

Le proposte di Iris Network per il Libro verde “La vita buona nella società attiva” e per lo sviluppo dell’impresa sociale

Un policy paper sull’impresa sociale

Questo documento contiene analisi e riflessioni sulla realtà attuale e sul futuro dell’impresa sociale in Italia al fine di individuare le politiche necessarie per sostenerne lo sviluppo. E’ stato redatto da Iris Network la rete italiana degli istituti di ricerca sull’impresa sociale. Costituitasi formalmente in veste associativa nel 2006 raccoglie, con oltre 35 soci, una comunità scientifica che da circa 20 anni realizza programmi di ricerca aventi per oggetto quelle organizzazioni private che, senza fini di lucro, producono beni e servizi in vista di obiettivi di interesse generale. L’attività di indagine e la riflessione scientifica hanno seguito, e per certi versi accompagnato, l’evoluzione di un settore che in Italia ha trovato condizioni favorevoli per la sua affermazione. Se si considera la sola cooperazione sociale, che comunque rappresenta la forma fin qui più diffusa di impresa sociale, si contano più di 7.300 imprese che producono servizi socio assistenziali, educativi e di inclusione al lavoro per oltre 3,3 milioni di persone grazie al contributo di 244mila lavoratori retribuiti e 30mila volontari, generando un giro d’affari pari a 6,4 miliardi di euro. Questi risultati si sono realizzati in un arco di tempo relativamente breve (una trentina d’anni) e con tassi di crescita ancora oggi consistenti.

Questo scritto intende approfondire e qualificare il dibattito sull’impresa sociale in una fase cruciale che coincide con due importanti eventi. Il primo è la definitiva approvazione di *una nuova normativa in materia* (L. n. 118/05, D.lgs. n. 155/06 e successivi decreti) e il secondo è la pubblicazione, in epoca ancor più recente, di un *libro verde sul futuro del sistema di welfare* da parte del Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali. La legge sull’impresa sociale è in fase di prima applicazione e nel documento governativo i riferimenti sono solo indiretti e piuttosto vaghi, ma si tratta comunque di tappe importanti che evidenziano *la necessità di dotare l’impresa sociale di adeguate politiche per lo sviluppo*. Tali politiche, peraltro del tutto assenti sia nel dettato normativo che nel libro verde, dovrebbero essere intraprese al più presto, onde evitare che l’apporto di questa formula imprenditoriale alla società italiana risulti parziale, pur a fronte di una disponibilità di esperienze e conoscenze che pone l’Italia in posizione decisamente avanzata rispetto ad altri paesi europei. Ed è proprio dal contesto internazionale che è venuto lo stimolo ad intraprendere la stesura di questo documento. Il governo inglese, unico altro paese con l’Italia ad avere approvato una legge in materia, ha recentemente affidato ad alcuni ricercatori il compito di redarre cinque articoli (“think pieces”) dove analizzare, a partire dai dati e dalle conoscenze in loro possesso, il potenziale di sviluppo dell’impresa sociale, contribuendo così in modo sostanziale al processo di costruzione delle politiche.

I soci di Iris Network hanno deciso di svolgere volontariamente lo stesso lavoro dei colleghi inglesi per cui nelle pagine seguenti verranno presentate alcune proposte che mirano a definire un’agenda di politiche a favore dell’impresa sociale frutto della rielaborazione di ricerche e riflessioni teoriche realizzate all’interno del network. Si tratta di un lavoro di capitalizzazione e diffusione che viene proposto all’attenzione dei principali policy maker che, in questi anni, hanno manifestato un’attenzione discontinua e spesso parziale verso l’impresa sociale, rallentando il processo di legittimazione di questa nuova forma istituzionale e ridimensionando così il suo contributo per l’innovazione in campo economico e sociale. La consultazione aperta intorno al libro verde è parsa fin da subito un’occasione importante non solo per apportare integrazioni e

correzioni al documento, ma anche per proporre considerazioni di ordine più generale in merito alle politiche per lo sviluppo dell'impresa sociale.

Gli obiettivi del documento sono quindi molteplici: definire con chiarezza cosa è una impresa sociale per informare e sensibilizzare "pubblici" diversi; creare consenso intorno ad alcune questioni – chiave dalle quali dipenderà lo sviluppo del settore nel breve periodo; proporre iniziative che, concretamente, possono essere avviate in questa fase, particolarmente delicata, di "post riforma" normativa e di ridefinizione delle politiche di welfare. In definitiva l'intento è di porre nuove basi culturali e conoscitive affinché il dibattito sull'impresa sociale non ricada nell'autoreferenzialità, ma si allarghi ai più ampi processi di riforma dell'assetto politico - istituzionale.

L'impresa sociale in Italia

A più di tre anni dall'approvazione della legge delega si è concluso il lungo percorso di riconoscimento legislativo dell'impresa sociale. Per effetto della nuova normativa nel nostro paese *si può ora svolgere attività d'impresa per la produzione di "beni di utilità sociale" finalizzati a obiettivi di "interesse generale"*. All'esperienza ormai consolidata della cooperazione sociale si possono affiancare iniziative di imprenditorialità sociale impegnate in nuovi settori di attività (non solo servizi socio assistenziali o inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati ma anche attività in campo ambientale, culturale, formativo, ecc.), utilizzando diversi schemi giuridico – organizzativi, di origine sia nonprofit che commerciale. Esse possono essere costituite ex novo, ma soprattutto, almeno in questa prima fase applicativa, possono emergere da percorsi di trasformazione societaria realizzati soprattutto in ambito nonprofit, contribuendo così ad una più chiara collocazione della dimensione imprenditoriale all'interno di questo settore. Per diventare impresa sociale è però necessario assumere alcuni importanti vincoli. Fra questi ultimi si possono ricordare, oltre ai già citati settori d'intervento, l'informazione e il coinvolgimento di diversi portatori di interesse (lavoratori e beneficiari dei beni e servizi), la destinazione degli utili non ai soci ma a investimento per lo sviluppo dell'impresa, il rendiconto economico e sociale delle attività e i criteri di valutazione e modalità di determinazione del prezzo inerente la cessione delle imprese sociali.

Il contesto nel quale si colloca la legge è caratterizzato dalla presenza di tendenze divergenti. A oltre 30 anni dalla nascita delle prime esperienze pioniere si assiste, da un lato, a una consistente diffusione del fenomeno in ambito nazionale e internazionale e, dall'altro, ad una altrettanto evidente tendenza alla diversificazione. Si tratta non solo di una modificazione della medesima "specie imprenditoriale", ad esempio per forme giuridiche, organizzative, campo di intervento, ecc. ma anche di una certa approssimazione nel delineare i contorni di questo fenomeno e nel riconoscerne le peculiarità. L'impresa sociale viene così confusa con la responsabilità sociale delle imprese o considerata uno strumento utilizzato dalla pubblica amministrazione per risparmiare sui crescenti costi del welfare. A fronte di queste tendenze i contenuti della normativa e, più in generale, le indagini svolte in questi ultimi anni da Iris Network e dal suo omologo europeo Emes Network mettono in luce alcune caratteristiche specifiche delle fenomenologie imprenditoriali identificate come "impresa sociale" che vengono riassunte nei punti seguenti.

- *L'interesse generale come finalità.* Le imprese sociali si caratterizzano per il perseguimento di obiettivi che travalicano gli interessi specifici dei proprietari dell'organizzazione; ciò avviene attraverso la produzione di beni e servizi che generano esternalità positive in forma continuativa e una redistribuzione di benefici ad ampio raggio a favore di comunità locali e gruppi sociali con bisogni diversi.
- *L'attivazione di un mix di risorse come modalità di sostegno.* Le imprese sociali realizzano la loro dimensione imprenditoriale agendo attraverso forme di scambio economico all'interno di mercati privati e pubblici. Queste imprese ottengono però ulteriori risorse necessarie per sopravvivere e svilupparsi grazie a forme di scambio molteplici e variegate: le forme

contrattuali tipiche del mercato si combinano con altre modalità, la cui origine è da ricercare nella peculiarità degli obiettivi perseguiti e delle attività svolte. Grazie a queste risorse “aggiuntive” – come donazioni, lavoro volontario, ecc. - le imprese sociali sono in grado di agire anche in ambiti dove le transazioni mercantili non sarebbero sostenibili per l’assenza (o la scarsità) di domanda pagante, piuttosto che per il non interesse a finanziare gli interventi da parte di soggetti terzi.

- *La natura relazionale dei beni prodotti.* Le imprese sociali producono beni e servizi dove le dimensioni di prossimità e relazionalità rispetto ai destinatari assumono un carattere centrale nel determinare i contenuti e la qualità del bene stesso. Attività come i servizi di cura, l’educazione, il sostegno all’inserimento nel mondo del lavoro, ecc. si caratterizzano infatti come beni di natura immateriale la cui produzione richiede la presenza di un sistema relazionale dove sono coinvolti vari soggetti: chi produce il bene, chi ne beneficia direttamente o indirettamente, chi ne finanzia la produzione, chi ne favorisce la fruizione, ecc.
- *La dimensione locale come campo di azione.* La natura relazionale dei beni prodotti e la capacità di attrarre risorse di vario tipo per il loro sostegno, fa sì che le imprese sociali tendano ad enfatizzare il carattere locale dei loro interventi. Il radicamento in un contesto territoriale ristretto, infatti, consente a queste imprese di individuare con tempestività bisogni sottovalutati da altre istituzioni, ma anche di riconoscere e valorizzare tutte quelle risorse che possono essere utili per organizzare adeguate forme di intervento.
- *La multiappartenenza come sistema di governo.* Le imprese sociali sono organizzazioni dove il carattere collettivo assume una posizione di centralità nel definire il progetto di sviluppo sociale e imprenditoriale. Le loro finalità, i beni prodotti, il campo di azione e le risorse per il funzionamento condividono un’esigenza comune, ovvero di coinvolgere persone e organizzazioni diverse, sia per numero, ma soprattutto per l’eterogeneità degli interessi e delle visioni rappresentate. Per questa ragione le imprese sociali si caratterizzano spesso per la presenza di sistemi di governo che prevedono forme multiple di adesione (lavoratori, volontari, sovventori, beneficiari, ecc.), cercando così di soddisfare l’insieme di motivazioni che spingono tali soggetti a prendere parte a questo particolare progetto imprenditoriale.

L’impresa sociale nel libro verde sul welfare

Il “Libro verde sul futuro del modello sociale” pubblicato su iniziativa del Ministro del lavoro, della salute e delle politiche sociali costituisce un importante “banco di prova” per l’impresa sociale. Se è vero che il welfare rappresenta, ancora oggi, uno dei principali ambiti di attività di queste imprese, allora è necessario insistere per completare un libro verde che, nella sua prima stesura, pur non citando esplicitamente l’impresa sociale rimarca con forza il ruolo dei “corpi intermedi” con frequenti richiami alla capacità di auto-organizzazione delle comunità locali e a forme più strutturate quali volontariato, associazionismo, mutue, ecc. Tutte queste espressioni della socialità sono considerate attori rilevanti in un sistema di protezione sociale in grado di contribuire, così come si afferma nel titolo, a una “vita buona” in una “società attiva”.

Un nuovo welfare richiede che si adotti un nuovo modo per affrontare le vecchie questioni e che si metta in campo un grande impegno culturale e politico per raccogliere le sfide nuove che provengono dall’evoluzione demografica, dalle trasformazioni tecnologiche e dal loro impatto sociale e culturale, dal processo di globalizzazione.

Un pilastro fondamentale sul quale costruire il nuovo è il riconoscimento, effettivo e concreto, del terzo settore come risorsa strategica insostituibile di una società del “ben-essere e del ben-vivere”. Ciò richiede, tuttavia, una correzione di rotta su due dei presupposti, per dir così, filosofici che guidano interventi politici e riforme previste dal libro verde.

In primo luogo è necessario partire dal presupposto che *una società più libera e più giusta si struttura non su due ma su tre dimensioni, su tre "sistemi", tra i quali avvengono continui flussi di istanze, risorse, risposte*: essa ha bisogno, cioè, per risolvere i suoi problemi e imboccare sentieri di sviluppo umano sostenibile, di utilizzare opportunità e risorse che provengono non solo dallo stato (o dal settore pubblico) e dalle imprese private, ma anche da quel terzo settore che è altro dal privato e dal pubblico statale, perché si fonda su principi diversi sia dall'utile egoistico degli agenti sia dall'obbedienza all'autorità. Il libro verde pur essendo ricco di richiami, anche se non sempre precisi, al terzo settore pare ancora troppo strutturato su una visione dicotomica (pubblico/privato) che difficilmente potrà ispirare politiche di valorizzazione piena, ma, al più, favorirà, come nel passato, deleghe allo stesso di pezzi di gestione dei servizi, in un'ottica di razionalizzazione dell'esistente e di risparmio di spesa pubblica. Solo il passaggio a questa visione tricotomica dell'economia e della società può supportare adeguatamente politiche sociali e sanitarie - integrate con quelle del lavoro, educative, della giustizia, ecc. - attraverso le quali realizzare un nuovo modello di welfare ove sussidiarietà, integrazione, uso efficiente delle risorse vadano di pari passo con ampliamento e riqualificazione dei servizi offerti ai cittadini.

In secondo luogo nel sistema di welfare del futuro che il libro verde di propone di delineare è necessario *chiarire e valorizzare al meglio l'articolazione interna che il terzo settore ha realizzato in questi anni*, facendo sì che la ricchezza di modalità con cui la solidarietà prende corpo nella società italiana possa essere messa al servizio delle comunità locali. Da questo punto di vista resta fondamentale far progredire i ragionamenti (e le politiche ad essi collegate) sul diverso ruolo delle diverse realtà del terzo settore, guardando non tanto alla forma giuridica (volontariato, associazionismo, cooperazione sociale, ecc.), ma piuttosto alle specificità funzionali di ognuna di esse. Solo così è possibile identificare con precisione i contributi che possono venire da ognuna delle componenti di questo ormai rilevante corpo di istituzioni. In particolare va chiaramente delineata all'interno del terzo settore la funzione imprenditoriale, in modo da favorire il progressivo avvicinamento di tutti quei soggetti che, in forme e modi diversi, hanno sviluppato un orientamento in tal senso, contribuendo così a diversificare e arricchire le tipologie di impresa a finalità sociale.

Questa diversa prospettiva sul ruolo del terzo settore, e dei diversi soggetti che lo compongono, potrà dare un impulso culturale a ripensare il welfare nel suo insieme, affiancando a rinnovate politiche nei settori tradizionali, nuove iniziative. Tra queste ultime vanno menzionate le politiche volte ad ampliare, rafforzare e sostenere le imprese sociali, riconoscendo che già oggi esse rappresentano, soprattutto attraverso la cooperazione sociale, una realtà economica importante per il paese, una realtà che assicura servizi molto migliori di quelli che il sistema sarebbe in grado di offrire ai cittadini in sua assenza, livelli di occupazione più elevati e una infrastrutturazione sociale dalla quale traggono vantaggi anche stato e mercato. L'impresa sociale potrebbe svolgere meglio e più diffusamente questi compiti e, perciò, va aiutata a raggiungere maggiore autonomia e solidità, perché all'autentico sviluppo di essa è legato anche il successo del nuovo modello di welfare. Così come vanno messi in campo strumenti efficaci, fatti soprattutto di regole chiare, per la creazione e la manutenzione di "mercati" regolati dei servizi nei quali sia possibile richiedere ai privati di aggiungere (non sostituire) risorse private a quelle pubbliche per la realizzazione di un sistema che garantisca meglio le pari opportunità dei cittadini.

Il contributo alla costruzione di un sistema di workfare basato sul riconoscimento di opportunità e risorse a fronte dell'assunzione di responsabilità da parte dei beneficiari costituisce il principale elemento di sfida per l'impresa sociale perché va a incidere su un elemento strategico portante del libro verde. Si possono evidenziare a tal fine due tipi di apporto che però richiedono di essere adeguatamente riconosciuti nel documento e soprattutto consolidati attraverso incentivi e misure di sostegno. Il primo contributo riguarda la capacità di creare posti lavoro accessibili per persone svantaggiate e, più in generale, per persone normodotate ma che fanno parte di fasce deboli del mercato del lavoro (come donne e giovani). Le imprese sociali sono organizzazioni labour intensive, aperte a lavoratori appartenenti in larga parte ai principali gruppi target delle politiche per

l'occupazione. Il secondo contributo consiste nel saper proporre, accanto alla tradizionale formazione lavorativa "on the job", azioni di empowerment della persona in grado di rafforzare in essa quelle competenze di ordine relazionale che consentono di affrontare con un maggiore livello di autonomia altre importanti tappe del percorso di inserimento e, in senso lato, di socializzazione. Su entrambi questi elementi l'impresa sociale si è fin qui dimostrata all'avanguardia in quanto ha saputo creare, affinare e diffondere un originale modello di inclusione nel lavoro attraverso l'attività d'impresa anche per persone difficilmente occupabili, distinguendosi così da altre esperienze finalizzate al miglioramento dei requisiti lavorativi ma con un approccio prevalentemente assistenziale. Il tutto senza poter contare su politiche mirate, se non quelle riconosciute dalla legge sulla cooperazione sociale che però è intervenuta in un'epoca in cui il modello era già stato ampiamente sperimentato e quindi necessitava soprattutto di una consistente azione di mainstreaming.

Le osservazioni all'impostazione e ai contenuti del libro verde non sono tuttavia sufficienti per il definitivo decollo dell'impresa sociale in Italia. Per questo nei paragrafi successivi verranno proposte analisi puntuali e misure specifiche intorno alle quali costruire politiche di sviluppo più generali e non limitate al solo settore dei servizi di welfare.

Conoscenza

Il primo fronte rispetto al quale sarebbe importante agire attraverso politiche pubbliche mirate riguarda *la conoscenza del fenomeno in tutti i suoi aspetti*. L'impressione, infatti, è che il livello conoscitivo risulti ancora circoscritto a una ristretta cerchia di "addetti ai lavori" (sia sul fronte della gestione che dello studio del fenomeno) e che importanti settori della società italiana – anche quelli teoricamente più prossimi a questa realtà - non conoscono l'impresa sociale o ne hanno una rappresentazione parziale (se non distorta).

In questo senso, la conclusione del processo di riconoscimento legislativo può rappresentare un'occasione rilevante per realizzare alcune iniziative di carattere informativo che, a partire dalla comunicazione dei contenuti della normativa, promuovano l'impresa sociale presso diversi destinatari. Una simile attività dovrebbe essere finalizzata a illustrare gli elementi di "valore aggiunto" tipici di questo nuovo modello imprenditoriale che, a determinate condizioni, può essere fruito accanto alle tradizionali forme d'impresa. La ricerca fornisce, a questo proposito, alcuni importanti riscontri: le imprese sociali sono organizzazioni particolarmente efficienti nel gestire gli elementi di complessità legati alla produzione di beni ad alta intensità relazionale che rispondono a esigenze sempre più importanti nel determinare la qualità della vita (coesione, cura, inclusione, ecc.), soprattutto di quelle persone che sono in condizione di disagio e fragilità sociale. Le modalità di produzione richiedono poi una specifica competenza nel coinvolgere e coordinare apporti di natura diversa attraverso la ricerca di una maggiore condivisione di conoscenze, competenze e motivazioni dei vari attori (ad esempio il coinvolgimento attivo dei beneficiari in veste di coproduttori dei beni che "consumeranno"), limitando così le asimmetrie informative e le incompletezze contrattuali che contraddistinguono la produzione di beni immateriali ad alta relazionalità.

Questa azione informativa e conoscitiva dovrebbe essere indirizzata, in primo luogo, all'opinione pubblica in generale, la gran parte della quale è probabilmente all'oscuro di questo fenomeno anche se molte persone hanno avuto modo di conoscere queste imprese fruendo dei servizi da esse prodotti. In quest'ultimo ambito un'attenzione particolare dovrebbe essere riservata alle diverse modalità di ingresso e di permanenza nel settore in quanto l'impresa sociale è in grado di offrire una gamma piuttosto ampia e diversificata di forme partecipative. Una prima modalità di ingresso è il lavoro retribuito, in particolare per i giovani che si affacciano al mercato del lavoro con profili professionali e strutture motivazionali che nelle imprese sociali possono trovare adeguata

valorizzazione. Una seconda modalità riguarda l'apporto di risorse a titolo donativo, come il lavoro volontario, che connota fortemente il profilo sociale e comunitario di questa forma d'impresa. Una terza è quella dei beneficiari dei beni e servizi prodotti, potendo contare su assetti di governance che facilitano, molto più che in altre strutture pubbliche e private, l'esercizio di forme partecipative e di controllo delle attività.

Un secondo importante interlocutore per iniziative promozionali è il terzo settore in tutte le sue espressioni e forme giuridiche (fondazioni, associazioni, organizzazioni di volontariato, ecc.). Nonostante la legge consenta di organizzare iniziative di impresa sociale anche a partire da forme giuridiche commerciali (Srl, Spa) è pur vero che i settori di attività indicati coincidono in buona parte con ambiti nei quali la presenza di forme giuridiche non lucrative è particolarmente significativa. Inoltre l'impresa sociale ha storicamente trovato un fertile terreno di coltura proprio fra le organizzazioni non lucrative. In questo contesto particolare attenzione dovrebbe essere riservata ai settori diversi dai "classici" servizi di welfare (servizi sociali, educativi, inserimento lavorativo, ecc.), concentrando gli interventi promozionali su nuove iniziative in campo ambientale, culturale, formativo, ecc. dove agiscono molte organizzazioni di terzo settore, alcune delle quali hanno già assunto, magari anche in modo non consapevole, caratteristiche e struttura di tipo imprenditoriale. Dalle rilevazioni fin qui compiute il quadro risulta però ancora poco confortante. Buona parte del settore non conosce la nuova normativa, mentre una componente minoritaria, pur conoscendola, è scettica rispetto ai benefici che ne possono derivare. Sembra necessario quindi agire affinché, oltre alle condizioni strutturali, nel terzo settore maturi, soprattutto a livello dirigenziale, la consapevolezza necessaria per intraprendere percorsi di trasformazione verso strutture di carattere più marcatamente imprenditoriale, facendo leva anche (ma non solo) sulla disponibilità del nuovo strumento giuridico. Parallelamente è possibile agire per una maggiore diffusione delle forme di collaborazione e partnership interne al terzo settore, ad esempio fra organizzazioni volontaristiche impegnate in attività di advocacy e imprese sociali, oppure tra fondazioni erogative e imprese sociali.

Terzo interlocutore di una campagna informativa sull'impresa sociale è la pubblica amministrazione a tutti i suoi livelli, in particolare nelle sue articolazioni locali. Rispetto a questo "target" pare necessario agire soprattutto per superare approcci opportunistici ed eccessivamente semplificatori all'impresa sociale. In molti enti pubblici, infatti, sia a livello elettivo che burocratico, sono diffuse quelle rappresentazioni parziali e distorte ricordate in precedenza. In alcuni casi, limitati ma gravi, le imprese sociali sono considerate strumento per creare e mantenere forme di collateralismo politico, mentre più diffusamente sono viste come una modalità per esternalizzare a basso costo la produzione di beni e servizi. Nonostante la normativa più recente abbia insistito su un approccio di partnership fra imprese sociali e soggetti pubblici vista la loro sostanziale comunanza di finalità, in questi ultimi prevale ancora oggi, anche per effetto di comportamenti assunti dalle stesse imprese sociali, un approccio di carattere strumentale piuttosto che collaborativo.

Quarto interlocutore della diffusione informativa è il "sistema" delle imprese for profit che può fruire dell'opportunità sia di partecipare alla costituzione di imprese sociali come spin-off a valenza sociale (si pensi a fondazioni operative d'impresa), sia di avvalersi della specializzazione operativa delle imprese sociali per sviluppare azioni di Corporate Social Responsibility (si pensi a servizi come asili nido, colonie estive, mutue integrative, corporate university, housing sociale ecc.). Una partnership fra impresa sociale e impresa for profit può contribuire a sviluppare e stabilizzare il capitale e il patrimonio sociale del "sistema paese" nella sua articolazione in "territori", in linea con le esortazioni comunitarie sulla responsabilità sociale delle imprese in generale.

Innovazione

Una seconda, importante questione che dovrebbe essere oggetto di politiche promozionali riguarda *il sostegno agli elementi di innovazione generati dalle imprese sociali*. Come nel caso precedente possono essere individuati differenti livelli di azione. L'innovazione può riguardare, da un lato, la stessa formula istituzionale dell'impresa sociale, in particolare considerando le molteplici peculiarità dei suoi processi produttivi e del suo sistema di governo. D'altro canto, è necessario considerare anche l'innovazione legata agli output dell'attività d'impresa (i beni e i servizi prodotti).

Rispetto al primo profilo, il tema principale riguarda le iniziative che possono essere previste al fine di promuovere una più consistente *diffusione nelle imprese sociali di assetti organizzativi e di governance che prevedano la partecipazione di diverse tipologie di portatori di interesse* (stakeholder). I risultati di numerose ricerche hanno dimostrato a più riprese che, pur a fronte di un aumento della complessità gestionale, un coinvolgimento continuativo di diversi stakeholder in tutte le fasi in cui si articolano i processi produttivi e di governo (non limitandosi quindi a feed-back rispetto a decisioni già prese o a prodotti già consumati) determina un vantaggio competitivo specifico per le imprese sociali, difficilmente colmabile da altre forme istituzionali (sia pubbliche che private). Va ricordato infatti che la capacità di "coalizzare" in forma relativamente stabile stakeholder quali lavoratori, volontari, fruitori dei servizi, finanziatori, ecc. rappresenta spesso una condizione indispensabile per la produzione di beni ai quali sono riconosciuti i già citati attributi di "interesse generale" e "utilità sociale". In primo luogo, un assetto di tipo multi-stakeholder è più efficace nel cogliere in maniera tempestiva la dinamica di bisogni fortemente dinamici e differenziati a cui le imprese sociali intendono rispondere, ad esempio grazie all'apporto di coloro che beneficiano dei beni e servizi prodotti. In secondo luogo, lo stesso assetto sembra essere più funzionale anche al fine di reperire le risorse necessarie per rispondere a tali bisogni, in quanto le imprese sociali possono attrarre e "ibridare" un mix di risorse del tutto inedito dove accanto alle tradizionali transazioni di mercato giocano un ruolo rilevante risorse di natura donativa sia di tipo economico che non economico (ad esempio il volontariato, la disponibilità di immobili a titolo gratuito, le donazioni, ecc.). Rispetto a questo importante elemento di innovazione istituzionale che gioca un ruolo fondamentale nel delineare l'identità delle imprese sociali, la nuova legge risulta ambivalente in quanto propone indicazioni non univoche rispetto alla diffusione di modelli di organizzazione e governance partecipati da differenti stakeholder. La legge delega, infatti, prevedeva come requisito per ottenere il riconoscimento di impresa sociale anche "forme di partecipazione" dei lavoratori retribuiti e dei beneficiari delle attività. Nel successivo decreto legislativo questa previsione è stata depotenziata, in quanto le forme di coinvolgimento richieste sono state individuate anche in semplici meccanismi di tipo informativo e consultivo (oltre che partecipativo). Se si guarda, invece, alle più recenti linee guida per la redazione obbligatoria del bilancio sociale da parte delle imprese sociali si nota un approccio più attento a rendicontare e valutare con precisione gli apporti degli stakeholder.

Considerando invece l'innovazione di prodotto sembra necessario promuovere un vero e proprio ribaltamento della prospettiva oggi prevalente. L'impressione infatti è che in molte prese di posizione (in ambito scientifico ma anche nella produzione normativa) prevalga un approccio che considera le imprese sociali come una sorta di sottoprodotto di processi di trasformazione e di innovazione economica e sociale (in particolare nell'ambito delle politiche sociali e del lavoro) indotti e realizzati da altri soggetti. Secondo questa impostazione lo sviluppo delle imprese sociali appare come una conseguenza del fatto che altri soggetti – pubblici soprattutto – abbiano affidato a queste imprese lo svolgimento di attività elaborate e in precedenza gestite internamente, ma che ora, soprattutto per questioni legate a variabili sia di costo che organizzative, non trovano più conveniente e opportuno produrre in proprio. Al contrario, le imprese sociali nella loro breve storia e anche di recente hanno dimostrato "sul campo" di essere una realtà ben diversa da quella di meri destinatari di processi outsourcing a basso costo. Molte di queste imprese hanno saputo *proporre soluzioni innovative, successivamente fatte proprie e "messe a sistema" dalle pubbliche*

amministrazioni (e non solo), sia a livello di prodotto (nuovi beni e servizi) che di processo (nuove modalità e approccio ai bisogni sociali). Si pensi, ad esempio, alle attività di inserimento lavorativo, oppure a molte tipologie di servizi socio assistenziali ed educativi realizzate attraverso la sperimentazione di forme inedite di centri di erogazione che hanno saputo valorizzare spazi comunitari per centri diurni e di aggregazione, lo stesso domicilio degli utenti, fino a rinnovare i tradizionali servizi residenziali trasformandoli in strutture di hospice. Tutte queste iniziative rappresentano oggi gli architravi di sistemi di welfare locali basati sul trasferimento “in verticale” di competenze politiche e amministrative agli enti locali, ma soprattutto su un consistente investimento di risorse comunitarie attivate attraverso reti “orizzontali”.

Sviluppo locale

Le dinamiche sociali ed economiche che si originano ed evolvono nei contesti locali sono essenziali per descrivere e accompagnare i processi di sviluppo, in particolare nel nostro paese. Da questo punto di vista l'impresa sociale può giocare un ruolo importante che però fino ad oggi si è espresso solo in parte, anche perché non è stato adeguatamente sostenuto. *Il livello locale rappresenta l'ambito privilegiato di azione per imprese con finalità sociali.* Molte di esse, infatti, hanno scelto di contenere la loro dimensione e soprattutto di circoscrivere il loro raggio di azione ad ambiti territoriali definiti, perché ciò consente loro di meglio sviluppare una fitta rete di relazioni e legami con diversi attori e attraverso differenti modalità (più o meno formalizzate, con minore o maggiore grado di interdipendenza). Il radicamento nei contesti socio economici e comunitari che deriva da questa intensa attività di networking risulta cruciale, in primo luogo, per la produzione di beni fortemente connotati in senso relazionale, di cui beneficiano non solo gli utenti finali ma anche le loro reti di prossimità (parentali, amicali, di vicinato, ecc.). Inoltre, il fatto di impostare l'azione imprenditoriale su network localizzati può facilitare l'accesso a importanti risorse di varia natura, molte delle quali, soprattutto quelle di tipo donativo, richiedono come condizione fondamentale per essere mobilitate la presenza di un tessuto di legami dai forti accenti fiduciari.

Per questa ragione, uno degli obiettivi delle politiche dovrebbe consistere nel *promuovere le imprese sociali come attori rilevanti dello sviluppo locale*, guardando non solo al loro crescente peso in senso economico, occupazionale, ecc., ma soprattutto al ruolo che esse svolgono nei processi legati all'accumulazione e all'utilizzo diffuso di risorse intangibili come il capitale sociale. La disponibilità di queste risorse concorre infatti a determinare in parte sempre più consistente il vantaggio competitivo di un territorio.

Considerato questo obiettivo generale si possono identificare due distinti ambiti di azione. Il primo riguarda, di nuovo, il rapporto tra imprese sociali ed enti pubblici locali, in particolare per quanto concerne l'ulteriore diffusione e il consolidamento di forme collaborative tra questi attori orientate alla gestione di attività e servizi, ma anche alla definizione delle politiche di sviluppo. La produzione normativa recente ha progressivamente riconosciuto, anche se in modo non sempre lineare, la possibilità di avviare iniziative di amministrazione condivisa e policy making (soprattutto in alcuni importanti settori del welfare), ma nei fatti prevale ancora un modello di relazione di impostazione tradizionale che attribuisce in via esclusiva alla pubblica amministrazione l'autorità di definire le politiche e le modalità di applicazione, relegando così le imprese sociali ad un ruolo esecutivo. Le esperienze più innovative, come ad esempio i Piani di zona previsti dalla riforma dei servizi sociali o gli accordi territoriali per l'inserimento lavorativo, sono ancora in buona parte confinate a livello sperimentale, oppure sono patrimonio solo di alcuni territori “eccellenti”, generando così differenziali di sviluppo (e quindi discriminazioni) sempre più consistenti tra i sistemi di welfare.

Il secondo ambito di azione consiste nel sostegno alla creazione e rafforzamento delle reti promosse da imprese sociali. Si tratta di un'importante leva di sviluppo, in quanto uno dei principali

fattori di successo delle esperienze più storicizzate di impresa sociale, come la cooperazione sociale, è stato riconosciuto nella capacità di dar vita a network di relazioni su base locale e con articolazioni significative anche in ambiti più estesi (regionale, nazionale, sovranazionale). Queste reti – soprattutto quelle federative e consortili – hanno svolto e svolgono un ruolo importante a favore delle organizzazioni associate, in particolare in sede di rappresentanza degli interessi e di sostegno imprenditoriale. Sempre più spesso però le strutture di rete sono chiamate ad intervenire in situazioni dove è necessario non solo agire a favore della propria compagine, ma per attivare e gestire processi di sviluppo che riguardano il territorio nel suo complesso. Si moltiplicano quindi le sedi dove le reti di imprese sociali sono chiamate a “dialogare” con altre strutture pubbliche e private per la definizione delle politiche (settoriali e non); e si diffondono inoltre esperienze di “reti di reti” locali che agiscono come “strutture di implementazione” alle quali è demandato il compito di gestire le politiche locali, ad esempio attraverso progettualità complesse (utilizzando risorse come il Fondo Sociale Europeo).

Lavoro e capitale umano

La gestione del capitale umano a vario titolo coinvolto nelle imprese sociali rappresenta con tutta probabilità l'ambito più complesso e controverso. Si tratta infatti di un tema di indubbia rilevanza, in quanto le persone, soprattutto quelle che agiscono in veste di lavoratori retribuiti, rappresentano la principale risorsa da cui dipende la funzionalità e lo sviluppo dell'impresa sociale, considerando le finalità che contraddistinguono questa forma d'impresa e le caratteristiche dei beni e servizi che produce. Ma proprio *su questo argomento si evidenziano molte critiche, spesso alimentate più da assunzioni ideologiche che da informazioni oggettive*, secondo cui le imprese sociali sono luoghi di lavoro precario, scarsamente retribuito e dunque soggette a consistenti tassi di turn-over per l'elevato livello di insoddisfazione dei lavoratori e dunque da una conseguente bassa qualità dei servizi erogati.

I dati di numerose ricerche disegnano un quadro conoscitivo ben diverso. In primo luogo, viene messo in luce *il crescente contributo in termini occupazionali delle imprese sociali*. Si tratta in massima parte di contratti di assunzione a tempo indeterminato molto spesso sottoscritti da fasce della popolazione che spesso incontrano difficoltà, anche notevoli, ad entrare nel mondo del lavoro. In secondo luogo emerge una capacità specifica delle imprese sociali nel *creare posti di lavoro in grado di soddisfare elementi motivazionali complessi non riconducibili solamente al parametro della retribuzione economica*. Si tratta di un risultato di notevole importanza, in quanto fra i lavoratori di queste imprese è consistente la diffusione di motivazioni di natura intrinseca legate alla qualità delle relazioni interne (con colleghi, beneficiari delle attività, ecc.), alla creatività e autonomia nella gestione dell'attività lavorativa, alla coerenza tra elementi valoriali personali e del lavoro svolto, alle modalità di gestione dell'organizzazione ispirate a criteri di equità e trasparenza. Inoltre va considerato lo specifico contributo alla creazione di occupazione da parte delle *imprese sociali specializzate nell'inserimento al lavoro di soggetti svantaggiati*. Si tratta di un modello di impresa sociale fortemente innovativo, ma che fino ad oggi non è riuscito a dispiegare pienamente il suo potenziale anche a causa di una errata collocazione nell'ambito delle politiche socio assistenziali, piuttosto che nel contesto più consono delle politiche del lavoro.

Le imprese sociali sembrano aver realizzato un modello di relazione tra persona e organizzazione capace di sostenere e valorizzare questo articolato sistema motivazionale. Grazie ad esso possono contare su lavoratori mediamente più soddisfatti di colleghi inseriti in altre strutture pubbliche e private e dunque più propensi a non abbandonare l'impresa. In tal senso esiste un evidente e ampio spazio per politiche pubbliche in grado di consolidare ulteriormente questo peculiare modello di “relazioni industriali” fin qui elaborato internamente dalle singole imprese sociali. Esistono infatti margini di azione piuttosto consistenti in sede di regolazione contrattuale dei rapporti di lavoro (ad esempio per favorire una maggiore flessibilità nella gestione del tempo) e, più in generale, per lo sviluppo di un mercato del lavoro maggiormente sensibile al fabbisogno

delle imprese sociali in termini di competenze ma anche di motivazioni, sia a livello operativo che dirigenziale.

Scenari

Nella fase attuale risulta piuttosto complesso definire con precisione le traiettorie di sviluppo dell'impresa sociale in Italia, in quanto esistono variabili di natura diversa, sia interne che esterne al settore, che possono influenzarne l'andamento e gli esiti. Può essere utile quindi cercare di riassumere le riflessioni più recenti proponendo alcuni scenari generali all'interno dei quali valutare con maggiore precisione l'effetto delle dinamiche quotidianamente osservate. Un primo scenario consiste nel mantenimento di una posizione subordinata del terzo settore e dell'impresa sociale rispetto ai principali processi socioeconomici oggi attivi nella nostra società. Per effetto di questa impostazione *si rischia di assistere ad una progressiva erosione dei livelli di autonomia propri del settore e, con essa, dei suoi elementi di identità*. In questa prospettiva non sono da escludere fenomeni di colonizzazione che potranno portare le organizzazioni sociali, anche quelle di natura imprenditoriale, ad assumere in forma acritica metodologie e strumenti di lavoro non propri e, in casi estremi, a interiorizzare elementi di inefficienza tipici delle strutture imprenditoriali tradizionali o delle burocrazie.

Un secondo scenario richiede invece di *portare a compimento, in un periodo di tempo relativamente breve, il percorso di istituzionalizzazione del terzo settore*, riconoscendo, da un lato, il suo contributo sostanziale per la realizzazione di una politica realmente sussidiaria e, dall'altro, le sue specificità funzionali. E' necessario infatti superare un'impostazione concettuale e analitica che si riferisce al terzo settore in base alle sole forme giuridiche; occorre piuttosto sottolinearne gli elementi di qualità funzionale perché a partire da questi è possibile fondarne l'identità organizzativa specifica. Nel caso dell'impresa sociale questo processo è già in atto e se la legge sarà adeguatamente sostenuta potrà ulteriormente progredire, segnando così una chiara delimitazione della componente produttiva del terzo settore, rispetto a quella che svolge invece attività di advocacy, erogazione, ecc.

Lo sviluppo di una popolazione di imprese a finalità sociale consistente numericamente e variegata al suo interno (cioè composta da imprese che utilizzano diversi schemi giuridici e operano in differenti settori) appare legato soprattutto a variabili di tipo qualitativo. In termini quantitativi, infatti, si segnala una chiara tendenza alla crescita, non solo delle forme classiche come la cooperazione sociale, ma anche di modelli inediti come, ad esempio, le fondazioni. I dati della prima rilevazione compiuta dall'Istat su questo fenomeno forniscono alcuni interessanti riscontri. Le fondazioni cosiddette "operative", cioè quelle che realizzano direttamente servizi di pubblica utilità, hanno caratteristiche strutturali del tutto simili a imprese sociali (in termini di attività svolta, reperimento delle risorse, contributo occupazionale, ecc.) e rappresentano una componente sempre più rilevante: sono oltre 2.300 (pari a circa il 50% del totale), con un tasso di crescita assai significativo in epoca recente.

Proposte

Giunti al termine di questo tentativo di identificare i principali ambiti entro i quali impostare un'efficace azione di policy a favore dell'impresa sociale è possibile definire un primo parziale elenco di concrete iniziative per i decisori pubblici a livello nazionale e locale. Le proposte derivano dai contenuti presentati nelle pagine precedenti e sono state elaborate tenendo conto di vincoli legati, da un lato alla immediata realizzabilità delle iniziative e d'altro al non eccessivo ricorso a risorse pubbliche (vista la congiuntura economica attuale), anche se è evidente che senza un minimo investimento è davvero difficile mettere in atto una qualsiasi politica di sviluppo.

Una prima serie di proposte riguarda le integrazioni al libro verde.

- Un preciso riferimento al terzo settore come uno dei “pilastri” del sistema di protezione sociale, in quanto proiezione diretta della società civile e delle sue reti comunitarie.
- La definizione delle specificità funzionali degli organismi di terzo settore, secondo una tripartizione generale che distingue attività di produzione, di advocacy e di erogazione.
- L’esplicita valorizzazione del terzo settore nei processi di costruzione dei sistemi di welfare integrativi su base mutualistica che il libro verde sembra ricondurre esclusivamente nell’ambito dei rapporti bilaterali tra organizzazioni datoriali e sindacali. Nella stessa direzione dovrebbe essere citato il terzo settore nella governance del modello sociale (a livello nazionale e soprattutto locale).
- Il riconoscimento del ruolo attuale e potenziale del terzo settore e in specifico dell’imprenditoria sociale in alcuni settori cruciali del welfare su cui si concentra la strategia del libro verde, come ad esempio l’inclusione attraverso il lavoro di fasce deboli e debolissime della popolazione o i servizi di cura per l’infanzia. In tal senso potrebbe essere prevista un’indicazione rispetto al contributo occupazionale delle imprese sociali a favore di soggetti svantaggiati e normodotati che sono al centro dell’azione delle politiche del lavoro. Inoltre può essere rimarcata la capacità di queste organizzazioni di sviluppare percorsi di transizione al lavoro attraverso la proposta di occupazioni ad alto contenuto formativo e in grado di soddisfare importanti elementi motivazionali anche di natura extra-economica.
- Il riferimento alla capacità delle organizzazioni di terzo settore di avvalersi non esclusivamente di finanziamenti pubblici, ma, come tratto peculiare, anche di ulteriori risorse che sostengono in modo determinante la produzione di beni e servizi di utilità sociale e che quindi dovrebbero essere soggette a specifici benefici fiscali (non solo con lo strumento del “cinque per mille”). Rispetto alle risorse pubbliche è necessario ribadire con forza la necessità di studiare e implementare modalità innovative di assegnazione basate su forme collaborative tra pubblica amministrazione e organizzazioni di terzo settore, superando definitivamente sistemi oggi ancora molto diffusi che invece privilegiano la competizione spesso solo sui parametri di costo economico. Ciò consentirebbe peraltro di scoraggiare la diffusione di comportamenti opportunistici rispetto ai contratti e ai livelli retributivi che indeboliscono il “modello industriale” delle imprese sociali e, in ultimo, minano la qualità dei beni e servizi prodotti.
- L’inserimento di alcuni dati relativi al terzo settore come indicatori del potenziale di attivazione delle comunità locali nel dar vita a processi di auto-organizzazione per il sostegno a politiche e misure di protezione sociale.

La seconda serie di iniziative si colloca all’interno di una più ampia attività di policy making a favore dell’impresa sociale.

- Promozione di una campagna informativa a livello nazionale che, facendo leva sulla nuova legge, faccia conoscere l’impresa sociale alla cittadinanza e ad alcuni soggetti “target”, sia pubblici che privati. La campagna dovrebbe essere finanziata realizzata attraverso fondi pubblici, ma anche con il sostegno delle imprese sociali, selezionando attraverso una procedura concorsuale soggetti con le necessarie competenze per gestirla.
- Armonizzazione delle agevolazioni e dei benefici di legge riconosciuti alle diverse forme di impresa sociale, per favorire una maggiore fruibilità dei diversi modelli. Un primo importante provvedimento in tal senso potrebbe riguardare l’estensione alle imprese sociali dei benefici riconosciuti alle Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus) grazie ad una modifica del decreto che ha istituito questa figura giuridica. Ciò consentirebbe, ad esempio, di detassare gli utili generati dall’attività di impresa sociale, assecondando così i vincoli molto stretti posti in tal senso dalla normativa. Inoltre il riconoscimento delle imprese sociali come Onlus potrebbe aprire la strada a successivi interventi in sede di fiscalità locale (come ad esempio la riduzione

dell'Irap prevista da alcune regioni) e di ulteriore detrazione d'imposta sulle risorse di origine donativa.

- Ampliamento ulteriore dei settori di attività indicati dalla normativa come "materie di particolare rilievo sociale", ricomprendendo importanti comparti oggi non presenti (ad esempio, il commercio equo e i servizi al lavoro). Altro intervento riguarda il raccordo tra i settori di attività previsti dalla legge sull'impresa sociale e dalla legge sulla cooperazione sociale, consentendo a quest'ultima di operare in tutti i nuovi settori individuati dalla normativa più recente ed evoluta; ciò potrebbe rappresentare un importante "volano di sviluppo" per l'imprenditoria sociale, in quanto si potrebbe contare su un significativo "effetto leva" generato da quello che, ancora oggi, è il modello più diffuso e consolidato di impresa sociale nel nostro paese.
- Adozione di un bando nazionale sul modello "Fertilità" per il finanziamento di progetti innovativi di imprenditorialità sociale, utilizzando risorse pubbliche e di altri soggetti come le fondazioni bancarie. Può essere previsto inoltre l'utilizzo dei fondi strutturali regionali per il sostegno a progetti di sviluppo presentati da imprese sociali, in particolare riguardo ai nuovi settori di intervento.
- Estensione alle imprese sociali delle agevolazioni per la costituzione e l'avvio d'impresa e per la creazione di reti e distretti, prevedendo lo snellimento delle pratiche burocratiche, il sostegno finanziario diretto e facilitazioni nell'accesso al credito per progetti d'impresa sociale.
- Definizione chiara delle competenze e avvio delle attività da parte degli organismi ai quali sono attribuiti compiti in materia di vigilanza, monitoraggio e raccolta periodica di dati conoscitivi sulle imprese sociali (Ministeri di competenza, Agenzia per le Onlus, Camere di Commercio, Istat). Rispetto alla conoscenza del fenomeno un importante obiettivo è rappresentato dal prossimo Censimento dell'industria e dei servizi previsto per il 2011 dal quale dovrebbero risultare informazioni approfondite anche sul fenomeno dell'imprenditoria sociale.

Approfondimenti

AAVV, "La legge delega sull'impresa sociale: riflessioni nella prospettiva dei decreti delegati", in *Impresa Sociale*, numero monografico, n. 2, 2005.

Bassi A., Venturi P. (a cura di), *Regolamentazione del terzo settore e innovazione sociale*, Aiccon, VII edizione de Le giornate di Bertinoro per l'economia civile, 2007.

Borzaga, C. e Defourny, J. (a cura di), *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento, 2001.

Borzaga C., Ianes A., *Economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma, 2006.

Centro studi Cgm (a cura di), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2005.

Istat, *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2005*, Informazioni n. 4, Roma, 2008.

Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali, *La vita buona nella società attiva. Libro verde sul futuro del modello sociale*, Roma, 2008.

Unioncamere (a cura di), *I fabbisogni professionali e formativi delle imprese sociali per il 2008*, Sistema informativo Excelsior, 2008.

Yunus M., *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano, 2008.

Versione definitiva inviata al Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali
- ottobre 2008 -

Per contatti e informazioni sulle attività di Iris Network www.irisnetwork.it
Per contribuire al dibattito sull'impresa sociale www.impresasociale.info

I soci di Iris Network

Università Bocconi di Milano - IPAS Istituto di Pubblica Amministrazione e Sanità Settore Imprese Sociali Non Profit	Aris Formazione e Ricerca (Perugia)
Università degli studi Bologna - Dipartimento Scienze Aziendali	Cooperativa Koinon (Brescia)
Università degli Studi dell'Insubria Crea.Res - Centro di Ricerca su Etica negli Affari e Responsabilità Sociale	IRS - Istituto per la Ricerca Sociale (Milano)
Università degli Studi di Bologna AICCON - Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Nonprofit	Meters - Studi e ricerche per il sociale (Bari)
Università degli Studi di Bologna MISP - Master in International Studies in Philanthropy	Centro Studi Legacoop (Roma)
Università degli Studi di Brescia Dipartimento Metodi Quantitativi Centro di Studi e di Ricerca Dati Metodi e Sistemi	Pares Società Cooperativa (Milano)
Università degli Studi di Genova CENPRO - Centro di Ricerca sulle organizzazioni senza scopo di lucro	Euromediterranea (Foggia)
Università degli Studi di Milano Bicocca CRISP - Centro di Ricerca Interuniversitario sui servizi di pubblica utilità alla persona	Confederazione Nazionale delle Misericordie d'Italia (Firenze)
Università degli Studi di Milano Bicocca Econometrica - Centro interuniversitario per l'etica economica e la responsabilità sociale d'impresa	Legacoopsociali (Roma)
Università degli Studi di Milano Centro di Ricerca Interdipartimentale Lavoro, Formazione e Welfare	Associazione Lavoro e integrazione onlus (Milano)
Università degli Studi di Salerno Facoltà di Scienze Politiche	ACTL Società Cooperativa Sociale (Terni)
Università degli studi di Trento ISSAN - Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit	Centro Servizi Volontariato della Valle d'Aosta
Università degli Studi di Venezia Cà Foscari Formazione e Ricerca	Fondazione Oltre (Milano)
Università della Calabria Dipartimento Scienze Giuridiche	Fondazione Diamante (Svizzera)
Università della Valle d'Aosta	CFPP – Casa della Carità (Torino)
Università di Bergamo Dipartimento di Scienze Economiche	Associazione Isnet (Rimini)
Università di Napoli "Federico II" Facoltà di Scienze Politiche - Dipartimento Teoria Economica e Applicazioni	
Scuola Universitaria della Svizzera Italiana Dipartimento di scienze aziendali e sociali	
Socialis. Comitato promotore centro studi in economia e management delle cooperative e degli enti nonprofit	