organizzazioni: oggetti e competenze professionali	» 123
2.1. Gli oggetti delle relazioni inter-organizzative	» 124
2.2. Le competenze professionali per le relazioni inter-organizzative	» 125
3. Oggetti e competenze dei network sociali	» 128
3.1. Network sociali con interdipendenze comuni	» 129
3.2. Network sociali con interdipendenze intensive	» 131
3.3. Network sociali con interdipendenze sequenziali	» 132
3.4. Network sociali con interdipendenze reciproche	» 132
4. Oggetti e competenze dei network burocratici	» 133
4.1. Network burocratici con interdipendenze comuni	» 134
4.2. Network burocratici con interdipendenze intensive	» 136
4.3. Network burocratici con interdipendenze sequenziali	» 136
4.4. Network burocratici con interdipendenze reciproche	» 137

5. Oggetti e competenze nei network proprietari	pag. 138
5.1. Network proprietari con interdipendenze comuni	» 138
5.2. Network proprietari con interdipendenze intensive	» 139
5.3. Network proprietari con interdipendenze sequenziali	» 140
5.4. Network proprietari con interdipendenze reciproche	» 141
6. I fattori che influenzano le competenze professionali	» 141
7. Conclusioni	» 144
<b>6. L'innovazione nell'impresa sociale</b> , di <i>Gianni Zulian e Camilla Costa</i>	» 149
1. Introduzione: impresa sociale e innovazione	» 149
2. Il dibattito sull'innovazione tra mercato e PA	» 151
2.1. L'innovazione nell'economia delle imprese profit	» 151
2.2. Evoluzione del concetto di innovazione	» 154
2.3. Le fonti dell'innovazione	» 155
2.4. L'innovazione nella pubblica amministrazione	» 157
2.5. L'orientamento al cittadino-cliente	» 159
3. L'innovazione nell'impresa sociale come governo delle relazioni	» 160
3.1. La cultura e i valori dell'autogestione	» 160
3.2. L'importanza del management	» 163
3.3. Impresa sociale e reti cooperative	» 164
3.4. La gestione manageriale delle reti dell'impresa sociale	» 167
3.5. Le relazioni con la comunità locale	» 168
4. Considerazioni conclusive	» 171
<b>7. Marketing, terzo settore e impresa sociale</b> , di <i>Marco Cerri</i>	» 175
1. Premessa	» 175
2. Evoluzione storica delle teorie di marketing	» 176
3. Gli strumenti del marketing tradizionale	» 178

4. Marketing transazionale e terzo settore	pag. 179
5. Il terzo settore e la produzione di servizi	» 181
6. Il marketing relazionale	» 184
6.1. Sullo statuto del cliente	» 185
6.2. Il personale di contatto	» 186
6.3. Mutamenti nelle teorie di marketing	» 187
7. Il marketing esperienziale	» 188
8. Tra esperienza individuale e appartenenza collettiva	» 190
9. Il marketing tribale	» 193
10. Il marketing estremo	» 196
11. Il terzo settore e il marketing filantropico	» 199
11.1. Crisi di legittimità e responsabilità sociale di impresa	» 200
11.2. Forme del marketing filantropico	» 201
11.3. Filantropia e de-pubblicizzazione dei servizi	» 203
<b>Bibliografia</b>	» 207



# Imprenditorialità sociale, mercato e socialità

di *Fabrizio Panozzo\**

## 1. L'articolazione della ricerca

Questo volume raccoglie i risultati delle ricerche condotte tra il 2006 e il 2008 nell'ambito del progetto Equal "IMMENSO – Imprenditorialità sociale, mercato e socialità d'impresa". Fin dal titolo, il progetto voleva illustrare un programma di ricerca che puntava a gettare nuova luce su fenomeni, e incroci di fenomeni, che ci sembravano interessanti e poco indagati. Ci attraeva, in particolare, la relazione che sempre più frequentemente viene stabilita tra le categorie e i valori dell'impresa e della concorrenza da un lato e quelli del sociale e della solidarietà dall'altro. Il concetto emergente di "impresa sociale" ci è sembrato occupare proprio questa intersezione tra due sistemi di significati apparentemente e tradizionalmente distanti. Abbiamo quindi deciso di concentrare la nostra analisi sulla connessione tra imprenditorialità e socialità, sulle condizioni che la determinano e la rendono possibile e sugli esiti che produce o promette di produrre. Da un lato abbiamo trovato il fenomeno della "socialità d'impresa" che, soprattutto attraverso le politiche di responsabilità sociale, ha portato in primo piano la ricerca di legittimazione da parte delle imprese orientate al profitto (quelle che in questo lavoro tenderemo a chiamare "imprese profit"). Dall'altro ci siamo trovati a fare i conti con il rovesciamento della diade nella nascente soggettività dell'"impresa sociale", concetto che voleva invece segnalare il tentativo di abbracciare valori e criteri imprenditoriali da parte di quelle organizzazioni di terzo settore più portate a operare con criteri e in contesti competitivi. La concorrenza e il mercato erano appunto l'altro elemento di interesse del nostro progetto di ricerca perché è appunto nelle dinamiche di mercato che

\* Docente di Economia delle Aziende Pubbliche e delle Aziende Nonprofit, Università Ca' Foscari Venezia.

si dovrebbero incrociare e riorganizzare i complessi legami tra socialità e imprenditorialità.

Con questo libro si vuole quindi rendere conto del percorso attraverso il quale abbiamo cercato di analizzare i legami tra imprenditorialità e socialità e dei risultati ai quali siamo giunti. Si tratta di un percorso articolato che ha cercato di abbracciare i principali aspetti del fenomeno adottando però un punto di vista che, almeno nelle intenzioni, ci è parso innovativo. Abbiamo cercato di “prendere sul serio” la sfida lanciata da concetti quali “economia sociale” o “socialità d’impresa” applicando alle esperienze di imprenditorialità sociale dei criteri di analisi che solitamente si adottano per comprendere il comportamento e le scelte delle imprese orientate al profitto. In particolare ci siamo soffermati, analizzandolo criticamente, sul confine tra “profit” e “nonprofit” e sulle relazioni collaborative che lo attraversano attualmente e in prospettiva. Facendo perno sul concetto di imprenditorialità, l’attenzione dei ricercatori si è concentrata sugli aspetti che avvicinano il mondo delle imprese profit a quello delle imprese sociali. Nel fare questo si è cercato di mantenere un atteggiamento per quanto possibile neutrale rispetto alle caratteristiche di fondo dei due tipi di imprese evitando di ipotizzare, anche solo implicitamente, la superiorità di uno dei due modelli di azione imprenditoriale. Il punto, infatti, non era di dimostrare se fosse vincente l’orientamento al profitto o all’utilità collettiva ma piuttosto di verificare l’esistenza di un terreno comune sul quale realizzare un incontro virtuoso tra modi diversi ma potenzialmente complementari di intendere la produzione di beni e servizi. L’incontro tra profit e nonprofit non è stato quindi interpretato come quello tra due identità distinte ma piuttosto come l’aggregazione di un sistema di significati, concetti e strumenti comuni attorno all’idea di imprenditorialità. Per esplicitare la ricchezza di questo terreno comune si è pensato di attivare una pluralità di prospettive di analisi che, pur nell’ambito di una caratterizzazione economico-aziendale, potessero ricostruire il quadro complesso che fa da sfondo alla riflessione sul rapporto tra socialità e attività d’impresa. Sono così stati chiamati a collaborare ricercatori provenienti da diversi ambiti accademici ed esperienze professionali, ognuno dei quali ha fornito un particolare approfondimento del più generale tema di ricerca. Ne è risultata un’articolazione del volume che vede analizzati in primo luogo gli aspetti che circoscrivono e condizionano l’attuale ambito di azione delle imprese sociali. La trattazione si sviluppa poi alla ricerca delle prospettive di sviluppo sempre tenendo come riferimento il tema dell’imprenditorialità e della cultura manageriale.

Nel Capitolo 1 Silvia De Martino e Anna Francesca Pattaro segnalano alcune delle caratteristiche fondamentali del contesto all’interno del quale

avviene l'evoluzione delle imprese sociali. La loro attenzione si concentra sui sistemi di welfare e sui processi di erogazione dei servizi alla persona visti come ambito originario d'azione delle imprese sociali. La creazione di un "nuovo welfare" avviene nel contesto della transizione a una società sempre più multi-etnica e multi-culturale, segnata da cambiamenti nelle relazioni sociali e familiari nella quale si pongono nuovi problemi cui il tradizionale modello di welfare non è in grado di dare un'adeguata risposta anche a causa di una serie di vincoli economici, organizzativi e istituzionali. Le risposte che puntano a configurare un nuovo modello mettono in primo piano le caratteristiche dei sistemi locali con le differenti configurazioni di collaborazione tra attori pubblici, imprese sociali e mercato nell'economia mista welfare *mix*. Ne emerge un welfare "locale" e "comunitario" perché punta a considerare la comunità locale come soggetto attivo e partecipante, che con i suoi comportamenti concorre alla determinazione della quantità e della qualità dei servizi e, perciò, contribuisce attivamente a migliorare le possibilità di successo degli interventi

Il tema del radicamento territoriale e della logica di azione in contesti di rete viene ulteriormente sviluppato nel corso del Capitolo 2, scritto da Anna Francesca Pattaro, che introduce la questione dello sviluppo locale e del modo in cui le imprese sociali possano giocare un ruolo nelle strategie orientate a promuoverlo. Anche alla luce dei principi guida del "nuovo welfare" viene tratteggiato un modello di sviluppo locale che in cui il territorio appare come fornitore di un capitale forse anche più prezioso di quello materiale e fisico che è quello simbolico connesso anche con il grado di fiducia riscossa e con la legittimazione presso i membri del sistema locale. La partecipazione delle imprese sociali è critica per la realizzazione di questo modello in quanto valorizzano le risorse e il capitale sociale locali, fattori che hanno un effetto potenzialmente positivo sulla qualità della vita a livello locale e sulla competitività del sistema economico più in generale.

A illustrazione del ruolo delle imprese sociali come riproduttori di capitale sociale Marella e Ostuni, nel Capitolo 3, prendono in esame uno tra i principali e più affermati "prodotti" dell'economia sociale: l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate. L'analisi viene contestualizzata nell'intreccio di pratiche economiche e sociali che hanno contraddistinto lo sviluppo della "Terza Italia", una cultura orientata a una peculiare accezione di solidarietà, centrata sul tema dell'inclusione. Tale digressione permette di inquadrare l'apparato di norme che disciplina, oggi, l'inserimento lavorativo e la cooperazione sociale a livello nazionale e soprattutto regionale. L'analisi delle norme conduce poi all'identificazione dei processi di

attuazione delle stesse e degli attori a vario titolo coinvolti nell'inserimento lavorativo. Tale prospettiva ha evidenziato l'esistenza di fenomeni di contaminazione e scambio fra sfera del profit e delle imprese sociali e sottolineato come il tema dell'inserimento sia l'occasione più frequente di incontro fra i due mondi. Si è osservato come il collocamento mirato sia un terreno di sperimentazione di nuove politiche di tipo inclusivo, che tendono a operare in termini di sistema, anche se più episodico che organico, con le forze economiche e sociali attive nel territorio. Esso dimostra, infatti, come sia possibile coniugare atteggiamenti solidali e attività imprenditoriali e come la valorizzazione del capitale intellettuale, attraverso il recupero delle capacità residue dei disabili e la messa a punto di mirati programmi di formazione, sia un modo costruttivo di contribuire alla competitività del territorio, nelle sue accezioni materiali e immateriali.

Alla questione della competitività "di sistema" è più decisamente dedicato il Capitolo 4 di Elena Bonel che analizza appunto i modelli di relazione tra imprese sociali e imprese profit in ottica strategica. Unità di analisi diventano, più che le singole organizzazioni partecipanti, la loro relazione, dato che è il contenuto della relazione a essere rilevante (i suoi presupposti e obiettivi, i suoi contenuti, la sua struttura), e non solamente le caratteristiche e motivazioni dei due (o più) imprese. Dall'analisi della natura delle collaborazioni interorganizzative tra imprese profit e nonprofit emergono alcune criticità, quali la perdita di controllo e lo snaturamento degli obiettivi dell'impresa sociale ma anche molti spunti positivi quali il reperimento di risorse scarse (dai beni materiali ai finanziamenti ai contatti relazionali alle informazioni), lo sviluppo di nuovi mercati/prodotti e innovazione, la riduzione dei costi e i miglioramenti nella produttività nonché una maggiore legittimazione, reputazione, riconoscibilità. Il confronto tra la letteratura e l'analisi empirica segnala come compito dei responsabili delle imprese sociali quello di analizzare in profondità ciò che caratterizza e/o può caratterizzare una specifica relazione di interdipendenza, allo scopo di proporre una soluzione organizzativa *ad hoc* per la gestione dell'interdipendenza stessa. Vengono quindi messe in luce le competenze specifiche dei manager delle imprese sociali in quanto gestori non solo di processi produttivi ma anche di sistemi di relazioni complessi e intensi.

Il governo della rete delle relazioni diventa quindi un tratto distintivo dell'imprenditore/manager dell'impresa sociale ed è appunto su questo terreno che si spinge l'analisi con il Capitolo 5 a cura di Cinzia Brunello. Vi si approfondisce, mediante l'analisi della letteratura di riferimento e lo studio di casi empirici, il tipo di competenze che imprenditori e manager di imprese sociali dovrebbero possedere al fine di svolgere un ruolo di "facilitatore"

dei rapporti, soprattutto di natura commerciale, tra imprese sociali e imprese profit. L'analisi ci dice che le relazioni all'interno di reti sociali, connotate da interdipendenze comuni, sono prevalentemente di natura sociale e riguardano aspetti quali la capacità di negoziazione, di mediazione e di coordinamento dei diversi soggetti. All'opposto, i legami all'interno delle reti proprietarie con interdipendenze reciproche richiedono competenze più propriamente di stampo manageriale. Esse, infatti, sono meglio gestite da attori con forte orientamento imprenditoriale, propensi all'innovazione, con elevate capacità di gestione della complessità e con ottime conoscenze contrattuali e finanziarie. Sono proprio questi ultimi elementi, che emergono in maniera evidente nei casi analizzati, che sembrano essere patrimonio ancora poco presente nel panorama delle imprese sociali. Allo stato attuale, infatti, a fronte di un'ampia diffusione di competenze di natura sociale, competenze di natura economica e giuridica sembrano essere di dominio di pochi soggetti all'interno delle imprese sociali.

Malgrado la scarsa rilevanza di funzioni manageriali esplicite le imprese sociali sembrano in grado di evolvere ed espandersi anche facendo leva su altri aspetti tipicamente imprenditoriali quali l'innovazione e, più in generale, le tradizionali tecniche di gestione aziendale. La capacità innovativa, in particolare, è un aspetto che merita di essere indagato con un certo grado di sistematicità ed è appunto quello che si realizza nel Capitolo 6 scritto da Gianni Zulian e Camilla Costa. Il loro contributo parte dal confronto tra il modo in cui l'innovazione si realizza nell'impresa sociale, nelle imprese profit e della Pubblica Amministrazione. La compresenza di elementi "privatistici" e "pubblicistici" nell'impresa sociale giustifica la scelta metodologica di analizzare il tema dell'innovazione nell'impresa for profit e nella Pubblica Amministrazione verificando la trasferibilità dei contenuti alle organizzazioni nonprofit. L'analisi conferma la presenza di caratteri specifici dell'innovazione nell'impresa sociale che, in un'ottica di reciprocità e continuità, possono fornire utili indicazioni anche alle imprese profit e alla PA. Risultato finale è la formulazione di uno schema interpretativo dell'innovazione nell'impresa sociale, con possibilità di utilizzo dello stesso quale strumento di classificazione di prassi concrete. La quasi totalità delle prassi innovative rilevate sono classificabili nella tipologia dell'innovazione organizzativa mentre i maggiori punti di debolezza delle imprese sociali sono rappresentati certamente dall'innovazione di prodotto e di processo. Le cooperative sociali di tipo B hanno però rivelato "tracce" di innovazione di prodotto fondate su altrettante innovazioni di processo quali la creazione di strutture tecnico-commerciali a livello consortile in grado di reperire le competenze necessarie per l'analisi, la gestione e la reingegner-

rizzazione dei processi produttivi anche in termini innovativi rispetto alle imprese committenti.

Altra linea evolutiva dell'imprenditorialità sociale è quella indagata nel Capitolo 7 da Marco Cerri che si concentra su di una particolare tecnica manageriale, il marketing, per metterne in luce i transiti tra il mondo dell'impresa sociale e il contesto più squisitamente manageriale dell'impresa profit. Si parte dall'evidenza di una progressiva migrazione di saperi, strumenti concettuali, categorie interpretative dal mondo dell'impresa produttrice di merci alle organizzazioni di terzo settore. Il capitolo punta a offrire in maniera sintetica gli elementi principali delle varie teorie del marketing e la loro contiguità/distanza dai nodi critici del funzionamento organizzativo imprese sociali. Tra le imprese sociali sono proliferate nell'ultimo decennio una serie di corsi di *fund-raising*, management, marketing per i dirigenti del terzo settore; e così pure si è sviluppata una considerevole pubblicistica intorno a tali temi. Nel caso specifico delle teorie del marketing tale impressione è ulteriormente rafforzata dal fatto che professionisti e testi divulgativi rivolti al terzo settore tendono prevalentemente a utilizzare strumenti concettuali oramai tendenzialmente superati all'interno delle pratiche più innovative delle imprese post-fordiste. La larga diffusione del marketing filantropico, come luogo più significativo dell'interazione organizzativa tra imprese profit e imprese sociali, conferma il paradossale processo di colonizzazione in atto. Marketing e comunicazione proiettano sull'impresa sociale un inedito dinamismo e una consistente possibilità di crescita, sviluppando una maggior dotazione finanziaria e visibilità sociale. Il capitolo di Cerri non punta però all'esaltazione delle potenzialità delle tecniche manageriali ma segnala anche i rischi per le imprese sociali laddove non venga sufficientemente presidiata la reale dimensione responsabile dell'impresa. In altri termini la forte esposizione del marchio nonprofit può avere effetti dannosi quando l'impresa sociale viene coinvolta in un pubblico dibattito, all'interno del quale vengono poste in evidenza le contraddizioni tra le ambizioni e la dimensione reale delle pratiche.

## **2. L'impresa sociale come problema**

La sintetica presentazione dei diversi contributi dovrebbe essere riuscita a ribadire come al centro dell'analisi condotta in questo libro ci sia proprio il concetto di "impresa sociale". Dovrebbe anche avere dato l'idea dell'atteggiamento culturale adottato nell'articolare quello che, con qualche presunzione, si potrebbe definire come il "modello" che scaturisce dal pro-

getto Equal IMMENSO. Ciò che caratterizza la nostra modellizzazione (a parte la modica quantità di matrici e *flow chart*) è la scelta di sottrarsi a una visione dell'impresa sociale come "innovazione normativa lungamente attesa" e in quanto tale non-problematica per interpretarla invece come concreto problema di *governance* e di management per chi si deve occupare tanto della regolazione quanto della gestione delle imprese sociali e dei contesti nei quali esse operano. Da questa problematizzazione del concetto di impresa sociale origina l'interesse per i suoi componenti originari, primi fra tutti le nozioni di imprenditorialità e di socialità che, oltre a caratterizzare il titolo del progetto e di questo libro, formeranno appunto l'oggetto di attenzione nelle pagine restanti di questo capitolo introduttivo.

La recente normativa sulle imprese sociali, le definisce come "organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale". La definizione evidenzia alcuni requisiti soggettivi (assenza di lucro, perseguimento di interessi generali) e pone dei confini oggettivi (oggetto dell'attività sono beni o servizi di utilità sociale). Questo insieme di attributi non appare però sufficiente a circoscrivere un'entità organizzativa dotata di specifici obiettivi, regole di governo e procedure amministrative. Nella realtà italiana vi sono molte organizzazioni che incarnano sia l'assenza di lucro che le finalità di interesse sociale. Ampie porzioni dell'associazionismo sono popolate da organizzazioni che producono beni e servizi genericamente definibili di utilità sociale e che non perseguono finalità di lucro: dalle organizzazioni di volontariato, alle associazioni di utilità sociale che promuovono su base non professionale attività sportive, culturali e ricreative gli esempi sono numerosi. Una caratteristica comune a gran parte di queste organizzazioni è che non sono imprese: si tratta tipicamente di attività svolte da persone a favore di altre persone, molto spesso in forma volontaria, dove il fabbisogno di capitale finanziario e materiale è minimo e le esigenze di coordinamento sono tali da non richiedere una struttura gestionale particolarmente complessa. Su questi elementi si articola e si spiega la differenza con le imprese sociali, anch'esse organizzazioni vincolate nella distribuzione di utili, ma la cui caratteristica principale è quella di combinare una natura imprenditoriale, con i suoi connotati di autonomia, rischio e propensione all'innovazione, con la produzione di servizi di "utilità sociale" e ottenuti grazie a un processo che mette in primo piano i valori della reciprocità e della relazionalità. Con il riconoscimento anche normativo dell'impresa sociale si è quindi affrontata la sfida di far convivere realtà apparentemente in contrasto: mercato e socialità, economia e solidarietà

nell'ambito di organizzazioni stabili che operano in un contesto di mercato. Le finalità sociali restano prioritarie rispetto a quelle economiche ma a queste ultime viene riconosciuta un'importante valenza strumentale per la sopravvivenza dell'azienda. Infatti, come alle imprese profit, anche alle imprese sociali può essere applicato il concetto di azienda, quale ordine economico di ogni organizzazione nella quale si realizzino significative attività di produzione e di consumo di beni economici. Come l'impresa orientata al profitto deve operare nel rispetto dell'economicità, per garantirsi la sopravvivenza e lo sviluppo, anche l'impresa sociale deve mirare a raggiungere una condizione di equilibrio aziendale, affinché possa perdurare nel tempo in modo autonomo e senza un sistematico ricorso a interventi di sostegno o di copertura di terze economie. L'economicità è quindi l'obiettivo verso cui tendere in quanto equilibrata combinazione di vincoli economici e finalità solidaristiche ma, seppure importante, l'inquadramento dell'impresa sociale in questa prospettiva ancora non chiude il dibattito sulla sua natura e, soprattutto, sul suo funzionamento. Infatti, una volta stabilito in linea generale il principio che deve guidare l'azione dell'impresa sociale, resta da decidere come raggiungere tale obiettivo o, più precisamente, come governare l'impresa sociale in maniera tale che persegua e manifesti la sua duplice e solo apparentemente contraddittoria natura.

### **3. Socialità orientata allo sviluppo locale**

Quanto detto finora appare intimamente collegato alla necessità di definire le finalità di utilità sociale e di interesse generale, la natura del servizio prodotto e dell'eventuale valore aggiunto che i servizi generano. In altri termini, affrontare il nodo della "socialità" e di come essa possa essere intesa come un "prodotto" in qualche modo tipico, anche se non esclusivo, dell'impresa sociale.

L'aggettivo "sociale" non si limita a identificare la caratteristica costitutiva dei beni erogati o distribuiti dai servizi sociali, né i problemi o bisogni cui rispondono. Nel corso della loro storia le imprese sociali si sono ovviamente trovate a produrre beni e servizi classificati come "di utilità sociale" in quanto garantiti anche a gruppi sociali potenzialmente esclusi o caratterizzati da un elemento di beneficio sociale<sup>1</sup>. Si tratta d'altra parte di beni che migliorano la convivenza civile in quanto generati in un contesto di condivisione che esalta relazioni ed esperienze e potenzialmente esalta la

<sup>1</sup> Di questo ruolo delle imprese sociali trattano, in questo libro, i Capitoli 1 e 3.

qualità e lo spessore del tessuto sociale. Indipendentemente dalla natura tecnica del servizio, le imprese che qui analizziamo si possono quindi definire “sociali” quando, e nella misura in cui, producono socialità, generano e ricostituiscono legami sociali, comunicazione, cooperazione e conflitto, quando moltiplicano interazioni e linguaggi, motivi e soggetti di interazioni. L’impresa può inoltre dirsi “sociale” anche in relazione alle modalità di funzionamento organizzativo. In particolare, le imprese sociali si qualificano per: processi decisionali democratici volti a favorire una “dinamica partecipativa” dei portatori di interesse, il coinvolgimento nel governo dell’organizzazione dei diversi *stakeholder* (lavoratori remunerati, volontari, utenti ecc.) e l’assenza di proporzionalità tra il diritto di voto (o il peso nelle decisioni interne) e il capitale sottoscritto.

A questa prima serie di significati se ne può però affiancare una che caratterizza positivamente (e non solo residualmente) l’idea di “Terzo Settore”. La disponibilità di “capitale sociale” presente in una data comunità non viene necessariamente riprodotta dall’azione economica dello stato e del mercato con il rischio di un allentamento dei legami fiduciari in grado di impattare negativamente anche sul processo di sviluppo economico. Focalizzare l’attenzione su “relazionalità” e “reciprocità” come logiche di comportamento specifiche delle imprese sociali pone invece l’accento sul processo di generazione e riproduzione di capitale sociale. Tali logiche sono in grado di arricchire le relazioni economiche regolandole secondo principi diversi da quelli dello scambio, tipico del mercato, e da quello autoritativo tipico del soggetto pubblico. È questa la chiave di lettura che permette di comprendere più compiutamente il ruolo delle imprese sociali, quale reintegratore del capitale sociale consumato dai processi di sviluppo. L’imprenditorialità sociale può quindi essere in grado non solo di produrre beni e servizi di utilità sociale, ma anche, di favorire, in sinergia con imprese profit e amministrazioni pubbliche, un processo di sviluppo sociale ed economico sostenibile. Una sinergia funzionale alla rigenerazione del capitale sociale richiede però ai diversi attori coinvolti l’adozione di nuove prospettive d’azione ispirate alla logica della rete e alla prospettiva della *governance*. Affinché la relazione tra sviluppo economico e legami fiduciari assuma concreta operatività imprese profit, pubblica amministrazione e imprese sociali – i soggetti che incarnano i tre “settori” – sono invitate ad adottare comportamenti innovativi aperti alla collaborazione e anche alla contaminazione reciproca.

Sul versante del mercato, le imprese profit dovrebbero ripensare al significato attribuito alla “socialità” d’impresa nella direzione dell’assunzione di una più profonda consapevolezza dei bisogni e delle potenzialità di