

NUOVA IMPR

Com'era

La legge che nel 2006 ha introdotto in Italia l'impresa sociale (Dlgs n.155) in dieci anni è riuscita a generare appena qualche centinaio di realtà. La norma infatti non prevedeva alcun vantaggio per chi avesse scelto quella forma societaria

Come sarà

La riforma del Terzo settore oltre ad allargare il raggio di azione dell'impresa sociale e a prevedere che nel board degli amministratori ci siano soggetti pubblici o for profit (senza delegargli il controllo) ammette rendimenti per gli investitori

Arrivano gli incentivi:
interesse generale
e mondo produttivo
sapranno camminare
insieme?

di **PAOLO VENTURI**

direttore Aiccon

e **FLAVIANO ZANDONAI**

segretario Iris Network



o status quo è il peggior nemico di qualsiasi riforma. Anche di quella del Terzo settore e dell'impresa sociale. Il rischio che tutto rimanga come prima è quasi peggio del fare danni per un dispositivo normativo che si propone di dare nuova forma a settori di attività, soggetti organizzativi, politiche e strategie di sviluppo. La domanda quindi è: la nuova normativa sul Terzo settore completa di decreti è attrezzata per generare cambiamento?

La risposta, mutuando l'apparato concettuale della valutazione oggi molto di moda, può essere trovata guardando non solo agli output (i beneficiari diretti cioè le organizzazioni di Terzo settore) e neanche esclusivamente agli outcome (che in questo caso riguardano i principali contesti di azione del Terzo settore come welfare, cultura, ambiente), ma anche all'impatto sulle infrastrutture che governano lo sviluppo sociale ed economico, intercettando bisogni e risorse che emergono da azioni individuali e dai tessuti connettivi delle comunità territoriali e di scopo. Una riforma d'impatto quindi, per una società che nell'ultimo decennio è profondamente mutata nella sua stratificazione socioeconomica. Ecco quindi le principali direttri-

ESA SOCIALE

ci di cambiamento che potranno fare della legge quadro n. 106/16 e dei suoi decreti attuativi — in particolare del d.lgs. n. 112/17 sull'impresa sociale al quale si riferisce questa analisi — una autentica “riforma societaria”.

Volano dell'economia coesiva

Il decreto che ridefinisce identità, requisiti e funzionamento dell'impresa sociale contribuisce non solo a posizionare questo modello d'impresa nell'alveo politico culturale del Terzo settore dove è nata e prosperata negli ultimi quarant'anni, ma restituisce alla dimensione imprenditoriale nel suo insieme un orizzonte legato all'interesse generale. La “produzione come fatto sociale” oggi può trovare in questa norma le ali per affermarsi in un'epoca nella quale il sociale sta caratterizzando i modelli di business delle imprese. Il tratto sociale è ormai entrato nel codice genetico dell'economia mainstream con le imprese benefit e con l'impresa sociale diventa non solo fine ma anche metodo e motivazione di chi fa impresa. Si assiste così all'allargamento di quella terra di mezzo fra motivazioni prosociali e quelle speculative: è la terra delle imprese inclusive, quelle che “fanno luogo” attraverso economie che creano, integralmente, sviluppo e coesione. In tal senso molto importante è il riferimento all'impossibilità di poter costituire imprese sociali unipersonali: all'art. 1 comma 2 si ribadisce infatti la dimensione collettiva, anzi comune. Le imprese sociali sono “un'azione comune” dove si condividono mezzi e fini. Non a caso per comunicare questo elemento di valore il documento più importante sarà il bilancio sociale che dovrà includere, per le imprese sociali di dimensioni più significative, anche la valutazione dell'impatto sociale (articolo 9, comma 2).

Basta nicchie

Si è partiti dalla lettera a) e si è arrivati fino alla v) per indicare i settori su cui l'impresa sociale può operare (art. 2 comma 1). Turismo, cultura, agricoltura, abitare, sport saranno settori nei quali esercitarsi a definire un nuovo “paniere” di beni e servizi di interesse generale. Un ambito, quest'ultimo, che negli ultimi anni non è riuscito a sottrarsi dal dualismo Stato e mercato, lasciando alla “terza via” solo nicchie o ruoli di subfornitura. Ora invece c'è uno spazio, potenziale, per una ridefinizione radicale di quel che si definisce (o meglio si riconosce) come socialmente meritorio. È il sociale contenuto nella rigenerazione di beni abbandonati, nella valorizzazione di luoghi e tradizioni dimenticate, nell'innovazione dei servizi di terziario sociale, nella nascita di una nuova offerta di housing e di domiciliarità. Gli imprenditori sociali del post riforma dovranno lavorare più sul codesign dei servizi piuttosto che sui formulari per accedere ai bandi e la stella polare sarà rappresentata dalla dimensione esperienziale e di senso. Dilatare i settori non significa solo moltiplicare e differenziare le prestazioni, significa soprattutto generare valore multidimensionale in mercati diversi, includendo una fetta di popolazione, sempre più consistente, che og- ➤

Il documento più importante sarà il bilancio sociale che per le realtà di dimensioni più significative dovrà prevedere la valutazione di impatto sociale

**Fra i nuovi
strumenti
di capitalizzazione
c'è anche l'equity
crowdfunding che
potrà consentire
alle imprese sociali
di avvicinare
nuove categorie
di finanziatori
anche utilizzando
le piattaforme
tecnologiche**

◁ gi attraverso il consumo prova a riorientare il modello di sviluppo e, così facendo, trova nuove modalità di autorealizzazione di sé.

Governance più responsabili

L'ampliamento dei settori non sarebbe bastato se la norma non avesse previsto altri due importanti dispositivi. Il primo, riguarda la possibilità di includere non solo nella compagine sociale ma anche nel board degli amministratori (pur senza controllo) soggetti pubblici e privati (art. 4 comma 3). Il secondo riguarda invece la garanzia di un rendimento minimo a favore di chi investe nelle imprese sociali, anche in quelle costituite in forma di società di capitali che, paradossalmente, erano fin qui escluse (art. 3 comma 3). Due elementi decisivi per generare quell'attrattività necessaria ad avvicinare shareholders diversi da quelli, come i lavoratori, che tradizionalmente controllano le imprese sociali. Grazie a questa possibilità sarà possibile costruire sistemi di governance insieme più inclusivi e responsabilizzanti, favorendo quel "cambio di governo" che caratterizza l'evoluzione naturale delle organizzazioni, in particolare di quelle imprese sociali che assumeranno una configurazione a rete svolgendo un ruolo di "agenzia di sviluppo" per la gestione di beni comuni, di progetti di welfare territoriale, di nuove filiere con imprese for profit. Ma sarà soprattutto l'occasione per avvicinare una platea di "investitori pazienti" — da quelli istituzionali fino ad amici e familiari — a una nuova generazione di imprenditori sociali millennials.

L'esordio degli incentivi fiscali

Il successo (o l'insuccesso) di una riforma passa, inevitabilmente, dagli incentivi. Non solo per il fatto che siano assenti, come nel caso della precedente norma sull'impresa sociale, ma anche per il modo in cui sono calibrati. In questo senso la strategia di riforma scommette sulla trasformazione dei portatori di interesse (stakeholder) in apportatori di risorse (assetholder).

La possibilità di poter fruire di nuovi strumenti di capitalizzazione (art. 18 commi 3 e 4) e dell'equity crowdfunding (art. 18 comma 8) potrà consentire alle imprese sociali di costruire i propri modelli di sostenibilità avvicinando nuove categorie di finanziatori anche attraverso l'utilizzo di tecnologie che, se fruite in modo consapevole, non si limitano a disintermediare ma piuttosto a costruire nuove connettività. È un passaggio non solo tecnico, ma anche organizzativo e in senso lato culturale. Le imprese sociali del futuro prossimo non potranno infatti sottrarsi dalla sfida di ridisegnarsi come piattaforme che producono non solo beni finiti, ma abilitano scambi a più ampio raggio secondo principi di condivisione autentica, pena il rischio di consegnare in via definitiva il monopolio dell'economia delle relazioni alle piattaforme del capitalismo digitale. Una sfida legata quindi alla crescita delle piattaforme di sharing economy attraverso progetti imprenditoriali più solidi e capitalizzati. Giusto quindi riservare gli incentivi a imprese sociali in fase di startup, non solo per esigenze di finanza pubblica (gli incentivi costano), ma anche per costituire una leva consistente per l'affermazione di nuovi modelli.

Cooperative & associazioni

La cooperazione e l'associazionismo rimangono i principali "azionisti" dell'impresa sociale. La prima con un posizionamento forte rappresentato dalla cooperazione sociale — seppur rimasta vittima di automatismi normativi che ne hanno fissato i caratteri costitutivi piuttosto che espanderli, ad esempio per quanto riguarda i settori di intervento (art. 17 comma 1) — e con un potenziale interessante rispetto a cooperative non sociali che intendono rafforzare il principio dell'interesse per la comunità. L'associazionismo invece è il convitato di pietra dell'impresa sociale stretto tra il dilemma della trasformazione interna (l'associazione come impresa sociale) o lo sviluppo di un bypass imprenditoriale non solo come mero braccio operativo, ma come impresa sociale dotata di un piano di sviluppo autonomo. Su questo punto la riforma, in particolare il Codice del Terzo settore, sembra aver ritratto il braccio riformatore, rinunciando a correlare in modo diretto la gestione di attività commer-

ciali da parte di enti associativi con l'assunzione di una (naturale) veste imprenditoriale. L'assunzione della qualifica sarà quindi l'esito di una scelta fortemente volontaria che pur non permettendo alle associazioni di distribuire utili permette un'operazione nuova: quella della gestione imprenditoriale di beni e servizi attraverso governance associativa. Sarà interessante quindi verificare se l'impresa sociale attecchirà nel contesto associativo, in particolare in quello di matrice culturale. Uno spazio, quello della tutela e della produzione di beni culturali, dove il dibattito sull'imprenditorialità è storicamente acceso, sia rispetto all'opportunità sia uno spazio di impresa sociale che può contribuire a ridefinire i fondamentali del modello: a più bassa intensità di manodopera, più orientata allo sviluppo locale e con un crescente attenzione al mercato rappresentato da "consumi culturali" che si ampliano e si segmentano.

Serve una strategia promozionale

In conclusione questa riforma anche stando ai nastri di partenza certifica che l'Italia è il Paese più avanzato al mondo sull'imprenditorialità sociale: dispone di un ventaglio di soluzioni che va dall'associazionismo alle società per azioni e può contare su attori affermati come la cooperazione sociale. La sfida, a questo punto, consiste nel colmare il divario tra normatività legislativa e normatività sociale. Non siamo infatti negli anni 90 del secolo scorso, all'epoca della prima grande stagione istitutiva dell'impresa sociale e del Terzo settore quando la mano del legislatore era guidata da una domanda di cambiamento esplicita e organizzata da parte di una società civile ancorata ai movimenti sociali e politici del ventennio precedente.

Oggi l'impresa sociale si potrà affermare nella misura in cui saprà legittimarsi attraverso la capacità di essere efficace e sostenibile ed è per questa ragione che il suo sviluppo va iscritto in una regia economica e non solo sociale. Serve, in particolare, una strategia promozionale basata su tre assi: educazione all'imprenditorialità sociale per diffonderla nelle scuole e rompere la monocrazia dell'imprenditore che massimizza solo il profitto; un'azione di comunicazione diffusa per accompagnare la diffusione e l'uso della qualifica; una volontà di abbassare il gap con la società, operando in modo intelligente sulla capacità di co-investimento della crowd e dei soggetti finanziari istituzionali, soprattutto per accelerare processi di trasformazione digitale. Un'azione di sistema che si merita una coalizione ad hoc, magari costituita come rete associativa prevista dal Codice del Terzo settore con funzioni, in questo caso, non di rappresentanza o di erogazione di servizi tecnici, ma di capacity building su funzioni chiave di sviluppo. ♦

L'animal spirit dell'impresa sociale

Dopo quattordici edizioni, nove delle quali dedicate all'innovazione, anche il workshop sull'impresa sociale promosso da Iris Network vede, sempre più vicino il proprio traguardo. Diventato – ed è quasi un paradosso per chi fa social innovation – il "tradizionale appuntamento" degli imprenditori sociali e del loro ecosistema nella cittadina di Riva del Garda in Trentino, il workshop si trova a fare i conti con percorsi di sviluppo ormai maturi.



I laboratori di molte imprese sociali sono pieni di prototipi di nuovi prodotti e servizi e la riforma normativa tanto invocata è ormai realtà.

Ecco quindi che il richiamo "all'ultimo miglio" che intitola la XV edizione sa di traguardo da raggiungere dove la vittoria consiste non nell'affermazione di un modello sull'altro, ma piuttosto in un maggiore impatto da parte di queste imprese rispetto alle principali sfide del Paese.

Sfide che Marco Musella – presidente di Iris Network – riassume in tre parole, occupazione, accoglienza, inclusione, catalizzando e mettendo a valore risorse nuove che scaturiscono da iniziative dal basso, da asset materiali e dalla finanza sociale.

Il tutto per recuperare, insieme a competenze tecnico specialistiche, anche quell'"animal spirit" del fare impresa per finalità di interesse generale che scaturisce inevitabilmente dalla combinazione di valori, culture e capacità diverse.

Info: 14-15 settembre, Riva del Garda (Tn), workshop.irisnetwork.it