

IN ASCESA

Il valore trasformativo dell'impresa sociale

Paolo Venturi
Flaviano Zandonai

Sono almeno due le tendenze strutturali e di medio periodo che caratterizzano lo sviluppo dell'impresa sociale in Italia. Una forma d'impresa che, va ricordato, ha trovato nel Paese un contesto particolarmente favorevole sia per capacità di "incubazione" di esperienze pioniere e innovative, sia per diffusione in termini numerici, raggiungendo una massa critica tale da impattare significativamente su alcuni fattori chiave: estensione della protezione sociale; creazione di nuova occupazione anche per le fasce deboli; capacità d'investimento, mobilitando risorse proprie e catalizzando quelle di altri attori; formazione di ruoli manageriali ed educazione all'imprenditorialità in contesti fin qui piuttosto sguarniti in tal senso.

La prima tendenza, registrata soprattutto dai dati censuari Istat sulle Istituzioni Non Profit, segnala una diminuzione del numero di cooperative sociali, ovvero della forma originaria e più affermata d'impresa sociale, a cui corrisponde però una costante crescita dell'occupazione e del valore economico, cioè delle determinanti "hard" del fare impresa in particolare in settori, come quello del welfare, che ancora rimangono ad alta intensità di manodopera. Un segnale, quindi, della diffusio-

La coop giovane e digital

Frolla Microbiscottificio

La cooperativa sociale di tipo B è diventata un punto di riferimento per le famiglie di Osimo (Ancona) e dei centri vicini, anche grazie alla presenza del DiversamenteBar. Una realtà, nata nel 2018, che occupa 19 ragazzi con disabilità, per una produzione quotidiana di circa 150 sacchetti di biscotti, acquistabili anche attraverso un e-commerce, e un fatturato in crescita: dai 105mila del 2019 ai 440mila dell'ultimo esercizio. «Con la nascita dei punti di somministrazione – spiega Jacopo Corona, fondatore di Frolla Microbiscottificio –, i nostri ragazzi si sono specializzati nella produzione di alimenti diversi dai biscotti. Non ci siamo fermati nemmeno con la pandemia, è da lì che nasce FrollaBus: abbiamo acquistato un piccolo pulmino per portare i nostri prodotti in giro per le strade. Un'iniziativa finanziata con un crowdfunding che ha avuto un ottimo riscontro in termini di partecipazione». I ragazzi hanno un'età media di 27 anni e lavorano in un laboratorio, privo di barriere architettoniche.

— Daniela Russo

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Alleanza con il profit

(Ri)Generiamo

La sostenibilità, ambientale e sociale, è il cuore della attività di (Ri)Generiamo Società Benefit, certificata B-Corp, nata dalla collaborazione tra la Cooperativa Sociale Agricoltura Capodarco, l'Associazione Bricolage del Cuore promossa da Leroy Merlin Italia, l'impresa sociale ConVoi Lavoro, la cooperativa Liberitutti e l'agenzia Abile Job. «Uno dei principali caratteri innovativi – spiega Daniele Caccherano, presidente di Liberitutti – è proprio nel modello di gestione e collaborazione ibrido: da una parte una azienda profit, come Leroy Merlin Italia, dall'altra il mondo del terzo settore». L'obiettivo della benefit è sviluppare nuove economie per rigenerare persone, prodotti e perimetri attraverso l'inclusione e la valorizzazione, in un'ottica imprenditoriale, delle diversità dei singoli. Numerosi i progetti promossi, molti finalizzati all'inserimento lavorativo di categorie svantaggiate. «Il vero core business – conclude Caccherano – è la sostenibilità, con l'obiettivo di generare impatto sociale».

— Da.R.

ne sempre più consistente tra le imprese cooperative che perseguono "l'interesse generale della comunità" di processi di ristrutturazione organizzativa principalmente attraverso fusioni e incorporazioni, in particolare nelle regioni del Centro Nord. L'evoluzione dei sistemi pubblici e dei mercati privati della cura, dell'educazione, dell'inclusione e di altri ambiti della protezione sociale all'interno di questi territori sembrano richiedere assetti organizzativi più strutturati e tagli dimensionali maggiori.

Il secondo trend, rilevato soprattutto dai rapporti dell'osservatorio Terzjus, riguarda invece la diffusione di nuove iniziative d'impresa sociale costituite in forma di società di capitali – Srl nella gran parte dei casi – il cui numero, dopo una lunga fase caratterizzata da un andamento lento e piuttosto discontinuo a livello territoriale, cresce ormai allo stesso ritmo delle cooperative sociali. Molto probabilmente si tratta dell'effetto traino esercitato dalla normativa sul terzo settore, nonostante quest'ultima sia ancora incompleta rispetto alle previsioni, come gli sgravi fiscali per chi apporta capitale di rischio in nuove imprese sociali, che potrebbero dare ulteriore spinta a questa specifica evoluzione.

A prima vista le due tendenze possono apparire divergenti, indicando una sorta di passaggio generazionale. Da una parte, la cooperazione sociale in fase di assestamento per far fronte a sfide, se non nuove, certamente di scala inedita sul fronte esterno (la crescita per moltiplicazione dei bisogni accompagnata da un retrenchment del settore pubblico in termini di risorse e di capacità di governo) e su quello interno (la perdita di appeal rispetto al lavoro e più in generale all'impegno in ambito sociale esplosa nel post pandemia). Sfide che, nel loro insieme, delineano un quadro di sviluppo ormai compiuto a cui corri-

Il valore delle partnership

Officine Culturali

Innovare la fruizione del patrimonio culturale, contrastando la povertà educativa e trasformando edifici storici, come il Monastero dei Benedettini di Catania, in luoghi di condivisione e formazione aperti alla città: anche attraverso un nuovo modello di collaborazione tra pubblico e privato. «Tutelare il valore dei beni patrimoniali nel presente e trasferirli nel futuro: così prende forma la nostra associazione – spiega Francesco Mannino, presidente di Officine Culturali -. Oggi lavoriamo con 40 mila persone l'anno. Da questa esperienza deriva BeeDini AgriCultura». L'iniziativa punta alla valorizzazione dell'ex Carcere Mandamentale di Vizzini, con la nascita di un'impresa sociale finalizzata allo sviluppo del territorio e all'autoimprenditorialità agroalimentare e culturale. Formazione specialistica su apicoltura, filiera lattiero casearia e olivicola, pratiche per la partecipazione culturale attiva e per l'educazione al patrimonio sono solo alcune delle azioni intraprese grazie a un gruppo di donne e uomini pronti a cooperare, coinvolgendo anche persone fragili.

— Da.R.

Rigenerare terre confiscate

«Qualcosa di diverso»

Trasformare 50 ettari di terre confiscate alla criminalità organizzata in un'impresa agricola, ecologica e sociale. È il progetto XFarm Agricoltura Prossima, che la cooperativa sociale Qualcosa di Diverso, nata nel contesto del Laboratorio Urbano ExFadda, porta avanti a San Vito dei Normanni (Brindisi). Dopo il sequestro, terre e colture sono state abbandonate e nel 2015 i terreni sono stati consegnati al Comune, che ne ha messo a bando la gestione. «Il nostro obiettivo – spiega Marco Notarnicola, presidente Qualcosa di Diverso – è trasformare un'area nota per elementi negativi, come la presenza della criminalità organizzata, il caporalato, lo sfruttamento intensivo del suolo, in un modello di buone pratiche e rigenerazione». Tra le iniziative promosse c'è l'Agroforesta: un sistema consociativo e dinamico che integra funzioni agricole, forestali e/o zootecniche, basati su una gestione ecologica delle risorse.

— Da.R.

sponde l'ascesa di imprese sociali di capitali che sembrano meglio in grado di "impollinare" i nuovi settori di attività riconosciuti dalla normativa (dalla cultura al turismo, dalla rigenerazione all'ambiente) e di cavalcare con più agilità i driver dello sviluppo di quest'epoca rappresentati, dalla twin transition digitale e ambientale.

In realtà le cose non stanno proprio così, o non del tutto così. Guardando alla composizione della compagine societaria delle nuove imprese sociali emerge spesso la presenza di cooperative sociali. Sembra quindi che le strategie di change management di queste ultime siano legate, non solo a ristrutturazioni per esigenze di efficientamento, ma anche al tentativo di rigenerare imprenditorialità e innovazione attraverso nuovi veicoli organizzativi che hanno il compito, anche per le loro caratteristiche formali, di superare la dipendenza dal percorso - in particolare rispetto ai mercati pubblici, di ridisegnare modelli di servizio più rispondenti rispetto alla domanda e, più in generale, di individuare modalità di radicamento nei contesti territoriali che recuperino la dimensione comunitaria non arenandosi nel ritualismo dei "tavoli" istituzionali.

Naturalmente le evoluzioni appena descritte non hanno l'ambizione di cogliere l'insieme delle trasformazioni sociali, politiche ed economiche in atto e soprattutto non consentono, da sole, di governare tali cambiamenti stante il loro carattere straordinario e insieme contraddittorio. Basti pensare agli assetti di politica pubblica marchiati dal Pnrr: da una parte, missioni caratterizzate da elementi trasformativi in gran parte riconducibili a quelle del Terzo settore e dell'impresa sociale; dall'altra, un approccio centralizzato e tecnocratico che disintermediando proprio gli attori della sussidiarietà rischia di "schiantare" le risorse sui territori.

Efficienza energetica

Edera Impresa Sociale

È un vero e proprio centro di innovazione per la decarbonizzazione e la rigenerazione dell'ambiente costruito, un laboratorio che si propone di guidare la trasformazione dell'edilizia. Non solo in Italia. Edera sperimenta e diffonde nuove soluzioni capaci di ridurre tempi, costi e impatto ambientale delle costruzioni per soddisfare i bisogni delle persone su larga scala e generare benefici per la collettività. «Ci occupiamo di riqualificazione dell'ambiente costruito, in particolare: periferie cittadine, edilizia residenziale pubblica e sociale - spiega Thomas Miorin, amministratore delegato di Edera -. Puntiamo a ottenere edifici a energia quasi zero, con case sicure, confortevoli, costi ridotti per gli inquilini e basso impatto ambientale». Edera è coordinatrice per l'Italia di Energiesprong, dall'olandese "salto energetico": iniziativa internazionale per la riqualificazione degli edifici attraverso soluzioni industrializzate innovative e un processo digitale in grado di rendere gli interventi più efficaci, veloci, economici e inclusivi.

— Da.R.

In sintesi, non sarà solo attraverso una nuova generazione di start up, di cui diverse in forma di spin-off imprenditoriali, a rilanciare l'impresa sociale in Italia. Ciò che serve è un piano di azione che metta al centro delle transizioni e dell'innovazione del paese l'economia sociale.

Un'economia che, come ci chiede l'Europa, esca dalla nicchia, rilanciando la socievolezza (ossia la dimensione comunitaria) e l'impatto sociale (ossia il cambiamento positivo per le nuove generazioni) come elementi qualificanti (e non accessori) della creazione del valore. Un processo dai tratti diversamente industriali, guidato da nuove aspirazioni e da competenze sempre più digitali, una nuova cultura organizzativa capace di allargare il perimetro dell'impresa sociale e di rigenerare il suo codice sorgente di change maker di sistema.