

**L'IMPRESA  
SOCIALE  
CHE CAMBIA**  
INDAGINE SULLA  
COMMUNITY  
IRIS NETWORK

Flaviano Zandonai

Rilevazione sulla community a cura di Silvia Rensi

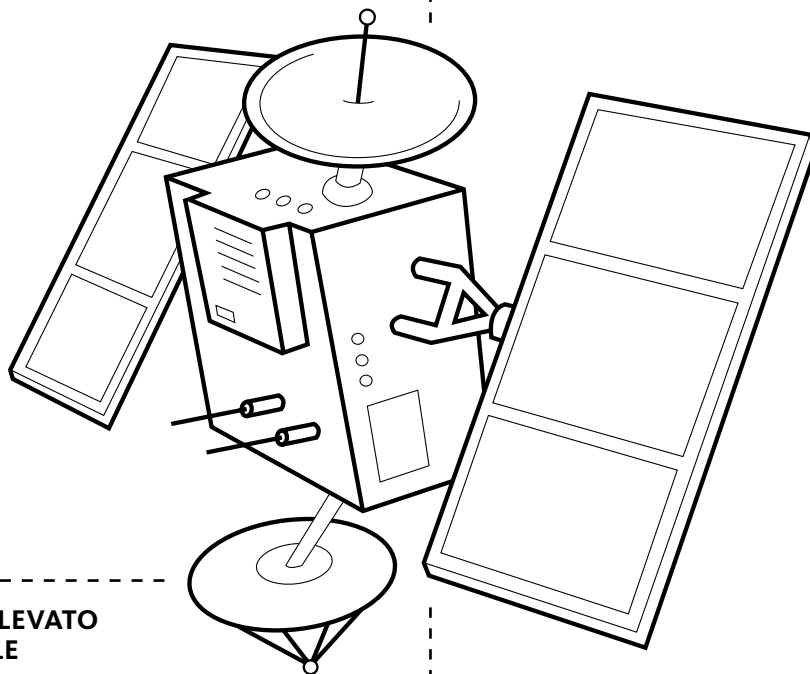
Estratto da  
**L'Albo del Workshop**  
Edizione 2018, Iris Network

# SEGNALI DI COMUNITÀ PER L'INNOVAZIONE APERTA

Una selezione di dati sulla community Iris Network

## 105 IMPRESE SOCIALI INNOVATIVE

- 63% nasce da un progetto collettivo
- 71% impegnato in azioni di cambiamento interno
- 65% autofinanzia il suo sviluppo
- 52% ha ideato nuovi servizi per i suoi utenti
- 21% ha finalità di advocacy
- 66% realizza iniziative per la comunità



## 64 PROGETTI A ELEVATO IMPATTO SOCIALE

- 32% risolvere problemi emergenti
- 36% partnership con PA
- 54% focus su innovazione di processo
- 54% attività di formazione
- 70% obiettivo inclusione sociale

## 106 ATTORI DELL'ECOSISTEMA

- 73% aderisce a reti
- 65% specializzato nell'accompagnamento
- 53% attivo su progetti di welfare comunitario
- 43% focalizzato su innovazione di prodotto
- 46% supporto all'espansione dei mercati

# Dinamiche di crescita e gestione del cambiamento nelle imprese sociali

## 1. Introduzione

L'innovazione rappresenta uno dei principali vettori di sviluppo dell'impresa sociale. È variamente declinabile guardando ai focus (prodotti e processi), agli approcci (incrementale o radicale), ai cicli di vita (startup, consolidamento, ristrutturazione) e financo allo stesso modello d'impresa sociale inteso come innovazione istituzionale. Considerata la rilevanza e la complessità del tema, l'intento di questo capitolo è di tracciare il profilo di una popolazione di imprese sociali innovative ricostruendo la loro dinamica evolutiva nel breve periodo e approfondendo le azioni di change management finalizzate a implementare innovazioni nella loro offerta di beni e servizi, nei processi di produzione, negli assetti di governance interna e territoriale.

Il profilo innovativo che caratterizza le imprese coinvolte in questa indagine è rilevabile a due livelli. Il primo è legato alla natura stessa dell'impresa sociale, che si pone come innovazione istituzionale ricavandosi uno spazio tra Stato, mercato e terzo settore. Rispetto al primo settore, lo Stato e le sue articolazioni territoriali e settoriali, l'impresa sociale introduce una funzione di natura produttiva per il perseguimento fattivo della funzione pubblica, ponendosi quindi in discontinuità rispetto al tradizionale principio della redistribuzione che alimenta la "value chain" della Pubblica Amministrazione. Quanto al secondo settore, quello delle istituzioni di mercato, l'impresa sociale si configura come un'innovazione radicale rispetto alla "monocoltura" delle imprese orientate alla massimizzazione e concentrazione del surplus economico, dotandosi di una funzione

obiettivo volta a produrre, in regime d'impresa, valore condiviso. Ma anche nei confronti del terzo settore l'impresa sociale rappresenta una discontinuità introducendo, in dosi più consistenti, dimensioni di mercato nelle forme di scambio e di occupazione retribuita a livello di capitale umano, consentendo così di dar vita a inediti modelli di business e di servizio che permettono al terzo settore di affermarsi e di "scalare" in ambiti dove prima era assente o residuale (welfare sociale, politiche del lavoro, produzione culturale, turismo, agricoltura e altre filiere di economia locale).

Il secondo livello riguarda, nello specifico, la popolazione di imprese coinvolte nell'indagine sulla community di Iris Network<sup>1</sup>. Si tratta di 105 imprese sociali che nel corso degli ultimi otto anni hanno partecipato attivamente alla realizzazione di un evento – il Workshop sull'impresa sociale – che si è caratterizzato per un esplicito riferimento all'innovazione nel campo dell'impresa sociale valorizzando pratiche, iniziative e progetti, elaborati, presentati e discussi da queste stesse organizzazioni. L'attivismo di queste imprese rispetto alla realizzazione del Workshop può essere quindi considerato una variabile proxy rispetto ad una propensione all'innovazione che non è solo depositata nel "dna" della forma organizzativa, ma caratterizza anche in senso stretto l'operato di queste organizzazioni sia a livello strategico che gestionale. Queste imprese, nel loro insieme, presentano alcune caratteristiche peculiari a livello di forma giuridica, dislocazione territoriale, anno di costituzione e ambito di attività, anche se questi tratti non appaiono comunque completamente predominanti, restituendo un quadro tutto sommato sfaccettato (Tabola 1).

	v.a.	%
Forma giuridica: cooperativa sociale	81	77,1
Qualifica di impresa sociale	32	30,5
Anno di costituzione: precedente al 1990	33	31,4
Collocazione geografica: Nord Italia	90	85,7
Ambito di attività: welfare sociale	44	41,9

**Tavola 1** Caratteristiche principali della popolazione di imprese sociali oggetto di analisi Fonte: Iris Network, 2017

Rispetto a questa popolazione – che non può essere considerata rappresentativa del complesso dell'impresa sociale, ma piuttosto “segnaletica” rispetto all'esercizio di una propensione all'innovazione in qualche modo “congenita” – verranno indagati i seguenti aspetti.

- In primo luogo si ricostruirà il profilo organizzativo di queste imprese attraverso un mix di informazioni di natura societaria (forma giuridica e assunzione della qualifica di legge) e variabili che ne restituiscono la matrice politico-culturale e valoriale.
- In seconda battuta sarà approfondito il modello di business, analizzandone forma, performance e declinazioni legate a particolari settori di attività e relativi beneficiari; la struttura del modello di servizio delle imprese sociali indagate sarà poi occasione per definire il valore del principale fattore di natura produttiva, ovvero il capitale umano.
- A seguire si analizzeranno i mercati e le risorse economiche, con un focus sulla sostenibilità dei modelli di produzione, sull'utilizzo della leva finanziaria e su nuovi strumenti di finanziamento.
- In chiusura si cercherà di esplicitare in che senso le imprese sociali coinvolte nella rilevazione sono da considerarsi realmente innovative, indagandone struttura organizzativa e propensione ad operare secondo logiche di rete.

## 2. Il profilo societario e la matrice culturale

L'approvazione della legge di riforma<sup>2</sup> ha contribuito ad accentuare il dibattito rispetto ai modelli giuridico-organizzativi dell'impresa sociale. Si tratta infatti di una qualifica applicabile a diverse forme<sup>3</sup>, rispetto alle quali gli elementi definatori comuni si “riverberano” in maniera diversa a seconda che si tratti di istituti già di natura imprenditoriale o meno (ad esempio associazioni), di imprese di persone (cooperative) piuttosto che di capitali, di modelli che prevedono o meno come tratto costitutivo vincoli alla distribuzione degli utili, operatività in determinati settori, apertura a diversi soggetti portatori di interesse (cooperazione sociale) ecc.

La popolazione di imprese sociali innovative coinvolte nell'indagine restituisce un quadro societario “alle soglie della riforma” e rappresenta l'epilogo di un percorso di sviluppo tracciato in via quasi esclusiva dalla cooperazione sociale (77,1% del totale) (Tavola 1). Tra queste organizzazioni una parte significativa, ma comunque minoritaria (30,5%), ha assunto la qualifica di impresa sociale (ai sensi della normativa precedentemente in vigore<sup>4</sup>), mentre una buona parte di chi ha deciso di non assumerla dichiara di averlo fatto non per mancanza di requisiti o per scarsa conoscenza, ma per un consapevole rifiuto in quanto “non interessato” (65% del totale). Questa scelta ostativa è ora in parte superata attraverso l'automatismo giuridico che assegna alle cooperative sociali la qualifica di impresa sociale “di diritto”. Ma a prescindere da ciò, è chiaro che per soggetti diversi dalle cooperative sociali l'assunzione di questa nuova “veste” rappresenta non un semplice adempimento, ma una scelta strategica ponderata in base a un mix di fattori sia interni che esterni rispetto ai quali il legislatore, in fase di implementazione, sarà chiamato ad operare agendo le giuste leve a livello promozionale e di incentivazione. Tutto ciò al fine di operare un allargamento del bacino di imprenditoria sociale in termini sia quantitativi che di differenziazione organizzativa e settoriale.

	v.a.	%
Azione dal basso, rappresentanza e tutela dei bisogni	22	21,0
Mutualismo lavorativo a matrice cooperativa	43	41,0
Produzione di servizi pubblici in partnership con la PA	11	10,4
Imprenditoria di comunità su base multistakeholder	20	19,0
Business sociale con riferimento a imprese tradizionali (CSR)	9	8,6
Totale	105	100,0

**Tavola 2** Matrice culturale di riferimento – Fonte: Iris Network, 2017

Oltre alle scelte puntuali di natura societaria è interessante approfondire “da dove vengono” le imprese sociali innovative coinvolte nella rilevazione guardando alla loro matrice culturale di riferimento (Tavola 2). Le risposte mettono in luce un’adesione decisamente consistente per il modello cooperativo, attraverso il quale viene mutualizzato il fattore lavoro (41%). Un orientamento che chiama in causa, data la sua prevalenza, l’evoluzione della forma giuridica della cooperazione sociale che nel corso degli anni è stata oggetto di analisi e di strategie di sviluppo che ne hanno evidenziato il valore distintivo e “aggiunto” rispetto ad altri modelli cooperativi, in particolare per quanto riguarda la non esclusività della componente lavorativa rispetto all’azione di advocacy bottom-up centrata sul riconoscimento e tutela dei bisogni (21%) e l’imprenditoria comunitaria multi-stakeholder (19%). Interrogate sulla propria collocazione socio-culturale, poco sorprende notare che tra le “parole chiave” che definiscono l’impresa sociale la “cooperazione” (38,1%) prevalga su altre etichette, in particolare quella di “terzo settore” (25,7%) che invece, ai sensi della riforma, dovrebbe ricomprendere in modo relativamente naturale l’impresa sociale. Sembra quindi che l’impresa (cooperativa) sociale nel corso del tempo abbia rafforzato la sua dimensione di mutualismo cooperativo lasciando invece progressivamente in secondo piano altre componenti socio-culturali che rimandano ad altri “mondi vitali” (associazionismo e volontariato in particolare).

In realtà la componente cooperativa e lavoristica non sembra nei fatti escludere o limitare la partecipazione di altri fattori e soggetti, quasi a significare che si tratta di una matrice aperta intorno ad alcuni elementi focali rappresentati dal principio di scambio / coordinamento (di natura mutualistica) e dalle modalità di rapporto tra le persone e le organizzazioni coinvolte (attraverso criteri diversificati di cessione di risorse da impiegare per l’esecuzione di processi produttivi). Guardando infatti al principale soggetto promotore e gestore dell’organizzazione si riconoscono due modalità prevalenti. La prima (63%) consiste in un gruppo di individui caratterizzati dalla condivisione di una “piattaforma” valoriale e motivazionale comune, la seconda (31%) dall’azione promozionale avviata da un’organizzazione pre-esistente che è sempre di natura “sociale” (altra impresa sociale e organizzazione di volontariato) secondo un meccanismo, ben conosciuto e spesso esercitato consapevolmente, di spin-off. Si tratta quindi di processi generativi di natura collettiva – sono praticamente trascurabili i casi di imprese sociali fondate da una singola persona – ma non completamente riconducibili a processi “naturalisti” di tipo bottom-up, quanto anche a meccanismi di sviluppo organizzativo.

Per effetto di questi vettori l’assetto proprietario delle imprese sociali innovative coinvolte nell’indagine è consistente in termini qualitativi e variegato al suo interno, anche se emergono alcuni soggetti “forti” della governance. Si tratta infatti di 2mila soggetti di cui 1.990 persone e 10 organizzazioni (valori medi). Tra le persone prevalgono nettamente i produttori di beni e servizi, sia lavoratori retribuiti (il 92,4% delle imprese ha lavoratori nella governance) che volontari (77,1%), rispetto a utenti e clienti (55,2%) e finanziatori (28,6%). Mentre tra i soggetti istituzionali sono maggiormente coinvolte organizzazioni omologhe (il 31,4% delle imprese ha altri soggetti nonprofit nella governance, il 12,4% altre imprese sociali), meno gli enti finanziatori (18,1%) e le imprese for profit (8,6%).

In senso formale, quindi, le imprese sociali sono organizzazioni multistakeholder, in particolare grazie alla compartecipazione di persone con diverse modalità di rapporto con l'organizzazione (lavoro retribuito e volontario, principalmente). Ma si tratta anche di imprese in grado di includere nella governance soggetti organizzativi (41%) (Tavola 3), dimostrando quindi di essere attori che contribuiscono a ridefinire le reti inter-organizzative intorno all'esercizio di attività d'impresa per finalità di interesse generale dove soggetti istituzionali governano l'impresa "gomito a gomito" con soci persone fisiche.

	v.a.	%
Monostakeholder	9	8,6
Multistakeholder di persone	49	46,7
Multistakeholder di enti e istituzioni	4	3,8
Multistakeholder di persone, enti e istituzioni	43	41,0
Totale	105	100,0

**Tavola 3** Tipologia di soggetti coinvolti nell'assetto proprietario – Fonte: Iris Network, 2017

D'altro canto le strategie di coinvolgimento degli stakeholder, non solo attraverso l'inclusione nella compagine proprietaria, appaiono di diversa intensità a seconda dell'interlocutore considerato. E sono incentrate ancora una volta soprattutto sui lavoratori retribuiti (il 35,2% delle imprese sociali dichiara di impegnarsi "molto" per questa categoria di soggetti) e volontari (30,5%), a differenza di quel che accade per utenti dei servizi (15,2%) e finanziatori (3,8%) piuttosto che soggetti di natura istituzionale (con quote uguali o inferiori al 12%). Si tratta in sintesi di assetti multistakeholder "a geometria variabile" che prevedono cioè un chiaro elemento di centralità della governance intorno alla quale poi si ricompongono gli apporti, secondari, di altri attori. Non si intravede, nella fase attuale, un possibile "cambio di governo" delle imprese sociali, almeno in quelle oggetto della rilevazione, che quindi si mantengono su base di organizzazione dei fattori di produzione piuttosto che di "utenza" (modelli di consumo) o riferibili ad una "comunità" (sviluppo su scala localizzata).

### 3. Attività, business model e capitale umano

L'approvazione della legge di riforma ha contribuito ad ampliare ulteriormente i settori di attività che caratterizzano l'operatività dell'impresa sociale. Nel corso della rilevazione sono stati sondati questi stessi ambiti anche se non del tutto coincidenti con quanto approvato poi dal legislatore. In ogni caso è possibile riproporre una classificazione per quattro grandi "cluster" di attività (Tavola 4).

	v.a.	%
Welfare sociale	44	41,9
Inclusione attiva	20	19,0
Educazione e cultura	19	18,1
Sviluppo locale	22	21,0
Totale	105	100,0

**Tavola 4** Settore di attività principale – Fonte: Iris Network, 2017

L'ambito di attività principale rimane legato all'erogazione di servizi sociali, sanitari e socio-sanitari posizionando quindi le imprese sociali come attori nel campo del "welfare sociale" (41,9%). Si conferma inoltre una presenza significativa di organizzazioni che promuovono percorsi di inclusione sociale attiva, in particolare attraverso l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (19%). Accanto a questi ambiti – che denotano i principali settori delle cooperative sociali – si nota comunque una consistente dilatazione lungo due principali direttrici. La prima riguarda attività di natura culturale ed educativa: formazione scolastica ed extrascolastica, servizi culturali, attività sportive, ecc. (18,1%). La seconda raccoglie un più ampio complesso di attività economiche che alimentano percorsi di sviluppo locale (21%): valorizzazione di beni ambientali e culturali, servizi all'abitare, gestione di strutture commerciali di prossimità, infrastrutture locali di trasporto ed energetiche. Naturalmente non è da escludere che, soprattutto in quest'ultimo cluster, permangano esperienze legate a percorsi di inclusione sociale e lavorativa, ma il fatto che le imprese coinvolte abbiano comunque individuato come principali

queste stesse attività denota una trasformazione rispetto al carattere strumentale dell'inserimento lavorativo, verso il prevalere di un modello emergente di "multiutility" sociale e locale.

Le attività sono rivolte ad un numero ampio e diversificato di beneficiari (circa 4mila in media) che, anche in questo caso, possono essere suddivisi in due principali raggruppamenti. Il primo è rappresentato da fasce di utenza specifiche dei servizi di welfare tra i quali spiccano le persone con disabilità (indicate tra i beneficiari principali delle proprie attività dal 51,4% delle imprese sociali), le persone a vario modo escluse dal mercato del lavoro (46,7%) e i minori e giovani (43,8%). Il secondo raggruppamento riguarda beneficiari meno definiti rispetto alla natura del bisogno e più legati ad una dimensione di contesto piuttosto che di prestazione. Tra questi spiccano, come risultato principale, le famiglie (66,7%) e, in posizione più defilata, la comunità locale (33,3%). In sintesi il sistema di offerta delle imprese sociali appare sempre caratterizzato da un mix di utenza rispetto alla quale anche il modello di risposta copre un range piuttosto vasto: da prestazioni specialistiche fino a interventi centrati di natura educativa e con l'obiettivo di consolidare la coesione sociale.

Forse per questa ragione l'offerta dell'impresa sociale appare fortemente dinamica anche nel breve periodo. Tale andamento è ravvisabile guardando alla nuova offerta di beni e servizi sia per le stesse tipologie di beneficiari (il 52,4% delle imprese ha aperto nuovi servizi per le stesse tipologie di utenza), che per nuovi beneficiari (il 32,4% ha avviato nuovi servizi per nuove categorie di beneficiari), spesso anche lavorando sul fronte dell'accessibilità ai servizi (il 28,6% ha offerto servizi gratuiti ad alcuni utenti o con pagamento differenziato in base alla capacità economica). E' altresì interessante notare uno stesso dinamismo sul fronte dell'advocacy con una quota significativa di imprese sociali promotrici di attività formative e culturali nella propria comunità (48,6%) e attive in campagne di sensibilizzazione su particolari temi e questioni (40%).

Il dinamismo e la differenziazione dell'offerta si basano su un service model piuttosto chiaro che, essenzialmente, fa leva sulle competenze – sia tecnico-specialistiche che relazionali – del proprio capitale umano, in particolare dei lavoratori e dei collaboratori retribuiti. Secondo le imprese sociali coinvolte nella rilevazione le competenze di questi soggetti sono "molto importanti" per le capacità specialistiche (29,5%) e relazionali (23,8%) (Tavola 5). Molto meno rilevante è invece l'apporto dei volontari e degli utenti, anche per quanto riguarda i feedback provenienti da rilevazioni di customer satisfaction e quindi, a maggior ragione, da processi ben più complessi di coprogettazione e coproduzione. A proposito di progettazione e gestione congiunta si rilevano giudizi tutto sommato contenuti anche per quanto riguarda il rapporto con enti istituzionali, in particolare con i soggetti filantropici, che in realtà negli ultimi anni stanno sempre più spesso assumendo un ruolo proattivo in sede di coprogettazione. Infine sono praticamente ignorati i supporti digitali sia per veicolare beni e servizi "finiti" (e-commerce) sia per abilitare network e riscontri valutativi, evidenziando una certa debolezza sul fronte della digital transformation dell'impresa sociale, in particolare per quanto riguarda un ambito chiave come la progettazione e produzione dei propri beni e servizi.

L'enfasi sui "produttori" nel service model dell'impresa sociale induce ad approfondire le caratteristiche del capitale umano. Si tratta in particolare di poco meno di 20mila addetti retribuiti e di 3mila volontari. La prevalenza dei primi è legata al fatto che sono presenti nella quasi totalità delle imprese sociali (95%), sebbene i volontari siano comunque diffusi, anche se non in tutte le organizzazioni (83,8%). Più nello specifico, in termini di valore medio, gli addetti retribuiti sono in media circa 185; si segnala però la presenza, nel raggruppamento di imprese, di alcuni "big players" che da soli generano gran parte dell'occupazione (4 imprese ne generano il 45,5%). I volontari sono in media molti meno, ma comunque, non così residuali rispetto al totale delle risorse umane (33,7%). Il volontariato è



	per niente (%)	molto (%)
Coinvolgimento degli utenti nella progettazione e produzione	11,4	11,4
Partecipazione dei volontari alle attività	29,5	12,4
Rilevazione della soddisfazione degli utenti	6,7	11,4
Competenze specialistiche dei lavoratori e dei professionisti	1,0	29,5
Competenze relazionali e di rete dei lavoratori e dei professionisti	1,9	23,8
Coprogettazione con amministrazioni pubbliche	17,1	12,4
Coprogettazione con soggetti filantropici	41,0	3,8
Progetti con imprese e altre istituzioni non pubbliche	14,3	13,3
Piattaforme digitali di e-commerce	63,8	2,9
Piattaforme digitali di valutazione e social networking	48,6	3,8

**Tavola 5** Modelli di produzione dei beni e dei servizi – Fonte: Iris Network, 2017

quindi una componente presente nell'impresa sociale, anche se, dai dati precedenti, emerge un ruolo non centrale nei processi produttivi, in particolare per quanto riguarda la loro progettazione, gestione e valutazione.

Gli addetti retribuiti, cioè la parte decisamente più rilevante del capitale umano delle imprese coinvolte nell'indagine, presentano caratteristiche ben definite, ad iniziare dalla chiara prevalenza del genere femminile e la preponderanza dei contratti di assunzione alle dipendenze e, tra questi, una presenza consistente di contratti a tempo indeterminato, mentre i professionisti e lavoratori autonomi appaiono indubbiamente residuali (Tavola 6). Ciò indica, da una parte, una tendenza evidente alla infrastrutturazione dei contratti di lavoro attraverso modalità che rappresentano un investimento forte di medio periodo nel rapporto persona / organizzazione. D'altro canto la presenza di una componente limitata di collaborazioni esterne può costituire un elemento di irrigidimento non solo a livello di costi (spesso è la voce principale), ma di possibilità di accedere a competenze diverse.

Forse per questa ragione le politiche di gestione delle risorse umane adottate dalle imprese sociali agiscono su una duplice leva. Da una parte la riconversione delle competenze professionali esistenti (52,4%) ma dall'altra anche l'acquisizione di nuove professionalità esterne (56,2%).

	% sul totale
Femmine	72,2
Maschi	27,8
A tempo indeterminato	79,0
A tempo determinato	17,3
Collaboratori e altri atipici	1,1
Lavoratori autonomi	2,6
In possesso di laurea o titoli superiori	31,6
Di età inferiore ai 35 anni	26,2

**Tavola 6** Caratteristiche degli addetti retribuiti – Fonte: Iris Network, 2017

#### 4. Mercati e risorse economiche

La sostenibilità dell'offerta delle imprese sociali si regge su due importanti elementi "core" intorno ai quali prende forma il loro business model. Il primo riguarda il "peso specifico" dell'attività principale che, per molte imprese sociali, risulta decisamente consistente visto che per il 60% genera oltre il 70% del valore della produzione. Una soglia, quest'ultima, che la legge in materia di impresa sociale fissa come limite minimo entro il quale operare nei settori di attività indicati dalla normativa stessa al fine di acquisire e mantenere la qualifica<sup>6</sup>. Per la maggior parte delle imprese coinvolte nella rilevazione non risulta problematico l'adempimento di legge anche considerando che le attività diverse da quella principale si collocano comunque nell'ambito

dei settori riconducibili alla normativa. Si tratta quindi di un riscontro importate perché, da una parte, rileva la presenza consistente dell'impresa sociale nei contesti di attività che la denotano, ma che d'altro canto lascia intravedere un possibile ambito di sviluppo in settori "non sociali" (che in teoria potrebbe arrivare fino al 30% del giro d'affari) ancora poco esplorato.

L'altro elemento di centralità del modello di business riguarda il cliente pagante, rispetto al quale, in primo luogo, emerge la rilevanza della pubblica amministrazione come finanziatore o cofinanziatore rispetto a beni e servizi offerti da oltre la metà delle imprese sociali (54,3%). D'altro canto assumono una rilevanza non marginale anche persone e famiglie (considerate non più solo come utenti / consumatori) che rappresentano il cliente principale per il 22,9% delle organizzazioni. La parte rimanente (22,8%) è costituita da imprese sociali che indicano come cliente principale altre imprese, sia sociali che for profit. Questa diversificazione del modello-cliente rimanda a tre diversi assetti di mercato. Nel caso dell'ente pubblico è quello del terzo pagatore che intermedia risorse per rendere sostenibile l'offerta di beni e servizi meritori. Nel caso di persone e famiglie il modello è quello del mercato sociale che può essere "out of pocket" (cioè con la spesa sostenuta in toto direttamente dai consumatori) oppure in parte sussidiato attraverso risorse pubbliche (ad esempio contributi e sgravi fiscali) che si concentrano sul lato della domanda di beni e servizi. La prevalenza di imprese come cliente principale rimanda invece a mercati distrettuali

che prendono forma intorno a partnership per il business sociale spesso legate a progetti di inclusione sociale e lavorativa su scala locale.

Questa impostazione di business sostiene una produzione di valore economico che per il 60% delle imprese sociali rilevate supera la soglia di 1 milione di euro e per il 21% la quota di 5 milioni di euro. La dinamica di generazione della ricchezza è riconducibile al fatto che per ben oltre il 70% delle organizzazioni il valore della produzione nell'ultimo triennio è aumentato (Tavola 7) e che questo trend è atteso anche a chiusura del 2017 visto che il 47,6% prevede un valore della produzione in aumento rispetto all'anno precedente con una quota pari o superiore al 3%. Questa crescita dei volumi economici si accompagna ad una tendenza positiva anche per quanto riguarda il risultato d'esercizio, seppur non con la stessa intensità del valore della produzione. La percentuale di imprese sociali che ha visto crescere i propri profitti nell'ultimo triennio scende infatti al 41% e anche per il 2017 l'attesa di crescita del risultato d'esercizio sarà uguale o superiore al 3% rispetto all'anno precedente solo per il 34,8% delle organizzazioni. La contrazione delle marginalità a fronte del trend positivo del valore della produzione è legato essenzialmente a tre fattori: in primo luogo la crescita di quella che per molte imprese sociali è la principale voce di costo, ovvero quella del personale (cresciuto per il 69,5% nel triennio); in secondo luogo lo scarso impatto nei business model delle risorse donative (contributi pubblici, di cittadini

	in crescita (%)	stabile (%)	in diminuzione (%)
Fatturato (vendita di beni e servizi)	70,5	21,9	7,6
Risultato d'esercizio	41,0	40,0	19,0
Contributi pubblici	13,3	52,4	34,3
Donazioni da singoli cittadini e imprese	13,3	64,8	21,9
Contributi filantropici	11,4	63,8	24,8
Costo del personale	69,5	25,7	4,8
Costo degli investimenti	57,1	34,3	8,6
Patrimonio	52,4	39,0	8,6
Cash Flow	29,5	51,4	19,0

**Tavola 7** Andamento delle principali voci economiche (triennio 2014-2016) – Fonte: Iris Network, 2017

e di enti filantropici sono aumentati nel triennio con percentuali inferiori al 15%); in terzo luogo la stabilità del cash flow a fronte di costi crescenti, probabilmente legati a ritardi nei pagamenti da parte di alcuni clienti (pubblici in particolare) e per la necessità di ripagare eventuali costi finanziari legati a operazioni di patrimonializzazione (ad esempio acquisto di sedi e centri servizi).

Si assiste quindi ad una trasformazione dell'architettura del modello di business delle imprese sociali che deve "fare i conti" con flussi di risorse dai livelli di consistenza e dagli andamenti variegati (Tavola 8). Da una parte segnano un importante trend in crescita le risorse derivanti da scambi di mercato con persone e famiglie (35,7% spesa "out of pocket" e 33,3% compartecipazione degli utenti), anche se in queste arene mercantili opera solo circa la metà delle imprese considerate. D'altro canto si segnalano andamenti in diminuzione più consistenti per quanto riguarda le risorse derivanti da scambi nei mercati pubblici dove opera una parte ben più ampia delle imprese sociali (77,1%). Allo stesso modo sono assecondabili a questo stesso trend le risorse di natura filantropica (in diminuzione per il 24,6% delle imprese) a fronte di quasi il 70% delle imprese sociali che dichiara di accedere a questa fonte di finanziamento.

In questo quadro caratterizzato da andamenti espansivi in termini di volumi economici anche se con una rimodulazione delle fonti di entrata e una crescente incidenza dei costi che limita le marginalità, è utile approfondire il tema della finanza, ad iniziare dal numero di imprese sociali che ne fanno ricorso. Si tratta di una percentuale

pari al 45,7%, ad indicare quindi che la maggior parte di queste organizzazioni non utilizza di risorse finanziarie di alcun tipo. Tra coloro che vi ricorrono va comunque rilevato che il 68,7% è esposto finanziariamente per una quota pari o superiore a 1 milione di euro segnalando quindi come la finanza rappresenti una variabile che discrimina in modo piuttosto netto tra diversi modelli, dimensionali ma non solo, di impresa sociale.

Un ulteriore segmentazione interna al sottogruppo di imprese sociali che fanno ricorso a risorse finanziarie riguarda il loro utilizzo, rispetto al quale si denota un'ulteriore divaricazione tra imprese sociali che impiegano queste risorse per sostenere le proprie attività ordinarie (41,7%) oppure investimenti (58,3%). Una propensione all'investimento che comunque riguarda quasi il 67% delle imprese sociali, ad indicare che alcune organizzazioni investono senza ricorrere a risorse finanziarie.

La composizione della leva finanziaria (Tavola 9) vede in posizione dominante i soggetti creditizi che generano mediamente poco più dei 3/4 delle risorse finanziarie (75,7%), con una prevalenza degli istituti di credito tradizionali rispetto a quelli – ormai numerosi – specializzati nell'operatività in ambito di impresa sociale. D'altro canto la finanza attraverso il debito bancario vede in posizione secondaria, ma non marginale, gli apporti di autofinanziamento da parte dei soci (21,3%) che spesso cofinanziano il capitale di debito, mentre risulta molto scarsa la quota parte che deriva da risorse di finanza di rischio apportate da attori specializzati. Un

	% di imprese in cui la risorsa è presente	di cui (%)		
		in crescita (%)	stabile (%)	in diminuzione (%)
Compartecipazione degli utenti rispetto alle tariffe pubbliche	48,6	33,3	66,7	0,0
Spesa "out of pocket" di individui e famiglie	53,3	35,7	60,7	3,6
Risorse pubbliche assegnate attraverso contratti e convenzioni	77,1	23,5	54,3	22,2
Risorse pubbliche redistribuite attraverso voucher e sussidi	46,7	20,4	44,9	34,7
Risorse filantropiche e donative	69,5	28,8	46,6	24,6
Acquisti da parte di imprese for profit e altre istituzioni nonprofit	66,7	34,3	55,7	10,0

**Tavola 8** Sostenibilità dei modelli di produzione – Fonte: Iris Network, 2017

campo, quest'ultimo, che si appresta ad essere dilatato per incrementare l'accesso a risorse finanziarie. Da una parte convertendo risorse di debito e filantropiche per orientarle in ottica di impact investing. Dall'altra per ampliare la schiera dei soggetti finanziatori, attingendo non solo a istituzioni finanziarie e alla propria compagine di soci finanziatori, ma anche presso una più vasta platea di individui e organizzazioni incentivati ad intervenire in progetti d'impresa sociale grazie a sgravi fiscali sugli investimenti e all'accesso a piattaforme di equity crowdfunding previsti dalla nuova normativa<sup>7</sup>.

	% media
Autofinanziamento dei soci	21,3
Finanza di debito presso banche tradizionali	58,7
Finanza di debito presso banche settoriali	17,0
Finanza di rischio presso soggetti specializzati	3,0
Totale	100,0

**Tavola 9** Composizione della leva finanziaria  
Fonte: Iris Network, 2017

Da questo punto di vista può essere interessante valutare l'interesse delle imprese sociali rispetto ad alcuni canali di finanziamento degli investimenti, indagando un insieme di strumenti che comprende sia modalità più conosciute e praticate come i contributi europei (diretti e indiretti), sia nuove strumentazioni – finanziarie e non – come il crowdfunding, le obbligazioni sociali e l'apporto di capitale di rischio.

L'interesse per gli strumenti proposti – manifestato dalle imprese sociali dotate di un piano di investimenti (44, pari al 41,9%) – si concentra soprattutto sui fondi strutturali europei e sul crowdfunding, senza comunque raggiungere livelli di interesse particolarmente rilevanti (Tavola 10). In questo senso si tratta di definire con maggiore precisione la “capacità di assorbimento” di queste risorse; da un lato guardando all'evoluzione delle imprese sociali in termini organizzativi; dall'altro, al modo in cui queste organizzazioni vengono sollecitate da risorse messe a disposizione

attraverso modalità nuove – come le piattaforme digitali – oppure riconvertite – come nel caso dei fondi strutturali che, in parte, vengono veicolati non come contributo a fondo perduto ma come finanza agevolata. Si tratta quindi di comprendere fino a che punto le risorse per lo sviluppo proposte in questo ambito siano “tagliate su misura” oppure richiedano di intraprendere percorsi consistenti di change management che investono processi produttivi, assetti di governance e, in ultima analisi, l'identità di questo modello d'impresa.

	no	si	% si
Crowdfunding	22	22	50,0
Obbligazioni sociali	33	11	25,0
Venture capital e business angels	35	9	20,5
Fondi strutturali europei diretti	22	22	50,0
Fondi strutturali europei indiretti	18	26	59,1

**Tavola 10** Interesse per alcuni strumenti di finanziamento –  
Fonte: Iris Network, 2017

## 5. Organizzazione interna e reti

Quest'ultima parte risponde alla domanda cruciale del capitolo: in che senso le imprese coinvolte nella rilevazione sono da considerarsi “innovative”? La risposta risiede nel loro design organizzativo, a fronte di mutamenti che investono i mercati, gli assetti normativi e, più in generale, il “sentiment” rispetto all'evoluzione del contesto sociale.

Una prima analisi consiste nel riclassificare diverse funzioni organizzative lungo l'asse “make or buy”, ovvero guardando a quelle gestite internamente e quelle acquisite da soggetti esterni (Tavola 11). Tra le prime, la funzione di maggiore interesse riguarda probabilmente la gestione di progettualità innovative, ad indicare un approccio alla social innovation governato molto internamente, così come altri ambiti classici del management aziendale, quali la programmazione strategica, il controllo di gestione e la gestione delle risorse umane. Tra le funzioni esternalizzate, oltre alle classiche attività di rete (anche legate alla gestione di marchi e certificazioni), emergono

alcune azioni “critiche” per sostenere processi di innovazione che riguardano marketing, comunicazione, raccolta fondi e sistema informativo (digitale). Non è un caso quindi che una parte significativa delle imprese sociali coinvolte nell’indagine acquisisca servizi di supporto non solo rispetto a classiche “technicalities” – come servizi amministrativi e contabili (48,1%) – ma anche su tematiche che toccano più da vicino le scelte strategiche e identitarie come la formazione (40,4%) e la consulenza (46,2%). Interessante anche il dato relativo alla digitalizzazione (51,9%) rispetto al quale sarebbe necessario approfondire fino a che punto si tratti di un supporto tecnico oppure di una digital transformation organizzativa e strategica.

	per niente (%)	molto (%)
Programmazione strategica	3,8	32,4
Gestioni di reti e partecipate	13,3	15,2
Gestione dei processi produttivi	5,7	21,9
Gestione di progetti innovativi	3,8	30,5
Gestione di certificazioni, marchi e accreditamenti	27,6	15,2
Rendicontazione sociale	16,2	12,4
Controllo di gestione	7,6	31,4
Analisi e gestione finanziaria	7,6	25,7
Gestione risorse umane	5,7	32,4
Ricerca e sviluppo	9,5	14,3
Raccolta fondi	28,6	4,8
Formazione	1,9	21,0
Comunicazione	3,8	16,2
Marketing	19,0	11,4
Sistema informativo, strategia digitale	15,2	7,6

**Tavola 11** Funzioni svolte internamente – Fonte: Iris Network, 2017

Al dinamismo sul fronte dei servizi esterni corrisponde una situazione di staticità per quanto riguarda l’evoluzione dell’organizzazione interna sia nell’assetto gestionale che di governance. Sono infatti poche (10,5%) le imprese sociali che hanno investito molto sulla composizione del CdA e ancora meno (4,8%) quelle che hanno mutato composizione e deleghe dell’assemblea

dei soci. Così, come anche sulla dimensione più squisitamente manageriale, solo l’11,4% ha investito molto sulla funzione di direzione e il 13,3% su funzioni di coordinamento (middle management).

Considerato il valore dei fattori esterni di mutamento è utile analizzare quanto questi siano intenzionalmente ricercati come strategia di change management utilizzando come variabile proxy la propensione di queste imprese ad aderire a reti inter-organizzative e a stipulare partnership societarie. Si tratta in effetti di una percentuale consistente pari al 72,6% anche se, va notato, poco più di 1/4 delle imprese considerate non attribuisce a questa variabile una rilevanza strategica particolare. Tra le imprese sociali in rete predominano le cooperative sociali (nel caso delle cooperative sociali di tipo A, superano la soglia dell’80% (89,7%) ad indicare che la dimensione di networking è parte integrante del “dna organizzativo” di questo particolare modello di impresa sociale). D’altro canto appare evidente che si tratta soprattutto di network interni, tra organizzazioni omologhe, come nel caso dell’adozione ad associazioni di rappresentanza (76,6%) e consorzi (67,5%). Risultano meno diffuse le adesioni a network che prevedono altri attori e che, in qualche caso, svolgono funzioni diverse da quella di “corpi intermedi” con finalità sindacali e di sviluppo imprenditoriale, come nel caso di partnership di progetto (54,5%), “tavoli” di governance territoriale (49,4%) e partecipazioni societarie anche in altre imprese sociali (36,4%) o in startup innovative (6,5%). Non sembrano quindi essere presenti gli ingredienti per immaginare un ecosistema di innovazione sociale basato su strategie di innovazione aperta.

Sempre in termini di dimensione di rete, 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 (Tavola 12). Da una parte prevale una concezione per certi versi classica delle reti, orientata cioè a costruire 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 obiettivo che comunque si colloca in posizione marginale rispetto ai “core business”. La seconda invece denota una tendenza che si potrebbe interpretare come evoluzione verso modelli di impresa-piattaforma che svolgono cioè non solo un ruolo di produzione interna, ma di abilitazione di processi di coproduzione a più ampio raggio, attivando a tal fine soggetti che non necessariamente si collocano all’interno dei propri confini organizzativi. Una scelta quest’ultima che pare 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.

Gli sviluppi futuri in termini di evoluzione organizzativa esprimono una certa staticità sul fronte di operazioni “hard” legate a fusioni, acquisizioni di rami d’azienda e partecipazioni societarie, mentre invece si rinnova l’investimento sulla partecipazioni a reti inter-organizzative (Tavola 13). Una scelta che si pone, come notato in precedenza, in continuità con il passato e che probabilmente richiede di focalizzare proprio in questo ambito interventi di innovazione organizzativa sia a livello di architettura delle reti (partecipazione di diversi soggetti, governance dei network ecc.), che di modalità di relazione e scambi interni. Da questa trasformazione passa infatti la possibilità di “stabilizzare” il design organizzativo dell’impresa sociale come attore di innovazione sociale.

	v.a.	%
Molto, si tratta di una impresa-rete orientata alla cogestione	27	25,7
Abbastanza, riguarda alcune funzioni soprattutto di back office	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

**Tavola 12** Rilevanza della dimensione di rete – Fonte: Iris Network, 2017

	v.a.	%
Fondersi con altre imprese	17	22,7
Acquisire rami d’azienda	16	21,3
Scorporare rami d’azienda per far nascere nuove imprese (spin-off)	16	21,3
Acquisire o partecipare altre imprese per innovare l’offerta	21	28,0
Partecipare o promuovere reti imprenditoriali	50	66,7
Altro	8	10,7

**Tavola 13** Sviluppi organizzativi – Fonte: Iris Network, 2017

#### Note

1. Per la descrizione del panel e consistenza della rilevazione si rimanda alle note metodologiche a chiusura del volume.
2. Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell’articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106. (17G00124) (GU Serie

- Generale n. 167 del 19 luglio 2017).
3. Art. 1, comma 1, D.lgs. 112/2017 – Nozione e qualifica di impresa sociale: “Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che, in conformità alle disposizioni del presente decreto, esercitano in via stabile e

- principale un’attività d’impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività.”
4. Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155.

5. Art. 2, D.lgs. 112/2017 – Attività d’impresa di interesse generale
6. Art. 2, comma 3, D.lgs. 112/2017.
7. Art. 18, D.lgs. 112/2017.

# L'impatto e la messa a regime delle pratiche di innovazione

## 1. Introduzione

L'innovazione è costellata di “progetti”, “sperimentazioni”, “prototipi” che materializzano elementi di creatività e spinte al cambiamento. Per questo anche in campo sociale, oltre che in quello tecnologico, si moltiplicano bandi, call e contest che assegnano risorse per premiare progettualità innovative, accompagnandole nella loro fase di prima realizzazione e, auspicabilmente, nella loro “messa a regime” nei modelli organizzativi e nelle politiche mainstream. Non a caso, intorno a queste attività fioriscono infrastrutture dedicate, come incubatori e acceleratori, che hanno il compito di catalizzare idee-progetto ad ampio raggio – formulate anche da non specialisti – cercando poi di favorire il matching con imprese e istituzioni esistenti per rimodulare la loro funzione di ricerca e sviluppo secondo meccanismi di open innovation.

Per questa ragione, nell'ambito della rilevazione sulla community di Iris Network – un insieme di organizzazioni che a vario titolo hanno partecipato alle ultime otto edizioni del Workshop sull'impresa sociale – è stata riservata una particolare attenzione non solo alle imprese coinvolte ma anche alle loro progettualità. Buone pratiche “innovative” sia in termini di risultati (output e outcome) che per gli elementi di impatto sui sistemi economici e di regolazione politica. Un giudizio, quest'ultimo, che è legato anche alla “maturità” dei progetti indagati. Molti di essi infatti si trovano in una fase intermedia e cruciale del loro ciclo di sviluppo: hanno compiuto la fase di programmazione delle attività (53,1%), di identificazione del problema al quale rispondere

(64,1%) e di formulazione tecnica delle azioni (65,6%), mentre sono nel pieno dell'esecuzione di attività di raccolta fondi (51,6%), di realizzazione delle diverse azioni (62,5%) e di valutazione delle stesse (51,6%).

Le 64 progettualità che hanno partecipato all'indagine si auto-classificano per lo più come innovazioni di processo (54,7%), a testimonianza di una tensione alla ridefinizione dei processi produttivi e dei modelli gestionali, anche se una parte comunque non residuale (26,6%) è centrata sull'innovazione di prodotto.

	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

**Tavola 1** Modello di innovazione sociale che ha ispirato i progetti – Fonte: Iris Network, 2017

Sono invece quasi trascurabili le progettualità innovative focalizzate sull'innovazione organizzativa (17,2%) e men che meno su quella finanziaria (1,6%). I promotori dei progetti sono soprattutto imprese sociali e loro reti (50,1%) – data la natura dell'ecosistema all'interno del quale sono

state individuate le iniziative – ma non mancano associazioni o enti filantropici (20,3%), piuttosto che agenzie tecniche di consulenza progettuale (20%). Quasi assenti progettualità bottom-up, ossia promosse da singoli cittadini o gruppi informali. Per meglio contestualizzare l'analisi dei dati e la struttura del capitolo può essere utile proporre una auto-collocazione dei progetti rispetto a diversi approcci di innovazione sociale.

Da questa prima codifica dell'innovazione sociale sembra prevalere una ricerca di equilibrio tra la capacità di risposta a bisogni irrisolti o emergenti e la generazione di soluzioni che siano riconoscibili come di interesse collettivo. Un approccio che misura l'innovazione guardando all'ampiezza e alla pervasività dei benefici creati risolvendo problemi che sono “in testa” all'agenda dello sviluppo sociale, economico ed ambientale. 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 meritori e di condivisione pubblica rispetto al problema rilevato e alla soluzione proposta. Per questa ragione potrebbe aprirsi uno spazio per innovazioni orientate a superare la dipendenza dal percorso rispetto alle soluzioni precedenti, anche se, per ora, si tratta di un'opzione poco praticata, guardando a progetti che si auto-attribuiscono obiettivi di trasformazione radicale (10,9%), oppure che mirano a modificare i “fondamentali” dell'agire sociale a livello di percezioni e stili di vita (12,5%) (Tavola 1). A fronte di queste osservazioni preliminari, l'analisi dei dati procederà seguendo tre principali direttrici:

- le modalità di intervento adottate dai progetti, con particolare attenzione ai diversi beneficiari;
- la dimensione gestionale e di sostenibilità economica dei progetti;
- gli elementi di apprendimento ed i modelli di valutazione, in modo da determinare l'impatto dell'innovazione proposta attraverso l'esecuzione delle attività progettuali.

## 2. Modello di intervento e beneficiari

Le progettualità rilevate si caratterizzano, in prima battuta, per il fatto di operare all'interno di diversi ambiti d'azione (Tavola 2). A prevalere è il contesto delle politiche di inclusione sociale che viene indicato come prioritario da oltre il 70% dei progetti; accanto a questo si segnalano come rilevanti altri ambiti legati soprattutto a dimensioni di natura economica, sia che si tratti di definire nuovi modelli di economia (57,8%), sia che, più semplicemente, il progetto preveda l'attivazione della dimensione d'impresa finalizzata alla creazione di lavoro (56,2%).

	principale (%)	secondario (%)	non previsto (%)
Coesione sociale	48,4	42,2	9,4
Cura / assistenza	23,4	43,8	32,8
Nuovi modelli di economia	57,8	35,9	6,3
Educazione / formazione	46,9	39,1	14,1
Inclusione sociale	70,3	20,3	9,4
Infrastrutture (mobilità, energia)	9,4	20,3	70,3
Salute / ben-essere	31,3	39,1	29,7
Lavoro / impresa	56,3	31,3	12,5
Conoscenza	43,8	43,8	12,5

**Tavola 2** Ambiti di azione dei progetti – Fonte: Iris Network, 2017

Il carattere multisetoriale dei progetti è comunque confermato dal fatto che il 60,4% indica ben 4 o più settori di attività come “principali”, denotando quindi un approccio di natura “sistemica” piuttosto che una competenza “verticale” e specialistica.

All'interno degli ambiti individuati vengono attivati diversi processi che, anche in questo caso, mettono in luce un elemento centrale ed altri a corollario (Tavola 3). A prevalere è lo sviluppo di comunità (46,9%), evidenziando quindi un approccio ad ampio raggio e centrato su dinamiche di attivazione in senso bottom-up. A questo si affiancano, in secondo



piano, processi di creazione di reti inter-organizzative e di cambiamento organizzativo, che invece richiamano da vicino dimensioni più “tecnocratiche” delle progettualità, quasi ad indicare il tentativo di modificare assetti e strutture sulla base di quanto emerge dai percorsi di attivazione comunitaria, secondo un approccio in linea con le indicazioni della social innovation.

	v.a.	%
Rendicontazione sociale (accountability)	14	21,9
Rappresentanza, tutela (advocacy)	4	6,3
Marchi e certificazioni (branding)	10	15,6
Cambiamento organizzativo	21	32,8
Sviluppo di comunità (community building)	30	46,9
Codesing e coproduzione di servizi	12	18,8
Incubazione d'impresa	9	14,1
Inserimento lavorativo	18	28,1
Partenariato / networking	23	35,9
Reti commerciali / filiere	12	18,8
Rigenerazione di beni immobili	17	26,6
Produzione culturale	9	14,1
Altro	3	4,7

**Tavola 3** Processi attivati dai progetti – Fonte: Iris Network, 2017

Analizzando la dimensione operativa delle azioni previste dai progetti risultano più significative, tra le diverse proposte, quelle che hanno ottenuto maggiori adesioni e quelle che, al contrario, non sono state considerate.

Tra le azioni progettuali più diffuse spicca la formazione, probabilmente intesa come il veicolo operativo più utilizzato per chi opera nell’ambito dell’inclusione sociale (Tavola 4). A questa si affiancano attività che, in senso lato, rimandano a dimensioni di natura economico-imprenditoriale: raccolta fondi, riuso d’immobili, economia circolare. Anche in questo caso le azioni fanno riferimento a progetti che, come dimostrano le risposte alle domande precedenti, sono caratterizzati da un orientamento a sviluppare economia e imprenditorialità spesso con connotati di innovazione. Sono invece quasi assenti, da una parte, azioni progettuali che

afferiscono all’innovazione finanziaria (monete alternative e strumenti di impact investing), dall’altra strumenti di lotta alla povertà (come la distribuzione alimentare e il sostegno al reddito), individuando un segmento di riferimento specifico di contrasto all’esclusione sociale che probabilmente si situa in una “area grigia” di vulnerabilità non riconducibile ai target di servizio sociale e che invece si presta ad interventi che richiedono l’attivazione di persone e la rigenerazione dei contesti sociali ed economici secondo approcci di tipo “generativo”.

	v.a.	%
<b>TOP 5</b>		
Percorsi formativi	35	54,7
Raccolta fondi	18	28,1
Riuso di immobili	18	28,1
Riciclo / riuso	17	26,6
Educazione imprenditoriale	14	21,9
<b>WORST 5</b>		
Intermediazione nel mercato del lavoro	0	0,0
Impact investing	1	1,6
Monete alternative	1	1,6
Distribuzione alimentare	2	3,1
Misure di sostegno al reddito	2	3,1

**Tavola 4** Azioni previste dal progetto – Fonte: Iris Network, 2017

Il carattere “generativo” e l’approccio “di sistema” delle buone pratiche progettuali è confermato anche guardando alla natura dei beneficiari delle attività (Tavola 5). Prevalgono infatti persone e famiglie (indicati come beneficiari principali dal 64,1% dei progetti) e comunità locali (59,4%). Seguono, a distanza, target più specifici riferiti ai servizi di welfare come minori e giovani (40,6%) e persone a vario titolo escluse dal mercato del lavoro (37,5%). Anche in questo caso i progetti non sono solo multi-settoriali, ma anche multi-beneficiario, seppur non con la stessa intensità. Infatti il 56,3% dichiara di operare a favore di più di 2 tipologie di beneficiari, evidenziando quindi una certa tendenza alla specializzazione.

	principali (%)	secondari (%)	non previsti (%)
Persone e famiglie	64,1	28,1	7,8
Comunità locali	59,4	34,4	6,3
Anziani	15,6	35,9	48,4
Persone in situazioni di disagio rispetto al mercato del lavoro	37,5	25,0	37,5
Persone in situazioni di generico disagio sociale (senza tetto, ecc.)	17,2	32,8	50,0
Minori e giovani	40,6	37,5	21,9
Disabili fisici o psichici	29,7	31,3	39,1
Persone con problemi di dipendenza (sostanze, ludopatia, ecc.)	14,1	20,3	65,6
Carcerati, ex-carcerati, carcerati sottoposti a misure alternative	17,2	15,6	67,2
Migranti	20,3	26,6	53,1
Altro	14,1	12,5	73,4

**Tavola 5** Beneficiari delle attività progettuali – Fonte: Iris Network, 2017

### 3. Elementi di project management

Poco meno del 70% dei progetti rilevati (precisamente il 68,8%) si basa su un modello di partenariato che prevede la presenza di altri attori in rete. Si tratta di una percentuale importante, ma che comunque lascia spazio ad una componente non residuale di progettualità che presentano una gestione internalizzata, forse poco coerente con obiettivi e azioni dove a predominare sono elementi di inclusione e di sviluppo di comunità. Una dimensione di networking che appare ancora più “sfilacciata” rilevando l’esistenza di una più ampia rete di attori di supporto non formalmente aderente alla partnership di progetto. In questo caso, infatti, la percentuale di progetti basati su un modello di partenariato e di rete allargata è pari al 42,2%.

A fronte di questa impostazione generale è interessante analizzare il modello di gestione progettuale, distinguendo tra un assetto decentrato su diversi attori, la creazione di una tecnostuttura manageriale (una “adhocrazia”) centralizzata e la previsione di una struttura di governance e gestione che “premia” il livello di investimento dei diversi partner. Le scelte, come indicano i risultati della rilevazione (Tavola 6), sono piuttosto diversificate in quanto prevalgono alla pari la scelta del decentramento e la soluzione opposta dell’accentramento tecnocratico, mentre

invece si colloca in posizione più distanziata il modello di coinvolgimento dei partner strategici, probabilmente ritenuto più adatto per esigenze di governance piuttosto che di management di progetto.

	v.a.	%
Gestione decentrata sui diversi partner come responsabili di singole azioni	24	37,5
Creazione di una struttura manageriale con forte delega gestionale	24	37,5
Struttura di governo e gestione presieduta dai soci con maggiore capacità / possibilità di investimento	16	25,0
Totale	64	100,0

**Tavola 6** Modello di gestione del progetto  
Fonte: Iris Network, 2017

Entrando nel merito della governance dei progetti, il modello predominante coincide con la forma giuridica dell’ente capofila piuttosto che con il partenariato, a conferma di una certa debolezza della dimensione di networking. Nel 68,7% dei casi i progetti sono infatti governati nella loro fase di avvio da un ente con evidenti caratteristiche di gestore, come un’impresa sociale, un’azienda for profit, un’associazione, ecc. Nei casi rimanenti, invece, emergono modelli volti a formalizzare in maniera più evidente una vera e propria rete di progetto: associazione

temporanea d'impresa, partnership pubblico-privata, società mista, protocollo d'intesa, ecc. Questo assetto non prevede significativi mutamenti neanche a regime, quando cioè si tratterà di far funzionare l'attività progettuale anche oltre l'orizzonte temporale del progetto. La percentuale di progetti gestiti secondo un modello di governance accentrato intorno ad un unico soggetto gestore sale infatti fino al 71,9%.

Un comportamento analogo, in termini di governance, si osserva analizzando l'impianto gestionale delle singole attività progettuali. In fase di rilevazione, per ogni voce proposta (Tavola 7) è stato chiesto di indicare se la gestione fosse "interna", affidata a soggetti "esterni", "coprogettata" con altri attori oppure "non presente". Un primo risultato, di un certo rilievo, è che le azioni proposte in fase di questionario sono "previste" nella gran parte dei casi, con percentuali uguali o superiori a poco meno del 90% dei progetti (precisamente dell'88,5% nel caso della consulenza e della ricerca e sviluppo) a dimostrazione che si tratta di progettualità complesse che riguardano ad esempio la formazione (sia in itinere che d'impatto), piuttosto che la conoscenza derivante da azioni di ricerca e consulenza applicata. A fronte di questa complessità la gestione, nella gran parte dei casi, viene internalizzata non solo per quanto riguarda funzioni di natura "tecnica" come la progettazione di dettaglio e la rendicontazione, ma anche su azioni potenzialmente più aperte al contributo di diversi soggetti, come l'ideazione, la comunicazione e la formazione. Una parziale e significativa eccezione è comunque rappresentata da due funzioni chiave come la ricerca e sviluppo (per la quale prevale il modello della coprogettazione) e la consulenza (prevalentemente esternalizzata). Segnali, questi ultimi, di una tensione, ancora latente, verso modelli di innovazione aperta che investono, in maniera significativa, sulla gestione di conoscenza e know-how attraverso modalità di natura "collettiva".

Infine la dimensione di project management può essere valutata anche guardando alle risorse economiche catalizzate per rendere sostenibile il progetto sia nella sua fase di avvio che nella sua

evoluzione futura all'interno di politiche e ambiti di azione "ordinari". Un aspetto, quest'ultimo, particolarmente rilevante per progettualità di innovazione che spesso faticano a trovare una consistenza e una sostenibilità di medio periodo anche oltre l'orizzonte della progettualità stessa.

	prevalente	% scelta da
Ideazione	interna	71,9
Progettazione tecnica	interna	59,4
Rendicontazione	interna	78,1
Valutazione in itinere	interna	57,8
Valutazione d'impatto	interna	46,9
Comunicazione	interna	64,1
Ricerca e sviluppo	coprogettata	45,3
Formazione	interna	48,4
Consulenza	esternalizzata	37,5

**Tavola 7** Modalità di gestione delle attività progettuali – Fonte: Iris Network, 2017

	all'avvio (%)	a regime (%)
Donazioni di cittadini e imprese	6,3	5,4
Contributi pubblici (progetti EU)	9,9	4,0
Contributi da enti filantropici	17,7	8,4
Convenzioni, contratti con la Pubblica Amministrazione	17,4	16,6
Vendita di beni e servizi a cittadini e imprese	14,0	37,7
Investimento cash / in kind dei promotori	34,7	27,9
Totale	100,00	100,00

**Tavola 8** Risorse economiche per il sostegno del progetto – Fonte: Iris Network, 2017

Guardando alla composizione media delle diverse tipologie di fonti di finanziamento emerge, in primo luogo, il peso specifico del cofinanziamento – sia in denaro che in prestazioni d'opera e di servizio – apportato dagli stessi promotori, che nella fase di avvio si attesta oltre 1/3 delle risorse mobilitate per poi diminuire, a regime, a poco più di 1/4 del totale (Tavola 8). Questo decremento di risorse

interne viene compensato portando a “break-even” attività di natura economica alimentate dalla vendita di beni e di servizi a cittadini e imprese che, se nella fase di startup non superano il 15% del totale, in quella a regime si attestano a poco meno del 40% del totale. Considerando invece le risorse apportate da soggetti esterni alla compagine progettuale si nota il ruolo svolto, nella fase di avvio, da parte di risorse filantropiche e contributi / contratti con la Pubblica Amministrazione, con le prime che decrescono in modo significativo a regime testimoniando il loro contributo come “innesco” della progettualità, mentre le seconde si stabilizzano probabilmente grazie al fatto che si tratta di contratti di fornitura che quindi sono ascrivibili a risorse di mercato. Anche le donazioni di cittadini e imprese svolgono un ruolo secondario, anche se continuativo nel modello di sostenibilità dei progetti, mentre invece le risorse dei fondi strutturali sono, anche esse, più concentrate nella fase di avvio.

In questo quadro può essere rilevata infine l'esposizione finanziaria dei progetti che è presente in una percentuale significativa, anche se non maggioritaria, dei casi (40,6%); l'interlocutore principale è rappresentato da istituzioni creditizie, sia banche tradizionali (46,2%) che specializzate in finanza sociale (50%). In alcuni casi (34,6%) i progetti attingono anche a risorse finanziarie apportate da cittadini in forma di “azionariato popolare” e/o da organizzazioni partner del progetto.

#### 4. Apprendimento e impatto

In questa parte finale si approfondiranno le diverse dimensioni dell'impatto generato dai progetti innovativi, ad iniziare dall'identificazione del contesto nel quale vengono collocati gli effetti attesi e generati.

L'assunzione di un focus valutativo sembra riportare al centro i beneficiari delle attività attraverso le classiche misure di soddisfazione per i beni e servizi goduti (Tavola 9). In modo

analogo può essere interpretato l'impatto rispetto alle competenze e motivazioni degli operatori coinvolti, quasi a ricostruire un “core” valutativo intorno alla relazione di servizio che “materializza”, in modo più mirato e concreto, i benefici generati da progetti che, come si è avuto modo di verificare, risultano complessi e articolati per ambito di attività e tipologia di beneficiari. Forse per questo motivo anche l'impatto in termini di “nuova occupazione e impresa” è ricollegabile a iniziative progettuali che attivano processi di inclusione sociale per persone che vivono una situazione di precarietà nel mercato del lavoro. Rimangono invece in posizione secondaria, ma comunque rilevante, impatti in termini di sviluppo locale, benessere della comunità e generazione di conoscenza e cultura condivisa. Tutti elementi che, nel loro insieme, approssimano più da vicino i significati attribuiti all'impatto sociale. I progetti di innovazione risultano invece meno performanti dal punto di vista dell'impatto sui network di coordinamento, ad indicare forse una certa difficoltà a riconfigurare gli stessi in senso multi-attoriale e attraverso nuove forme di relazione e di scambio limitando così il “valore aggiunto” in termini di innovazione sociale.

	per niente (%)	molto (%)
Politiche di sviluppo locale	14,1	26,6
Benessere della comunità	6,3	29,7
Soddisfazione degli utenti	1,6	50,0
Competenze e motivazioni dei lavoratori e dei volontari	6,3	35,9
Nuova occupazione e impresa	3,1	31,3
Consistenza dei network e delle strutture di coordinamento	12,5	9,4
Qualità della conoscenza sui fenomeni oggetto di intervento	4,7	29,7

**Tavola 9** Principali ambiti di impatto del progetto – Fonte: Iris Network, 2017

	% in cui è previsto
Trasferimento dei modelli di servizio adattandoli a nuovi contesti territoriali e a nuovi ambiti	76,6
Replicabilità dei modelli di servizio (es. franchising sociale)	57,8
Rafforzamento dei network di gestione	78,1
Creazione di un'agenzia di sviluppo	29,7
Produzione e di conoscenza scientifica	62,5

**Tavola 10** Modalità di diffusione del progetto – Fonte: Iris Network, 2017

Così configurate le “aree d’impatto” consentono di analizzare anche le modalità di disseminazione e scalabilità degli elementi di apprendimento (Tavola 10). Prevalgono, in primo luogo, le strategie di scaling-deep, volte cioè a trasferire i modelli di servizio sperimentati attraverso i progetti adattandoli alle caratteristiche socio-economico e politico-normative di altri settori e ambiti (76,6%), mentre sono meno diffusi, anche se comunque consistenti, approcci di scaling-out che mirano a diffondere gli elementi di acquisizione attraverso meccanismi di replicabilità (57,8%). I network di gestione tornano alla ribalta come veicolo di continuità e di diffusione (78,1%) anche se ottiene un gradimento minore la costruzione di organismi specializzati nel “trasferimento tecnologico” (come le agenzie di sviluppo). Interessante infine il dato relativo alla conoscenza come elemento di valore attraverso il quale favorire la diffusione dei

risultati progettuali, confermando così una certa tensione verso meccanismi di innovazione aperta. Come elemento speculare alla disseminazione e trasferibilità si può prendere in considerazione l’impatto dei progetti sugli attori che ne hanno promosso la nascita e ne hanno gestito le attività (Tavola 11).

Le principali sollecitazioni hanno riguardato l’aggiornamento delle competenze “costringendo” gli enti gestori ad adeguare il proprio bagaglio interno e ad avvalersi di risorse esterne. Un driver che ha generato cambiamenti organizzativi valutati in diversi casi come “consistenti” e che hanno riguardato anche il sistema delle relazioni inter-organizzative. Meno rilevante, invece, l’intermediazione realizzata da enti istituzionali pubblici, come anche la dotazione di risorse infrastrutturali e digitali, indicando così il carattere tendenzialmente “auto-sussistente” dei progetti innovativi i quali non hanno richiesto significativi interventi da parte di attori e risorse esterne.

L’ultimo aspetto preso in analisi riguarda la valutazione (Tavola 12) che è prevista dal 75% dei progetti, con una percentuale quindi piuttosto significativa che ne è sprovvista. Per le progettualità dotate di un qualche sistema di valutazione gli oggetti riguardano soprattutto ambiti “classici” del management come la soddisfazione dei beneficiari (81,3%) e le tecniche di gestione progettuale (70,8%). D’altro canto

	per niente (%)	molto (%)
Ha richiesto una formazione intensiva per il personale	10,9	20,3
Ha richiesto cambiamenti consistenti nell’organizzazione	6,3	26,6
Ha richiesto nuove figure professionali e l’aggiornamento di quelle esistenti	9,4	34,4
Ha richiesto investimenti a livello di ‘software’ (digitali)	26,6	20,3
Ha richiesto investimenti a livello di ‘hardware’ (spazi, mezzi, strumenti)	26,6	20,3
Ha richiesto la mediazione e l’intervento delle istituzioni	34,4	10,9
Ha richiesto la creazione di interventi mirati sul territorio	12,5	26,6
Ha richiesto la creazione di partnership ad hoc	10,9	26,6
Ha permesso di sfruttare programmi e attività già presenti	10,9	21,9
Ha richiesto la creazione di nuove divisioni, unità organizzative	17,2	18,8

**Tavola 11** Principali effetti del progetto sull’organizzazione promotrice – Fonte: Iris Network, 2017

una percentuale piuttosto significativa (62,5%) prevede una valutazione sul contesto socio-economico e sulle comunità di riferimento ad indicare un indirizzo più autenticamente orientato all'impatto sociale.

A fronte di questa impostazione le metodologie valutative (Tavola 13) più diffuse riguardano la customer satisfaction (70,8%) e l'analisi dei costi / benefici rispetto ai risparmi generati nell'utilizzo delle risorse economiche. Un aspetto che appare come il più consistente nell'influenzare le policy. Interessante infine il risultato ottenuto da rendicontazione sociale (50%) e storytelling (52,1%) che può essere considerato un "combinato disposto" in sede di focalizzazione di output e outcome e, al tempo, stesso di dimensione valutativa dell'innovazione sociale che si esprime anche per via qualitativa.

	v.a.	%
Distribuzione e utilizzo delle risorse economiche	26	54,2
Modalità di gestione del progetto	34	70,8
Coinvolgimento e soddisfazione dei beneficiari diretti	39	81,3
Creazione / qualificazione di posti di lavoro	25	52,1
Valore aggiunto generato in termini economici	23	47,9
Impatto sulla comunità e sulle forme di partecipazione civica	30	62,5
Impatto sui sistemi di regolazione e policy	9	18,8

**Tavola 12** Oggetto della valutazione – Fonte: Iris Network, 2017

	v.a.	%*
Analisi costi / benefici (risparmio generato)	28	58,3
Customer satisfaction rispetto ai beneficiari diretti	34	70,8
Network analysis su capacità di coinvolgimento	17	35,4
Storytelling (narrazione di elementi qualitativi)	25	52,1
SROI (ritorno sociale sugli investimenti)	8	16,7
Cruscotti e indicatori di performance per le organizzazioni	5	10,4
Bilancio sociale e di sostenibilità	24	50,0
Analisi controfattuale (rispetto ad altri contesti)	2	4,2
Altro	3	6,3

**Tavola 13** Metodologie di valutazione – Fonte: Iris Network, 2017.  
\*Possibili più risposte.

# La struttura e le risorse dell'ecosistema

## 1. Introduzione

“Ecosistema” è un termine sempre più diffuso tra gli addetti ai lavori dell'impresa sociale, intendendo quel complesso di imprenditori, policy makers, finanziatori e altri attori che supportano lo sviluppo di questo particolare modello d'impresa. In termini generali fa riferimento a un insieme relativamente coordinato di dispositivi di policy che costituiscono una cornice (framework) all'interno della quale altre norme, servizi di accompagnamento e risorse dedicate si articolano come un sistema integrato che definisce un “mezzanino” tra interventi top-down (promossi in primo luogo dalla Pubblica Amministrazione, ma anche da altri soggetti che, per diverse ragioni, intendono svolgere un ruolo di sostegno) e infrastrutture bottom-up generate dalle stesse imprese sociali (ad esempio attraverso reti di rappresentanza e coordinamento, marchi di prodotto / servizio, certificazioni volontarie, ecc.). Operativamente si tratta di sei distinti assi definiti da azioni di mappatura a livello nazionale ed europeo:

- 1 il riconoscimento politico attraverso una legislazione *ad hoc* stabilita soprattutto a livello nazionale (come, nel caso italiano, la recente riforma del terzo settore);
- 2 le regolazioni e i sostegni che consentono alle imprese sociali l'accesso ai mercati, riconoscendone le peculiarità a livello di finalità, oggetto della produzione e modelli di gestione;
- 3 il supporto attraverso misure pubbliche che favoriscono la nascita (startup) e la crescita (scaling) di imprese sociali, ad esempio attraverso incentivi fiscali che stimolano gli investimenti;
- 4 l'accesso a risorse finanziarie attraverso

intermediari tradizionali e nuove piattaforme digitali orientate ad aggregare “crowd” di investitori informali;

5 il consolidamento di reti e meccanismi di supporto generati dalle stesse imprese sociali attraverso forme di mutualismo inter-organizzativo;

6 la possibilità di generare nuova conoscenza, attraverso attività di ricerca e relativo trasferimento tecnologico grazie ad iniziative in campo formativo e consulenziale.

All'interno di questa complessa architettura che, per certi aspetti, è ancora in formazione / trasformazione anche in un paese avanzato nel campo dell'impresa sociale come l'Italia, operano diversi attori: branche della Pubblica Amministrazione locale e nazionale, soggetti filantropici, consorzi e federazioni dell'impresa sociale, agenzie tecniche e società miste che governano lo sviluppo locale, università, centri di ricerca, think tank, enti formativi, società consulenziali, incubatori e acceleratori d'impresa, ecc. L'insieme di questi soggetti – in buona parte aggregatosi, nel corso del tempo, in occasione dei principali eventi della rete Iris Network, in particolare del Workshop sull'impresa sociale – è stato coinvolto nell'indagine sulla community del network, che rappresenta di fatto una delle prime rilevazioni centrate sugli attori dell'ecosistema, con l'obiettivo di indagarne le caratteristiche proprie (in quanto soggetti organizzativi) e le loro modalità di interazione. Attraverso questa survey è stato possibile quindi definire, in termini di architettura generale e operatività interna, quale effettiva consistenza abbia l'ecosistema italiano a supporto dell'impresa sociale in una fase particolarmente delicata, che riguarda, in senso

stretto, l'implementazione della riforma normativa e in senso più ampio, il riposizionamento di questo modello d'impresa in un quadro socio-economico profondamente mutato negli ultimi anni.

A fronte di questo obiettivo generale verranno affrontati i seguenti temi specifici:

- in primo luogo le caratteristiche organizzative e societarie dei 106 attori di ecosistema che hanno partecipato alla rilevazione;
- in secondo luogo le risorse economiche e gli investimenti che sono in grado di mobilitare per esercitare la loro funzione di accompagnamento nei confronti dell'imprenditoria sociale;
- in terzo luogo le modalità operative attraverso cui agiscono a favore delle imprese sociali, anche tramite forme di collaborazione tra attori diversi, contribuendo così a disegnare un ecosistema autenticamente coeso al proprio interno.

## 2. Il profilo organizzativo degli attori dell'ecosistema

Dal punto di vista societario l'ecosistema dell'impresa sociale appare decisamente più variegato rispetto alla tipologia organizzativa di riferimento (Tavola 1). Se l'impresa sociale risulta storicamente legata a uno specifico modello – la cooperazione sociale – con meno esperienze costituite su altre basi societarie (imprese di capitali, spesso promosse peraltro sempre da cooperative sociali), nel caso dell'ecosistema si possono identificare almeno tre distinti cluster di forme giuridiche con funzioni di supporto. Il primo, legato alla già citata cooperazione sociale, è il modello del consorzio di cooperative sociali, che opera attraverso la costituzione di una rete di imprese della stessa natura (21,7%). Un secondo raggruppamento è formato da soggetti di terzo settore diversi dalla cooperazione sociale, all'interno dei quali il peso specifico maggiore è esercitato da fondazioni e associazioni di secondo livello (41,5%). Il terzo cluster si compone di società di capitali, molte delle quali impegnate in campo consulenziale e formativo (22,6%). Si tratta quindi di un quadro molto sfaccettato rispetto

al quale la qualifica di impresa sociale non ha fin qui conosciuto una significativa diffusione, ad indicare che anche nel contesto dell'ecosistema non si ravvisano evidentemente le condizioni per far valere il "valore aggiunto" di questa qualifica. Va rilevata infine l'assenza di soggetti pubblici, anche attraverso strutture tecniche e società miste. Probabilmente la causa principale risiede in una distorsione nella definizione della popolazione di riferimento coinvolta nell'indagine, ma forse anche in una caratteristica costitutiva dell'ecosistema italiano che appare in buona parte "autoprodotta" dalle stesse imprese sociali ed in epoca più recente arricchito da altri attori privati che operano a supporto dello sviluppo (d'impresa in particolare), mentre invece la Pubblica Amministrazione, anche a livello locale, ha storicamente faticato nel costruire unità organizzative al suo interno o in partnership con altri attori che avessero compiti di sostegno allo sviluppo e non solo di monitoraggio in sede di controllo e autorizzazione / accreditamento.

	v.a.	%
Impresa di capitali	24	22,6
Associazione	24	22,6
Fondazione	16	15,1
Consorzio di cooperative sociali	15	14,2
Cooperativa non sociale	10	9,4
Cooperativa sociale	5	4,7
Altra società consortile	3	2,8
Società di Mutuo Soccorso	3	2,8
Ente pubblico	2	1,9
ATI	2	1,9
Organizzazione di volontariato	1	0,9
Altro	1	0,9
Totale	106	100,0

**Tavola 1** Forma giuridica degli attori dell'ecosistema – Fonte: Iris Network, 2017

Una tendenza alla differenziazione è rilevabile non solo guardando alla forma giuridica dei soggetti che compongono l'ecosistema ma anche alla modalità attraverso cui essi interpretano la funzione di supporto (Tavola 2). Prevalgono, in particolare, due modelli principali, che a ben



guardare rappresentano proprio due diversi approcci in chiave ecosistemica. Da una parte le reti, composte da imprese sociali e altri enti di terzo settore, che incarnano la modalità di auto-organizzazione della funzione di supporto (30,2%). Dall'altra le società di consulenza (28,3%), che invece sono rappresentative di un mercato di servizi allo sviluppo per certi versi maturo, sia in sede di domanda da parte delle imprese che in termini di qualità dell'offerta. Completano il quadro, anche se in posizione più deflata, importanti attori tipicamente ecosistemici, come la ricerca e la formazione, gli attori filantropici e finanziari e le agenzie di sviluppo che operano su scala territoriale.

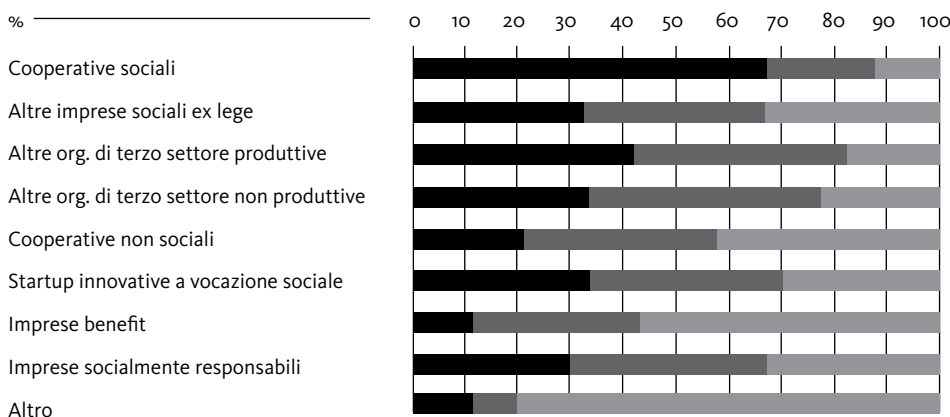
	v.a.	%
Agenzia di sviluppo	15	14,2
Rete di imprese sociali e/o altre organizzazioni nonprofit	32	30,2
Investitore sociale (finanziario e/o filantropico)	13	12,3
Società di consulenza	30	28,3
Ente di formazione e/o ricerca	16	15,1
Totale	106	100,0

**Tavola 2** Modello di supporto – Fonte: Iris Network, 2017

È interessante approfondire, in questo ambito, anche la natura dei soggetti beneficiari delle azioni di supporto, sia segmentando

internamente il campo dell'impresa sociale, sia rilevando l'eventuale presenza di altri beneficiari, verificando così se – ed eventualmente in quale misura – l'ecosistema dell'impresa sociale sia connesso ad altri contesti (Figura 1).

In effetti, per la maggior parte dei soggetti di ecosistema, l'interlocutore primario è rappresentato dalla cooperazione sociale (ritenuto un beneficiario “core” per il 68% dei casi), ovvero il modello fin qui “dominante” nel campo dell'impresa sociale italiana sia in termini quantitativi (numero di unità, addetti, valore della produzione, ecc.), sia per maturità del proprio ciclo di vita e di conseguenza per la capacità / necessità di avvalersi di un ecosistema di supporto articolato ed efficiente. La cooperazione sociale può essere vista a tutti gli effetti come il “capofila” di una filiera di attori che spazia dall'impresa sociale costituita in varie forme ad altri attori di terzo settore che oggi, grazie alla riforma, si trovano ricompresi in un comparto istituzionale unitario. Interessante comunque notare come, per una percentuale comunque significativa di casi (34%), rientrano nel novero degli interlocutori primari anche soggetti emergenti come le startup innovative a vocazione sociale, così come imprese for profit dotate di strategie di responsabilità sociale (30,2%). A questo proposito va osservato come per ben il 63% delle organizzazioni ecosistemiche coinvolte



**Figura 1** Spettro d'azione dell'attività di supporto – Fonte: Iris Network, 2017

■ centrale ■ periferico ■ fuori campo

nell'indagine gli interlocutori primari siano più di due (rispetto all'elenco proposto), a riprova di una propensione ad operare ad ampio raggio piuttosto che specializzandosi su una singola tipologia.

Nell'approfondire il profilo societario delle organizzazioni di ecosistema ci si è interrogati sul loro assetto di governance e sul modo in cui tale assetto presenta peculiarità che possono essere ricondotte ad una declinazione *sui generis* dell'impresa sociale, in particolare per la capacità di contemperare soggetti diversi nei processi decisionali (Tavola 3).

	v.a.	%
Persone	28	26,4
Enti/Istituzioni	34	32,1
Assetto misto (persone & enti/istituzioni)	44	41,5
Totale	106	100,0

**Tavola 3** Soggetti coinvolti nell'assetto di governance – Fonte: Iris Network, 2017

La maggior parte di questi soggetti, infatti, è dotata di una governance di tipo multi-stakeholder che include sia persone fisiche che enti/istituzioni (41,5%), delineando così una sorta di “ibrido” tra organizzazione di rete con finalità di coordinamento e agenzia di sviluppo basata su possesso di competenze specialistiche. Permangono comunque in posizione non secondaria anche assetti specifici, ovvero organizzazioni di ecosistema, da una parte, governate da altri enti e istituzioni (32%) e, dall'altra, promosse e gestite da sole persone.

Guardando all'anno di costituzione delle organizzazioni coinvolte nella rilevazione è possibile individuare una duplice “stratificazione” dell'ecosistema dell'impresa sociale italiana (Tavola 4). La prima si colloca nel “ventennio glorioso” degli anni '90 e duemila (55,7%) ed è caratterizzata soprattutto dalla nascita di reti consortili della cooperazione sociale. La seconda è di epoca più recente visto che quasi il 30% si è costituito dopo il 2010 ed è contraddistinto soprattutto da imprese for profit, ad indicare forse che il supporto all'impresa sociale – ad

esempio in termini di servizi e gestione di progetti – è progressivamente diventato un contesto, anche di mercato, più significativo.

	v.a.	%
Fino al 1990	16	15,1
1991-1995	7	6,6
1996-2000	15	14,2
2001 - 2005	12	11,3
2006 - 2010	25	23,6
2011 - 2016	31	29,2
Totale	106	100,0

**Tavola 4** Anno di costituzione – Fonte: Iris Network, 2017

Per quanto riguarda il capitale umano impiegato nelle organizzazioni di ecosistema si possono registrare sia affinità che differenze rispetto a quanto rilevato per le imprese sociali, aspetto che consente di comprendere quanto le organizzazioni di supporto “assomigliano” o meno alle organizzazioni destinatarie delle loro attività. Un primo dato ha a che fare con il volontariato, che, nei soggetti di ecosistema così come per le imprese, risulta poco diffuso (presente nel 27,1% dei casi). Un secondo riscontro riguarda le caratteristiche degli addetti retribuiti, che rappresentano la quota parte più importante del capitale umano delle organizzazioni di ecosistema (in totale circa 4.500 addetti a costituire il 55,1% del capitale umano complessivo). Anche in questo caso si segnalano alcune differenze significative rispetto alla composizione delle imprese sociali (Tavola 5). Cresce, ad esempio, la componente maschile, ad evidenza di alcuni ostacoli nell'accesso di figure femminili in ruoli di supporto. Inoltre aumenta, anche se non in maniera così consistente, la componente di lavoro autonomo rispetto a quello alle dipendenze, probabilmente spiegabile con una più elevata intensità di competenze specialistiche che operano in questo mercato. Competenze che peraltro sono “certificate” anche da una maggior presenza di operatori in possesso di laurea o titoli superiori.

	% sul totale
Femmine	57,0
Maschi	43,0
A tempo indeterminato	70,9
A tempo determinato	8,1
Collaboratori e altri atipici	8,7
Lavoratori autonomi	12,2
In possesso di laurea o titoli superiori	61,9
Di età inferiore ai 35 anni	32,2

**Tavola 5** Tipologie di addetti – Fonte: Iris Network, 2017

Rimane invece sostanzialmente simile, confrontando organizzazioni di ecosistema ed imprese, il dato sui giovani, per cui si potrebbe ipotizzare una sorta di “blocco generazionale” comune che, nel caso degli attori dell’ecosistema, può essere rappresentato da una difficoltà più marcata ad intercettare competenze che “camminano sulle gambe” di nuove generazioni di consulenti e formatori, ad esempio per quanto riguarda la digital transformation di queste imprese.

Il profilo “ecosistemico” di queste organizzazioni deriva non solo dalla loro configurazione interna, ma anche dall’orientamento a sviluppare collaborazioni e partnership strutturate con altri attori (Tavola 6). La modalità più diffusa è quella dell’adesione a reti di rappresentanza (62,8%) e di progetto (65,4%), mentre scivola in secondo piano la partecipazione a “tavoli” con finalità di co-programmazione (38,5%). Ancora meno frequenti le partecipazioni societarie in imprese sociali, altri enti di terzo settore, imprese for profit, startup innovative. Una propensione che potrebbe limitare approcci di tipo “equity” allo sviluppo, prevedendo cioè l’assunzione di rischio diretto da parte di enti che co-investono in chiave di partnership apportando risorse (finanziarie ma non solo) in cambio di diritti di proprietà sull’impresa investita.

Questo orientamento “soft” dell’accompagnamento, interpretato più come supporto esterno che assunzione di rischio condiviso, viene in parte confermato anche dalle

scelte di sviluppo a breve termine che riguardano gli stessi attori di ecosistema.

A fronte di una percentuale consistente (68%) che dichiara di situarsi in un contesto di sviluppo organizzativo, le scelte concrete riguardano soprattutto la diversificazione della propria offerta di servizi (73,6%), la proposta di azioni pilota per far nascere nuove imprese sociali (58,3%) e partecipare o promuovere nuove reti imprenditoriali (56,9%). Sono invece meno considerate azioni di sviluppo più “disruptive” in senso organizzativo e strategico come fondersi con strutture simili (16,3%) o acquisire imprese sociali (12,5%), anche se una parte non marginale (27,8%) dichiara di voler assumere un approccio proattivo finalizzato a sviluppare attività d’impresa sociale da gestire direttamente, quasi come se l’operatività nel contesto restituisca riscontri in termini di opportunità ma anche di limiti dello *status quo* che convincono una parte di questi soggetti ad agire essi stessi in veste di imprenditori sociali.

	v.a.	%
Adesione ad associazioni di rappresentanza	49	62,8
Adesione a consorzi	23	29,5
Partecipazione a contratti di rete	13	16,7
Adesione a partnership di progetto	51	65,4
Adesione ad associazioni temporanee d’impresa	21	26,9
Partecipazione a “tavoli” di programmazione	30	38,5
Partecipazione societaria in altre imprese sociali e/o altre organizzazioni non profit	23	29,5
Partecipazione societaria in imprese for profit e/o società miste	16	20,5
Partecipazione societaria in startup innovative	3	3,8

**Tavola 6** Tipologia delle reti e delle adesioni societarie – Fonte: Iris Network, 2017

### 3. Risorse economiche e investimenti

La sostenibilità delle organizzazioni di ecosistema dipende da un mix di fonti: donazioni che derivano da trasferimenti (di origine filantropia soprattutto) e contributi da enti pubblici, a

cui si affiancano entrate da scambi di mercato con organizzazioni socie, altre imprese sociali e altri attori pubblici e privati. Sono queste ultime – ossia le risorse di mercato in particolare da soggetti “diversi” dai propri soci e imprese sociali – a costituire una fonte di finanziamento per un numero consistente di organizzazioni di ecosistema (71,7%), a cui si affiancano, seppur per una parte minore, entrate derivanti da vendita di beni e servizi a imprese sociali (36,8%), mentre solo il 25,5% dichiara di ricavare risorse economiche da scambi con i proprio soci. Sul fronte dei contributi sono soprattutto quelli derivanti da progetti cofinanziati da enti pubblici a rappresentare una fonte di entrate per un numero piuttosto consistente di organizzazioni dell'ecosistema (38,7%), mentre trasferimenti di origine filantropica o da altri soggetti (ad esempio contributi da parte di imprese) non superano la quota del 30% delle organizzazioni coinvolte.

L'impianto market-oriented delle organizzazioni di supporto all'impresa sociale – che peraltro si alimenta anche attraverso scambi con soggetti “esterni” allo stesso ecosistema di appartenenza – viene confermato anche guardando al peso specifico di ciascuna voce di entrata nel determinare il valore della produzione (Tavola 7).

Quasi 1/3 delle organizzazioni di ecosistema (32,1%) ricava infatti più della metà delle proprie risorse economiche da vendita di beni e servizi a soggetti “altri”, diversi cioè da imprese sociali sia associate che non aderenti all'organizzazione.

Per poco meno di 1/5 la percentuale delle entrate derivante da questa fonte è addirittura uguale o superiore al 90% del totale delle risorse disponibili. In generale le risorse market coprono una percentuale superiore alla metà del totale delle entrate per il 57,5% delle organizzazioni, una quota in crescita di oltre 7 punti percentuali rispetto a quanto avviene alla data di costituzione delle organizzazioni, ma un trend che al suo interno sembra differenziarsi. La componente market è infatti sempre più “monopolizzata” da scambi con organizzazioni esterne all'ecosistema, mentre diminuiscono quelli con imprese sociali e soci. Le risorse di natura contributiva e donativa tendono nel loro complesso a diminuire, ma al loro interno cresce la “nicchia” delle risorse derivanti dalla partecipazione a progetti pubblici cofinanziati (probabilmente da fondi strutturali europei). Si tratta quindi di un modello di business imperniato non solo su un mix di fonti, ma anche di risorse che, come accennato in precedenza, derivano pure da scambi di mercato con attori che probabilmente si collocano in posizione periferica o esterna all'ecosistema di appartenenza; ad indicare, forse, che la specializzazione sulla sola imprenditoria sociale – in particolare quella che “gravita” nel contesto territoriale e/o settoriale – “non paga” in termini di generazione di risorse. Gli attori di ecosistema, quindi, tentano di allargare il proprio spettro di operatività generando così, anche se forse in modo non del tutto intenzionale, una connettività più ampia

	alla costituzione (%)			ad oggi (%)		
	≤ 10	≥ 50	≥ 90	≤ 10	≥ 50	≥ 90
Trasferimenti da enti filantropici	83,0	13,2	5,7	79,2	10,4	4,7
Trasferimenti da imprese ed enti finanziari	76,4	19,8	17,9	77,4	12,3	10,4
Contributi pubblici per attività di supporto	88,7	4,7	3,8	85,8	5,7	0,9
Contributi pubblici da progetti di sviluppo	81,1	10,4	5,7	76,4	8,5	2,8
Vendita di beni e servizi a soci	81,1	13,2	13,2	84,9	9,4	4,7
Vendita di beni e servizi ad altre imprese sociali	87,7	5,7	1,9	77,4	10,4	0,9
Vendita di beni e servizi ad altri soggetti	63,2	29,2	18,9	44,3	32,1	17,0
Totale ricavi da vendita di beni e servizi (quota market)	37,7	50,9	40,6	30,2	57,5	34,9

**Tavola 7** Composizione delle entrate dell'organizzazione – Fonte: Iris Network, 2017

rispetto al solo bacino di imprenditoria sociale.

Un'ulteriore variabile che rileva il dinamismo del “business ecosistemico” nel campo dell’impresa sociale riguarda la propensione all’investimento da parte degli attori che operano a supporto. Una percentuale di poco inferiore al 40% (precisamente il 37,7%) ha dichiarato di avere in corso degli investimenti in tal senso. Si tratta di una quota importante, ma comunque non maggioritaria, considerando il regime di “cambiamento sistemico” nel quale si trova l’imprenditoria sociale italiana, se si guarda ad una molteplicità di variabili come le caratteristiche dei mercati, l’impatto tecnologico, l’emergere di nuovi bisogni, il nuovo quadro normativo, ecc.

	no	si	% si
Piattaforme digitali	21	19	47,5
Risorse specialistiche per accompagnamento	14	26	65,0
Adesione a network nazionali e internazionali	19	21	52,5
Costruzione di incubatori e spazi di coworking	26	14	35,0
Gestione diretta di progetti pilota	15	25	62,5
Gestione diretta di attività d’impresa sociale	34	6	15,0
Innovazione nei prodotti formativi	5	25	62,5
Nuovi spazi per sede e centri servizi	29	11	27,5

**Tavola 8** Investimenti in servizi di supporto alle imprese sociali – Fonte: Iris Network, 2017

Analizzando la natura degli investimenti (Tavola 8) il quadro sembra caratterizzarsi per un approccio di tipo incrementale, volto cioè a valorizzare ancor più alcuni asset relativamente consolidati, come i prodotti formativi e la gestione di progetti pilota (62,5%) piuttosto che l’offerta di competenze specialistiche in sede di accompagnamento (65%). Sono meno diffusi investimenti su dimensioni di natura infrastrutturale, come nuovi spazi per sedi e centri di servizio (27,5%), coworking e incubatori (35%) e gestione diretta di iniziative di social business (15%). Un quadro che, nel suo

complesso, denota una propensione limitata a co-investimento su iniziative di innovazione dal più consistente orientamento “disruptive”.

#### 4. Ambiti e modalità di supporto

Delineato il profilo organizzativo e il modello di business delle organizzazioni che compongono l’ecosistema dell’impresa sociale italiana è interessante approfondire alcuni elementi che riguardano la strategia e operatività a favore di queste imprese (Tavola 9).

In questo ambito si segnalano due focus principali in termini di strategia delle azioni di supporto. Il primo riguarda lo sviluppo, che sembra passare attraverso l’espansione in nuovi mercati e settori di attività (“molto importante” per il 27,8% dei casi). A fianco di questa scelta – che combina innovazione di prodotto ed espansione delle arene mercantili – si colloca, quasi a corollario, l’accompagnamento a percorsi di change management interno (“molto importante” per il 25% delle organizzazioni). Appare evidente, quindi, che l’ecosistema rilevato si concentra soprattutto su imprese sociali relativamente mature, che intendono operare un doppio “salto di scala”, ampliando e al tempo stesso differenziando le proprie attività. Data la rilevanza di questo percorso di scaling, risulta quindi necessario adeguare, migliorandolo, l’assetto organizzativo e di governance, non solo per la gestione dell’esistente, ma affinché sia in grado di gestire e metabolizzare elementi importanti di mutamento a livello di oggetti della produzione e ambiti di mercato nei quali vengono prodotti e scambiati. Si evidenzia invece un minore interesse per elementi di “compliance normativa” (di per sé rilevanti), come il nuovo codice appalti, e soprattutto la nuova riforma del terzo settore e dell’impresa sociale (“per niente rilevante” per il 30,6% dei casi); si tratta forse, soprattutto nel caso della riforma terzo settore, di un oggetto ancora troppo “fluido” a livello di implementazione per poterne cogliere in maniera puntuale implicazioni dal punto di vista strategico

e organizzativo. Allo stesso modo emerge uno scarso interesse (26,4%) per strategie volte a far nascere nuove forme di impresa sociale, ad esempio accompagnando l'assunzione della qualifica di legge da parte di enti di terzo settore diversi dalle cooperative sociali, oppure lo startup di nuove imprese sociali operanti in nuovi settori di attività e mercati. Infine trova un riscontro limitato il sostegno al ricambio generazionale (25%) che rappresenta spesso uno snodo chiave nei processi di gestione del cambiamento organizzativo; forse la scelta è legata alla forma di accompagnamento (strettamente di processo), mentre sembrano prevalere modelli più improntati a una consulenza di natura tecnica focalizzata su prodotti e mercati.

Esaminando poi la lunga e variegata lista di azioni di supporto messe in atto dalle organizzazioni di ecosistema spiccano almeno tre ambiti rilevanti (Figura 2). Il primo è rappresentato dalla formazione (30,4%), intesa come strumento attraverso cui vengono veicolati dei contenuti – di diversa natura – che alimentano lo sviluppo organizzativo, toccando vari temi: gestione del capitale umano, modelli di servizio, analisi delle politiche, individuazione dei driver di cambiamento ecc. In questo ambito si possono collocare anche scambi di esperienze e informazioni, in quanto il setting formativo si presta ad essere adattato anche per esigenze di natura laboratoriale. Si tratta di fatto di declinazioni diverse della formazione, che in effetti possono alimentare una meta funzione di natura “educativa” basata su processi di apprendimento e fertilizzazione con contesti sia interni che esterni all'impresa stessa.

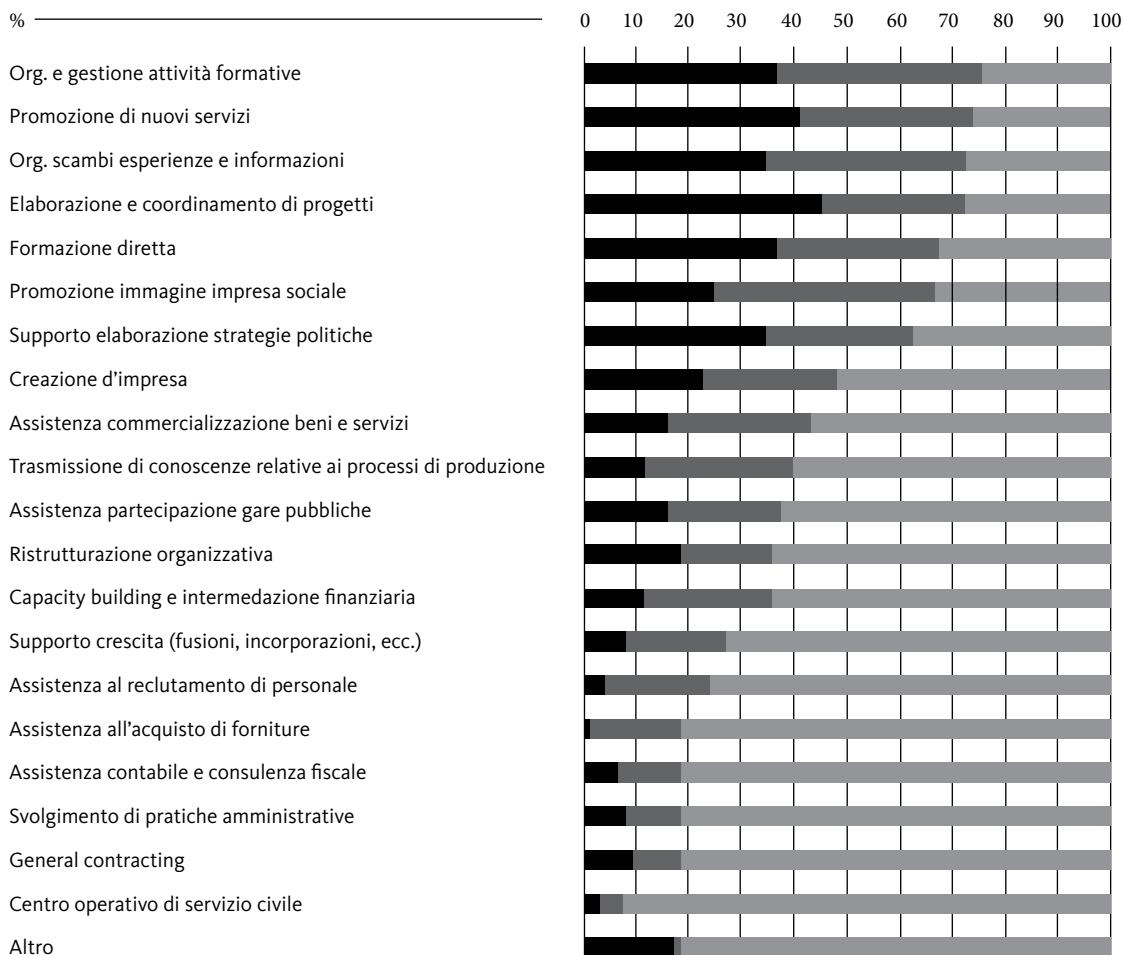
Un secondo ambito d'azione può comprendere, da una lato, la dimensione di innovazione di prodotto e servizio (14,7%); dall'altro il design di progetti (11,6%), che possono svolgere una funzione di “incubazione” e di prima sperimentazione per testare l'innovazione stessa ed individuare le condizioni affinché essa possa essere “messa a regime”, arricchendo così il portafoglio dell'offerta dell'impresa sociale beneficiaria di queste attività di accompagnamento.

Infine un terzo ambito di supporto – che assume una certa rilevanza nel panorama dell'impresa sociale italiana – riguarda la promozione dell'identità dell'impresa sociale (7,4%) in un contesto sociale, economico e politico che – soprattutto negli ultimi anni – ha modificato il suo “sentiment” nei confronti di questo modello d'impresa, sia nelle modalità attraverso cui formula i propri giudizi che nella composizione degli stessi. All'accompagnamento identitario si può affiancare il supporto all'elaborazione strategica (17%), che può essere considerato quasi come una sua ricaduta operativa, ad esempio in sede di policy making, piuttosto che di gestione di partenariati, fino a un approccio ridefinito rispetto ai tessuti comunitari locali. Un cambiamento che nasce dunque da azioni promozionali che fanno leva su elementi di identità – classici o rivisitati – per impostare nuove strategie.

Oltre a questi ambiti di supporto è possibile rilevare altri settori di intervento, anche se non particolarmente di rilievo (se non di per sé, almeno rispetto ad una gestione che attinga all'ecosistema di riferimento). In primo luogo non assumono una rilevanza particolare gli interventi

	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.)	30,6	18,1

**Tavola 9** Strategie nei confronti delle imprese sociali – Fonte: Iris Network, 2017



**Figura 2** Ambiti e modalità di supporto delle imprese sociali – Fonte: Iris Network, 2017 ■ care ■ secondaria ■ non svolta

di natura specialistica finalizzati a gestire processi di ristrutturazione organizzativa (6%), oltre che di fusione e accorpamento (2,3%), segno che l'ecosistema agisce più a livello di precondizioni piuttosto che di intervento diretto su processi hard di riorganizzazione, i quali, probabilmente, laddove attivi, vengono gestiti internamente. In secondo luogo assumono una scarsa importanza azioni di supporto alla partecipazione a gare pubbliche (4,2%) anche attraverso strumenti come il general contractor (2,3%), che invece storicamente erano un ambito rilevante di operatività per le organizzazioni di supporto come i consorzi e le reti di impresa sociale, mentre

oggi, probabilmente, vengono gestiti più a corto raggio attraverso partnership mirate, governate dalle stesse imprese sociali coinvolte. Infine assumono una posizione decisamente marginale tutti quei servizi di natura tecnico-amministrativa come l'acquisto di forniture (0,8%), l'assistenza contabile e fiscale (1,4%) e lo svolgimento di pratiche amministrative (2,1%) che, anche in questo caso, hanno storicamente rappresentato un importante bacino di attività di supporto. Si tratta di un fenomeno già noto, che può essere spiegato guardando alla natura tecnico-specialistica di queste attività, priva quindi di un particolare "valore aggiunto" rispetto alla natura

delle imprese sociali; inoltre la crescita di un mercato dei servizi amministrativi e tecnologici ha ridimensionato il rendimento economico per attori di ecosistema che non hanno investito, se non in casi limitati, anche sulla dimensione “sociale” di queste attività.

In termini di leve di supporto all’impresa sociale (Tavola 10) la formazione si conferma essere non solo un servizio in sé, ma probabilmente anche il veicolo per una pluralità di contributi. Circa 1/3 delle organizzazioni dell’ecosistema, infatti, dichiarano di operare attraverso questa modalità. Interessante anche il risultato fatto segnare dalle attività consulenziali sia organizzative (23,6%) che di processo (32,1%), mentre invece assumono una rilevanza minore ambiti più puntuali come le analisi di mercato, la ricerca e l’accompagnamento alla creazione di nuove imprese. Praticamente residuali le azioni di ecosistema legate all’intermediazione di risorse economiche sia sul lato finanziario (business planning, brokering, ecc.) che donativo (es. campagne raccolta fondi).

	per niente (%)	molto (%)
Consulenza organizzativa	27,4	23,6
Consulenza strategica	21,7	32,1
Intermediazione finanziaria	65,1	4,7
Redistribuzione di risorse donative	69,8	9,4
Formazione	17,0	34,0
Ricerca scientifica	46,2	14,2
Analisi di mercato	44,3	6,6
Servizi di sviluppo	28,3	18,9
Incubazione d’impresa	53,8	11,3

**Tavola 10** Leve di supporto – Fonte: Iris Network, 2017

A completamento di questa parte – dedicata alle attività e funzioni che contraddistinguono l’operato delle organizzazioni dell’ecosistema dell’impresa sociale – è interessante analizzare la loro propensione ad innovare l’offerta di supporto e accompagnamento. Si tratta di una percentuale consistente, ma minoritaria, pari al 42,5% del totale; per le organizzazioni che innovano (Tavola

11), prevalgono innovazioni di natura incrementale riguardanti soprattutto la declinazione in chiave di community building (53,3%) e di filiera distrettuale (42,2%) del supporto progettuale. Interessanti anche le innovazioni che si concentrano sul versante dell’organizzazione interna in chiave di change management (35,6%) e modelli di accompagnamento (44,4%), così come il supporto alla valutazione degli interventi (33,3%) e all’emersione di idee innovative (33,3%). Risultano invece ancora in posizione marginale gli interventi sul versante dell’innovazione nella raccolta fondi, sia di tipo donativo (crowdfunding) che di intermediazione finanziaria.

	no	si	% si
Reward crowdfunding	42	3	6,7
Equity crowdfunding	45	0	0,0
Altre innovazioni finanziarie	40	5	11,1
Progetti di filiera territoriale	26	19	42,2
Progetti di welfare comunitario	21	24	53,3
Gestione del cambiamento	29	16	35,6
Talent management	40	5	11,1
Infrastrutture digitali	33	12	26,7
Call for ideas	30	15	33,3
Rendicontazione d’impatto	30	15	33,3
Nuovi modelli di accompagnamento	25	20	44,4
Altro	0	4	8,9

**Tavola 11** Tipologia di innovazioni introdotte – Fonte: Iris Network, 2017

I dati raccolti grazie a questa prima rilevazione restituiscono un quadro dell’ecosistema a supporto dell’impresa sociale italiana che può essere ben sintetizzato da una tabella che – rifacendosi a mappature tematiche elaborate a livello europeo – ripropone le componenti dell’ecosistema e, per ciascuna di esse, verifica quanto siano rilevanti per gli attori che oggi ne fanno parte (Tavola 12).

Analizzando le scelte delle organizzazioni oggetto di indagine, due componenti assumono una particolare rilevanza, a conferma peraltro di quanto già precedentemente osservato. La



prima riguarda il comparto della conoscenza e del suo trasferimento, attraverso attività formative che contribuiscono a fare capacity building sulle competenze degli imprenditori sociali e degli operatori a vario titolo coinvolti in queste organizzazioni (aspetto ritenuto molto rilevante dal 50% del totale). La seconda componente ha a che fare con la dimensione di networking, intesa come modalità attraverso cui operare il “trasferimento tecnologico” in chiave di sviluppo dell’impresa sociale. Un campo che si contraddistingue quindi per un’elevata intensità di conoscenza e per la capacità di operare attraverso reti inter-organizzative. Due componenti già storicamente importanti, ma che oggi vedono amplificata la loro rilevanza per il fatto che lo spettro degli stakeholder dell’impresa sociale si amplia e si differenzia, all’interno di un ecosistema nel quale proprio la produzione di conoscenza e il suo trasferimento attraverso i network assumeranno una complessità sempre più consistente.

	per niente (%)	molto (%)
Ricerca, formazione, sviluppo delle competenze	15,1	50,0
Riconoscimento politico-normativo	32,1	14,2
Accesso ai mercati	28,3	17,9
Sistema di incentivi fiscali	39,6	11,3
Supporto per startup e scaling (crescita)	34,0	14,2
Accesso a risorse finanziarie	27,4	18,9
Reti di supporto	22,6	30,2

**Tavola 12** Componenti dell’ecosistema – Fonte: Iris Network, 2017

## **Nota metodologica**

I dati presentati sono relativi ad un'indagine condotta nella seconda metà del 2017 sulla community di Iris Network, una popolazione di organizzazioni che nel corso degli ultimi otto anni ha partecipato alla realizzazione del Workshop sull'impresa sociale, un evento che nel tempo si è caratterizzato per un esplicito riferimento all'innovazione nel campo dell'impresa sociale valorizzando pratiche, iniziative e progetti, elaborati, presentati e discussi da queste stesse imprese. La rilevazione ha coinvolto 615 organizzazioni, alle quali sono stati somministrati tre questionari (con compilazione elettronica) tesi ad indagare:

- organizzazioni di impresa sociale;
- buone pratiche di innovazione;
- soggetti che supportano lo sviluppo di queste imprese.

I questionari sono stati compilati da 270 organizzazioni, restituendo 105 rilevazioni su imprese sociali, 64 schede di progetti di innovazione sociale, 106 questionari relativi agli attori dell'ecosistema. Quest'ultima survey, in particolare, rappresenta di fatto una delle prime indagini su questa tipologia di organizzazioni, e ha reso possibile definire quale effettiva consistenza abbia l'ecosistema italiano a supporto dell'impresa sociale.

*Un ringraziamento particolare a tutte le organizzazioni che hanno reso possibile questa indagine.*



**Iris Network**  
Istituti  
di Ricerca  
sull'Impresa  
Sociale