

## **FORMAZIONE FACE-TO-FACE**

### **RIVA DEL GARDA 12-13 settembre 2019**

#### **Identità e impatto sociale**

#### **Come riposizionare le imprese sociali**

L'impresa sociale sta vivendo una delle fasi più delicate e insieme più interessanti della sua esistenza. Da un lato si trova ad affrontare sfide sistemiche sempre più complesse, dall'altro si candida ad essere un attore sempre più di rilievo nella produzione di beni e servizi per la comunità. Un quadro ricco di opportunità, ma non scevro di ambivalenze, dove il "sociale" può essere largamente inteso anche attraverso approcci imprenditoriali non sempre chiari, con il rischio di deviazioni, mode del momento o, più semplicemente, banalizzazioni. La XVII edizione del Workshop di Iris Network intende mettere al centro il valore dell'impresa sociale, a partire da quel valore "sociale" che ne ha ispirato la genesi e accompagnato lo sviluppo. In un periodo in cui sembra poter essere la finanza a selezionare le progettualità sociali migliori e la misurazione di impatto a decretare chi sopravvivere e chi no, si impone una riflessione che consideri il valore "complessivo" delle imprese sociali, non solo in termini economici, ma soprattutto in relazione al contributo alla creazione di comunità e al rafforzamento delle reti fiduciarie e di capitale sociale. È tempo inoltre per l'impresa sociale di riaffermare la propria identità e far riemergere il proprio valore "politico", in quanto soggetto in grado di contribuire alla definizione e all'ampliamento delle politiche sociali di un Paese dove molte di quelle di cui oggi godiamo sono nate proprio grazie alle imprese sociali.

**INTRODUZIONE del 12/09/2019 - Chiara Volpato professore ordinario di Psicologia Sociale, Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Milano-Bicocca**

<http://workshop.irisnetwork.it/wis19-tutti-contenuti/>

**Lavoro di valore nell'impresa sociale: non un gioco di parole ma fatti- Sara Depedri, Carlo Borzaga (Euricse) -**

La crescita continua, anche negli anni più recenti, delle cooperative sociali italiane per numero e dimensione ha portato ad osservare un correlato aumento del numero di occupati. Vi sono tuttavia opinioni e dati contrastanti sulla qualità dell'occupazione generata. Da un lato, le ricerche sembrano continuare ad affermare che cooperative e imprese sociali offrono occupazioni stabili più di quanto accada in altri settori o nella media delle imprese italiane e che vi sono importanti opportunità di occupazione per giovani e donne. Risultano buoni i tassi di coinvolgimento dei lavoratori nella governance delle proprie cooperative e vi è un progressivo investimento in formazione e professionalità. Innegabile è il contributo che esse offrono all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, sia dal punto di vista dei numeri di occupati dalle cooperative sociali di tipo B che in termini di diversificazione dei settori in cui esse vengono formate e di stabilità dell'occupazione. Dall'altra, tuttavia, la gestione del lavoro è in parte segnata dalle dinamiche di settore – con crescente competizione per l'aggiudicazione di appalti e finanziamenti e le logiche ancora di assegnazione al massimo ribasso – ma anche da un progressivo affievolimento delle motivazioni altruistiche e del senso di condivisione assoluta della mission che era in passato garantito e trasmesso dai soci fondatori. Crescono i ritmi di lavoro ed il rischio di stress, con salari non di certo premianti se si guarda ai livelli medi di settore; si abbassano i tassi di partecipazione alle assemblee e talvolta anche i livelli di soddisfazione per il proprio lavoro.

La necessità, oggi, per cooperative ed imprese sociali, è quella di ridare ai propri lavoratori e alla propria gestione del personale un ruolo di centralità, trovando pratiche innovative per garantire coinvolgimento e motivazione, ma soprattutto per generare benessere per i lavoratori.

Questa sessione vuole riflettere su questo tema portando la testimonianza di imprese sociali che hanno investito nella propria funzione di generazione di occupazione e di occupazione di qualità. I testimoni e le buone pratiche presenti permetteranno di ragionare sia sull'occupazione ordinaria che sull'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Rispetto alla prima macro-categoria, si discuterà di nuovi elementi di welfare aziendale, di sistemi di governance in grado di rendere il lavoratore davvero partecipe del processo decisionale e attore chiave della mission organizzativa. Con riferimento invece alla generazione di occupazione a favore di soggetti marginalizzati nel mercato del lavoro, si guarderà ad organizzazioni, settori, processi e modelli innovativi, riflettendo anche sull'apertura all'inserimento di nuove fasce di persone marginalizzate (dai detenuti agli immigrati), trovando una spinta anche nella collaborazione di rete, con imprese profit e con nuovi finanziatori. Best practices che non solo rappresentano un esempio di come si può promuovere oggi il buon lavoro nell'impresa sociale, ma cui si deve guardare sempre più nelle proprie pratiche organizzative, affinché il buon lavoro continui ad essere prassi nell'impresa sociale.

**Andrea Bernardoni (Legalcoopsociali) - Impresa sociale in equilibrio: tra mercato e finalità solidaristiche**

Che cos'è il mercato? Questa domanda in apparenza banale nasconde molte insidie. Uno studente di microeconomia potrebbe rispondere che il mercato rappresenta lo strumento per allocare in modo efficiente i fattori della produzione, in cui i produttori producono beni fino a quando il ricavo marginale derivante dalla vendita di un bene non è pari al costo marginale di produzione. In questa visione meccanicistica ed ingegneristica del mercato ci sono curve di domanda e curve di offerta che determinano, sempre, un punto di equilibrio a cui corrisponde un prezzo che garantisce l'utilizzo ottimale dei fattori di produzione e, nel lungo periodo, l'assenza di extra-profitti. Il mercato rappresenta, quindi, lo strumento che garantisce al meglio gli interessi dei consumatori che acquisteranno beni e servizi al minor prezzo praticabile e permette agli imprenditori di liberare il loro spirito imprenditoriale. In questa visione le caratteristiche associate al mercato sono la libertà d'impresa, il dinamismo organizzativo, l'efficienza, la centralità della domanda.

La risposta dello studente potrebbe sembrare sufficientemente esaustiva ma in realtà non è corretta perché lo studente ha scambiato il "mercato" con la "concorrenza perfetta". Se prendiamo un manuale di microeconomia scopriamo, infatti, che la concorrenza perfetta è una forma di mercato ma non è la sola. L'errore dello studente, tuttavia, potrebbe essere in parte scusato perché nel discorso pubblico, negli ultimi trent'anni, si sono attribuite le caratteristiche della concorrenza perfetta ad un generico "mercato", dimenticando di dire ai cittadini, agli elettori e all'opinione pubblica che per assicurare l'efficienza attraverso la concorrenza perfetta devono essere rispettate alcune condizioni che difficilmente si riescono a garantire nell'economia reale. È quindi un errore confondere il mercato con la concorrenza perfetta. Negli anni Duemila, inoltre, sono evidenti in modo inequivocabile i fallimenti del mercato o, come sarebbe più opportuno dire, i fallimenti dei mercati. In primo luogo, i mercati dovrebbero essere stabili. Tuttavia, la crisi finanziaria globale ha mostrato che possono essere molto instabili ed alimentare dinamiche speculative con drammatiche conseguenze sulla vita di milioni di persone. In secondo luogo, i mercati dovrebbero essere efficienti allocando nel modo migliore le risorse ma giornalmente sperimentiamo che i mercati non sono efficienti. Vi sono infatti enormi bisogni sociali ed ambientali insoddisfatti e contemporaneamente grandi risorse inutilizzate (Stiglitz, 2012: *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*).

Pur in presenza di questi fallimenti, negli ultimi decenni abbiamo vissuto l'epoca del trionfalismo dei mercati in cui i governi e le opinioni pubbliche hanno riposto massima fiducia nei mercati come leva per raggiungere il benessere collettivo. Il mercato da strumento per allocare i fattori della produzione sta entrando nelle nostre vite in modo sempre più pervasivo. Siamo passati dall'avere un'economia di mercato all'essere una società di mercato (Sandel, 2012: *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*), cioè una società in cui i valori di mercato penetrano in ogni aspetto della vita umana, trasformandolo.

Negli ultimi anni in Italia ed in Europa il rapporto con il mercato è divenuto un tema centrale anche nel dibattito pubblico sulle imprese sociali. Diversi attori – governi, think tank, player finanziari, media – spingono le imprese sociali ad essere sempre più imprese orientate al mercato, cioè organizzazioni che producono beni e servizi per le famiglie e le imprese senza la mediazione del pubblico. Questa prospettiva si lega all'idea che il mercato, la concorrenza tra le imprese sociali e l'ingresso nel settore del welfare di imprese di capitali socialmente orientate sono strumenti utili ad innalzare il livello di efficienza nel sistema di welfare e a rendere più competitivo il sistema Paese. Negli anni Duemila, anche in seguito alla crisi economica che ha ridotto la domanda pubblica di beni e servizi, le imprese sociali sono state spinte ad adottare un maggior orientamento al mercato privato e a sviluppare nuovi modelli di impresa in grado di attrarre la domanda privata pagante ed i capitali dei grandi player finanziari, sviluppando modelli organizzativi e strategie competitive che si "ibridano" con quelli tipici delle società di capitali.

Il forte orientamento al mercato sembra essere la caratteristica distintiva della “nuova impresa sociale” che – per alcuni osservatori – è capace di superare le inefficienze della macchina burocratica pubblica, delle imprese private orientate al profitto e delle tradizionali organizzazioni del Terzo settore. Nella “nuova” imprenditorialità sociale che ruolo hanno le caratteristiche tipiche delle imprese sociali come il perseguimento di finalità solidaristiche, la governance democratica ed un elevato livello di integrazione con le politiche pubbliche? I sostenitori dell’apertura al mercato delle imprese sociali evidenziano una pluralità di vantaggi di questa scelta strategica; tale narrazione, tuttavia, non sembra essere supportata da adeguate evidenze empiriche.

Molte promesse del mercato sono frequentemente smentite dai fatti. Un crescente orientamento alla domanda privata se da un lato può innalzare il livello di efficienza e di competitività delle organizzazioni dall’altro rischia di ridurre il livello di autonomia e di indebolire le finalità solidaristiche delle imprese sociali, riducendo l’attitudine di queste. Peraltro, le imprese sociali già oggi sono organizzazioni che stanno ed hanno una quota significativa di ricavi derivanti dalla vendita di beni e servizi a privati. Esempari sono in tal senso le esperienze delle cooperative di inserimento lavorativo che operano frequentemente con i clienti privati creando opportunità di lavoro per persone svantaggiate, le numerose cooperative che utilizzano a fini produttivi i beni confiscati alle mafie e le esperienze di quelle cooperative sociali che sono impegnate nello sviluppo locale integrando servizi di welfare con attività produttive e turistiche.

In tutte queste circostanze le imprese sociali, operando sul mercato, producono inclusione e giustizia sociale. La giustizia sociale può costituire una bussola per orientare le scelte delle imprese sociali nel mercato (Bernardoni, Picciotti, 2017: Le imprese sociali tra mercato e comunità). Le cooperative devono operare, senza indugi, sul mercato in tutte quelle situazioni in cui la vendita di beni e servizi a famiglie ed imprese crea le condizioni per garantire diritti a persone deboli e, così facendo, per ridurre le disuguaglianze presenti nella società. La situazione è più complessa in quelle circostanze in cui le imprese sociali producono per il mercato servizi sociali e socio-sanitari che possono essere acquistati esclusivamente dal ceto medio o dalle famiglie più agiate. In questi casi stanno producendo giustizia sociale? Una moderna struttura residenziale per anziani con una retta mensile superiore a 3 mila euro, senza cofinanziamento pubblico che riduce la retta a carico delle famiglie, innalza il livello di equità della comunità in cui la struttura è situata oppure riproduce nella comunità una separazione tra gli anziani che possono pagare la retta e quelli che non possono permettersi questo servizio? Può esistere un’impresa sociale che pensa solo ai benestanti?

Nella sessione, grazie anche al punto di vista degli imprenditori sociali, ci confronteremo con questi interrogativi e cercheremo di capire: in che modo le imprese sociali possono operare nel mercato senza interiorizzare i “valori” di mercato e come posso “utilizzare” il mercato per raggiungere obiettivi sociali.

**INTRODUZIONE del 13/09/2019 - Maurizio Franzini (Dipartimento di Economia e Diritto, Sapienza Università Roma) - Agire sulle radici economiche della disuguaglianza: il ruolo dell’impresa sociale**

<http://workshop.irisnetwork.it/wis19-tutti-contenuti/>

**Investire nell’impresa sociale per creare valore - Vincenzo Durante (Invitalia)**

Connessioni e alleanze

Il nuovo quadro normativo, l'accumularsi di risorse dedicate di varia natura e provenienza, ma soprattutto la necessità di nuovi modelli di servizio e di business – a fronte della crisi di quelli tradizionali – nonché l'esigenza di recuperare una legittimità messa in crisi, rappresentano importanti sollecitazioni per l'impresa sociale. La propensione al sostegno all'investimento costituiscono, da questo punto di vista, delle variabili importanti per osservare e accompagnare l'evoluzione di un comparto imprenditoriale attraverso una fase alquanto delicata del suo sviluppo.

Sono molteplici e diversi gli attori che si propongono di sostenere i progetti di sviluppo e innovazione delle imprese sociali, soprattutto attraverso l'utilizzo di risorse economiche mirate (finanza agevolata, sovvenzioni filantropiche, donazioni da privati, prestiti bancari, finanza d'investimento, ecc.). Ma fronte di una crescente "offerta" si pone la non semplice questione di riconoscere e supportare la "domanda" di sostegno finanziario (e non solo) da parte di organizzazioni che producono beni e servizi per l'interesse della comunità.

Un primo di partenza per sostenere e promuovere l'impresa sociale risiede proprio nel favorire un dialogo più consapevole tra la domanda e l'offerta di capitale paziente. In quest'ottica opera "Italia Economia Sociale", un programma di agevolazioni del Ministero dello Sviluppo economico – gestito da Invitalia (l'Agenzia nazionale per lo Sviluppo del Paese) e con una dotazione finanziaria di 223 milioni di euro – finalizzato alla nascita e alla crescita di imprese che operano per il perseguimento di finalità di utilità sociale e di interesse generale in tutto il territorio nazionale. La sessione sarà un'occasione importante di confronto sul come si possa "creare valore" investendo nelle imprese sociali, valorizzando al meglio le opportunità offerte dalla misura agevolativa "Italia Economia Sociale", in stretta sinergia con altre fonti di finanziamento.

### **Eccellenza imprenditoriale e prossimità: un binomio possibile - Gianfranco Marocchi, Georges Tabacchi (Biennale della Prossimità).**

Ci sono imprese sociali eccellenti che da anni si distinguono per qualità dei prodotti, per la capacità di innovare e per la loro solidità economica e che sono al tempo stesso protagoniste di azioni – strutturate e non occasionali – non riducibili alla mera produzione e vendita di beni e servizi sul mercato: investono risorse per costruire coesione, attivare i cittadini, diffondere valori e cultura, riattivare luoghi e relazioni, mettendo la propria organizzazione al servizio della costruzione della comunità. Perché un'impresa sociale realizza un film, una dispensa sociale per le famiglie in povertà, una radio di quartiere, un progetto di riqualificazione urbana (tanto per fare alcuni esempi che verranno raccontati nella sessione)? Ritorno di immagine? Generosità? Ritorno economico?

Nessuna di queste risposte è esatta, o comunque esaustiva. Queste iniziative sono comprensibili solo considerando come, per questi soggetti, la relazione con la propria comunità di riferimento sia parte centrale del proprio essere impresa. E quindi dal territorio si raccolgono i bisogni, mettendo a disposizione la propria capacità organizzativa, e al territorio si restituisce cultura e qualità della vita. Si tratta di imprese sociali innestate in una comunità.

Quindi, se da una parte vi sono imprese di successo che tradiscono le proprie origini facendo del mercato un elemento assorbente ed esclusivo, in altri casi, al contrario, l'eccellenza imprenditoriale è legata a doppio filo alla dimensione di prossimità.

Quella che per altri sarebbe una spesa inutile o comunque una distrazione dal proprio obiettivo economico, per queste imprese è un aspetto qualificante che le rende riconoscibili da propri soci, lavoratori, volontari e dai cittadini. E questo riconoscimento è un vero e proprio "fattore produttivo", che si traduce nella volontà di tutti questi stakeholder di investire, a propria volta, nell'impresa e che contribuisce quindi a spiegarne anche l'eccellenza imprenditoriale.

Non si tratta di “investimenti di immagine” pensati per invogliare all’acquisto di prodotti – come in una parte del mondo for profit – ma azioni identitarie che raccontano in modo profondo l’identità dell’impresa e ne definiscono la relazione con la sua comunità. In cosa consistono queste iniziative? Quali punti di forza e di criticità presentano? Come sono vissute dalle basi sociali? Quale organizzazione e quale dispendio di risorse richiedono? Da queste ed altre domande ripartiamo, per comprendere come l’impresa sociale possa giocare un ruolo importante in un movimento più ampio che vede cittadini, terzo settore e altri soggetti attivi del territorio riscoprire e sviluppare connessioni di comunità.