



**Politecnico
di Torino**

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione
Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale
A.A. 2021/2022

Tesi di Laurea Magistrale

**L'innovazione nelle cooperative sociali si
costruisce attraverso l'elaborazione di
piani di sviluppo credibili**

Relatore:

Prof.ssa Francesca MONTAGNA

Candidato:

Elena Daniela TRIFAN

Dicembre 2022

*A nonna Elide e alle promesse
mantenute.*

ABSTRACT

Il presente lavoro di tesi nasce in concomitanza con un progetto che la Cooperativa Sociale Dalla Stessa Parte sta portando avanti insieme al Dipartimento di Ingegneria e Gestione della Produzione del Politecnico di Torino. L'oggetto dello studio è stato quello di supportare e accompagnare la cooperativa in tutte le fasi di sviluppo e riprogettazione di uno dei progetti attivi al portafoglio, il Laboratorio, volto a valutarne e avviarne l'espansione, fino alla riprogettazione dell'area produttiva, del layout di un nuovo edificio che la cooperativa intende acquistare.

Il Laboratorio rappresenta l'asset più importante dell'organizzazione, nonché il punto focale per il sostentamento della cooperativa e il raggiungimento della sua missione: al suo interno lavorano soggetti vulnerabili o in particolari situazioni di disagio socio-economico. Si ritiene utile segnalare questo aspetto, in quanto parte delle inefficienze riscontrate (presentate nell'ultimo capitolo) sono endogene all'utilizzo di risorse svantaggiate, rispetto alle quali risulta impossibile giungere ad una ottimizzazione dei processi produttivi.

Questo lavoro di tesi si è focalizzato solo sulla prima fase dell'analisi e studio, ossia ha come obiettivo principale la redazione di un Business Plan, elemento essenziale per accedere al credito bancario e per delineare la strategia futura. In quest'ottica, le indagini svolte hanno verificato l'esistenza delle condizioni per un investimento, alla luce di un periodo profondamente segnato da instabilità e incertezze. Un secondo obiettivo, dunque, è stato quello di comprovare la sostenibilità economico-finanziaria del progetto, oltre che quella dell'impatto che la sua implementazione potrebbe avere sul territorio.

Per raggiungere tale proposito è stato necessario comprendere il contesto in cui la cooperativa opera e le principali sfide e minacce che è chiamata ad affrontare sia nel breve che nel lungo periodo. Si è resa utile, inoltre, una 'mappa' per segnalare il percorso, partendo da un'incursione nel Welfare State e nel Terzo Settore, per arrivare a studiare/analizzare il fenomeno dell'imprenditoria sociale, i nuovi attori e le innovazioni che portano all'interno di questo settore.

Le analisi hanno poi consentito di sperimentare, in una realtà come la cooperazione sociale, alcuni metodi e strumenti tipici della gestione aziendale e strategia d'impresa, quali l'analisi delle 5 forze di Porter, l'analisi SWOT, l'analisi della profittabilità dei progetti a portafoglio, al fine di supportare le valutazioni per il già citato Business Plan.

Il risultato delle analisi svolte, la propensione e la proattività della Direzione ad innovare i propri processi, hanno condotto alla sospensione di alcune commesse non profittevoli e all'incremento della forza lavoro all'interno dell'area produttiva del Laboratorio, oltre che alla richiesta fondata di contributo presso un istituto bancario di rilievo.

INDICE

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1 GLI INNESTI TRA IL WELFARE STATE E IL TERZO SETTORE	9
1.1 Storia del Welfare State	9
1.2 Il Secondo Welfare	10
1.3 Il Terzo Settore in Italia.....	11
1.4 Le teorie economiche alla base del sorgere del Terzo settore	12
1.5 La Normativa.....	13
1.6 Il Terzo Settore dopo la pandemia	15
CAPITOLO 2 LA COOPERAZIONE	18
2.1 L'imprenditorialità a impatto sociale e i principi cooperativi.....	18
2.2 Tipologie di aziende cooperative	18
CAPITOLO 3 LE COOPERATIVE SOCIALI	21
3.1 Evoluzione delle cooperative sociali in Italia.....	22
3.2 Stato delle cooperative sociali in Piemonte.....	25
3.3 Le criticità maggiormente riscontrate	26
3.4 Sfide attuali vs sfide future nelle cooperative sociali	27
CAPITOLO 4 L'INNOVAZIONE NEL CONTESTO SOCIALE	29
4.1 L'innovazione in Economia	29
4.2 Reti, creatività, conoscenza e dati come determinanti dell'innovazione.....	31
4.3 Dinamiche di innovazione nei servizi.....	32
4.4 L'impatto dell'innovazione tecnologica sull'occupazione e crescita	33
CAPITOLO 5 IL FENOMENO DELL'IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE	35
5.1 Accenni teorici	35
5.2 Stato dell'imprenditoria sociale in Italia	36
5.2.1 Terzo settore produttivo	37

5.2.2 Ibridi giuridicamente definiti.....	37
5.2.3 Ibridi non giuridicamente definiti	39
5.2.4 Il contributo dei nuovi attori e nuove prospettive	40
5.3 La finanza d'impatto.....	40
5.4 La situazione in Piemonte	42
5.4.1 Gli attori principali e la propensione all'innovazione.....	42
5.4.2 L'ecosistema dell'innovazione in Piemonte	44

CAPITOLO 6 ANCHE LE COOPERATIVE SOCIALI HANNO BISOGNO DI PIANI DI SVILUPPO..... 46

6.1 Il Business Plan	46
6.1.1 Cosa è il Business Plan e il suo ruolo.....	46
6.1.2 Funzioni del Business Plan	48
6.1.3 Struttura del Business Plan	49
6.2 Elementi chiave che un finanziatore/investitore vuole vedere in un Business Plan	50
6.2.1 Le persone.....	50
6.2.2 L'opportunità	51
6.2.3 Il contesto.....	51
6.2.4 Il Rischio	52
6.3 Analisi strategica nelle cooperative.....	52
6.3.1 Analisi di Porter	52
6.3.2 Analisi SWOT	56

CAPITOLO 7 CASO DI STUDIO: PIANO DI SVILUPPO DEL LABORATORIO PER DALLA STESSA PARTE S.C.S..... 60

7.1 Descrizione della cooperativa Dalla Stessa Parte.....	60
7.2 I Progetti della cooperativa.....	61
7.3 Il Laboratorio	64
7.3.1 Le attività del Laboratorio	65
7.3.2 Strumenti e competenze presenti in Laboratorio	66
7.3.3 L'evoluzione della domanda del Laboratorio	68
7.3.4 Considerazioni finali sul Laboratorio	69
7.4 Il contesto di riferimento nel quale si sviluppa il progetto.....	69
7.4.1 Il contesto di riferimento	69
7.4.2 La domanda sul territorio.....	70
7.5 Analisi di mercato per il Laboratorio	71
7.6 Gli Stakeholder e i Competitor del Laboratorio.....	72
7.6.1 Gli Stakeholder	72
7.6.2 I Competitor	73
7.6.3 Considerazioni finali su Stakeholder e Competitor	73

7.7 Analisi SWOT del Laboratorio	75
7.8 Obiettivi del progetto, Strategia e Piano di Implementazione	76
7.8.1 Breve Termine	77
7.8.2 Lungo Termine	78
7.9 Piano di Assunzioni Personale.....	79
7.10 Analisi Economica Finanziaria.....	81
IMPATTO DEL PROGETTO E CONSIDERAZIONI FINALI	85
CONCLUSIONI.....	87
RINGRAZIAMENTI.....	89
BIBLIOGRAFIA	90

INTRODUZIONE

La recente crisi pandemica ha messo ancora una volta sotto pressione il Welfare State italiano e la sua capacità nell'intervenire e nell'individuare tutti i nuovi bisogni scaturiti dall'emergenza sanitaria. In aggiunta, il Mercato, che si rivolge principalmente a quei soggetti in grado di pagare per certi servizi, non ha fatto altro che acuire le diseguaglianze presenti tra le varie fasce della popolazione. In questo contesto, le Famiglie, che rappresentano "l'ammortizzatore sociale per eccellenza" "si sono viste caricate di un ulteriore peso per provare a ricomporre quella stabilità già fortemente minacciata negli ultimi decenni.

A questo quadro si aggiunge il Terzo settore, formato da un insieme di organizzazioni che vanno a rispondere a una domanda sempre più complessa di bisogni emergenti e a potenziare i servizi offerti dal welfare statale, puntando non a una massimizzazione del profitto, bensì alla creazione di un valore sociale condiviso. Negli ultimi due anni le imprese appartenenti a questo settore hanno dimostrato la loro resilienza e la capacità di riprogettare i propri servizi per ampliare l'offerta delle soluzioni e per affrontare la crisi in corso.

Il peso maggiore all'interno del Terzo settore, sia in termini di fatturato che di risorse impiegate, lo detengono le cooperative sociali. Queste organizzazioni propongono modelli imprenditoriali in grado di superare le logiche assistenzialistiche dello stato e quello della massimizzazione del profitto delle imprese. Però, l'instabilità del contesto politico e socio-economico, l'emergere di nuovi bisogni, la tecnologia e l'aumento della competizione all'interno del settore, mettono in crisi il cosiddetto "coordinamento fiduciario" tra imprese; ciò richiede loro di innovare gli attuali metodi adottando strumenti gestionali per avvicinarsi sempre di più al modello di impresa privata.

In questo senso, l'innovazione nel contesto sociale passa attraverso la tecnologia e le opportunità che può offrire per anticipare i bisogni, per costruire delle reti e nuovi modelli di business finalizzati a generare un beneficio collettivo.

La principale sfida per le cooperative sociali è quindi quella di trovare il giusto trade-off tra la dimensione economica e quella sociale e di implementare un'adeguata strategia che coniughi missione, tecnologia e risorse per risultare ancora competitive sul mercato. Diventa essenziale comprendere le criticità, le principali sfide e i rischi a cui le cooperative sociali vanno incontro ma soprattutto quello di rispondere alla domanda: "Le cooperative hanno bisogno oppure no di nuovi piani di sviluppo?"

In questo scenario, la Cooperativa Dalla Stessa Parte ha operato e opera per tutelare e garantire lavoro e reddito per i propri soci e dipendenti, nonché per incrementare l'occupazione per i soggetti vulnerabili e svantaggiati. Dalla Stessa Parte è una impresa non profit che mira a generare occupazione di qualità, a migliorare l'ambiente, a creare relazioni virtuose nel proprio territorio, a perseguire un welfare di comunità, in coerenza

con i 'Sustainable Development Goals', cioè gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030.

Il presente lavoro di tesi è nato in concomitanza con un progetto che la cooperativa sta portando avanti insieme al Dipartimento di Ingegneria e Gestione della Produzione del Politecnico di Torino. L'oggetto dello studio è stato quello di supportare e accompagnare la cooperativa nello sviluppo e riprogettazione del Laboratorio, volto a valutarne e avviarne l'espansione, fino alla riprogettazione dell'area produttiva, del layout di un nuovo edificio che la cooperativa intende acquistare.

In particolare, questo lavoro di tesi si è focalizzato solo sulla prima fase dell'analisi e studio, ossia ha come obiettivo principale la redazione di un Business Plan, elemento essenziale per accedere al credito bancario e per delineare la strategia futura. In quest'ottica, le indagini svolte hanno verificato l'esistenza delle condizioni per un investimento, alla luce di un periodo profondamente segnato da instabilità e incertezze. Un secondo obiettivo, dunque, è stato quello di comprovare la sostenibilità economico-finanziaria del progetto, oltre che quella dell'impatto che la sua implementazione potrebbe avere sul territorio.

Il documento si sviluppa in sette capitoli. Nel primo capitolo si fa un'incursione nel Welfare State e nel Secondo Welfare per sottolineare l'importanza del Terzo settore e il suo ruolo in/per uno stato del benessere. Il secondo capitolo presenta i principi cooperativi sui quali si fonda l'imprenditoria sociale nel Terzo settore e le principali tipologie di aziende cooperative. Il terzo capitolo analizza l'evoluzione delle cooperative sociali in Italia, restringendo poi il campo di osservazione al territorio piemontese, andando ad osservare le sfide che devono affrontare. I capitoli quattro e cinque si concentrano sui determinanti dell'innovazione in questo contesto e sul fenomeno dell'imprenditoria sociale sia a livello nazionale che regionale. Il capitolo cinque presenta, inoltre, nuove forme di finanza d'impatto a sostegno di nuovi progetti innovativi. Nel capitolo sei si spiega l'importanza del Business Plan e si fa un'analisi strategica nelle cooperative. L'ultimo capitolo, il settimo, è dedicato alla stesura del piano di sviluppo del Laboratorio per la Cooperativa Dalla Stessa Parte. Il lavoro si conclude con alcune considerazioni finali, la valutazione dei limiti e delle ricadute future dell'intervento.

Capitolo 1 GLI INNESTI TRA IL WELFARE STATE E IL TERZO SETTORE

1.1 Storia del Welfare State

Il termine Welfare State, ovvero “Stato del benessere” entra nel gergo comune dopo la Seconda guerra mondiale e si riferisce a un sistema socio-politico-economico in cui lo stato si assume la responsabilità di essere il principale promotore del benessere sociale ed economico dei propri cittadini. Il Welfare State è presente a livello pubblico nei settori quali l’assistenza sanitaria, la previdenza e l’assistenza sociale, l’istruzione e l’edilizia popolare. Lo stato ha il potere e il compito di garantire dei diritti sociali fondamentali come il diritto al sostentamento e il diritto al lavoro e di intervenire ogni volta che alla popolazione mancano le risorse necessarie per vivere, in seguito ai periodi di recessione economica e di crisi, ogni volta che in seguito a questi fenomeni emergono nuove forme di povertà. Solitamente lo fa attraverso interventi di tipo economico e legislativo o attraverso le imprese pubbliche.

Le prime azioni di politiche sociali sono collegate alle “*Poor Law*”, varate in Inghilterra nel 1601 che prevedevano aiuti e assistenza alle famiglie bisognose. Successivamente, alla fine degli anni ’80, in Germania, Otto von Bismarck istituisce delle leggi sociali a favore delle fasce più bisognose della popolazione. Tuttavia, la milestone nell’edificazione dello Stato sociale arriva nel 1942 quando William Beveridge, direttore della London School of Economics presenta al parlamento il “*Piano per la Sicurezza Sociale*”, piano considerato testo base dello Stato sociale contemporaneo. Il piano Beveridge si fonda su una serie di premesse e ideali di riferimento: sussidi infantili fino a 15 anni, estensione dei servizi sanitari per la prevenzione e la cura delle malattie, la riabilitazione al lavoro e la conservazione degli impieghi, ossia nella prevenzione della disoccupazione di massa.

In Italia, la classe politica di quei tempi, riconosce alcuni pregi del piano ma a causa dei particolari orientamenti che aveva non lo ritengono facilmente convertibile e adattabile alle necessità della popolazione italiana. L’economista Luigi Einaudi, pur riconoscendo la solidità di alcune proposte di Beveridge, è contrario a tutte quelle indicazioni sui sussidi di disoccupazione, le pensioni universali e l’affiancamento di politiche per la piena occupazione. La critica maggiore riguarda le assicurazioni contro la disoccupazione. Secondo Einaudi, l’aumento dei salari comporterebbe inevitabilmente un aumento della disoccupazione. Inoltre, ignora le teorie keynesiane della piena occupazione, che generata dall’assenza di adeguati interventi statali, è uno spreco di forze produttive.

“Il sussidio di disoccupazione è uno dei tanti fattori di pubblico irrigidimento, i quali hanno reso difficile l’operare del sistema di libera concorrenza ed hanno fatto concludere alla fatale rovina di esso.”

Se si vuole ridurre la disoccupazione fa d'upo ridare l'elasticità al meccanismo dei prezzi e quindi dei salari".¹

Il pensiero comune dell'epoca richiedeva una 'soluzione italiana', che tenesse conto delle diverse condizioni di una nazione piegata dalla guerra e più povera di quella britannica; tutti concordavano che dopo il piano Beveridge e l'eco avuto a livello europeo fosse necessaria una seria riforma del sistema previdenziale e una costruzione di un welfare state adatto.

Negli ultimi decenni si è assistito all'incapacità dello stato di incidere sulle disuguaglianze sociali ed economiche presenti in Italia. Tra gli eventi più recenti, la Grande recessione e la pandemia covid-19 con la conseguente chiusura di numerose attività produttive hanno portato alla luce i sempre più evidenti limiti del welfare state. Oltre a questo, l'attuale guerra in Ucraina aggiunge un'ulteriore incertezza e 'messa a prova' dell'economia a livello europeo. Il welfare italiano ha mostrato di nuovo le proprie debolezze non riuscendo a tener testa a tali scombussolamenti. Inoltre, la pesante burocrazia e formalizzazione e la vastità del pubblico a cui si rivolge rendono poco flessibili i piani welfare e non permettono la creazione di un'offerta specifica ritagliata sull'utente finale. Tutto ciò richiede una profonda riorganizzazione dei sistemi del benessere nazionali e locali coinvolgendo anche gli altri attori del panorama socioeconomico italiano, soprattutto il Terzo settore che si è mostrato sempre resiliente nonostante i periodi di profonda crisi che il paese ha attraversato.

1.2 Il Secondo Welfare

Il secondo Welfare si aggiunge agli schemi tradizionali del Welfare State (il primo welfare) integrando le sue lacune e portando alla luce aree di bisogno ancora inesplorate dal Pubblico. Si afferma soprattutto per affrontare l'evidente crisi dello Stato Sociale in forte difficoltà nell'arrivare a tutti i problemi e i bisogni della popolazione.

Gli evidenti mutamenti sociodemografici, la diminuzione degli investimenti pubblici, la crisi pandemica e più recentemente la guerra in Ucraina hanno aggravato i problemi sociali già presenti a livello nazionale. Le indagini dell'ultimo periodo mostrano i seguenti problemi in crescita:

- invecchiamento della popolazione
- bassa occupazione giovanile
- forte squilibri di genere
- aumento della povertà e delle disuguaglianze
- fenomeno migratorio in continuo aumento

Se a tutto ciò si aggiunge uno sbilanciamento della spesa pubblica destinata al sociale con conseguenti sottofinanziamenti ad alcuni settori orientati ai servizi per la famiglia e per le fasce deboli si sottintende l'importanza del Terzo settore e il suo ruolo fondamentale in/per uno stato del benessere. Gli attori del secondo welfare sono principalmente enti

¹ Einaudi, L. (1949) Lezioni di politica sociale, cit. p.78

appartenenti al Terzo settore che accomunati da valori e principi comuni scelgono di affrontare gli specifici bisogni sentiti o percepiti dei giorni nostri.

Se finora il Terzo settore ha fatto un po' da 'supplente' alla PA, e tante volte è stato persino penalizzato e ha risentito la mancanza di policy adeguate, ora le cose sono cambiate, abbiamo di fronte un settore in grado di elaborare proposte proprie, ben definite, sia sui servizi da realizzare sia sulle aree di intervento; insomma, una realtà che si propone come partner affidabile nella co-progettazione di piani di sviluppo e non come un soggetto meramente erogatore di servizi.

1.3 Il Terzo Settore in Italia

Le organizzazioni del Terzo settore sono enti senza scopo di lucro soggettivo che concorrono insieme allo stato e al mercato al benessere collettivo della popolazione. A differenza degli ultimi due sono "organizzazioni di natura privata che perseguono finalità solidaristiche di utilità sociale promovendo e realizzando attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi". Le organizzazioni del terzo settore operano principalmente nelle attività di natura sociale: assistenza sociale e sanitaria, l'istruzione, la tutela dei soggetti fragili, l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, l'erogazione di servizi sociali e religiosi, attività ricettive, culturali, ricreative, sportive, promozione della cultura e dell'arte. Svolgono un ruolo sempre più importante facendo da ponte e sostegno tra Stato e mercato.

Il Terzo settore, operando a tutti i livelli della società ha sostituito nel tempo alcuni servizi di welfare che dovrebbero essere a carico delle istituzioni, il loro ruolo è diventato fondamentale per il perseguimento degli obiettivi di sviluppo della persona, proprio nei casi in cui le istituzioni non riescono più ad arrivare.

Con un valore economico di circa 80 miliardi di euro il Terzo settore italiano rappresenta il 5% del PIL. Nell'85,5% delle istituzioni non profit italiane la fonte di finanziamento principale è di provenienza privata, mentre nel 14,5% dei casi è prevalentemente pubblica.

L'ultimo rapporto/aggiornamento dell'ISTAT (ottobre 2022) sulle istituzioni non profit conferma una crescita del terzo settore in Italia nonostante la pandemia. In Italia sono 363.499 le istituzioni no profit e complessivamente impiegano 870.183 dipendenti.

Le principali forme organizzative delle istituzioni no-profit sono le associazioni 85,2%, mentre il 4,1% è rappresentato dalle cooperative sociali, il 2,3% dalle fondazioni e il restante 8,4% è relativo ad altre forme giuridiche.

Forma Giuridica	Numero Istituzioni 2019	Numero Istituzioni 2020	Numero Dipendenti 2019	Numero Dipendenti 2020
Associazione	308.085	309.723	163.125	170.129
Cooperativa sociale	15.489	14.984	456.928	461.468
Fondazione	8.065	8.295	102.898	105.856
Altra forma giuridica	30.995	30.497	138.968	132.730
TOTALE	362.634	363.499	861.919	870.183

Tabella 1.1 Istituzioni non profit secondo la forma organizzativa

Secondo i dati ISTAT (aggiornamento anno 2020), durante la crisi pandemica, le istituzioni non profit sono cresciute più al Sud (1,7%) e nelle Isole (0,6%), sono stabili al Centro e nel Nord-ovest e in leggera diminuzione nel Nord-est (-0,5%). I dipendenti aumentano di più nelle Isole (5,1%), al Sud (2,1%) e al Centro (2,7%) mostrando un certo dinamismo rispetto al Centro-Nord che registra un decremento percentuale del 1%. Nonostante ciò, prevale comunque la distribuzione territoriale più concentrata nel Nord del paese, sia come numerosità delle organizzazioni (il 50% delle organizzazioni sono attive in questa area) sia come numero di dipendenti impiegati (57,2% impiegati nelle regioni del Nord).²

Un altro fenomeno che caratterizza il settore è la responsabilità/responsività della società civile che si riflette nei numeri del volontariato, attivo in tutte le organizzazioni sopra menzionate. Il registro in cui vengono iscritti tutti i volontari non occasionali che svolgono attività negli enti del Terzo settore (ETS) mostra un numero di 5,5 milioni persone; un numero importante sia per l'apporto di sensibilità sociale sia perché permette di abbattere i costi di gestione.

Tra tutte le istituzioni spiccano le cooperative sociali, anche se la loro numerosità sul territorio è più contenuta rispetto ad altri enti sono quelle che impiegano un maggior numero di dipendenti rappresentando il vero motore del terzo settore.

1.4 Le teorie economiche alla base del sorgere del Terzo settore

- La prima teoria (Hansman, 1980 e 1986) si focalizza sulle realtà di carattere produttivo cercando di capire le ragioni per cui i consumatori preferiscono rivolgersi alle aziende senza scopo di lucro piuttosto che alle aziende for profit quando scelgono alcune tipologie di beni. Essi vedono nel vincolo alla distribuzione degli utili uno strumento per superare l'asimmetria informativa; infatti, non avendo informazioni sulla struttura dei costi dell'impresa, sulle tecniche di pricing, sull'affidabilità del prodotto o servizio che acquistano tendono

² ISTAT, 2022: Censimenti Permanenti, Istituzioni non profit, ottobre '22

a pensare che le aziende no profit non sfruttino tali asimmetrie a proprio favore, si crea quindi un rapporto di fiducia tra il consumatore e l'azienda.

- Una seconda teoria (Ben-Ner, Van Hoomissen, 1991) si focalizza sull'opportunità dei consumatori di massimizzare il controllo sull'output; segue la teoria di Hansman ma è più legata a un certo superamento dell'asimmetria informativa potendo in qualche modo influenzare l'output dell'impresa.
- La terza teoria (Weisbrod, 1986 e 1988) si concentra sulla presenza del Terzo settore come attore direttamente coinvolto nel welfare e nell'economia nazionale. Questa teoria riconosce lo squilibrio fra offerta e domanda di beni pubblici e sostiene che le aziende profit non sono interessati a questa tipologia di beni "in quanto caratterizzati da non rivalità nel consumo e non escludibilità"³ Lo Stato si trova quindi in una situazione di non poter soddisfare l'intera popolazione, anche perché non esiste omogeneità nelle preferenze o bisogni dei cittadini e perciò la ragione dell'intervento del Terzo settore che va a colmare la domanda, diventando fornitore privato di beni pubblici.
- La quarta teoria (Young, 1983, Rose-Ackerman, 1996) sostiene che le organizzazioni del Terzo settore si sviluppano grazie al ruolo di particolari imprenditori o gruppi orientati ad allargare la propria influenza; alle basi della loro esistenza non sarebbe la necessità di rispondere a una domanda insoddisfatta di beni o servizi ma quella di proporre un'offerta centrata sulla loro visione di una realtà aziendale con obiettivi di utilità e beneficio sociale.

Tutte queste teorie sono fondate su una visione economica tradizionale e sembrano incentrate su un soggetto più individualista che cooperativo, perciò, riescono a spiegare solo in minima parte il successo delle organizzazioni appartenenti al Terzo settore. Presentano evidenti limiti nel descrivere la complessità del fenomeno e il ruolo del Terzo settore nel panorama economico e sociale e conseguentemente anche l'impatto che il loro operato ha sul territorio italiano.

Le aziende appartenenti al Terzo settore nascono per iniziativa privata ma perseguono fini pubblici, si organizzano e si strutturano secondo logiche aziendali, come un sistema di attività tra loro coordinate, applicando metodi e tecniche di management che può consentire loro di operare secondo criteri di efficacia, efficienza e economicità tipici di qualunque azienda sia essa profit o non profit.

1.5 La Normativa

La più recente novità in materia legislativa, la cosiddetta "Riforma del Terzo Settore"⁴, mette fine alla frammentazione normativa che ha caratterizzato per decenni le organizzazioni impegnate nel sociale. Il Codice del Terzo settore (decreto legislativo 117/2017) è uno dei pilastri della riforma e tocca tutti gli aspetti che definiscono il terzo settore: regole amministrative, obblighi di trasparenza e rendicontazione, agevolazioni fiscali, ruolo del volontariato, rapporti con la PA e nuove opportunità di finanziamento.

³ V. Ostrom, E. Ostrom (1977), *Public Goods and Public Choices*

⁴ Per un approfondimento sulla riforma del Terzo settore, si veda Mazzullo A. (2019); Fici A. (2018); *Riforma del Terzo settore. Profili innovativi e applicativi della legge delega*, Milano, 2016.

Aggiornata anche la parte sullo svolgimento di attività di interesse generale, alle più tradizionali già menzionate precedentemente si aggiungono alcune emerse negli ultimi anni: housing, agricoltura sociale, legalità, commercio equo. L'intervento legislativo non è ancora completo, non sono stati emanati tutti gli atti previsti dai decreti legislativi di attuazione della legge delega n.106 del 6 giugno 2016.

La principale novità è l'istituzione del Registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS), operativo dal 23 novembre 2021, che va a sostituire i registri territoriali e avrà sede presso il Ministero delle Politiche sociali. Inoltre, viene costituito il Consiglio nazionale del Terzo settore, un organo consultivo in materia legislativa e la Cabina di regia con un ruolo di coordinamento delle politiche di governo. Iscrivere o passare al RUNTS implica il rispetto di una serie di obblighi sulla trasparenza, sull'amministrazione, sulla destinazione di eventuali utili, sui rapporti di lavoro.

Un intero capitolo del codice del terzo settore è dedicato alla promozione del volontariato, al suo ruolo e alle coperture assicurative. Un'altra novità risiede nelle linee guida sui rapporti con la PA attraverso la co-programmazione e co-progettazione (decreto n.72 del 31 marzo 2021). Particolare attenzione anche al regime fiscale degli enti e ai titoli di solidarietà ed altre forme di finanza sociale, sono state introdotte delle modifiche in: materia di imposte sui redditi, materia di detrazioni e deduzioni per erogazioni liberali, materia di regime fiscale, materia di imposte indirette e tributi locali (decreto-legge n.73 del 2022).

L'approccio del legislatore è rimasto immutato in materia di una nuova disciplina per le imprese sociali, fa fede la disciplina precedente che conferisce il titolo di "impresa sociale" a tutti gli enti sia del Libro I che del Libro V del Codice civile. Possono acquisire tale qualifica gli enti che "esercitano in via stabile e principale un'attività di 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 alla loro attività".

La novità che caratterizza il profilo dell'impresa sociale è rappresentata dalla possibilità di distribuire seppur limitatamente i dividendi, una quota inferiore al 50% degli utili; questa regola varia a seconda che l'impresa sociale sia costituita come ente del Libro I (associazione o fondazione), come società di tipo ordinario (Titolo V del Libro V) o come società cooperativa (Titolo VI del Libro V).

Un altro aspetto da notare sta nell'introduzione dell'obbligo di rendicontazione dell'impatto sociale generato dall'impresa anche per gli enti del Terzo settore. Essendo organizzazioni senza scopo di lucro devono dare prova dei risultati non economici della loro attività.

Periodo emergenziale da Covid-19

Numerose le misure specifiche volte a tutelare gli enti del terzo settore durante la pandemia, come il decreto-legge n.18 del 2020, che dava accesso alla cassa integrazione in deroga anche per gli ETS; sospensione dei versamenti delle ritenute, dei contributi

previdenziali e assistenziali e dei premi per l'assicurazione obbligatoria. È stato prorogato il termine per l'approvazione del bilancio di esercizio e anche per la delibera di eventuali modifiche statutarie necessarie per conformarsi al Codice del Terzo settore. Si ricorda anche il decreto-legge n.34 e n.137 del 2020 per quanto riguarda il sostegno economico alle ETS tramite l'accesso alle risorse del "Fondo di garanzia per le PMI" e l'istituzione del "Fondo straordinario per il sostegno degli enti del Terzo settore".

1.6 Il Terzo Settore dopo la pandemia

La drammatica emergenza sanitaria ha messo in crisi l'intera economia nazionale, e come molte altre realtà economiche e sociali anche il terzo settore ha risentito il forte impatto delle restrizioni attuate nel periodo pandemico. Nel 2020, in Italia, c'è stato un crollo del PIL di 8,9%, un aumento della disoccupazione e una forte crescita di fenomeni di povertà e marginalità sociale.

Le conseguenze per il terzo settore anche se molto pesanti, mostrano ancora una volta la buona resilienza e la capacità di adattarsi e rispondere a nuove sfide. Esistono diverse indagini e interviste realizzate da vari enti in seguito all'emergenza che esaminano la situazione:

- Il rapporto ISTAT: più della metà delle istituzioni non profit ha registrato una diminuzione del fatturato di oltre 20%. I settori più colpiti dalle misure adottate per il contenimento dell'epidemia sono: settore dell'istruzione e della ricerca, delle attività culturale e artistiche, di quelle ricreative e di socializzazione e delle attività sportive. Al contrario, si sono registrati degli aumenti nel fatturato delle organizzazioni impegnate nel settore della sanità, dello sviluppo economico e coesione sociale e dell'assistenza sociale e protezione civile.⁵
- Secondo Italia Nonprofit (campione di 1378 interviste): durante il primo lockdown il 78% del campione ha sospeso la propria attività; per il 41% di loro le entrate si sono dimezzate rispetto al 2019; il 21% degli enti ha fatto ricorso alla cassa integrazione; il 9,6% è ricorso all'estensione dei fidi e delle linee di credito.⁶
- Secondo il rapporto dell'Osservatorio ISNET: il 34% delle cooperative di tipo B e il 14,6% di tipo A ha dovuto chiudere la propria attività durante il lockdown; il 72% confessa una diminuzione del 9,1% del volume d'affari.
- Secondo un rapporto della Fondazione Cariplo riferito alla regione Lombardia: l'emergenza covid ha causato una perdita di entrate per 370 M€, con perdite più rilevanti di 135,8 M€ per il settore cultura e ricreazione e 103,5 M€ per i servizi di assistenza sociale. Il 19,6% delle organizzazioni milanesi ha fatto ricorso alla cassa integrazione.⁷
- Secondo l'indagine di Open Cooperazione sulle ONG: due terzi delle organizzazioni ha fatto ricorso alla cassa integrazione; la raccolta fondi è

⁵ Rapporto ISTAT, Struttura e profili del settore non profit, ottobre 2022

⁶ Piattaforma Italia non profit: <https://italianonprofit.it/covid-report/mappa-bisogni/>

⁷ Report Fondazione Cariplo: <https://www.fondazionecariplo.it/it/news/istituzionali/gli-effetti-della-pandemia-sulla-sostenibilita-delle-nonprofit-lombarde.html#>

diminuita del 50%; il 28% registra una perdita di bilancio del 10%, il 20% una perdita tra 10 e il 20% e il 20% perde cifre maggiori.⁸

- Il rapporto “Cooperative Piemonte nord orientale, Fotografia al I semestre 2022 e prospettive per il futuro” realizzato nel luglio 2022 dalla Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte in collaborazione con Confcooperative, Legacoop Piemonte e AGCI Piemonte fotografa la situazione attuale delle cooperative dell’Alto Piemonte attraverso un questionario somministrato ad un campione rappresentativo di 94 cooperative. Dall’indagine emergono le seguenti conclusioni: il fatturato nel 2021 è stazionario o superiore all’anno 2020 per i tre quarti del campione; l’andamento dell’occupazione è stazionario, solo il 18% confessa una lieve diminuzione del personale intorno al 5%; per il 32% la pandemia ha colpito in modo grave/significativo le loro attività; i fattori che più influenzano la strategia imprenditoriale nel breve termine sono legati a un rallentamento post-pandemia e alle problematiche riferite alle materie prime (scarsa reperibilità e aumento dei prezzi).⁹

Tutte le persone intervistate confessa come il digitale non sia sempre praticabile nello svolgere parte delle loro attività, proprio per la natura dell’attività stessa che in molti casi prevede il contatto umano (come ad esempio nell’assistenza sanitaria, assistenza sociale etc.) e in alcuni casi per la mancanza di strumenti idonei. Un’altra difficoltà risiede nell’insufficienza delle risorse finanziarie necessarie allo sviluppo e all’innovazione dei processi organizzativi interni.

La pandemia, mettendo sotto pressione l’intero sistema socioeconomico del paese, ha evidenziato sia la fragilità del welfare sociale e sanitario sia l’opportunità di ripensamento del rapporto tra pubblico e privato. Insieme alle criticità e alle debolezze sono emerse anche le risorse e i punti di forza del welfare italiano, tra cui una rete di imprese sociali ed enti del Terzo settore presenti in modo capillare in tutto il territorio nazionale che durante l’emergenza sono state in prima linea, hanno saputo riorganizzare i servizi esistenti, ideato nuove attività, implementato progetti per costruire nuove reti sociali ed economiche per il mantenimento e il rafforzamento dei legami comunitari.

Una risposta alla crisi può essere l’azione congiunta fra non profit, profit e pubblico facendo scelte strategiche di collaborazione futura in ottica di ammortizzare il disagio sociale che si è creato negli ultimi due anni, tutto ciò sperando di generare un impatto positivo in termini occupazionali e produttivi.

Un’opportunità per il Terzo settore arriva dalle risposte ed azioni della Commissione Europea che attraverso lo strumento finanziario Next Generation EU¹⁰ (noto in Italia

⁸ Indagine Open Cooperazione: <https://www.open-cooperazione.it/web/news-la-pandemia-ferma-il-trend-positivo-delle-ong-cambiare-per-ripartire--PtSLKRkcCF8Xaz.aspx>

⁹ Indagine realizzata dalla Camera di commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte (luglio 2022): Presentata l’indagine sul settore cooperative nell’Alto Piemonte | Camera di Commercio MONTE ROSA LAGHI ALTO PIEMONTE (camcom.it)

¹⁰ Next Generation EU è uno strumento temporaneo per la ripresa, che vede uno stanziamento di 750 miliardi di euro per contribuire a riparare i danni economici e sociali causati dalla pandemia per creare un Europa post Covid-19 più verde, digitale, resiliente e adeguata alle sfide presenti e future.

come Recovery Fund) sostiene gli stati membri colpiti dalla pandemia nel rilancio dell'economia. In questo contesto si inserisce il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che specifica le linee strategiche tracciandone gli obiettivi, le riforme e gli investimenti che Italia intende realizzare.

La politica degli investimenti però, richiede di avere degli obiettivi ex-ante precisi e di dottarsi degli strumenti necessari per la misurazione e valutazione ex-post degli scostamenti rispetto agli obiettivi dichiarati altrimenti si rischia di non cogliere pienamente questa opportunità e che essa rimanga solo un'ipotesi di potenziali finanziamenti.

Capitolo 2 LA COOPERAZIONE

Le aziende cooperative hanno rappresentato un'innovazione all'interno del Terzo settore per i loro tratti distintivi tra cui: utilizzo di un modello di governance multi-stakeholder, il rapporto ambivalente con la PA, l'accesso ad una pluralità di risorse come il capitale umano, il sistema motivazionale delle persone che permette alle cooperative il perseguimento della propria mission, gli incentivi e gli strumenti per la conciliazione vita-lavoro su cui fanno leva le cooperative per costruire rapporti di lavoro solidi, ad esempio l'ambiente di lavoro, la flessibilità degli orari lavorativi, la qualità delle relazioni umane, l'utilità sociale del proprio lavoro, la partecipazione e coinvolgimento nelle decisioni, la formazione continua e la mobilità interna.

2.1 L'imprenditorialità a impatto sociale e i principi cooperativi

L'Alleanza Cooperativa Internazionale definisce la cooperativa *come "un'associazione autonoma di persone unite volontariamente per soddisfare le loro aspirazioni e bisogni economici, sociali e culturali comuni attraverso la creazione di un'impresa di proprietà comune e democraticamente controllata"*.¹¹

Sono sette i principi che definiscono i valori alla base della gestione della proprietà cooperativa, individuando la democraticità, la solidarietà, la mutualità e la collaborazione come fondamenti imprescindibili del movimento cooperativo.

- Adesione libera e volontaria
- Controllo democratico da parte dei soci
- Partecipazione economica dei soci
- Autonomia e indipendenza
- Educazione, formazione ed informazione
- Cooperazione fra cooperative
- Interesse verso la comunità

Dai principi elencati derivano le caratteristiche delle cooperative come riportate nel Codice civile (art.2511): "le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico iscritte presso l'albo delle società cooperative".

2.2 Tipologie di aziende cooperative

In base al tipo di rapporto mutualistico si distinguono le seguenti categorie di cooperative:

- Cooperative di consumo o servizio: l'attività prevalente è svolta in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;
- Cooperative di produzione e lavoro: per lo svolgimento della loro attività si avvalgono delle prestazioni lavorative dei soci;

¹¹ Alleanza Cooperativa Internazionale, 1995, Dichiarazione di identità e carta dei valori e principi, Manchester

- Cooperative di apporto di beni e servizi: a sostegno della loro attività sono gli apporti di beni o servizi da parte dei soci.

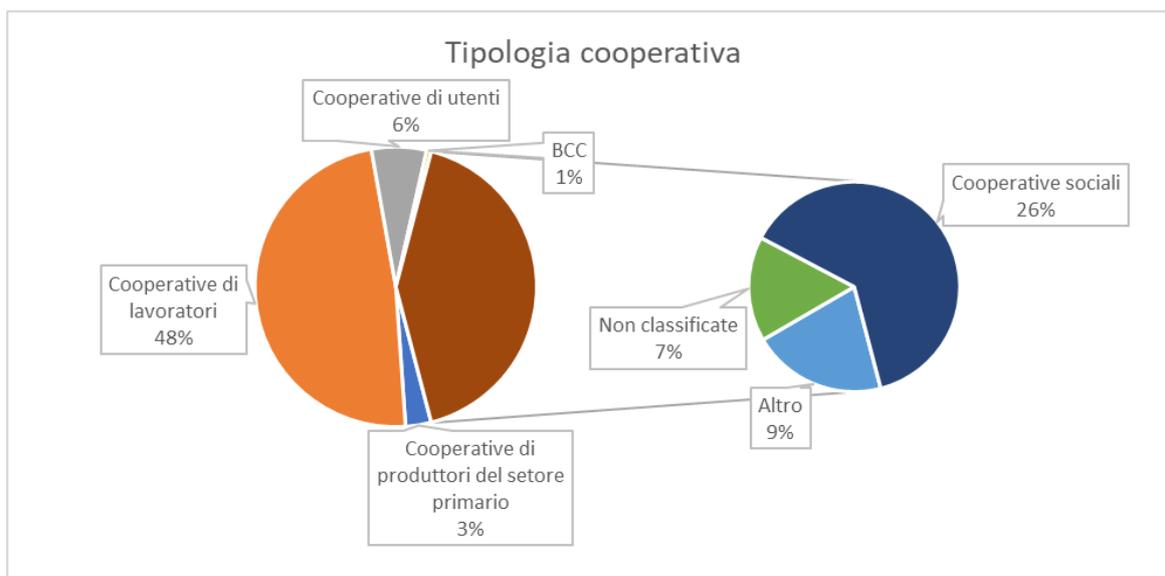


Figura 2.1: Tipologie di cooperative

In base all'attività svolta, le cooperative si classificano come:

- Cooperative di produzione e lavoro
- Cooperative di lavoro agricolo
- Cooperative sociali
- Cooperative edilizie di abitazione
- Cooperative della pesca
- Cooperative di consumo
- Cooperative di dettaglianti
- Cooperative di trasporto

Oltre a queste forme esistono anche i 'consorzi cooperativi' che sono formati da più cooperative e banche di credito cooperativo con l'obiettivo di offrire ai soci servizi finanziari e bancari a condizioni vantaggiose.

A livello globale, i dati presentati dal International Cooperative Alliance (ICA) e dal International Labour Organization (ILO), riferiti al 2020, fotografano le dimensioni e l'importanza del fenomeno cooperativo: circa 2.000 miliardi di fatturato su oltre 3 milioni di cooperative censite in 156 paesi, circa un miliardo di soci e 280 milioni di dipendenti. In Italia, il fatturato complessivo delle cooperative supera i 122 miliardi di euro e impiega oltre 1,18 milioni addetti.¹² Il mondo cooperativo è rappresentato da una diffusa presenza settoriale come mostra la figura 2.2.

¹² Cori, A., Granata M., Lelo K., Monni S., Cooperative Bene comune, capitolo 4 (pp.67-91), Roma,2020

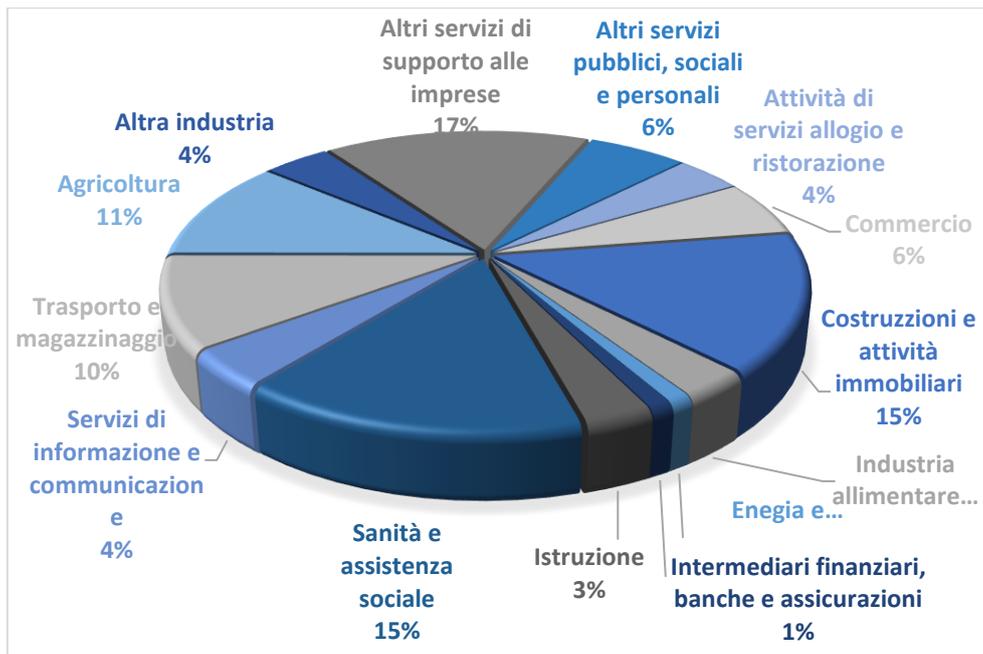


Figura 2.2: Universo cooperativo in Italia

Capitolo 3 LE COOPERATIVE SOCIALI

Tra le organizzazioni appartenenti alla cooperazione nel Terzo settore, il presente lavoro si focalizza principalmente sull'analisi delle cooperative sociali. Secondo i dati Istat, nel 2015, le cooperative sociali, con una numerosità di 16.125 organizzazioni rappresentavano il 26% del fenomeno cooperativo in Italia.

La cooperativa è una forma giuridica disciplinata dal Codice civile (Libro VI, Titolo V) che ha come mission il perseguimento di obiettivi che promuovono e favoriscono il benessere collettivo. Acquisisce di diritto la qualifica di 'impresa sociale' nel momento dell'iscrizione nell'apposita sezione del registro delle imprese tenuto dalle Camere di Commercio. È un'impresa a proprietà e gestione collettiva dove regnano i due principi fondamentali della cooperazione: la mutualità e la democraticità.

- **Mutualità:** aiuto reciproco, sostegno e l'assenza del fine di lucro; gli utili conseguiti vengono reinvestiti per migliorare le condizioni operative dell'organizzazione;
- **Democraticità:** è il principio che governa l'attività; si basa sul fatto che ogni socio ha diritto a un voto in assemblea, tutti i soci hanno lo stesso potere decisionale indipendentemente dal valore del capitale sociale apportato. (principio una testa, un voto).

La qualifica di impresa e la natura imprenditoriale si giustificano con la presenza delle caratteristiche riscontrabili nella definizione di 'Imprenditore' nel Codice civile:

- *“esercita professionalmente”*, ovvero in modo continuativo nel tempo;
- *“un'attività economica”*, caratterizzata dall'uso dei fattori produttivi, da un processo di produzione e da un output;
- *“un'attività organizzata”*, cioè esige la coordinazione delle diverse risorse;
- *“al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”*.¹³

Le cooperative operano in ambiti diversi, a seconda delle necessità del territorio in cui sono attive, e tra di loro si distinguono le cooperative sociali quali gestiscono servizi sociosanitari, assistenziali e educativi, oppure attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone con varie forme di disabilità o che momentaneamente si trovano in particolari condizioni di disagio socioeconomico. Le cooperative sociali si dividono in tre tipologie:

1. Tipo A: hanno come attività prevalente i servizi alla persona quali la realizzazione di servizi sociali, sociosanitari, socioassistenziali e educativi;
2. Tipo B: possono svolgere attività agricole, industriali, commerciali o di servizi, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
3. Tipo C: cooperative sociali ad oggetto plurimo, sono cooperative miste di tipo A e B;

¹³ Art. 2082, Libro V, Codice civile

La particolarità che distingue le cooperative sociali da tutte le altre forme cooperative è la presenza dei soci volontari, al massimo pari alla metà dei soci lavoratori, se sono di tipo B, il vincolo di avere almeno il 30% di lavoratori in condizione di svantaggio certificato.

Le cooperative sociali sono delle particolari forme organizzative che coniugano elementi tipici dell'impresa privata, della cooperazione e del Terzo settore. Con le imprese private hanno in comune il carattere imprenditoriale inteso sia come rischio di impresa, sia come utilizzo razionale delle risorse per raggiungere gli obiettivi in maniera efficace ed efficiente. Con la cooperazione condividono i principi cooperativi e l'inversione del rapporto mezzi-fini, con il Terzo settore condividono i valori e la forte presenza del volontariato.

3.1 Evoluzione delle cooperative sociali in Italia

Una mappatura precisa dell'universo cooperativo a livello nazionale risulta difficoltosa, esistono una serie di discrepanze e non poche contraddizioni tra le fonti analizzate (banca dati Aida, Albo delle Cooperative, Rapporti Istat). Oltre a ciò, le conseguenze della pandemia sono quantificate solo in misura parziale¹⁴(si veda nota a piè di pagina).

A partire dal 2015 Istat ha iniziato a raccogliere i dati annualmente e a pubblicare il cosiddetto "Censimento permanente", un report più snello, che contiene solamente dati sul numero di istituzioni attive, attività prevalente e risorse umane impiegate. Interessante da osservare il trend negli ultimi anni in riferimento alle cooperative sociali; si registra un lieve ridimensionamento della loro numerosità accompagnato però da un aumento del numero di dipendenti, anche dovuto a politiche di fusioni. Questa tendenza potrebbe non rappresentare solo una mera oscillazione statistica o condizione contingente ma i segni di una futura dinamicità di un intero settore.

¹⁴ Aida mostra 11.037 cooperative sociali che alla data del presente studio hanno depositato il bilancio, dato molto inferiore a quello riscontrato analizzando i dati provenienti dall'Albo delle Cooperative istituito presso MISE che mostra 16.316 cooperative attive nel 2020. Per lo stesso anno il censimento permanente del ISTAT registra 14.984 organizzazioni.

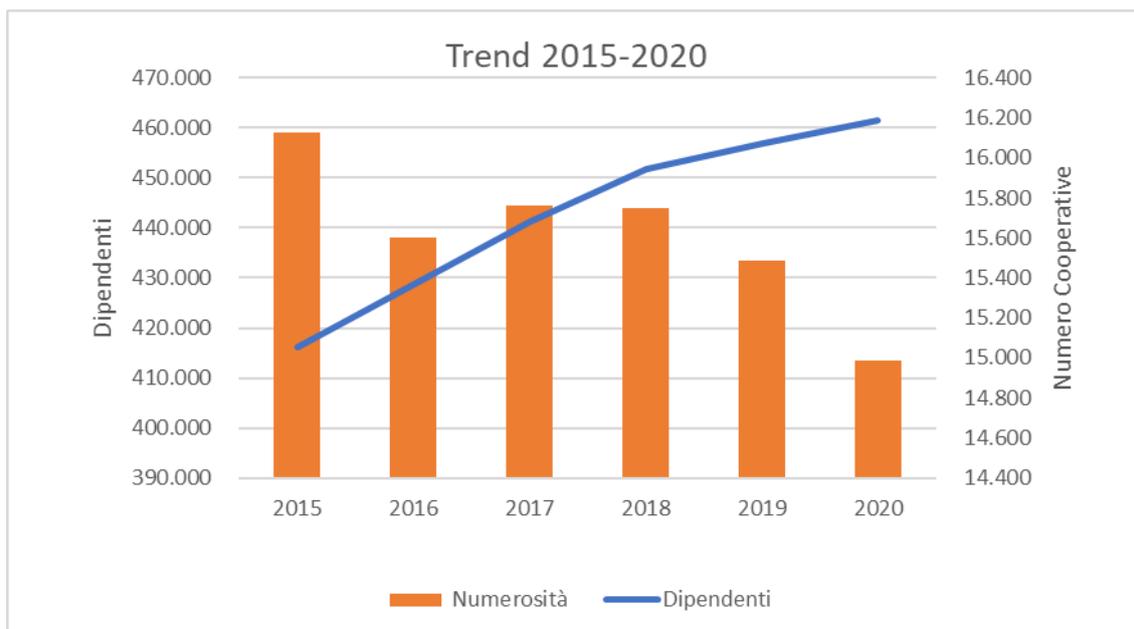


Figura 1.1: Trend della numerosità e del numero dei dipendenti nelle cooperative sociali

La figura 3.1 presenta una fotografia della situazione dell'economia sociale e del contesto cooperativo italiano.

Le cooperative sociali, nel 2015, pur rappresentando solamente circa il 4% del totale delle imprese italiane, generavano un valore aggiunto pari a 8,1 miliardi €. Dalla figura 3.2 si evince il contributo che le cooperative sociale apportano in termini di valore aggiunto medio, 566.851€ a fronte di una media totale di 129.581, confermandosi il 'motore' del Terzo settore.

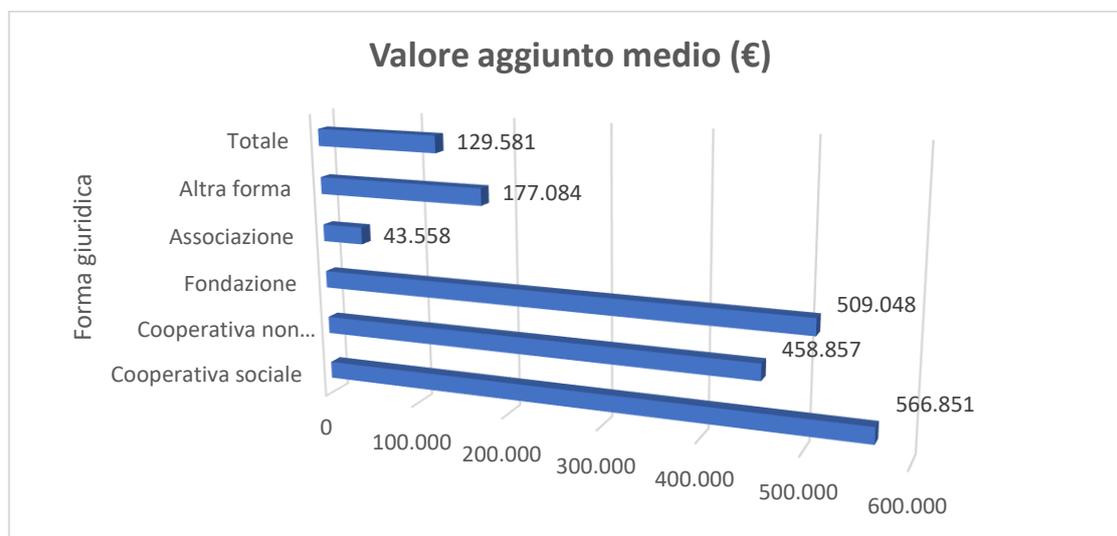


Figura 3.2: Valore aggiunto medio delle organizzazioni ¹⁵

Andando ad analizzare l'aspetto occupazionale, avendo a disposizione dati più recenti, emerge ancora una volta il primato delle cooperative sociali che impiegano oltre 460 mila

¹⁵ Fonte: Rapporto ISTAT, L'economia sociale in Italia. Dimensioni, caratteristiche e settori chiave, 2021

dipendenti; i dati a disposizione non permettono di distinguere a quale tipologia di cooperativa sociale fanno riferimento, tipo A o di tipo B, ma è possibile qualche riflessione in merito all'aspetto occupazionale.

Di importante rilevanza le attività di inserimento lavorativo svolto principalmente dalle cooperative di tipo B (e in misura minore di tipo A), le quali, attraverso il loro operato, sono riuscite a modificare la tradizionale visione del welfare state assistenziale che affrontava il problema della disoccupazione attraverso la mera erogazione di sussidi economici senza agire per creare sblocchi occupazionali. Oggi le cooperative sociali sono, contemporaneamente, sedi di occupazione stabile e setting di incremento dell'occupabilità delle persone, da spendersi poi nel mercato del lavoro per così dire 'ordinario'.

Fenomeni come l'aumento della disoccupazione e il maggior numero di soggetti diversamente abili attivi hanno spinto le cooperative di tipo B a guardare la capacità del singolo lavoratore e a progettare/pensare soluzioni ad-hoc per contrastare questi fenomeni. Come già accennato, in questo tipo di cooperativa almeno 30% dei lavoratori deve appartenere alle categorie di soggetti svantaggiati.

La figura 3.3 mostra il numero medio di addetti nelle organizzazioni, da cui emerge il chiaro peso anche in termini occupazionali delle cooperative sociali; in media impiegano 25,8 addetti contro il dato totale medio che è di 4 dipendenti.

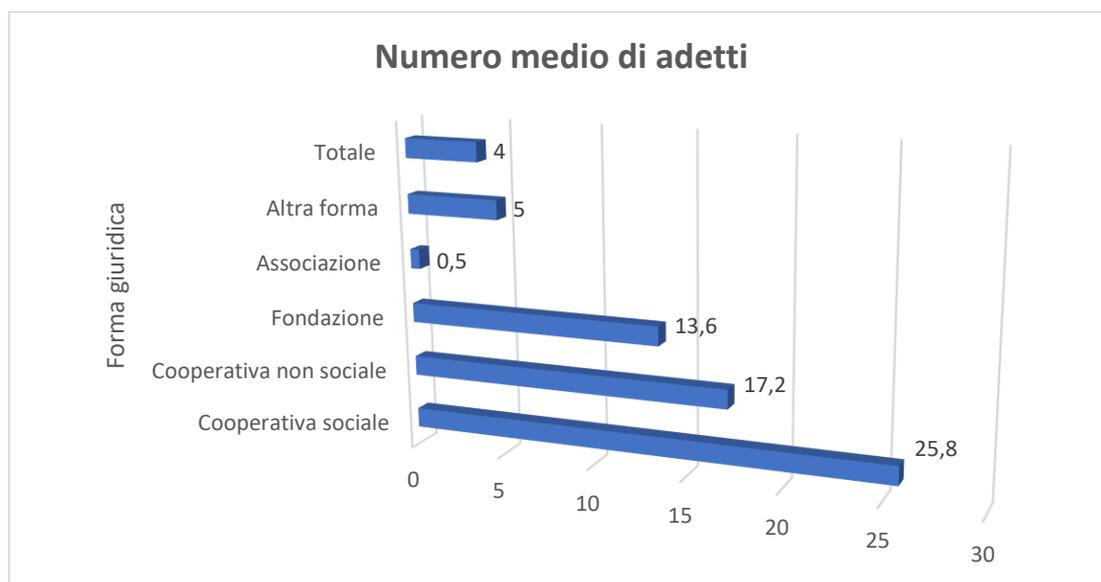


Figura 3.3: Numero medio di addetti nelle organizzazioni¹⁶

Secondo l'ultimo aggiornamento del censimento ISTAT, in Italia nel 2020 erano presenti 14.984 cooperative sociali che impiegavano un numero complessivo di 461.468 dipendenti. Si registra una diminuzione del 3,3% nel numero di organizzazioni e un leggero incremento del 1% per quanto riguarda il numero di dipendenti.

¹⁶ Ibidem

Il numero medio di addetti passa da 25,8 del 2015 a 30,8 nel 2020 segno forse di una crescita nelle dimensioni aziendali delle unità esistenti, anche a seguito di fusioni, un fenomeno diffuso su tutto il territorio nazionale.

Un'analisi per genere della situazione lavorativa nelle cooperative sociali mostra un'elevata occupazione femminile che si attesta intorno al 72% dei dipendenti; rispetto all'età la quota di forza lavoro degli over 50 si attesta sul 28,6% (dati 2017).¹⁷

Per quanto concerne le fonti di finanziamento, le cooperative sociali dipendono ancora dalle risorse pubbliche per il 50% mentre le entrate provenienti dalla vendita di beni e servizi pesano per il 44%. La figura 3.4 mostra la rilevanza di queste fonti di finanziamento.

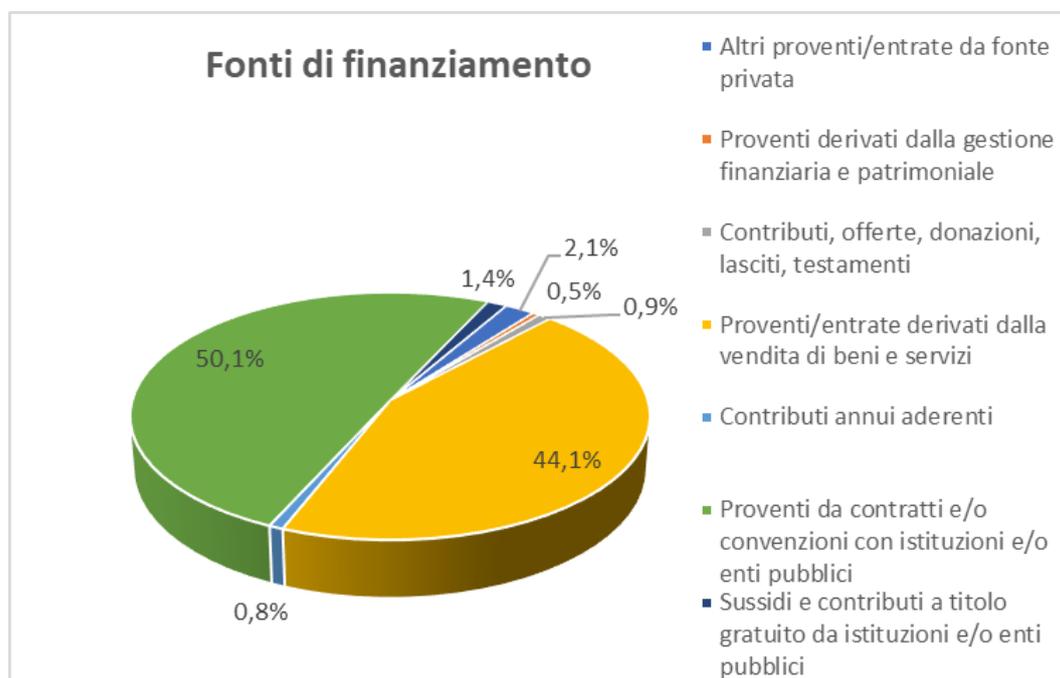


Figura 3.4: Fonti di finanziamento nelle cooperative sociali¹⁸

3.2 Stato delle cooperative sociali in Piemonte

Il Terzo settore produttivo del Piemonte registra circa 1,8 miliardi di fatturato e impiega 57 mila dipendenti concentrati per lo più nelle cooperative sociali.

Anche le cooperative sociali piemontesi si allineano alla tendenza nazionale, presentando un andamento decrescente, nel 2019 erano 919 le organizzazioni attive. Due anni dopo, nel 2021, L'Osservatorio sull'Imprenditorialità sociale fotografa una numerosità di 874 cooperative attive nel Piemonte. Questo dovuto probabilmente al diffuso fenomeno di fusioni che cerca di rispondere alle nuove sfide e all'emergere di nuovi bisogni. A titolo di esempio, si pensi alla fusione per incorporazione tra Anteo e Pro.Ge.s.t., alla recente fusione fra la cooperativa Frassati e Nuova Socialità del consorzio Valdocco, e, in scala diversa ma con le stesse finalità, la fusione fra Stranaidea e Agridea.

¹⁷ Rapporto Banca Etica, Il Terzo settore dopo la pandemia, 2022

¹⁸ Ibidem

Tra le 874 cooperative sociali attive, quasi la metà opera sul territorio torinese sottolineando il fatto di un'area molto attiva nel sociale.

Nell'Albo regionale risultano registrate solo 528 cooperative così suddivise per tipologia: 58,3% di tipo A, 36,2% di tipo B e quelle miste, tipo C, 5,5%. Un terzo delle cooperative di tipo A propone un'offerta di servizi a 360°, erogano tutte e tre le tipologie di servizi che queste possono erogare: sociosanitari, socioassistenziali e socioeducativi. Per quanto riguarda le cooperative di tipo B, i servizi proposti sono molto diversificati tra di loro, tuttavia, si registra una specializzazione nei servizi di pulizie e raccolta differenziata e cura delle aree verdi che vede impegnate più della metà delle organizzazioni. Gli altri settori maggiormente serviti sono l'agricoltura/allevamento e il settore alberghiero, ristorazione/agriturismo. Secondo la "Pubblicazione dell'Albo regionale delle Cooperative Sociali" del marzo 2022, un'offerta più carente si osserva nell'ambito dei servizi informatici e amministrativi, nell'impiantistica, nelle manutenzioni edili e nei servizi di logistica.¹⁹ Altre aree da monitorare, meno tradizionali, che potrebbero rappresentare degli spunti e "buchi di mercato" in cui inserirsi sono da attribuire al fenomeno del housing sociale e a quello dell'accoglienza migranti, non per forza scollegati tra di loro. A titolo esemplificativo si veda la cooperativa "Alpi del Mare" che progetta servizi per lo sviluppo e il ripopolamento delle valli alpine.

3.3 Le criticità maggiormente riscontrate

Nonostante le cooperative abbiano dimostrato ampiamenti la loro resistenza ai recenti 'fenomeni d'urto' si riscontrano ancora delle criticità che potrebbero frenare il loro sviluppo e il raggiungimento di un ruolo adeguatamente riconosciuto nel panorama economico italiano (a sostegno di ciò: l'osservazione diretta durante il tirocinio svolto presso una cooperativa sociale, la letteratura, gli studi recenti, i convegni e conferenze sulle difficoltà riscontrate dal Terzo settore). Di seguito si elencano le principali criticità.

La condivisione di ideali degli individui e la forte motivazione sociale che li spinge ad agire non sono 'strumenti' necessari e sufficienti per la sopravvivenza delle organizzazioni e per il perseguimento di fini istituzionali. Il difficile periodo che si sta attraversando suggerisce la necessità di dotarsi di strumenti di gestione più 'formalizzati' affinché si possa trovare il giusto trade-off tra l'efficienza dell'agire imprenditoriale e l'orientamento sociale. Guidarsi solo attraverso logiche manageriali porterebbe a snaturalizzare la mission dell'organizzazione, ma d'altra parte guidarsi solo attraverso i valori e la 'buona causa' metterebbe a rischio la sopravvivenza stessa.

L'insufficienza o l'inadeguatezza di strumenti di controllo di gestione non permettono di operare sotto un punto di vista efficiente, efficace e in condizioni di economicità. Inoltre, tali strumenti sono di supporto per effettuare la programmazione economico-finanziaria, per rilevare e calcolare i costi, e anche come strumento di comunicazione per elaborare una reportistica da destinare ai vari stakeholder.

¹⁹ Pubblicazione dell'Albo regionale delle Cooperative sociali

Spesso le cooperative sociali sono carenti nel pianificare le proprie strategie di lungo periodo, per la mancanza di strumenti e la difficoltà a intercettare e interpretare le ‘tendenze’ e gli scenari, e forse anche per la troppa dipendenza/sudditanza dalle PA e dai finanziamenti pubblici e per la difficoltà nella raccolta di capitali di rischio.

Le strutture organizzative spesso non evolvono insieme all’espansione e alla complessità delle attività svolte ma rimangono ‘ancorate’ a modelli organizzativi non adeguati a sorreggere la crescita, denotando una certa inerzia al cambiamento. Tutto ciò si traduce in un rallentamento nella capacità di innovare forse pensando che l’adozione di modelli organizzativi ‘importati’ dalle imprese for profit possano snaturare la mission dell’organizzazione. Oltretutto, il tipo di produzione su commessa, tipico delle cooperative di tipo B, condiziona la cultura organizzativa dell’ente.

Solitamente i prezzi di vendita dei prodotti/servizi sono sottodimensionati, ciò dipende in parte dalla fase del ciclo di vita dell’organizzazione, dal basso potere contrattuale nei confronti dei loro committenti e dalla struttura dei costi che è dettata fundamentalmente dal costo del personale, essendo le cooperative labour intensive.

Il gap salariale tra le imprese appartenenti al non profit e altre imprese, ciò si traduce in una carenza di figure di alta professionalità in grado di gestire problemi complessi. Tuttavia, dal punto di vista della qualità del lavoro e delle relazioni e grazie a una migliore conciliazione tra lavoro-famiglia-tempo libero tale discriminazione non sembra pesare più di tanto.

Vi è inoltre necessità di un’analisi di redditività dei progetti a portafoglio: tante organizzazioni tendono a portare avanti anche progetti non redditizi o in forte perdita, solo perché rispondono alla loro vocazione sociale e creano occupazione aggiuntiva per le persone svantaggiate. Occorre almeno ridimensionare tali progetti (se non si intende spegnerli completamente) in modo da evitare di incorrere in problemi di liquidità e spreco di risorse.

In conclusione, si riscontra la carenza di business model che rispecchino le peculiarità che contraddistinguono la cooperazione sociale.

3.4 Sfide attuali vs sfide future nelle cooperative sociali

Dopo un periodo pesantemente segnato dalla pandemia Covid-19 e ora in piena crisi Ucraina, con il suo carico di incertezze e difficoltà per le imprese, le cooperative sono chiamate ad affrontare nuove sfide nel modo di operare per tutelare e garantire lavoro e reddito per i propri soci e dipendenti, nonché per incrementare l’occupazione per i soggetti vulnerabili e svantaggiati.

Le criticità elencate in precedenza rappresentano le principali sfide da affrontare tempestivamente. A queste è doveroso aggiungere il problema scaturito dall’aumento dell’inflazione, il rincaro e la scarsa reperibilità delle materie prime e la crisi energetica.

Per dimostrarsi ‘aziendalmente capaci’, le cooperative dovrebbero fare un lavoro di upskilling del personale e ripensare i loro modelli di business anche con un orientamento al mercato. Al momento sono troppo dipendente dalla PA oppure da pochi attori che

condizionano le loro scelte facendo leva sul potere contrattuale che possono esercitare. Questo rende necessaria una formazione e una sensibilizzazione dell'organizzazione verso una gestione più manageriale che implementi un nuovo modo di operare e di comunicare sia internamente sia con l'esterno. Tutto ciò sarà possibile se le cooperative riusciranno ad attirare e trattenere figure di alta professionalità per integrarle nel proprio organico.

Inoltre, la competizione nel Terzo settore e le minacce non arrivano solo dalle nuove forme organizzative, ma anche dalla presenza di grandi cooperative che operano su base regionale o nazionale, come ad esempio la cooperativa "Itaca" che propone i suoi servizi in quattro regioni diverse. Negli ultimi tempi il modello di 'spartizione dei territori' funziona poco, ciò obbliga le cooperative di dimensioni ridotte a cercare nuovi mercati.

Anche gli appalti pubblici più stretti e i bandi di gara orientati al massimo ribasso, imposti dalle PA, richiedono alle cooperative di dare un'impronta più strutturata e professionale ai propri team di progettazione.

La grande attenzione su temi come sviluppo sostenibile e la responsabilità sociale a cui tutte le imprese sono chiamate possono rappresentare dei punti di svolta e delle opportunità per innovare i modelli di business delle cooperative. La capacità di mostrare i caratteri della loro originalità potrebbe influenzare l'offerta delle imprese for profit verso l'adozione di una responsabilità sociale condivisa creando delle reti virtuose sul territorio.

Un altro punto dolente per le organizzazioni del Terzo settore è la maggiore difficoltà di accesso al credito e agli altri strumenti finanziari rispetto alle altre aziende anche per via della dimensione imprenditoriale che le caratterizza (vincoli alla distribuzione degli utili), la dimensione sociale (predominante) e la dimensione di governace (limita il potere di intervento di qualunque soggetto esterno).

Questi aspetti sottolineano l'urgenza di redigere dei business plan dettagliati, accurati e credibili perché un istituto di credito o un investitore privato non può finanziare "giuste cause" ma imprese destinate a durare e a crescere nel tempo.

Capitolo 4 L'INNOVAZIONE NEL CONTESTO SOCIALE

*“L'innovazione sociale è una particolare tipologia di innovazione che mira a coniugare la produzione di valore economico con il raggiungimento dei fini sociali”*²⁰, l'imprenditore sociale è chiamato a coordinare questi aspetti altrimenti porterà l'organizzazione alla deriva, o comunque non ne promuoverà la crescita e il rafforzamento.

L'innovazione, in tutte le sue tassonomie è costosa, caratterizzata da incertezza e comporta dei rischi, ciò richiederà alle cooperative di uscire dalla loro 'comfort zone' e cambiare schemi mentali e modelli di business ancorati al passato. Le innovazioni possono riguardare prodotti, servizi, processi, organizzazione e modello di business. Questa terminologia però, ha dei limiti, dal momento che non esiste un servizio che non sia fatto di processi e quindi per fare innovazione di servizio è necessario innovare i processi sottostanti, ma nel momento in cui si hanno processi organizzativi si modifica l'organizzazione e molto probabilmente ci si trova a operare nel business model.

4.1 L'innovazione in Economia

Joseph Schumpeter è stato l'economista che ha gettato le basi dello sviluppo economico e dell'innovazione, che per essere 'valida' si deve diffondere e deve essere in grado di risolvere problemi ancora senza soluzione, oppure risolverli in un modo diverso rispetto al passato. Secondo Schumpeter l'innovazione si concretizza attraverso l'ideazione di un nuovo prodotto o servizio, nell'introduzione di un nuovo processo produttivo, nell'apertura di nuovi mercati, creazione di nuove forme organizzative (cambia anche il modello di business), conquista di nuove fonti di approvvigionamento e/o nuovi fattori produttivi.

Schumpeter è stato in grado di capire che l'innovazione è un fenomeno endogeno al sistema economico, è come se le aziende fossero loro stesse a costruirsi questo percorso evolutivo e dinamico che avviene attraverso due meccanismi: *creative destruction* o *creative accumulation*. Il fenomeno di creative destruction è legato all'idea nuova che entra nel mercato e distrugge le competenze e conoscenze esistenti. Alle cooperative sociali, secondo me, si addice meglio il secondo concetto, hanno saputo costruire e accumulare competenze e sulla base di queste hanno cercato di innovarsi step by step e 'di cambiare il mondo semplicemente operando'.

Studi più recenti che ruotano intorno a questo tema, attribuibili a Murray, Caulier-Grice e Mulgan, definiscono le innovazioni sociali come: “nuove idee (prodotti, servizi, modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) creando nello stesso tempo nuove relazioni sociali e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa”.²¹ Essi sostengono che il processo di innovazione sociale

²⁰ Fazzi L., Costruire l'innovazione nelle imprese sociali e nel terzo settore, 2022

²¹ Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., The Open Book of Social Innovation: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation, 2010

passa attraverso un framework costituito da sei fasi. Naturalmente, questo non è un processo lineare ma iterativo, infatti, gli autori lo definiscono “la spirale della social innovation”.

1. Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi: identificazione dei bisogni, riconoscere il problema e identificare le principali cause
2. Proposte e idee: fase della generazione delle idee, momento più creativo dell'intero processo
3. Prototipi ed esperimenti: fase del testing dell'idea scelta nella risoluzione del problema
4. Conferme: questa rappresenta la fase in cui 'l'idea' entra a far parte dell'uso comune; oltre a ciò, si analizza la fattibilità in termini di sostenibilità finanziaria
5. Diffusione: la soluzione arriva al mercato, “diffusione generativa” (Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010).
6. Cambiamento del sistema di riferimento: non sempre avviene (è più facile spezzare i legami di un paradigma appartenente al settore privato che al terzo settore).



Figura 4.1: Fasi del processo di innovazione

Adattato da: La spirale della social innovation di Murray, Caulier-Grice e Mulgan

Sotto un punto di vista puramente economico, l'innovazione passa attraverso la triade formata da: soddisfacimento dei bisogni (utilità) in modo da ottenere un costo di prodotto/servizio tale da fornire il prodotto/servizio ad un prezzo sostenibile che i consumatori sono disposti a pagare per il soddisfacimento di quel bisogno. Quindi non solo il bisogno ma anche la willingness to pay dei clienti/utenti gioca un ruolo fondamentale affinché la diffusione avvenga.

Dal punto di vista sociale questo concetto tante volte non può funzionare, la triade non si chiude perché la willingness to pay è scollegata dal bisogno; le cooperative spesso operano laddove la capacità di spesa è ridotta. Inoltre, 'l'orientamento alla spesa' dipende anche da fattori culturali e psicologici, spesso lentamente influenzabili delle imprese sociali (ad

esempio: la credenza che un servizio debba essere fornito gratuitamente dallo Stato, indurrà il cittadino a non spendere per esso; la credenza che un servizio sia appannaggio di una categoria sociale stigmatizzata dissuaderà gli altri cittadini dall'acquistarlo...). Innovare in questo mondo significa offrire nuove risposte ai problemi sociali, fornire soluzioni che migliorino la vita degli individui creando occupazione e partecipazione e implementando nuovi processi di integrazione nel mercato del lavoro. Per fare tutto ciò bisogna capire quali sono i determinanti dell'innovazione.

4.2 Reti, creatività, conoscenza e dati come determinanti dell'innovazione

*“Mai come adesso la creazione di valore si gioca a livello territoriale e il destino delle imprese è legato a quello del contesto in cui operano”.*²²

L'essere all'interno di un **contesto** che consente legami con altri attori, siano essi clienti o altre imprese e che quindi generano delle reti, risulta un determinante dell'innovazione. La prossimità tra tutti questi attori facilita le relazioni, le quali generano delle esternalità positive che permettono loro sia di utilizzare una serie di risorse comuni (condivisione di asset scarsi/preziosi), sia di aiutarsi nella ricerca di soluzioni per rispondere ai bisogni della collettività (condivisione delle risorse per la Ricerca&Sviluppo).

Il profondo radicamento territoriale delle cooperative sociali e i solidi legami che hanno creato negli anni all'interno delle comunità locali sono le fondamenta su cui costruire la loro capacità di innovarsi e portare innovazione all'interno dei sistemi di Welfare anche attraverso la co-progettazione con la PA. In un'ottica di valorizzare i territori di appartenenza, che diventino un bacino di sviluppo delle conoscenze e della cultura imprenditoriale, le cooperative devono innovare i loro processi organizzativi creando una rete aperta alle cooperative stesse, alle imprese for profit e alle istituzioni.

La **creatività** gioca un ruolo nell'innovazione in quanto esiste un legame tra creatività e progettazione. È associata principalmente alla fase di generazione delle idee che è la prima fase di un processo di progettazione; però, per poter parlare di innovazione tali processi devono essere volti a risolvere problemi specifici che rendano l'innovazione facilmente diffondibile. La creatività si nutre anche di *'serendipity'*, e pertanto richiede la disponibilità di risorse e di tempi non destinati direttamente alla produzione, ma per così dire 'liberi' di spaziare e dedicarsi allo studio e all'approfondimento di temi non esplicitamente connessi al business in essere.

Innovazione e **conoscenza** sono strettamente collegate, le imprese e gli individui sono in grado di innovarsi grazie alla conoscenza che possiedono e alla capacità di apprendimento. Nelle cooperative sociali, la conoscenza è incorporata negli individui, detentori di un know-how multidisciplinare che può rappresentare un terreno fertile per dar avvio a processi innovativi. Un 'saper fare' costituito da regole pratiche, da esperienze

²² Venturi P., Zandonai F.: Dove., La dimensione di luogo che ricomponne impresa e società, Egea, 2019

e da una conoscenza profonda della collettività che si basa sull'operatività concreta e non solo sullo studio di un fenomeno.

Ultimamente, le cooperative, consapevoli del fatto che per evolvere devono apprendere e acquisire competenze differenti da quelle che possiedono, puntano all'inserimento delle conoscenze esterne all'interno della propria organizzazione. Ad esempio, come il caso delle cooperative sociali Stranidea S.c.s. (cooperativa sociale di tipo A) e Dalla Stessa Parte S.c.s (cooperativa di tipo B) che si sono rivolte al Politecnico per delle consulenze.

I **dati** possono costituire una determinante per l'innovazione sociale soprattutto nel campo del lavoro, aiutano a identificare i bisogni non soddisfatti delle persone abilitando percorsi personalizzati. Oggigiorno i dati generati dalle persone hanno un impatto pesante sulla sostenibilità e sulla capacità di 'fare business'; sono una fonte di informazione sui bisogni di clienti/utenti, non solo per pura strategia di mercato ma anche per interpretare i bisogni, anticipare la domanda, e per progettare meglio servizi a essi destinati. Un esempio sull'utilizzo dei dati come determinate per l'innovazione dei servizi arriva dalla Germania, dove è stato sviluppato il Labour Market Monitor. Si tratta di una piattaforma online che sfruttando i big data e la tecnologia di rete favorisce un incrocio più immediato tra domanda e offerta nel mercato del lavoro.

4.3 Dinamiche di innovazione nei servizi

Abernathy e Utterback (1975) hanno ideato un modello che permette di comprendere il ciclo di vita di una determinata tecnologia. Il modello evidenzia l'interdipendenza tra l'innovazione di prodotto e di processo secondo tre fasi distinte:

1. Fase fluida: fase caratterizzata da elevata incertezza e da una moltitudine di imprese che si contendono il ruolo di prossima tecnologia come alternativa a quella esistente cercando di proporre sul mercato un loro concept. Le performance dei prodotti sono basse, servono tanti sforzi di ricerca per ottenere un piccolo incremento di performance.
2. Fase di transizione: in questa fase si assiste all'emergere del "dominant design" ovvero un'architettura di prodotto che trova il consenso da parte del mercato ed emerge rispetto ad altre alternative progettuali. Le aziende che non hanno abbracciato questa tecnologia o non sono state in grado di adattarsi escono dal mercato.
3. Fase specifica: vede il diffondersi del *dominant design* e un orientamento delle aziende sui processi; si investe sul processo produttivo così da renderlo efficiente con un'enfasi sulla minimizzazione dei costi di produzione.

Nel mondo dei servizi, quanto detto non è valido, il modello va 'in crisi' in quanto l'intangibilità del servizio presuppone logiche diverse. Anche i servizi possiedono paradigmi tecnologici ma in questo caso i ruoli dell'innovazione di prodotto e processo sono invertiti rispetto a quanto accade per i prodotti discreti (figura 4.2) e ciò porta all'emergere del dominant design nel processo, situazione che lo renderà più stabile nel tempo.

Tutti i servizi sono fatti di processi, non esiste quindi innovazione di servizio che non passi dall'innovazione di processo. I servizi sono associati al fattore umano e quindi spesso si subisce l'inerzia organizzativa per la quale le persone tendono a non voler cambiare le proprie abitudini, routine e servizi a cui sono già abituati. È proprio qua che si intravede il rischio delle cooperative ed è richiesto loro un cambiamento di approccio attivando meccanismi di “intelligenza collettiva” per riuscire a trovare soluzioni più convenienti o nuove ai problemi sociali insoddisfatti. Queste operazioni di cambiamento devono passare necessariamente attraverso modifiche delle attuali strutture organizzative. Lo strumento più adatto per effettuare questi cambiamenti è il design, che usa un approccio innovativo e di *problem solving* muovendosi tra il mondo della conoscenza e quello della realtà per progettare.

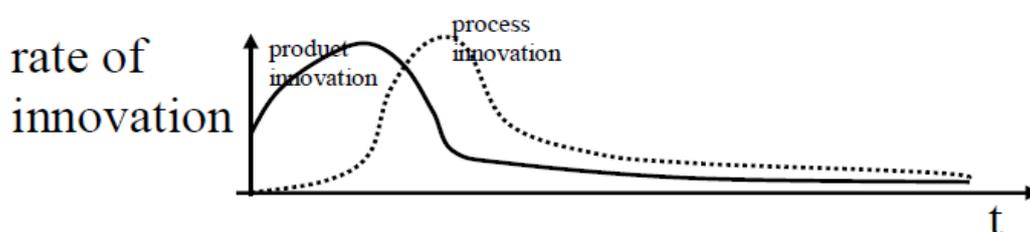


Figura 4.2: Tasso di innovazione - Modello di Abernathy- Utterback

4.4 L'impatto dell'innovazione tecnologica sull'occupazione e crescita

L'innovazione tecnologica non riguarda solo prodotti e processi ma anche tecnologie che sono di supporto ad altri elementi e ad altre tipologie di innovazione. Lo sviluppo tecnologico ha sempre suscitato la paura di una disoccupazione di massa per l'effetto dell'automatizzazione ma è dimostrato che questo è solo un fenomeno di breve periodo. Secondo Schumpeter la tecnologia ha la forza di creare lavoro nello stesso modo in cui lo distrugge, ciò richiederà però una forza lavoro con caratteristiche differenti. La tecnologia, se gestita bene, può migliorare le condizioni di lavoro e la qualità di vita dei lavoratori, oltre o ciò può abilitare la creazione di 'mercati di lavoro più intelligenti'.

I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) tracciano le linee guida per un'Europa più digitale. La Commissione europea propone una “bussola per il digitale”, con obiettivi ambiziosi da attuare entro il 2030 tra cui un empowerment delle persone nelle competenze ICT, infrastrutture digitali sostenibili e sicure, trasformazione digitale delle imprese e una quasi completa digitalizzazione della PA. La pandemia ha dato un'accelerata ai processi di digitalizzazione in tutte le realtà dell'ecosistema socioeconomico italiano ma l'Italia si mostra meno dinamica rispetto al resto del Europa.²³

Per quanto riguarda i temi dell'innovazione tecnologica nel Terzo settore le sfide sono ancora innumerevoli e gli ostacoli tanti, sia endogeni che esogeni, tra i principali: accesso a fonti di 'finanziamento etico', la mancanza di personale sufficientemente formato, la cultura dell'innovazione e la resistenza interna. Nonostante ciò, durante l'emergenza

²³ L'indice DESI colloca Italia al diciottesimo posto fra i 27 stati membri dell'UE.

Covid-19, il Terzo settore ha cominciato a studiare nuove tecnologie che possano coniugare l'aspetto umano e il digitale. Nella recente conferenza nazionale dal titolo "*Il Terzo settore verso il futuro tra attuazione Riforme e PNRR*", Massimo De Meo, presidente di Confassociazioni Terzo settore e Fondazioni ITS, ha sottolineato la necessità "*di dottarsi di nuove competenze e capacità di innovazione, nel pensiero e nell'azione*", non dimenticando però le peculiarità di questo settore "*che si caratterizza soprattutto per la capacità di portare empatia in prossimità dei soggetti più fragili e che fa del coinvolgimento in prima persona un elemento fondante*".

Di seguito alcuni esempi virtuosi su come le cooperative hanno saputo conciliare l'utilizzo di competenze tecnologiche, i servizi al territorio e l'inserimento lavorativo.

Cooperativa sociale "*Il Giardinone*": progetto "Fungo-box" - un esempio di open-innovation e di business model sostenibile di economia circolare; il progetto nasce durante Expo Milano, quando Lavazza e Novamont cercavano un'impresa sociale per lanciare una nuova capsula compostabile. L'iniziativa si doveva concludere alla fine dell'esposizione ma la direzione ha deciso di elaborare in autonomia un progetto sulla commercializzazione di funghi coltivati su residui di caffè.

Cooperativa Sociale "*A.L.P.I di Trento*" (detiene il marchio Redo): è un esempio del diretto rapporto tra innovazione e potere decisionale e sul come un upskilling del personale può contribuire a innovare i processi organizzativi e a creare nuovi modelli di business. L'idea di produrre borse e accessori con materiale di scarto nasce grazie alle nuove risorse umane acquisite che decido di sviluppare un nuovo prodotto facendo leva sulle tecnologie e sulle core competencies esistenti (competenze nel trattare materiali grezzi, forme di cucitura particolari, competenze nei lavori di precisione).

Cooperativa Sociale "*Il Melograno*" ha saputo reinventarsi negli anni facendo del contesto (area milanese), della "contaminazione tra competenze" e degli accordi per innovazione (fusione) i suoi punti di forza; grazie alla propria capacità di progettazione offre servizi alla persona a 360°. Tra i progetti più recenti si trova "Abitare collaborativo" che offre alloggi gratuiti agli studenti in cambio di servizi utili alla comunità; si denota la visione orientata al futuro e una strategia mirata all'attrazione di nuove risorse di alto profilo.

Un esempio dell'impatto che può avere l'innovazione tecnologica sull'occupazione dei soggetti svantaggiati arriva da *Artemestieri*, una Cooperativa Sociale Onlus impegnata nel settore della bioedilizia. Un esempio di come la tecnologia abilita le innovazioni di prodotti sostenibili derivati dal riciclo dei tappi di sughero e utilizzati nell'isolamento termico degli edifici.

Per *Dalla Stessa Parte*, si può ravvisare l'innovazione nello studio e nell'applicazione del modello NSCMM (Nussbaum- Sen- Catelfranchi- Montorfano- Mazzoli) sulle "capacitazioni/funzionamenti", e nel conseguente strumento digitale di assessment delle capacitazioni, che attraverso un algoritmo permette di individuare i requisiti significativi di accesso ai servizi di welfare dei beneficiari.

Capitolo 5 IL FENOMENO DELL'IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

La presenza di problematiche sociali è diventata fonte di ispirazione per nuovi modelli di business in grado di proporre soluzioni innovative che favoriscano il progresso collettivo della società. Che si tratti di ridurre le diseguaglianze tra gli individui, di identificare e soddisfare i bisogni di alcune fasce vulnerabile della popolazione, di rispondere al cambiamento climatico, al sovrappopolamento di certe aree e all'abbandono di altre o di contrastare fenomeni di esclusione sociale, tutti hanno come denominatore comune il modo in cui ci si arriva alla creazione di valore sociale. L'imprenditore sociale si distingue proprio per il suo modo attivo di agire e di utilizzare le risorse a disposizione affinché determini cambiamenti che abbracciano tutte e tre le dimensioni dell'impresa: economica, sociale e ambientale.

5.1 Accenni teorici

Non esiste un confine chiaro dell'imprenditorialità sociale, nonostante ciò, nell'ultimo ventennio sono state proposte tante definizioni che cercano di individuare i tratti distintivi di questo fenomeno.

L'imprenditoria sociale consiste nella creazione di strutture socioeconomiche, relazioni, istituzioni e organizzazioni che producono e sostengono benefici sociali (A. Fowler,2000), definizione che si fonda sul concetto di 'rete' e sull'importanza di perseguire un obiettivo comune, ma non delinea, a mio avviso, in che modo si 'producono' e come si distribuiscono tali benefici. Un'altra corrente di pensiero (Gillian Mort et al,2003) completa la prima definizione, vedendo l'imprenditorialità sociale come un *“costrutto multidimensionale caratterizzato da un comportamento imprenditoriale virtuoso per raggiungere la missione sociale, dalla capacità di riconoscere le opportunità di creazione del valore sociale e da processi decisionali inclini all'innovazione, proattività e all'assunzione del rischio”*.

A prima vista può sembrare che l'attività imprenditoriale si riduca a una mera funzione sociale, quando l'imprenditorialità in sé suppone la generazione di profitti. Infatti, esiste il beneficio monetario, solo che in questa circostanza l'impatto generato per la società supera il guadagno economico (Pless,2012; Santos,2012; Mair et al.,2012).

In questo contesto, adottando strumenti, tecniche e strategie tipiche del mercato for profit lo scopo è quello di creare un surplus riducendo le esternalità negative e creando esternalità positive mediante i già citati costrutti multidimensionali.

La letteratura fornisce una serie di articoli di ricerca sulle innovazioni di imprenditori sociali, strategie aziendali e modelli di business dell'economia sociale (Roy e Karna,2015; George e Reed, 2016) e sui finanziamenti a impatto sociale.

Gli elementi non discussi finora riguardano le competenze e la tecnologia come abilitanti nella creazione di 'ricchezza sociale'. Gli studi si concentrano sostanzialmente sulla figura dell'imprenditore o della squadra imprenditoriale descritti come *“servant leader”* integri e altruisti. Si possono identificare tre tipi di imprenditori sociali: bricoleur sociale,

costruzionista sociale e ingegnere sociale (Zahra et al.,2009). Il primo opera su piccola scala, di solito nella comunità di appartenenza; il secondo sfrutta le opportunità e i fallimenti di mercato introducendo innovazioni incrementali nell’ecosistema; l’ultimo riconosce i problemi sistemici all’interno delle strutture esistenti e apporta cambiamenti radicali.

La tecnologia è diventata uno dei driver dello sviluppo e dell’innovazione e può permettere di amplificare gli effetti dei risultati sociali e ambientali generati. Esistono innumerevoli esempi di innovazioni tecnologiche progettate per generare un impatto sociale; si pensi a tutte quelle nell’ambito dei servizi sociali, sanitari e educativi (per esempio a supporto della disabilità o ai dispositivi per l’apprendimento), quelle a tutela dell’ambiente o per il monitoraggio ambientale, mobilità urbana, sicurezza dei cittadini etc. In aggiunta, la tecnologia può impattare sul design dell’organizzazione e sul modo per riprogettare i servizi.

Il mondo accademico si attrezza e risponde alla necessità di formare alte figure professionale in grado di guidare il cambiamento sociale in atto. Le università si affiancano a istituzioni come Ashoka, Harvard Business School e Nesta per fornire percorsi interdisciplinari, specializzati nel ‘management sociale’, finanza a impatto e social-tech.

Per concludere, il crescente interesse del fenomeno *social entrepreneurship* è sottolineato dal report sugli incubatori e acceleratori di impresa²⁴, pubblicato dal Social Innovation Monitor (SIM), quale rivela che il 50% delle incubate nel 2021 sono organizzazioni a forte impatto sociale e ambientale.

5.2 Stato dell’imprenditoria sociale in Italia

L’imprenditoria sociale racchiude, oltre alle cooperative sociali, un insieme di forme organizzative ‘ibride’ (figura 5.1) che si muovono tra i confini del settore pubblico, privato e senza scopo di lucro proponendo un modo diverso di ‘fare impresa’ che supera le modalità tradizionali di affrontare le problematiche sociali. Presentano modelli di business innovativi e puntano a guadagnare attraverso il commercio, per ‘mezzo dei mercati’, piuttosto che da sovvenzioni o donazioni.

²⁴ In Italia esistono 229 incubatori di cui, secondo i dati del PniCube, circa 40 sono incubatori universitari.

Imprenditorialità ad impatto sociale		
Terzo settore produttivo	Ibridi giuridicamente definiti	Ibridi non giuridicamente definiti
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperative sociali • Imprese sociali 	<ul style="list-style-type: none"> • SIAVS • Società Benefit • B-Corporation 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprese profit ad impatto sociale

Figura 5.1: Forme organizzative ad impatto sociale

5.2.1 Terzo settore produttivo

Il Terzo settore produttivo include anche le Imprese sociali. Queste sono aziende che possono avere la veste giuridica di società di capitali (S.r.l. e S.p.A.), sottostanti al vincolo di non lucrosità, perseguendo l'obiettivo di apportare un beneficio alla collettività e non un utile per i proprietari. Si differenziano dalle cooperative sociali anche per la finalità perseguita. Entrambe realizzano beni e servizi di utilità sociale, ma mentre le cooperative perseguono anche e soprattutto uno scopo mutualistico, le imprese perseguono un fine economico non lucrativo.

Più della metà delle imprese sociali attive (il 58%) si occupa di servizi alla persona quali assistenza sociale e sanitaria e corsi di formazione professionale. Il 32% mette i suoi servizi a disposizione delle imprese e il restante 10 % si distribuisce equamente tra i settori dell'agricoltura, del commercio, costruzioni, attività di alloggio e ristrutturazione.

La Riforma del Terzo settore ridefinisce e allarga i settori di utilità sociale in cui queste imprese possono operare: housing sociale, la cooperazione allo sviluppo, il commercio equo e solidale, l'agricoltura sociale e il microcredito. È stata concessa, anche se in forma limitata, la possibilità di distribuire dividendi e di raccogliere capitali attraverso piattaforme di crowdfunding. Tutte le novità introdotte assottigliano sempre di più il confine tra il mondo profit e quello no profit.

5.2.2 Ibridi giuridicamente definiti

➤ *Startup Innovative a Vocazione Sociale (SIAVS)*

Le Startup Innovative a Vocazione Sociale, note con l'acronimo SIAVS, costituiscono un modello societario abbastanza recente (vengono riconosciute in Italia con il decreto-legge n°179 del 2012). Sono startup che introducono soluzioni innovative a specifici problemi sociali, seguendo simultaneamente obiettivi sia economici che socio-ambientali, focalizzandosi sulla creazione di valore sociale condiviso tra tutti gli stakeholder. Le SIAVS devono operare nei settori individuati dalla disciplina dell'impresa sociale quali: assistenza sociale e sanitaria, educazione, formazione, tutela dell'ambiente e del territorio, valorizzazione del patrimonio culturale, turismo sociale, ricerca ed erogazione di servizi culturali, e la fornitura di servizi strumentali alle imprese sociali. Per dimostrare

il loro carattere di innovatività, l'oggetto sociale deve includere dei prodotti o servizi ad alto valore tecnologico.

I requisiti identificativi di questa tipologia aziendale, oltre al vincolo di operare nei settori sopra elencati, coincidono con quelli posti in capo alle startup innovative (vincolo della non distribuzione degli utili per 48 mesi dalla costituzione; spese in R&D per il 15% del maggiore tra costi e ricavi annui; almeno 1/3 del team costituito da dottorandi e ricercatori oppure almeno 2/3 tra soci e collaboratori in possesso di un titolo di laurea magistrale). Il MISE prevede l'iscrizione delle SIAVS nella sezione speciale del Registro delle imprese e introduce per loro l'obbligo di redigere un "Documento di descrizione dell'Impatto Sociale" (un impatto atteso se di nuova costituzione).²⁵

Questa tipologia di azienda gode di agevolazioni di natura fiscale e strumenti su misura per accedere al credito e alla raccolta di capitali: godono di un accesso semplificato al Fondo di Garanzia per le PMI, e possono accedere a piattaforme on-line per campagne di equity crowdfunding. In aggiunta, agli operatori che intendono investire nell'azienda vengono assegnati maggior benefici fiscali.²⁶

Secondo l'ultimo report pubblicato dal SIM, in Italia operano 196 SIAVS distribuite per il 67,3% nel nord del paese, il primato lo detiene la Lombardia che vede la presenza di 73 organizzazioni.

➤ *Società Benefit*

La forma giuridica "Società Benefit" (SB), entrata in vigore in Italia nel 2016, è definita come una "*società che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse*".²⁷ Coerentemente con la definizione data dal legislatore si può affermare che la Società Benefit è un'impresa for profit che esercitando il proprio operato intende apportare un impatto positivo su tutti gli stakeholder oppure ridurre gli effetti negativi che questi possono subire.

Le Società Benefit devono allegare al bilancio annuale anche una relazione di impatto che descrive gli obiettivi principali e le azioni attuate per raggiungerli, una valutazione dell'impatto generato e la descrizione degli obiettivi futuri che intende perseguire. La legge richiede proprio che sia una persona del management il/la responsabile dell'impatto dell'azienda e impone una rendicontazione trasparente dei risultati conseguiti.

Tutte queste caratteristiche fanno bene intendere che le Società Benefit non sono un'evoluzione dell'organizzazione non profit ma piuttosto una trasformazione dei

²⁵ Per un'Italia sempre più a misura di startup (mise.gov.it)

²⁶ Guida per startup innovative a vocazione sociale, 2015 (mise.gov.it)

²⁷ Cosa sono le Società Benefit? – Società Benefit (societabenefit.net)

modelli di business delle imprese a scopo di lucro, più adeguati a rispondere alle sfide e individuare nuove opportunità nei mercati.

Il paese ha visto una rapida crescita delle SB, infatti il numero è passato dalle 804 società attive nel 2020 alle 1451 attive a fine 2021. Secondo il SIM, tale crescita è stata favorita dal legislatore grazie ai contributi che aveva previsto per le imprese che sceglievano di costruirsi o trasformarsi in Società Benefit. Anche per le SB il primato lo detiene il Nord, dove ancora una volta spicca la Lombardia (521 società).

➤ *B-Corporation*

Le B-Corporation (B-Corp) sono imprese che conseguono una particolare certificazione dell'impatto sociale che presuppone l'adempimento di alcuni standard di responsabilità sociale e ambientale. Non esiste alcuna distinzione giuridica tra una SB e una B-Corp, l'unica differenza è la certificazione, rilasciata dall'ente BLab²⁸, che consente più visibilità grazie al logo 'Certified B Corp' sui loro prodotti e in tutte le loro comunicazioni. Un'altra particolarità è la valutazione d'impatto su cinque categorie (governance, lavoratori, comunità, ambiente e clienti) e la ricertificazione ogni tre anni per promuovere la resilienza di lungo termine.

Come per le altre due, anche in questo caso è la Lombardia che si pone al primo posto come presenze in Italia, con 53 imprese.

Un altro fattore interessante da notare, che emerge dal report pubblicato dal SIM, è l'interesse delle start-up innovative ad ottenere le qualifiche descritte, sono 309 quelle con qualifica di Società Benefit e altre 9 ad aver ottenuto la certificazione B Corp.

5.2.3 Ibridi non giuridicamente definiti

Al quadro precedentemente descritto è doveroso aggiungere tutte quelle start-up innovative, in Italia esistono 486 start-up innovative (SIAVS escluse) a significativo impatto sociale e ambientale alle quali si aggiungono altre imprese for profit che grazie all'evoluzione della Corporate Social Responsibility prestano maggiore attenzione all'impatto del loro operato sul territorio.

Un ulteriore contributo per la comprensione del fenomeno dell'imprenditorialità sociale e sulla tendenza che ha assunto negli ultimi anni arriva, oltre che dal SIM, anche dal Centro di ricerche internazionale sull'innovazione sociale (CERIIS).²⁹ Tra le attività dell'ente rientrano: l'analisi dei modelli di business, le architetture finanziarie per le iniziative sociali, lo sviluppo delle competenze, nuovi modelli di marketing, lo sviluppo e l'utilizzazione delle tecnologie multimediale destinate al sociale, l'avvio di nuove imprese sociali, la venture philanthropy.

L'ultimo report pubblicato, *“Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia”* si basa su un'analisi di un campione di 648 casi di innovazione sociale di cui 209 appartenenti alla realtà for profit, che soddisfano almeno un bisogno sociale collettivo.

²⁸ Informazioni su B Lab Europe - B Lab Europe (bcorporation.eu)

²⁹ <https://italiacamp.com/it/ceriis/>

Lo studio ha rivelato che le maggior parti delle innovazioni sociali e delle risorse si concentrano negli ambiti della riqualificazione urbana e rivitalizzazione delle periferie, iniziative per la cultura, nell'economia circolare e nella mobilità urbana. Inoltre, mette in luce quattro progetti di innovazione sociale, costruite "sull'economia delle connessioni", che riuniscono allo stesso tavolo attori provenienti da realtà diverse.

5.2.4 Il contributo dei nuovi attori e nuove prospettive

I nuovi attori dell'imprenditoria sociale spingono verso soluzioni più innovative facendo l'uso della tecnologia e dell'intelligenza artificiale per risolvere diversamente problemi sociali e ambientali, apportando una trasformazione significativa al modo di fare business. Essi promuovono nuovi approcci imprenditoriali, dove l'adozione della tecnologia favorisce la scalabilità e il raggiungimento di un numero maggiore di beneficiari appartenenti a diversi segmenti di mercato, sia in termini sociodemografici che geografici. Nello specifico, le SIAVS, propongono nuovi modelli di *social business ibridi* che li rendono attraenti per gli investitori, stimolando la diffusione di una 'finanza etica', di impatto, che sarà oggetto di studio nel paragrafo 5.3.

Per comprendere meglio i campi di applicazione, le nuove prospettive e l'interesse per l'imprenditoria sociale, si veda il bando "*Welfare che impresa*"³⁰, promosso dalla Fondazione Accenture, che all'inizio dell'anno ha raccolto 328 candidature provenienti da tutta l'Italia. Tra i vincitori: una SIAVS con la missione di ridurre l'impatto ambientale del settore della moda; un'impresa sociale agricola che usa la tecnica di coltivazione acquaponica; una società benefit che offre un modello innovativo per i settori welfare e fintech promuovendo il credito nel contesto dell'impresa; una cooperativa sociale che ha come obiettivo la diffusione dell'agricoltura sociale.

La presenza di forme giuridiche diverse e lo spazio in cui si muovono le soluzioni proposte sono la prova di una dinamicità sempre più crescente del fenomeno dell'imprenditorialità sociale.

5.3 La finanza d'impatto

La finanza ad impatto sociale è una branca della finanza alimentata da varie forme di investimenti in imprese, organizzazioni e fondi, con l'intenzionalità di generare un impatto sociale e ambientale positivo, misurabile abbinato al rendimento economico. Gli investimenti a impatto sono destinati sia a mercati emergenti che a quelli più sviluppati, dipende dall'obiettivo strategico che spinge un investitore individuale o istituzionale ad agire. (Global Impact Investing Network).

Nell'ultimo decennio, sono emersi nuovi segmenti nel mercato dei capitali, tra cui, *l'impact investing*, che si colloca tra il polo della pura filantropia (impact only) e quello della finanza tradizionale (financial only). Esistono anche altri segmenti come Venture Philantropy e Program Related Investing, più vicini alla filantropia, che non presentano vincoli specifici oppure gli Investimenti ESG che vengono destinati alle imprese solo in seguito alla valutazione dell'uso razionale di risorse e dell'impatto sociale, ambientale e

³⁰ <https://www.tiresia.polimi.it/proclamati-i-vincitori-di-welfare-che-impresa-6-ed/>

di governace del loro operato. Un'ultima tipologia è l'Investimento Sostenibile e Responsabile (SRI) caratterizzato principalmente da una decisione sul dove non investire, ad esempio si sceglie di non finanziare il settore del tabacco o altri che possano essere nocivi per la società. Tutti questi impieghi delineano gli elementi fondamentali della finanza d'impatto: l'intenzionalità dell'investitore, l'addizionalità dei finanziamenti e la misurabilità dell'impatto.

Il mercato di capitali, dal lato dell'offerta, comprende una molteplicità di erogatori e di strumenti finanziari diversificati in forma di debito, di equity e per lo sviluppo della capacità e la condivisione dei rischi. Gli attori protagonisti operanti nell'impact investing sono i governi, le fondazioni, i fondi specializzati, banche e investitori privati che mobilitano risorse monetarie ingenti a seconda dell'area di interesse e della priorità, in progetti impact first o financial first. Rispetto alle aree d'impatto sociale, classificabili secondo i 17 SDGs in Italia si impiegano maggior capitali per il raggiungimento degli obiettivi "Buona occupazione e crescita economica" seguito da "Imprese, innovazione e infrastrutture" (Tiresia Impact Outlook, 2019).

Oltre al tradizionale e consolidato credito bancario destinato a progetti di natura sociale esistono altri soggetti fornitori o intermediari di capitali a supporto dell'impatto sociale che vengono illustrati in seguito:

- Fondazioni di origine bancaria (FOB): si tratta di soggetti non profit con personalità giuridica privata che hanno lo scopo di sostenere l'utilità sociale e lo sviluppo economico destinando fondi ai progetti di welfare territoriale. In Italia esistono 88 FOB caratterizzate da una forte appartenenza al territorio, principalmente sostengono progetti proposti da associazioni e fondazioni non profit ma anche da altri enti locali.³¹
- Venture Philanthropy: sono principalmente dei soggetti che combinano i supporti finanziari a quelli strategici e organizzativi con l'obiettivo di trasformare le idee in vere opportunità imprenditoriali che abbiano ricadute sociali sulla collettività.
- Social Venture Capital: l'obiettivo di questi attori, oltre all'impatto sociale, è quello di ottenere un rendimento e investono principalmente in organizzazioni con un alto potenziale di crescita.
- Finanza pubblica: si tratta di finanziamenti pubblici agevolati messi a disposizione da enti come il MISE e le PA anche attraverso l'accesso a fondi europei.
- Piattaforme online di crowdfunding e lending crowdfunding: sono dei mercati a due versanti che attraverso l'internet incrociano la domanda con l'offerta di capitali permettendo di superare i classici ostacoli del mercato finanziario tradizionale.

Il fondo pioniere dell'impact investing sul territorio nazionale è Oltre Venture che investe in organizzazioni innovative ed economicamente sostenibili a forte vocazione sociale. Predilige i settori dei servizi alla persona, dell'economia circolare e dello sviluppo territoriale e ha stanziato capitali per numerose imprese, principalmente start-up. Da

³¹ Per maggior info sull'elenco e sui settori di interesse: <https://italianonprofit.it/>

segnalare anche il fondo Sefea che sostiene le PMI e il mondo del Terzo settore investendo in attività quali agricoltura biologica, le energie rinnovabili e nel commercio equo e solidale. Un altro esempio degno da notare è OPES-LCEF Impact Fund che fornisce ‘capitali pazienti’ a imprese giovani nella fase iniziale che propongono soluzioni per contrastare la povertà e la disuguaglianza e in quelle che si occupano dell’empowerment di categorie vulnerabile della popolazione. A questo scopo, investe principalmente in imprese attive in Africa e Asia ma sostiene anche a livello nazionale progetti che puntano a integrare persone svantaggiate e migranti, si veda ad esempio il Progetto Quid.³²

Per quanto concerne gli strumenti finanziari messi a disposizione si va da quelli più maturi, come il credito tradizionale, il credito mutualistico e il microcredito ai Social, Green e Sustainability Bond, per arrivare a strumenti in fase embrionale o ancora poco diffusi, come ad esempio i Social Impact Bond (SIB) chiamati anche *pay for success* o *pay for results*. Quest’ ultimi risultano essere quelli meno diffusi forse anche dovuto alla loro complessità, sono praticamente strumenti ibridi, con caratteristiche sia dell’equity che del debito. Essi sono lo strumento più innovativo a disposizione dell’imprenditoria sociale in quanto pensati per mettere in relazione lo Stato, il Terzo settore e gli investitori privati. Per di più, la remunerazione del capitale investito è connessa a un raggiungimento socialmente rilevante.

In quest’ottica, *l’impact financing*, rappresenta uno strumento alternativo alle classiche attività di fundraising e crowdfunding e alle logiche speculative dei mercati finanziari perché la priorità dell’investitore non è più il solito rischio-rendimento bensì anche la conseguenza sociale dell’investimento.

5.4 La situazione in Piemonte

5.4.1 Gli attori principali e la propensione all’innovazione

L’imprenditorialità sociale in Piemonte è costituita da un bacino di poco più di un migliaio di imprese, dove il peso maggiore lo detiene il Terzo settore produttivo (figura 5.2). Le cooperative sociali sono le più numerose ma, a differenza di tutte le altre forme organizzative che nell’ultimo biennio sono cresciute, presentano un andamento divergente.

³² Manifesto Progetto Quid: <https://www.progettoquid.com/manifesto/>

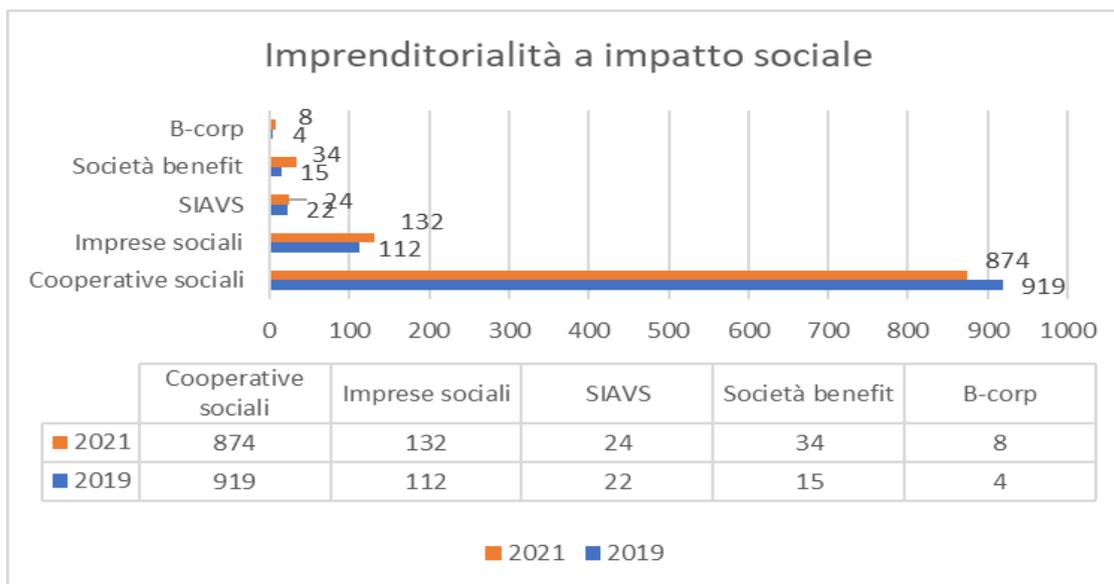


Figura 5.2: Numerosità forme organizzative a impatto sociale in Piemonte nel 2021³³

Tra gli Ibridi giuridicamente definiti, le 24 startup a vocazione sociale presente sul territorio si occupano prevalentemente della produzione di software e consulenza informativa, servizi di informazione e altri servizi informatici. Le 34 Società Benefit oltre agli obiettivi di profitto presenti nel proprio oggetto sociale, operano per avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera.

Per avere una situazione più chiara sui tipi di innovazione e sulle tecnologie predilette nella regione bisogna considerare anche il mondo for profit. Un'indagine realizzata qualche anno fa, su un campione di imprese piemontesi scelte in base alla propensione all'innovazione e inserite in filiere high-tech presenta le tecnologie di Industria 4.0 sulle quali il comparto ha investito o intende investire nei prossimi anni, come mostrato in figura 5.3. Gli investimenti convergono principalmente nel Cyber-security, Big Data e IOT.

³³ Fonte: Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Torino, Osservatorio sull'Imprenditorialità sociale, 2021

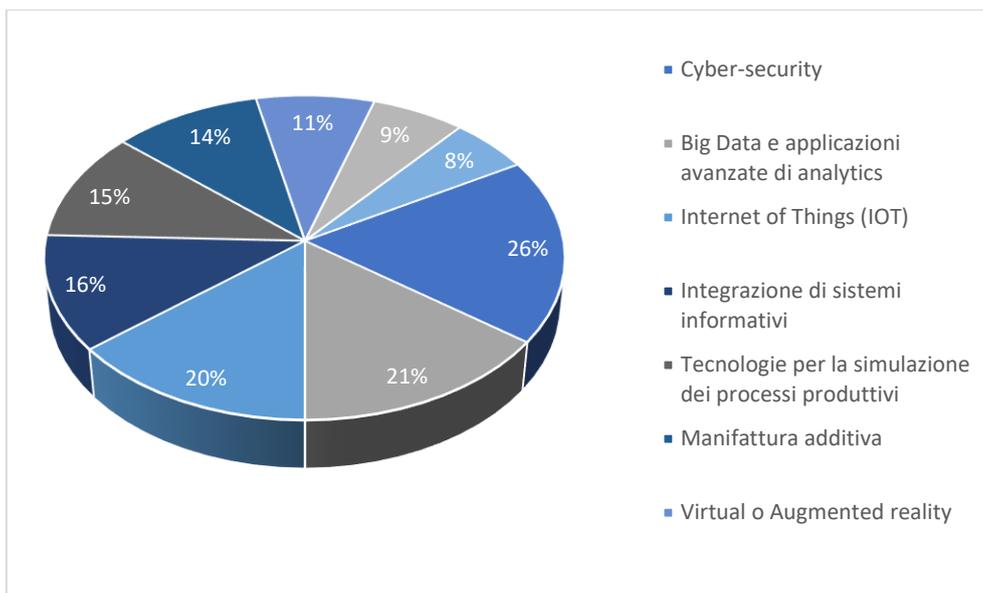


Figura 5.3: Tecnologie Industria 4.0

5.4.2 L'ecosistema dell'innovazione in Piemonte

Il Piemonte può contare su un sistema articolato, fatto da 543 imprese innovative tra cui 139 start-up che hanno attirato nel 2021 investimenti per un valore di circa 200 M€, provenienti principalmente da fondi privati (fondi di venture capital e da business angel). Le start-up possono contare su 16 acceleratori e 6 incubatori, cruciali per lo sviluppo di nuove imprese, e su una rete di 16 grandi investitori che si aggiungono ai principali istituti finanziari e fondazioni (tra le più importanti: Fondazione CRT e Compagnia di San Paolo).³⁴

Di vitale importanza la presenza di investitori come Claris Venture e il Club degli Investitori, che conta circa 300 Business Angel. Questi apportano sia capitale che accesso a un vasto network di contatti, investono in start-up, scale-up e PMI innovative. Degno di nota è Social Fare Seed, un veicolo privato fondato da impact investor, che dimostra l'interesse crescente dei Business Angel per gli investimenti a impatto. In riferimento ai settori e alle tecnologie predilette, analizzando il portafoglio del I3P³⁵ e quello del Club degli Investitori³⁶, si osserva una inclinazione verso: aerospazio, healthcare e biotech, cleantech, fintech e robotica.

Un segnale arriva anche dal Comune di Torino che aveva lanciato la "Call4Acceleration" nell'ambito di CTE NEXT, la Casa delle Tecnologie emergenti di Torino³⁷. Tale iniziativa ha visto tra le protagoniste start-up che propongono un nuovo modo di fare cloud, oppure quelle che attraverso le tecnologie IOT e AI sviluppano soluzioni per rivoluzionare la viabilità urbana, e ancora, tecnologie che attraverso l'analisi dei dati

³⁴ <https://torinotechmap.it/ecosistema/>

³⁵ Incubatore del Politecnico di Torino: <https://www.i3p.it/portfolio-startup>

³⁶ <https://www.clubdeglinvestitori.it/it/portfolio/>

³⁷ <https://ctenext.it/>

puntano a comprendere i rischi agricoli definendo assicurazioni su misura contro i rischi climatici.

Completa il quadro la qualità della formazione e della ricerca delle università torinesi. In aggiunta, la presenza di Cottino Social Impact Campus, un'iniziativa dedicata interamente alla promozione della Impact Culture, e dell'Osservatorio Social Innovation Monitor (nate entrambe presso il Politecnico di Torino) fanno di Torino una città dotata di una strategia di sviluppo locale costruita su un proprio ecosistema di imprenditorialità sociale.

Capitolo 6 ANCHE LE COOPERATIVE SOCIALI HANNO BISOGNO DI PIANI DI SVILUPPO

I capitoli precedenti hanno illustrato una serie di criticità e sfide con cui le cooperative sociali sono chiamate a confrontarsi. In aggiunta, la panoramica sull'imprenditorialità sociale evidenzia come esse poco si interfacciano con il 'mondo vero dell'innovazione', ed è proprio per questo hanno bisogno di piani di sviluppo.

Le cooperative sono quelle che si avvicinano di più alle aziende profit in quanto propongono sul mercato i loro prodotti e servizi, per questo vi è la necessità di dotarsi di strumenti e metodi provenienti dall'ambito profit e di una strategia di lungo periodo affinché guadagnino credibilità sul mercato, e accesso a fonti di finanziamento meno tradizionali che possano sorreggere uno sviluppo futuro.

6.1 Il Business Plan

Nessun dubbio sul valore sociale che le cooperative sociali stanno creando ma devono essere in grado di dimostrarsi capaci di produrre anche valore economico per riuscire a togliersi da addosso l'immagine di organizzazioni 'poco glamour', data dalla natura delle attività che trattano, e per facilitare l'ingresso di nuove competenze e capitali che diano una spinta alla crescita. Uno strumento cardine, orientato al futuro, che risponde a questi requisiti è il Business Plan.

Vista la natura dell'elaborato, che esamina una particolare tipologia di impresa, questo capitolo cercherà di offrire una visione del Business Plan (ovvero piano di impresa) adatta alle aziende esistenti o in fase di espansione e non alle aziende in fase di avvio, ossia le start-up. Si riscontreranno comunque dei punti comuni in quanto la base di partenza per entrambe le realtà è 'l'idea imprenditoriale', ma la struttura può divergere così come anche gli obiettivi, gli stakeholder, i destinatari e la finalità per la quale il Business Plan viene redatto.

6.1.1 Cosa è il Business Plan e il suo ruolo

*"Business is like chess: to be successful, you must anticipate several moves in advance. A business plan that describes an insuperable lead or a proprietary market position is written by naïve people."*³⁸

Il Business Plan (BP) è un documento che descrive un progetto imprenditoriale futuro, ne traccia il percorso definendo il piano operativo, le strategie da attuare e la fattibilità del progetto. È uno strumento indispensabile per 'pianificare il futuro' e ottenere supporto per le nuove idee; quando si inizia a redigere significa che esiste già una visione sul futuro che guida le azioni e sui mezzi necessari a raggiungere gli obiettivi desiderati. Solitamente delinea quegli obiettivi di medio termine, su un arco temporale dai 3 ai 5 anni. Secondo

³⁸ Sahlman WA. *How to write a great business plan*, Harvard Business Review, Jul-Aug 1997

il professor Sahlman (professore emerito alla Harvard Business School), per una nuova azienda “proiezioni finanziarie che vanno oltre un anno sono un atto di immaginazione”.

Si può dire che il BP formalizza un’idea, che passa da una semplice visione a una vera formula imprenditoriale, proponendo un’offerta, identificando il mercato di riferimento e definendo una struttura organizzativa congrua su cui si vuole costruire il nuovo business.

In seguito a queste osservazioni è da precisare che il Business Plan non è uno strumento rivolto solo alle start-up (aziende in fase di avviamento) ma anche alle imprese esistenti, soprattutto quando intendono di avviare un nuovo progetto o entrare in un nuovo mercato. In pratica i suoi usi e utilizzatori sono molteplici e ciò che fa scattare la decisione di redigerlo sta nel desiderio o nell’esigenza di presentare il progetto a terzi: possibili finanziatori, potenziali partner industriali, nell’ambito di fusioni e acquisizioni, potenziali nuovi soci, un ente pubblico che potrebbe concedere delle agevolazioni.³⁹

Può essere redatto sotto due prospettive: interna o esterna.

In primo luogo, il piano può essere una guida interna di supporto alle decisioni. Consente all’imprenditore/manager di razionalizzare le proprie idee nel minimo particolare affinché possa essere reattivo nel caso si presentassero problemi e criticità. Comprende: un’analisi del contesto competitivo, il posizionamento dell’impresa, le strategie e i piani operativi, politiche di marketing, l’assetto organizzativo, i piani di investimento e la fattibilità economico-finanziaria.

Può svolgere anche un ruolo di apprendimento all’interno dell’organizzazione, solo se condiviso non semplicemente presentato, in quanto si ragiona insieme e si analizzano i risultati effettivi rispetto a quelli pianificati.

In secondo luogo, il BP diventa uno strumento di comunicazione verso l’esterno, in particolare verso potenziali finanziatori o investitori. Dalla credibilità del business dipenderà un eventuale apporto di capitali, per questo motivo è inevitabile valutare a chi rivolgersi e in quest’ottica bisogna prevedere fin dall’inizio una descrizione esaustiva del piano in modo da coinvolgere il soggetto che dovrà effettuare la sua analisi e decidere se sostenere o no l’iniziativa.

Il BP deve rispettare alcuni requisiti minimi, indipendentemente dal tipo di azienda (esistente o start-up) che lo elabora; tuttavia, non esiste una struttura univoca, un ‘framework vincente’, ma la sua forma dipenderà dalla finalità che deve assolvere. Per questa ragione ogni BP sarà diverso dagli altri ma, generalmente tutti sono composti da due sezioni ben definite:

- Qualitativa: è la parte tipicamente descrittiva che parte da una panoramica sull’impresa e sul contesto competitivo andando poi a specificare i prodotti/servizi offerti e il mercato potenziale; definisce inoltre gli obiettivi, il piano strategico e

³⁹ Parolini C., Business Planning Dall’idea al Progetto imprenditoriale, Pearson, 2020

il piano operativo spiegando in maniera diretta e semplice i mezzi e le risorse che verranno impegnate per raggiungere il traguardo.

Per riassumere, è la parte che dovrebbe rispondere alle più note domande di ogni imprenditore o manager: “Dove siamo? Dove vogliamo arrivare? Con quali mezzi?”

- Quantitativa: è la parte destinata ai calcoli e alle proiezioni economico-finanziarie che porteranno a una stima del fabbisogno di capitale, della redditività e del ritorno atteso del capitale investito.

Senza ombra di dubbio è la parte più complessa da redigere ma oserei dire meno rilevante rispetto alla prima. Molti esperti nella materia (tra cui il professor Sahlman) sostengono che è più importante la capacità progettuale e il percorso logico che ha portato fin qui, non i numeri (intanto sanno che essendo basati su stime tante volte sono sbagliati).

6.1.2 Funzioni del Business Plan

Il BP parte da un'istantanea che fotografa lo stato di un modello di business in un certo momento (dove siamo). In seguito, quando si inizia la stesura, consentirà di passare da una visione statica a una dinamica (dove vogliamo andare) che evolve man mano che il business cresce e si trasforma.

Si può dire che è molto più importante il processo di business planning, ossia il processo che ha condotto alla scrittura del piano perché attraversando le varie fasi l'imprenditore prende atto dei punti di forza e di debolezza del proprio progetto, dei rischi connessi al mercato e alla tecnologia identificando nello stesso tempo anche delle opportunità. Sotto questi aspetti, il piano svolge una funzione interna, in quanto guida i processi decisionali, e una esterna in quanto ha lo scopo di presentare il progetto a terzi. La figura 6.1 sintetizza le diverse funzioni che un piano ben strutturato consente di assolvere.



Figura 6.1: Funzioni del Business Plan⁴⁰

⁴⁰ Tratto da: Borello A., *Excellent Business Plan*, Hoepli, 2015

6.1.3 Struttura del Business Plan

Il Business Plan non ha una conformazione predefinita, prende forma e si modella in base alle caratteristiche dell'impresa e alle specificità del progetto imprenditoriale che si vuole illustrare. Alcune parti possono essere ommesse o aggiunte, su alcuni aspetti è possibile soffermarsi di più o addirittura trascurarli completamente, altre parti possono essere modificate o adattate al contesto politico, sociale ed economico in cui si opera e all'impatto che il progetto può avere. Indipendentemente dalla struttura e dall'ordine dei capitoli deve essere esauriente nei contenuti per esprimere chiaramente che cosa si intende ottenere.

A prescindere dalla tipologia di azienda, lancio di una start-up, un'azienda in crescita, un'acquisizione o fusione, la redazione del piano può essere vista sotto un denominatore comune, come un susseguirsi delle seguenti fasi:

1. Descrizione dell'azienda
2. Descrizione del motivo di esistenza del business
3. Analisi di mercato
4. Presentazione del sistema di offerta
5. Anali del settore
6. Descrizione del piano operativo
7. Valutazioni della struttura organizzativa
8. Identificazione del fabbisogno finanziamento
9. Previsioni economico-finanziarie

La descrizione dell'azienda ha senso solo nel caso di aziende esistenti. Non bisogna focalizzarsi tanto sulla storia se nel tempo il campo di attività è rimasto immutato ma piuttosto occorre dare più rilevanza alla sua attuale posizione competitiva.

Nel caso si tratti di una nuova impresa, un'attenzione particolare deve essere accordata al team in quanto la 'qualità' e il know-how dei membri condiziona decisamente la realizzazione di qualunque iniziativa imprenditoriale. Anche nel caso di un'azienda già operante tale aspetto non è da trascurare, soprattutto se sono stati apportati dei cambiamenti nella compagine sociale.

Se il prodotto/servizio che si propone presenta un forte contenuto tecnologico, potrebbe essere utile dedicare un capitolo alla descrizione dettagliata della tecnologia in quanto non è detto che tutti gli stakeholder coinvolti abbiano delle conoscenze a riguardo.

Tutte le fasi enumerate devono dimostrare la fattibilità imprenditoriale, la fattibilità in relazione all'ambiente esterno e interno e la fattibilità patrimoniale e economico-finanziaria del progetto.⁴¹

- La fattibilità imprenditoriale di un nuovo progetto dovrebbe riuscire a rispondere a due domande: perché lo faccio e con chi? Se le risposte sono troppo ambigue non ha senso continuare a investire, magari nel breve periodo l'idea si dimostra

⁴¹ Mariani G., *Conoscenza e creazione di valore. Il ruolo del business plan*, 2012

vincente e riesce a generare dei profitti ma non sarà garanzia di una sostenibilità futura.

- La fattibilità rispetto all'ambiente esterno è determinata dall'esistenza di un mercato interessato a una nuova proposta e di qualcuno disposto a pagare un prezzo per comprare. Ciò accade solo se il progetto riesce a risolvere un problema o a soddisfare dei bisogni esistenti o percepiti.
- Per quanto concerne la fattibilità interna bisogna interrogarsi sulla disponibilità di una struttura in grado di trasformare l'idea in un prodotto o servizio, richiama tutto il mondo delle *operations*, dagli approvvigionamenti, ai processi produttivi, alle azioni di marketing.
- Per fattibilità economico-finanziaria si intende la capacità del progetto di generare flussi di cassa positivi, sufficienti sia per il rimborso dei fattori produttivi sia per il rimborso degli eventuali finanziatori.

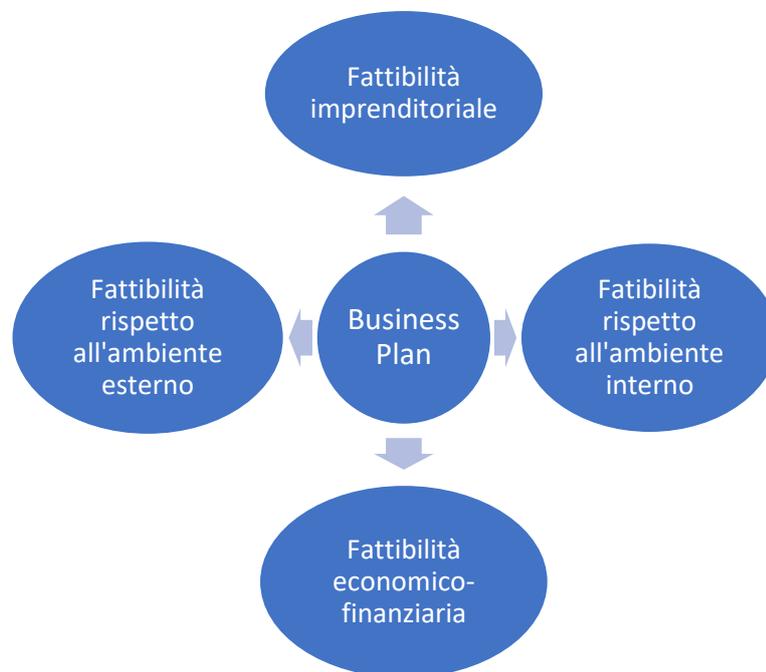


Figura 6.2: Fattibilità globale del BP

Chi analizzerà il BP deve avere a disposizione tutte le informazioni per comprendere facilmente la mission e la vision dell'impresa e per poter risalire alla fattibilità globale del progetto che si sta lanciando.

6.2 Elementi chiave che un finanziatore/investitore vuole vedere in un Business Plan

6.2.1 Le persone

“When I receive a business plan, I always read the résumé section first. Not because the people part of the new venture is the most important, but because without the right team, none of the other parts really matters.” (W.A. Sahlman)

Uno dei fattori critici di successo di un qualunque progetto imprenditoriale è rappresentato dalle persone e dal valore che esse creano lavorando insieme. Chi valuterà il BP vuole sapere quante delle conoscenze e delle competenze per portare avanti il progetto sono all'interno dell'organizzazione, che parte manca e come si intende acquisire. Gli investitori privati guardano oltre la composizione del team imprenditoriale e le loro esperienze, sono interessati alle relazioni che hanno costruito nel tempo, alla loro reputazione nel mondo degli affari e alla loro abilità nel saper reperire e attirare quei 'talenti' indispensabili alla crescita. Uno dei primi *venture capitalist*, Arthur Rock,⁴² affermava: *"I invest in people, not ideas"* e vista la capitalizzazione di alcune delle aziende che ha sostenuto sembra essere l'approccio vincente.

6.2.2 L'opportunità

"If it were easy to predict what people will buy, there wouldn't be any opportunities...All opportunities have promise, all have vulnerabilities" (W.A. Sahlman)

Che si tratti di rivolgersi a un finanziatore, a un investitore istituzionale o a un investitore privato, si è già capito come non sia sufficiente un'idea brillante per ottenere i finanziamenti desiderati. Di fondamentale rilevanza è esporre: che cosa si vende, a chi e come. In aggiunta a ciò, il BP deve mostrare che l'azienda ha studiato e analizzato scrupolosamente il mercato potenziale e ha individuato quel mercato o quel segmento attrattivo e in rapida crescita. Per di più, il piano deve spiegare chiaramente chi sono i clienti, i passi da compiere per raggiungerli, il costo di acquisizione di ognuno e quanto sarebbero disposti a pagare per ciò che si offre. Questo suppone aver individuato un problema, un bisogno non soddisfatto oppure avere la bravura di indurne uno.

Sotto una seconda prospettiva, gli investitori/finanziatori vogliono vedere come l'azienda affronterà la concorrenza, quali sono i suoi punti di forza e di debolezza e come il management sarà in grado di identificare e governare tutto ciò che può ostacolare il successo del progetto.

6.2.3 Il contesto

"Opportunities exist in a context. Sometimes, a shift in context turns an unattractive business into an attractive one, and vice versa." (W.A. Sahlman)

Il contesto, sotto questo aspetto, comprende tutti quei fattori macroeconomici quali inflazione, tasso di interesse, tasso di cambio e tutte le normative e regolazioni, in sintesi tutto ciò che non può essere controllato dall'azienda ma che può incidere sulle opportunità della stessa. Un Business Plan accurato deve illustrare l'impatto, sia esso positivo o negativo, che i fattori sopra elencati possono avere sulle attività e sulla profittabilità del progetto.

⁴² Uomo d'affari e investitore americano; ha investito in importanti tech companies, tra cui Intel, Apple e Teledyne.

6.2.4 Il Rischio

“One of the greatest myths about entrepreneurs is that they are risk seekers. All sane people want to avoid risk.” (W.A. Sahlman)

Sotto questo punto di vista ogni business plan dovrebbe offrire una valutazione su quali rischi il progetto comporta facendo una panoramica sui tre elementi descritti precedentemente: persone, opportunità e contesto. In altre parole, “fammi vedere cosa ti può far fallire”. Non significa ‘prevedere il futuro’ ma decidere in anticipo una serie di azioni che l’organizzazione può implementare per rispondere a qualunque evento inatteso, spiegando ai possibili finanziatori il rischio che stanno assumendo.

6.3 Analisi strategica nelle cooperative

Un’analisi strategica è essenziale per pianificare tutte le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi sia di breve che di lungo termine. Sotto questo aspetto bisogna considerare che gli obiettivi dipendono e saranno influenzati della mission e dei valori che guidano l’organizzazione.

Per adottare una strategia coerente, l’organizzazione deve effettuare sia un’analisi interna, sia una esterna del contesto in cui è inserita. Questo serve anche per delineare il posizionamento dell’impresa sul mercato. La strategia assume la forma di un piano, di una mappa, che aiuterà l’organizzazione a sopravvivere nell’ambiente competitivo in cui è inserita.

I piani strategici non sono immutabili, dunque l’impresa deve condurre periodicamente questo tipo di analisi prestando attenzione all’ambiente in cui si muove e a qualunque cambiamento che può ostacolare il raggiungimento delle finalità proposte.

6.3.1 Analisi di Porter

Lo strumento più conosciuto e utilizzato per valutare il contesto competitivo è l’Analisi delle cinque forze di Porter. Lo scopo del modello è quello di effettuare anche un’analisi di mercato e di comprendere quali siano le forze che guidano la concorrenza in un settore.

Porter sostiene che sono soprattutto due i fattori che determinano la profittabilità di un’impresa. Il primo è l’attrattività del settore in cui opera e il secondo è il posizionamento dell’impresa all’interno di quel settore. Nella visione di Porter, le imprese non devono essere considerate come attori isolati, ma piuttosto come parte di una catena del valore che la collega ai fornitori a monte e ai clienti a valle, e come parte di un contesto competitivo fatto di imprese rivale.⁴³ Leggere il modello senza comprendere i legami che esistono tra i diversi attori lungo la catena porterà a delle scelte strategiche sbagliate.

Le cinque forze che secondo Porter agiscono su un’impresa sono rappresentate nella figura 6.3.

⁴³ M. Cantamessa, F. Montagna: *Management of Innovation and Product Development*, Springer Verlag, 2016

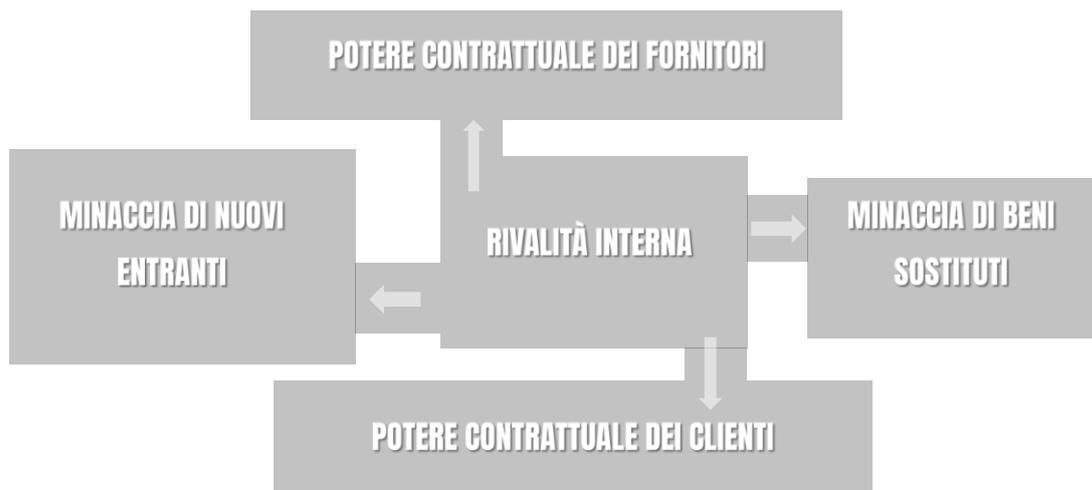


Figura 6.3: Le 5 forze di Porter

Tutte queste forze ci aiutano a definire la strategia coerentemente con cosa effettivamente può succedere all'interno del settore.

6.3.1.1 Minaccia di nuovi entranti

La minaccia di potenziali entranti dipende da quanto un settore è maturo o in crescita, ossia dall'attrattività dello stesso, da quanto sono alte le barriere all'ingresso e dai costi che un'impresa dovrà affrontare per entrarci.

Quasi tutti i settori in cui operano le cooperative sociali sono in crescita, si pensi per esempio solo all'assistenza sanitaria o al fenomeno migratorio che richiedono interventi e soluzioni urgenti. In questo contesto anche le barriere all'ingresso tendono ad abbassarsi grazie anche alle policy che possano incentivare l'entrata di altri attori.

Le cooperative solitamente erano molto radicate nel territorio e difficilmente andavano a operare in aree diverse dalla loro sede di costituzione. Ultimamente, le dinamiche sono cambiate, non esiste più una spartizione territoriale così netta come nel passato. Si sta diffondendo un fenomeno di fusioni che porta alla creazione di cooperative regionali o anche nazionali in grado di competere sfruttando le economie di scala.

Una prima minaccia arriva quindi proprio dall'interno del settore, i potenziali entranti sono queste nuove organizzazioni che possono entrare a competere in territori anche a loro distanti decidendo di fornire prodotti/servizi che prima non facevano parte del loro core business.

Una seconda minaccia è l'ingresso di nuove imprese ibride come le SIAVS, le Società Benefit e le B-Corp, quali pur non appartenendo al mondo della cooperazione stanno entrando nel mercato del sociale. Queste, affiancano allo scopo di lucro anche quello di avere un impatto positivo sulla società e la creazione di un beneficio comune. Le loro caratteristiche sono state ampiamente dettagliate nel capitolo precedente.

Questi attori ibridi, a prima vista innocui, sono quelli che possono rappresentare una reale minaccia per la sopravvivenza delle cooperative sociali. La loro evoluzione nel tempo potrebbe spingere le cooperative in delle nicchie di mercato meno profittevoli oppure

causare la completa fuoriuscita dal mercato nel caso decidessero di erogare parte di servizi che ora sono solo di competenza delle cooperative sociali.

6.3.1.2 Minaccia di prodotti/servizi sostituiti

Questa forza risulta quella più difficile da spiegare, soprattutto per l'elevato livello di frammentazione nei servizi erogati dalle cooperative sociali.

Per riuscire a spiegarla bisogna prima comprendere di quali mercati si tratta e se l'offerta si riferisce al prodotto o al servizio. Essendo le cooperative organizzazioni senza scopo di lucro e parte complementare del welfare state offrono servizi, a volte gratuiti, che abbattano i confini tradizionali sia da parte del mercato che del settore. Dunque, in questo senso non sembrano esserci delle potenziali minacce.

Diverso è il caso di alcuni servizi, ad esempio, per la cura dell'aggio o per i servizi educativi forniti principalmente dalle cooperative di tipo A. Qua si trova a interfacciarsi con varie forme di servizio privato che soddisfano lo stesso bisogno, si pensi alle forme di assistenza domiciliare per gli anziani svolte da una rete di badantato o al baby-sitting in alternativa agli asili nido. Questo fenomeno, emerso dalla cosiddetta "*sharing economy*" non può essere ignorato, mette in discussione le modalità consolidate dei modelli cooperativi. La minaccia principale per i servizi offerti dalle cooperative arriva proprio dall'economia collaborativa, che con la collaborazione cooperativa sembra avere poche caratteristiche comuni. È un fenomeno che va analizzato per comprendere i cambiamenti che ha portato e cogliere l'opportunità di sfruttare le piattaforme e le tecnologie digitali per riorganizzare i propri servizi.

Anche per le cooperative di tipo B il discorso è abbastanza complesso, spesso realizzano veri e propri prodotti destinati al commercio. In questo caso si entra in competizione con tutti quei prodotti simili che soddisfano lo stesso bisogno provenienti dalle imprese profit.

6.3.1.3 Concorrenza di settore

L'intensità della competizione è determinata dalla concentrazione del settore, ossia dalla numerosità dei concorrenti diretti che offrono sul mercato lo stesso tipo di bene o servizio proposto dall'impresa.

Una caratteristica chiave del mondo cooperativo è il "coordinamento fiduciario", ovvero la mancanza di competitività e la spartizione territoriale. Fin dalla loro nascita agiscono in base alla creazione di un valore condiviso di utilità sociale e non in base alla massimizzazione del profitto. Questo modello organizzativo, vincente in passato, oggi non sembra più adatto alle dinamiche del settore e alle sfide che le cooperative hanno davanti.

Al fine di un'analisi della concorrenza non ci si può soffermare solo sulle cooperative sociali ma bisogna considerare anche le imprese sociali, che operano praticamente negli stessi campi, e gli ibridi giuridicamente definiti essendo quelli che stanno rivoluzionando la competitività all'interno del settore.

In quest'ottica, la competizione non può essere fondata solamente sui prodotti e sui servizi offerti. Sarebbe da riflettere di più sulla competizione per appropriarsi delle risorse

essenziali che aiutino a costruire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Inoltre, anche i tagli alla spesa pubblica e di conseguenza una riduzione delle risorse finanziarie disponibili hanno aumentato la competizione, dovuta alla necessità di raccogliere capitali.

6.3.1.4 Potere contrattuale dei clienti

Le cooperative rivolgono la loro offerta a tre tipologie di clienti e ognuno esercita un potere contrattuale diverso:

- Soggetti fisici

I servizi che le cooperative erogano sono destinati sia a persone con problematicità e specifico disagio sia a quelle fasce della popolazione che mirano alla cosiddetta 'cura all'agio'. I principali beneficiari dei servizi sono i soggetti in uno stato di disabilità o non autosufficienza, i migranti e quelli afflitti da varie forme di povertà ed esclusione sociale. I bisogni soddisfatti sono quelli alla base della piramide dei bisogni di Maslow, ovvero i bisogni primari e sociali che sono di vitale importanza per il benessere della persona.

Il potere contrattuale di questi clienti/utenti è molto forte in quanto sono i loro bisogni a scaturire la domanda.

- Soggetti pubblici

La Pubblica Amministrazione non svolge solo un ruolo di sudditanza nei confronti delle cooperative, è anche cliente. Le cooperative hanno vissuto nel tempo una certa dipendenza dalle PA, anche solo psicologica, che ha influenzato il loro modo di operare. Tuttavia, questa collaborazione è stata anche alla base di nuove idee progettuali.

- Soggetti privati

La relazione tra le cooperative e le imprese private si fonda principalmente sul contoterzismo. Anche questi soggetti hanno un elevato potere contrattuale, e lo esercitano spesso, proponendo dei prezzi sotto il prezzo di mercato.

6.3.1.5 Potere contrattuale dei fornitori

I fornitori delle cooperative possono essere suddivisi in due principali categorie, fornitori di:

- Materie prime e di consumo

Il potere contrattuale dei fornitori dipende principalmente dalla loro concentrazione. Essendo le cooperative dei clienti che tendono ad approvvigionarsi localmente possono essere vittime di certi comportamenti opportunistici.

- Fonti di finanziamento

I principali canali di finanziamento nelle cooperative sociali sono la vendita di servizi all'offerta pubblica e il finanziamento pubblico locale che insieme pesano per circa 80% seguito dal prestito bancario.

Oltre a queste tipologie esistono anche altri interlocutori che forniscono alcune delle risorse necessarie alle cooperative, ad esempio i consorzi, le fondazioni e le associazioni di categoria che mettono a disposizione attività di formazione, spazi e anche servizi amministrativi e legali.

Il potere contrattuale dei fornitori si può considerare di medio impatto, in quanto le cooperative, per ora, non hanno richieste particolari di materie prime, si tratta soprattutto di prodotti facilmente reperibili sul mercato.

Considerando l'intensità complessiva delle cinque forze emerge l'idea di un settore poco redditizio. Ora, note le caratteristiche strutturali di ciò che favorisce o deprime la redditività del settore, le cooperative devono reagire, modificare il loro modo di operare affinché possano continuare ad avere un vantaggio competitivo.

6.3.2 Analisi SWOT

L'analisi SWOT è uno degli strumenti più utilizzati per compiere un'analisi strategica. È un metodo a matrice che offre un quadro dell'ambiente interno e di quello esterno ai quali l'azienda è esposta, come raffigurato in figura 6.4. Questa tecnica serve come supporto alle decisioni in quanto identifica i punti di forza e le debolezze che un'impresa possiede e aiuta a riconoscere le opportunità e le minacce che ha di fronte.



Figura 6.4: Analisi SWOT

L'obiettivo dell'analisi è quello di fare emergere i fattori interni e quelli esterni e di valutare il potenziale impatto che possono avere sui servizi offerti che può essere sia positivo che negativo.

In seguito, si espone un'analisi SWOT declinata alle cooperative sociali per comprendere cosa le differenzia dalle altre imprese e quali sono le sfide che devono affrontare.

6.3.2.1 Strengths – Punti di forza

I punti di forza sono tutti quegli aspetti positivi, risorse o strategie, che permettono alle imprese di distinguersi e ottenere un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Per quanto riguarda le cooperative, uno dei punti di forza che le ha caratterizzato per decenni è quello del cosiddetto “coordinamento fiduciario”, ossia una modalità di collaborazione e una spartizione territoriale fondata sulla non competitività. Questo a permesso loro di raggiungere più velocemente gli obiettivi preposti e di soddisfare un maggior numero di bisogni di tutti gli stakeholder delle aree in cui operano. Con l’ingresso di nuovi attori e dalle analisi precedenti è evidente come tale ‘modello’ sia attualmente in crisi. La competizione all’interno del settore è aumentata e ciò richiede nuove strategie e nuove collaborazioni fuori dal mondo cooperative affinché riescano ad acquisire nuove risorse e competenze.

Un altro punto di forza sta nella ‘ qualità di essere socio’. Infatti, tanti soci che hanno potere decisionale sono anche soci lavoratori nelle proprie organizzazioni. Questo coinvolgimento a diretto contatto con la realtà fa che siano loro i primi ad individuare i bisogni emergenti dei propri clienti/utenti e di tutti gli altri stakeholder del territorio. Da sottolineare anche il forte attaccamento al territorio di appartenenza e ai benefici che il loro operato possa apportare non solo in termini sociali ma anche ambientali.

Un ulteriore punto di forza è la capacità di segmentare il mercato e di indirizzare un’offerta diversificata ad un ampio bacino di beneficiari. Questa offerta risponde a quelli che sono i bisogni essenziali di ogni individuo indipendentemente dallo stato sociale o dalla sua capacità di spesa.

Infine, un altro aspetto significativo, che è emerso dalla collaborazione con una delle cooperative piemontesi, sta nello studio e nell’applicazione del Modello NSCMM (Nussbaum, Sen, Castelfranchi, Montorfano, Mazzoli), un modello psicosociologico basato sulle “capacitazioni/funzionamenti”, e nel conseguente strumento digitale di assessment delle capacitazioni, che attraverso un algoritmo permette di individuare i requisiti significativi di accesso ai servizi di welfare dei beneficiari. Inoltre, accompagna e sviluppa l’autonomia dei beneficiari e permette di individuare nuovi bisogni emergenti.

6.3.2.2 Weaknesses – Punti di debolezza

È fondamentale conoscere anche i punti di debolezza di un’organizzazione, nel modo da poter agire per mitigare l’impatto negativo che questi possono provocare. Inoltre, le proprie debolezze sono facilmente identificabili e sono sotto il controllo dell’organizzazione; dunque, si sa quali sono gli aspetti che devono essere migliorati per diventare più competitivi sul mercato.

Un paradosso nelle cooperative è che un loro punto di forza può rappresentare anche una debolezza. Si è parlato nel paragrafo precedente del ruolo della persona, dell’importanza dei soci e del loro attaccamento al territorio. Questo però se non sostenuto da strumenti, metodi e competenze gestionali rischia di portare a prendere delle decisioni sbagliate. Infatti, spesso, nelle cooperative mancano figure di alta professionalità che potrebbero contribuire a riprogettare i servizi e a negoziare con i vari attori della *value chain*. Si rende necessario un upskilling del personale nel modo da poter difendere il proprio vantaggio competitivo.

Un'altra debolezza risiede nella mancanza di risorse finanziarie, conseguenza dei tagli alla spesa pubblica. Anche questo evidenzia la necessità di avere competenze lontane da quello che è il mondo sociale affinché possano contribuire ad aumentare il livello di *investment readiness* e di aumentare la sostenibilità finanziaria dei modelli di business. Si rendere fondamentale una ricerca di nuovi finanziatori e investitori.

In seguito all'emergenza sanitaria sono emerse anche delle necessità di riorganizzazione interna, di innovazioni tecnologiche e quella di avere la presenza di un ecosistema istituzionale e imprenditoriale di riferimento (figura 6.5).

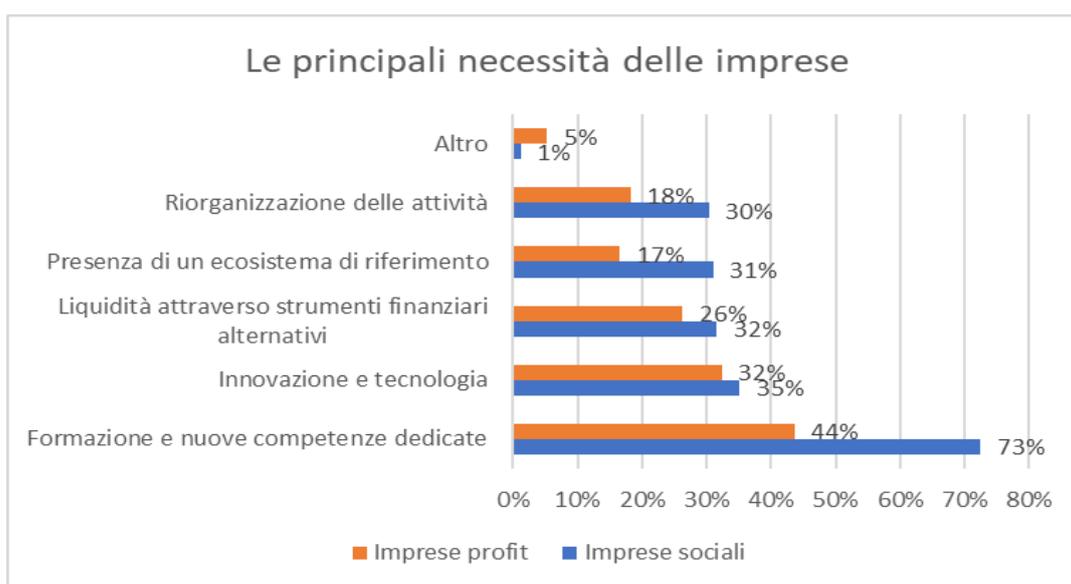


Figura 6.5: Le principali necessità delle imprese

6.3.2.3 Opportunities – Le opportunità

Le opportunità derivano dall'analisi di tutti quei fattori interni ed esterni che possono favorire l'organizzazione. Per identificarle è necessario svolgere periodicamente delle analisi di mercato per cogliere le tendenze e monitorare la politica per capire se esistono nuove regolamentazioni che impattano sull'impresa. Attraverso il loro riconoscimento sarà possibile implementare nuovi modelli di business e strategie adeguate a portarli al successo.

Per quanto riguarda le cooperative, le opportunità di cui possono godere arrivano soprattutto dall'attenzione sempre più crescente sulle tematiche ambientali e sociali. La loro capacità di resilienza e la profonda conoscenza del territorio le rende partner ideale per quelle realtà imprenditoriali, anche profit, che sono chiamate a una responsabilità sociale condivisa. Inoltre, le novità introdotte dalla "Riforma del Terzo settore" possono offrire spazio per un'ulteriore segmentazione di mercato o per ampliare quello di riferimento.

L'emergere di nuovi bisogni, conseguenza della particolare situazione che si sta attraversando, significa ovviamente un aumento della domanda di servizi. Questa

domanda risulta essere più diversificata e le cooperative devono riuscire a progettare o riprogettazione dei servizi in modo da rispondere in maniera veloce alle nuove necessità. Per fare ciò è fondamentale adottare una strategia adeguata e soprattutto trovare i finanziamenti sufficienti che rappresentano uno dei principali ostacoli per la crescita.

In riferimento ai finanziamenti, come emerso dalle precedenti ricerche, esistono altre fonti per reperire i capitali, un'intera rete di grandi investitori *impact first* disposti ad impegnare 'capitali pazienti' e accettare anche rendimenti minori se avranno di fronte un progetto sostenibile in termini sociali e ambientali.

Per concludere, un'ultima opportunità, essenziale per evitare la fase di declino e la fuoriuscita dal mercato risiede nella contaminazione delle competenze. Soffermandosi solo al Piemonte, come già esposto in precedenza, esiste un intero ecosistema che può fornire alle cooperative le risorse e le competenze utili per tendere al modello di 'impresa' e a innovare i loro modelli di business.

6.3.2.4 Threats – Le minacce

Le minacce sono tutti quei fattori negativi che rendono vulnerabile un'organizzazione e che possono influenzare la sua crescita. Siccome provengono da più fronti possono sembrare minacce non imminenti, ma se trascurate possono avere effetti devastanti sull'organizzazione.

Le cooperative sono altamente esposte al rischio di non riconoscere tutte le minacce o di sottovalutare la loro probabilità di accadimento e il loro impatto. La difficoltà sta nel dover gestire contesti multistakeholder in un ambiente competitivo in continua evoluzione.

La principale minaccia arriva dalle nuove forme organizzative ibride. Questi nuovi attori, portatori di innovazione negli stessi settori in cui operano le cooperative, sono in grado di influenzare le dinamiche e cambiare l'architettura dell'intera imprenditoria sociale.

Per concludere, anche le attuali tensioni politiche potrebbero condizionare l'operato delle cooperative. Il mondo cooperativo è chiamato a adottare strategie nel breve periodo per poter fronteggiare l'aumento dei costi energetici, delle materie prime e della logistica.

Capitolo 7 CASO DI STUDIO: PIANO DI SVILUPPO DEL LABORATORIO PER DALLA STESSA PARTE S.c.s.

I capitoli precedenti hanno mostrato tutte le sfide che le cooperative hanno di fronte e tutti gli ostacoli che possono frenare il loro sviluppo. Uno degli aspetti chiave che emerge è quello che devono cercare di impostare una strategia che coniughi missione, tecnologia e risorse affinché possano essere ancora competitive sul mercato. Inoltre, anche l'aumento della competizione nell'imprenditoria sociale richiede loro una maggiore proattività nell'individuare i bisogni emergenti e nel rispondere attraverso la riprogettazione dei servizi.

Negli ultimi anni, la cooperativa *Dalla Stessa Parte* (DSP) ha saputo adattarsi e reinventarsi, dimostrando una forte resilienza organizzativa soprattutto durante il periodo dell'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19, operando per tutelare e garantire lavoro e reddito per i propri soci e dipendenti.

DSP ha scelto di rispondere ancora una volta decidendo di investire per riorganizzare e riprogettare l'area produttiva del *Laboratorio*, dove lavorano persone svantaggiate, con disabilità più o meno gravi.

Il seguente lavoro di tesi nasce dalla consulenza che DSP ha richiesto al Politecnico di Torino per scrivere un business plan che permetta alla cooperativa di ottenere il finanziamento necessario per il piano di sviluppo del Laboratorio.

7.1 Descrizione della cooperativa Dalla Stessa Parte

Dalla Stessa Parte (DSP) è una cooperativa sociale di tipo B, regolarmente iscritta all'albo delle Società cooperative, presente sul territorio fin dal 1983, che opera in Provincia di Torino, a Ciriè. Attualmente il suo organico è composto da 17 Soci lavoratori, alcuni Soci volontari e 13 dipendenti.

La **mission** di DSP è quella di fornire occupazione alle persone svantaggiate, disabili e adulti inoccupati appartenenti a nuclei familiari in condizioni di disagio economico e sociale.

DSP ha tre diversi obiettivi:

- come impresa, vuole fornire prodotti e servizi ai clienti, secondo criteri di qualità ed economicità, nella consapevolezza che le aziende sono attori sociali impegnati nel miglioramento delle condizioni del territorio in cui agiscono;
- come cooperativa, ha l'obiettivo, tramite la gestione in forma associata, di ottenere continuità di occupazione lavorativa e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali per i soci ed i lavoratori (mutualità interna);
- come cooperativa sociale, ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità volto alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini (mutualità esterna).

DSP, in qualità di attore del sistema locale di welfare, è sensibile e in qualche misura condizionata dall'orientamento e dalle richieste degli Enti Pubblici, locali e regionali e

nazionali: pertanto, talvolta ha risentito, e risente, di strategie di breve periodo e più orientate all'aspetto sociale che all'efficacia/ efficienza imprenditoriale. Nonostante ciò, la proposta di valore di DSP tocca diversi attori del sistema economico territoriale, tra cui:

- la popolazione del territorio piemontese, in quanto, grazie alla conoscenza delle sue specifiche caratteristiche ed esigenze, DSP riesce a implementare percorsi di empowerment delle 'capacitazioni' per le persone, che hanno come conseguenza un aumento delle opportunità occupazionali e dunque del reddito delle famiglie;
- le imprese, proponendosi come un partner affidabile da inserire nella catena del valore, dando anche a grandi attori operanti nel settore for profit la possibilità di esternalizzare parte delle loro attività;
- la Pubblica Amministrazione che, secondo i dati forniti da Euricse, realizza un risparmio di spesa pubblica di un importo tra 1300,00-3000,00 €/annui per ogni persona inserita (risparmio dovuto a minori sussidi e servizi).

L'emergenza sanitaria generata dal Covid-19 ha segnato anche l'operato della cooperativa rallentando, per certi periodi, l'intera attività. Nonostante ciò, la DSP riesce a superare la crisi registrando nel 2021 un aumento dei ricavi pari a 18% rispetto all'anno precedente.

Il Laboratorio rappresenta circa il 38% di questi ricavi (vedi Tabella 7.1 a seguire), configurandosi come il 'motore' trainante di DSP. Considerando, dunque, le condizioni di contesto esterno e la mission della cooperativa (che è in primis un soggetto di welfare), si è pensato un intervento per poter sfruttare al massimo le opportunità e le potenzialità che il Laboratorio detiene, pur non snaturando l'identità della cooperativa.

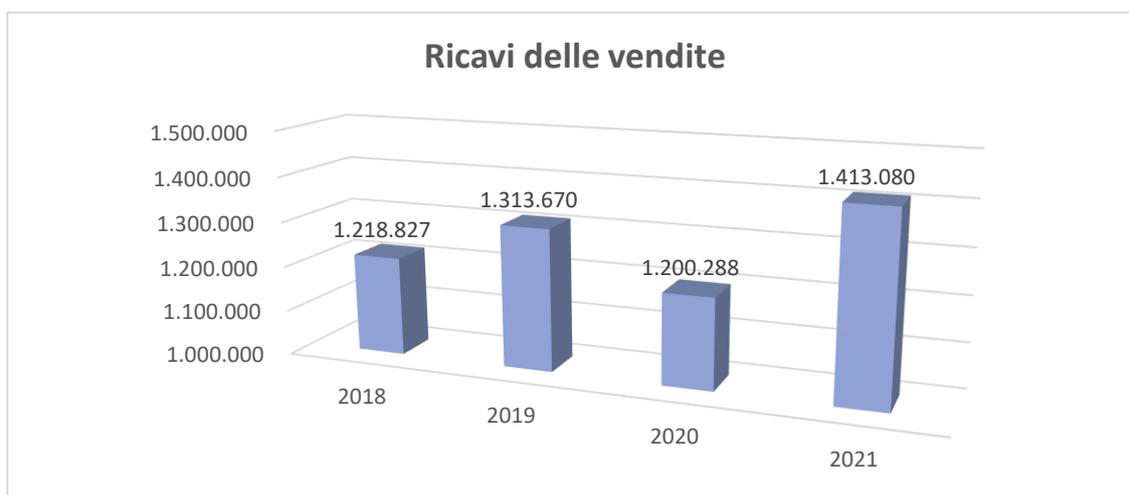


Figura 7.1: Ricavi della cooperativa DSP

7.2 I Progetti della cooperativa

Le richieste del mercato e i crescenti bisogni di welfare hanno convinto DSP ad ampliare il proprio intervento, sia sul versante produttivo che su quello dei servizi di cittadinanza e delle Politiche Attive del Lavoro, realizzando al suo interno un portafoglio di prestazioni e prodotti molto diversificato.

In DSP sono presenti tre divisioni operative produttive: *Laboratorio*, *Ambiente*, e *Apicoltura* (progetto MEL ex-I Want To Bee Happy). Tutte le attività produttive costituiscono il setting ove vengono implementati gli interventi di *Politica Attiva per il Lavoro*, ovvero dove vengono realizzati percorsi addestrativi e tirocini di persone disoccupate e in situazione di disabilità o di svantaggio. È poi presente l'attività di *Accoglienza e Integrazione migranti*, per conto della Prefettura di Torino e del Ministero dell'Interno (progetto Gr.Ab.).

- Nel Laboratorio sono svolte le seguenti attività: assemblaggio di componenti secondo specifiche del committente, confezionamento ed inscatolamento di componentistica, etichettatura di vario genere, saldatura piccoli componenti, test e riparazioni di apparecchiature elettroniche e addestramento all'utilizzo.
- La divisione Ambiente è composta dai settori 'Verde' e 'Impiantistica'. Il primo si occupa della realizzazione e manutenzione di aree verdi, pubbliche e private, e di altre attività connesse all'ambiente; il secondo si dedica alla posa e manutenzione di arredi urbani, oltre che alla manutenzione ordinaria di piccole strutture abitative e di servizi.
- MEL è il progetto di apicoltura per la produzione di miele, pappa reale, polline e propoli, che vengono lavorati nel proprio laboratorio di smielatura (offrendo questo servizio anche a produttori terzi), e quindi messi in vaso, etichettati e commercializzati con marchio proprietario.
- Le Politiche Attive per il Lavoro (da qui in poi PAL) sono un servizio che eroga servizi di orientamento ed inserimento lavorativo rivolti a differenti fasce della popolazione in difficoltà (disoccupati, disabili iscritti alle categorie protette, giovani da 16 a 29 anni che non studiano e non lavorano e persone che si trovano in una condizione di svantaggio ed isolamento sociale).
- Gr.Ab. opera per l'accoglienza di migranti in collaborazione con Stranaidea S.c.s. Al suo interno sono attivi i servizi di Accoglienza Straordinaria (CAS) e Accoglienza Ordinaria SAI (ex- SIPROIMI/SPRAR). Il CAS, sotto mandato della Prefettura di Torino, ospita singoli e nuclei familiari aventi fatto domanda di asilo, in attesa di audizione e relativo esito. SAI, invece, è gestito con l'Ente Locale CIS di Ciriè ed ospita persone titolari di protezione internazionale, per integrarle nella comunità locale. L'obiettivo del servizio è quello di tutelare i bisogni primari, fornire educazione linguistica, scolastica ed interculturale, garantire sostegno legale e sanitario e favorire l'inserimento lavorativo.

Volendo effettuare un'analisi del portafoglio dei settori attivi, la tabella 7.1 descrive i flussi di cassa per ogni settore, evidenziando quali siano economicamente profittevoli.

	<i>Ricavi Totali</i>	<i>Costi Operativi</i>	<i>Costi Generali</i>	<i>Costi Totali</i>	<i>Ricavi (%)</i>	<i>Costi (%)</i>	<i>Profitti</i>
LABORATORIO	589.959	480.734	47.924	528.658	38%	34%	61.301
VERDE	152.461	150.948	12.385	163.333	10%	11%	(10.872)
IMPIANTISTICA	39.373	43.948	3.198	47.146	3%	3%	(7.773)
PAL	133.888	73.801	10.876	84.677	9%	5%	49.211
GR.AB	456.800	411.340	37.107	448.447	29%	29%	8.353
MEL	42.742	92.869	3.472	96.341	3%	6%	(53.599)
ALTRI	133.851	167.963	10.873	178.836	9%	12%	(44.985)
TOTALE	1.549.074	1.421.603	125.835	1.547.438	100%	100%	1.636

Tabella 7.1: Costo pieno dei centri di costo DSP 2021

Come si può osservare, i settori economicamente più profittevoli sono il Laboratorio e le Politiche Attive del Lavoro. Tra i settori orientati ai servizi, Le Politiche Attive del Lavoro generano profitti pari a 49.2 k€, Gr.Ab una profittabilità pari a 8.3 k€, mentre per le attività orientate ai prodotti, il Laboratorio rappresenta una irrinunciabile fonte di ricavi generati, mostrando 61.3 k€ di profitti. Il progetto più recente al portafoglio MEL presenta dei costi più che doppi rispetto ai ricavi, non riuscendo attraverso il valore della produzione a coprire i costi operativi di competenza. Per il settore Ambiente, sia il verde sia l'impiantistica sono in perdita.

In figura 7.2 è rappresentata la profittabilità dell'attività produttiva della Cooperativa. Tale evidenza risulta particolarmente significativa se, come vedremo, le attività del Laboratorio e di MEL sono particolarmente interconnesse (specificatamente condividono spazi, impattando sulla rispettiva efficienza produttiva).

MEL nonostante la forte negatività dei profitti, rientra comunque nel portafoglio dei progetti di DSP per rispettare gli obiettivi di vocazione sociale e ambientale della cooperativa; a maggior ragione, però, è importante potenziare gli altri progetti per poter sostenere questa attività e bilanciare complessivamente i profitti.

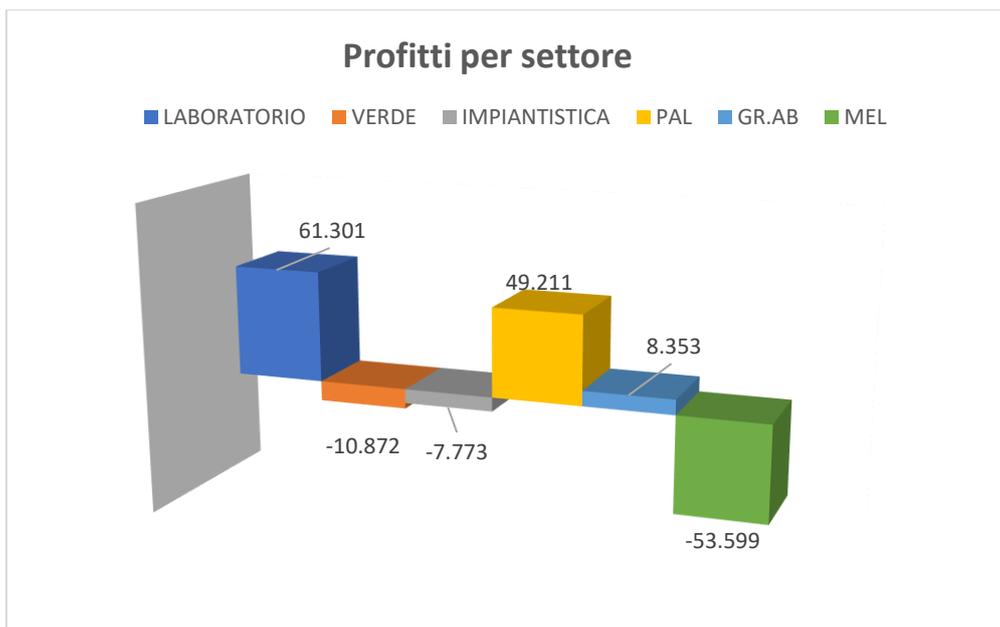


Figura 7.2: Profitti dei settori cooperativa DSP

7.3 Il Laboratorio

Il Laboratorio nasce nel 1986, come una delle soluzioni individuate dalla Cooperativa per contrastare i disagi legati alla condizione psico-fisica di disabilità, alla situazione di isolamento sociale, alla difficoltà di esercizio dei diritti sociali e alla negazione del diritto al lavoro, che mettevano in discussione la dignità della persona. Lo scopo iniziale era quello di essere un luogo protetto, volto all'inclusione e alla formazione di persone che condividevano le stesse problematiche di fragilità e vulnerabilità, cioè con uno scopo prettamente sociale. Oggi, il Laboratorio è il 'motore' della Cooperativa (sia in termini di fatturato che di opportunità occupazionali) e, come si osserva dai ricavi, si distingue dagli altri settori costituendo il principale asset dell'ente, sia come risorse assorbite che come risorse generate. Si occupa principalmente di lavorazioni conto terzi, avendo una prevalenza di operazioni labour intensive.

Svolgono servizio presso il Laboratorio 14 persone tra soci lavoratori e dipendenti, tra persone normodotate e persone svantaggiate, con disabilità più o meno gravi; inoltre, sono presenti contemporaneamente, una media di 4 tirocinanti inseriti in seguito alla collaborazione con vari enti pubblici locali.

Tra i committenti e le collaborazioni storiche si trovano aziende for profit, tra le quali spiccano realtà come INPECO S.P.A., NEOHM COMPONENTI S.R.L, DUEVI S.R.L. Recentemente, sono stati firmati due nuovi contratti di collaborazione con XEV TRADE S.R.L, azienda che opera nel settore della mobilità urbana sostenibile e con VORTEX, startup innovativa a vocazione sociale che realizza, attraverso materiali agricoli di scarto, prodotti per la cosmetica.

L'area interna del Laboratorio è organizzata secondo un layout ad isole avendo a disposizione 20 postazioni così distribuite in termini di operazioni: 12 postazioni dedicate

completamente alle commesse provenienti da INPECO S.p.A. (da qui in poi solo INPECO), 4 postazioni a disposizione dei tirocinanti inseriti dall' ASL e le restanti 4 a supporto delle altre commesse minori.

Di tutti i clienti, INPECO rappresenta il più significativo: a settembre 2022, il 93% del fatturato totale del laboratorio (524.040 €) deriva da questo committente. Si stima che il Laboratorio chiuderà l'anno in corso con un fatturato di circa 796.000 €. Per questo, le analisi quantitative a seguire saranno concentrate su questo cliente. La totale dipendenza da INPECO definisce una delle principali criticità del laboratorio: è necessario diversificare per ridurre il rischio di un eventuale tracollo, se il cliente INPECO venisse meno.

7.3.1 Le attività del Laboratorio

La collaborazione con INPECO, principalmente su commesse in conto lavoro, è iniziata circa 15 anni fa, partendo da piccoli lavori di etichettatura, insacchettamento e assemblaggi vari. La svolta arriva sette anni fa, quando l'azienda affida al Laboratorio l'inscatolamento dei primi lotti di puntali conduttivi di pipette (TIPS) utilizzati sui robot nei laboratori di analisi cliniche. Questa produzione è particolarmente esemplificativa della situazione attuale, sia per la rilevanza del cliente rispetto agli altri clienti, sia per la rilevanza dell'ordine rispetto agli altri ordini del medesimo cliente. In particolare, questa commessa incide per 63% sul fatturato globale del Laboratorio.

Per una prima analisi, fatta grazie ai dati ricavati direttamente sul posto attraverso il monitoraggio e controllo della produzione, si consideri la domanda media D di 1000 pezzi. Le risorse umane impegnate per INPECO, 12 sui 14 occupati nel Laboratorio, svolgono le mansioni richieste per questa lavorazione. Tra i 12 operatori, 5 persone sono in condizione di disabilità. La capacità produttiva ci mostra il numero massimo di output (pezzi) producibili date le condizioni operative.

In questa situazione, ad oggi, la capacità produttiva nominale si presenta di 316 ore/settimana, ne risulta un throughput nominale di 3,79 pezzi/h, che trasformato in throughput settimanale è 1198 pezzi, ad un takt time di 0,316 h/pezzo, considerando solo risorse normodotate.

$$\text{TAKT TIME NOMINALE} = \frac{\text{Tempo disponibile per la produzione}}{\text{Quantità di prodotto richiesta dal cliente}} = \frac{316 \text{ ore/settimana}}{1000 \text{ pezzi}} = 0,316 \text{ h/pezzo} \quad (1)$$

$$\text{THROUGHPUT NOMINALE} = 12 * 0,316 \text{ h/pezzo} * 316 \text{ h /sett.} = 1198 \text{ pezzi} \quad (2)$$

La capacità produttiva effettiva risulta di 275 ore/settimana, poiché 6 sono full time su INPECO mentre 6 si distribuiscono anche su altre commesse. Questo implica che solo 8,6 FTE sono operativi su INPECO, con un takt time di 0,275 h/pezzo e un throughput effettivo di 2,37 pezzi/h. In questo caso, considerando la capacità produttiva effettiva, l'output settimanale con risorse normodotate risulterebbe essere pari a 650 pezzi.

$$\text{TAKT TIME DESIDERATO} = \frac{\text{Tempo disponibile per la produzione}}{\text{Quantità di prodotto richiesta dal cliente}} = \frac{275 \text{ ore/settimana}}{1000 \text{ pezzi}} = 0,275 \text{ h/pezzo} \quad (3)$$

$$\text{THROUGHPUT EFFETTIVO} = 8,6 \text{ FTE} * 0,275 \text{ h/pezzo} * 275 \text{ h /sett.} = 650 \text{ pezzi} \quad (4)$$

Andando a misurare la capacità produttiva reale (valori medi per settembre 2022), il tempo allocato alla lavorazione analizzata è di 275 ore/settimana, ma il tempo di completamento misurato è distante dal takt time effettivo, come c'era da aspettarsi data la composizione mista di risorse disabili e normodotate.

$$\text{Tempo di produzione} = 0,25 \text{ h/pezzo} \quad (5)$$

$$\text{THROUGHPUT REALE} = 8,6 \text{ FTE} * 0,25 \text{ h/pezzo} * 275 \text{ h /sett.} = 591 \text{ pezzi} \quad (6)$$

La quantità richiesta da INPECO per il prossimo trimestre è di 1300 pezzi/settimana, ma, nelle condizioni attuali, tenendo conto dell'impossibilità di incrementare (ulteriormente) l'efficienza delle risorse svantaggiate, neanche la massima capacità produttiva nominale sarebbe in grado di soddisfare la domanda. Ciò implicherebbe l'allocazione di tutte le risorse su questa commessa, situazione non realistica e non facile da implementare. Senza contare che, se si volesse diversificare con un altro grande cliente per garantire la sostenibilità del laboratorio, questo sarebbe impossibile.

A questo si aggiunge la presenza di ordini inevasi durante l'anno in corso, che denotano come queste inefficienze inducano una difficoltà di soddisfare la domanda del cliente, oltre che la difficoltà a gestire operativamente le attività e i flussi di materiale per mancanza di spazi. Non si dispone di un ambiente specificamente dedicato al magazzino, sono state sacrificate postazioni di lavoro anche all'interno dell'area produttiva del capannone per dedicarle alla conservazione di alcune materie prime e di consumo facilmente deperibili che non potrebbero essere depositate esternamente, così come è prevista in modo solo sommario l'area di carico/scarico. Questi ultimi aspetti non possono che aumentare le inefficienze nella produzione.

Considerando le difficoltà nell'inseguire la domanda del cliente e lo scostamento tra la capacità produttiva nominale e la capacità produttiva effettiva e reale, DSP intende intervenire andando ad aumentare il monte ore contrattuale o inserendo nuovo personale, ma anche a livello organizzativo-gestionale con un lavoro di upskilling del personale e di definizione di nuove logiche di pianificazione degli ordini e programmazione e controllo della produzione. In questo contesto si inserisce l'intenzione di provvedere ad un investimento per l'ampliamento dell'area produttiva e la definizione di un layout più efficiente.

7.3.2 Strumenti e competenze presenti in Laboratorio

Il Laboratorio è organizzato, dal punto di vista della governance, con un Responsabile, coadiuvato, nella gestione delle attività produttive e educative, da operatori sociali che svolgono anche la funzione di tutor tecnici, ovvero impegnati nel (facilitare il) passaggio delle competenze trasversali e professionali ai soggetti svantaggiati inseriti.

Il personale che opera all'interno del Laboratorio è costituito da soci-lavoratori, lavoratori e tirocinanti, sia svantaggiati (persone con disabilità e disagio psichico; persone con problematiche comportamentali e dipendenze; persone con disagio di tipo socio-relazionale) che non.

Gli operatori/tutor hanno competenze di tipo educativo, completate da una istruzione interna specifica sulla particolare produzione e dalla lunga esperienza professionale sul campo. Tutti gli operatori sono sottoposti a un programma di formazione annuale, stabilita a seguito di un'analisi periodica del fabbisogno formativo e delle performance lavorative.

Il Responsabile ha competenze tecniche professionali specifiche, completate da una formazione interna di tipo educativo, e da una ultradecennale esperienza di gestione del Laboratorio (competenze di ambito organizzativo).

L'esperienza e la motivazione possedute dalla squadra di lavoro hanno permesso finora di avere un grado di flessibilità sufficiente a sostenere le attività del laboratorio, ma nel contesto di oggi non è più possibile.

Non esiste infatti alcuna mappatura che evidenzia le fasi dei diversi processi, i tempi per la produzione e la produttività delle risorse umane (dati che potrebbero essere tracciati anche per le persone svantaggiate, rispetto ai corrispondenti valori per una risorsa normodotata). Di conseguenza, l'arco temporale considerato per la pianificazione dell'attività produttiva non va oltre una settimana, non solo per coerenza con le date di consegna ma anche per tener conto della reale disponibilità delle risorse.

Lavorando su commessa, la domanda è meno soggetta ad incertezze. Il piano di produzione settimanale si struttura per sottogruppi di prodotti standard che siano in grado, da un lato, di soddisfare la domanda, dall'altro di rispettare la disponibilità delle risorse produttive.

La pianificazione e la schedulazione della produzione ad oggi sono effettuate dal responsabile dell'area operativa del Laboratorio. Attualmente l'unico strumento utilizzato è il software Excel contenente decine di fogli di calcolo in riferimento alle diverse commesse, scorte di magazzino e fornitori, che viene aggiornato manualmente, solitamente a fine giornata. La gestione simultanea di diverse commesse assorbe molto tempo e mostra un ampio margine di errore.

Per quanto riguarda la pianificazione dei fabbisogni dei materiali, non esiste uno schema o uno strumento ben definito. Si usa sempre Excel, vista la semplicità dei prodotti trattati, ma il file non contiene informazioni su scorte disponibili, scorte di sicurezza, indici di rotazione dei materiali. Si cerca comunque di impostare l'approvvigionamento tenendo conto della distinta base dei prodotti, ma risulta difficoltoso in mancanza di uno strumento che aiuti a quantificare le scorte disponibili e le scorte di sicurezza.

Riguardo il carico di lavoro delle risorse, la situazione è più complessa in quanto deve prendere in considerazione le caratteristiche delle risorse e la loro effettiva disponibilità. Questa non può considerare solo gli aspetti di disponibilità temporale. Per questo una pianificazione rigorosa sembra ad oggi laboriosa e si preferisce una pianificazione giornaliera delle attività definendo una scaletta di priorità sulla base dell'esperienza del responsabile.

7.3.3 L'evoluzione della domanda del Laboratorio

Volendo illustrare l'evoluzione nel tempo delle commesse provenienti da INPECO con lo scopo di realizzare le proiezioni future sull'andamento della domanda, si prende come riferimento la lavorazione descritta precedentemente in quanto quella che incide di più sui ricavi.

La figura 7.3 mostra le variazioni delle quantità nell'arco temporale considerato, e come si può notare, nell'ultimo anno la richiesta del cliente è aumentata del 76,5%, passando dai 2099 pezzi mensili nel 2021 a 3704 nel 2022. Tale aumento determina l'urgenza del progetto seguente: DSP deve potersi strutturare e mettere nelle condizioni di crescere e mantenere la propria attività sostenibile.

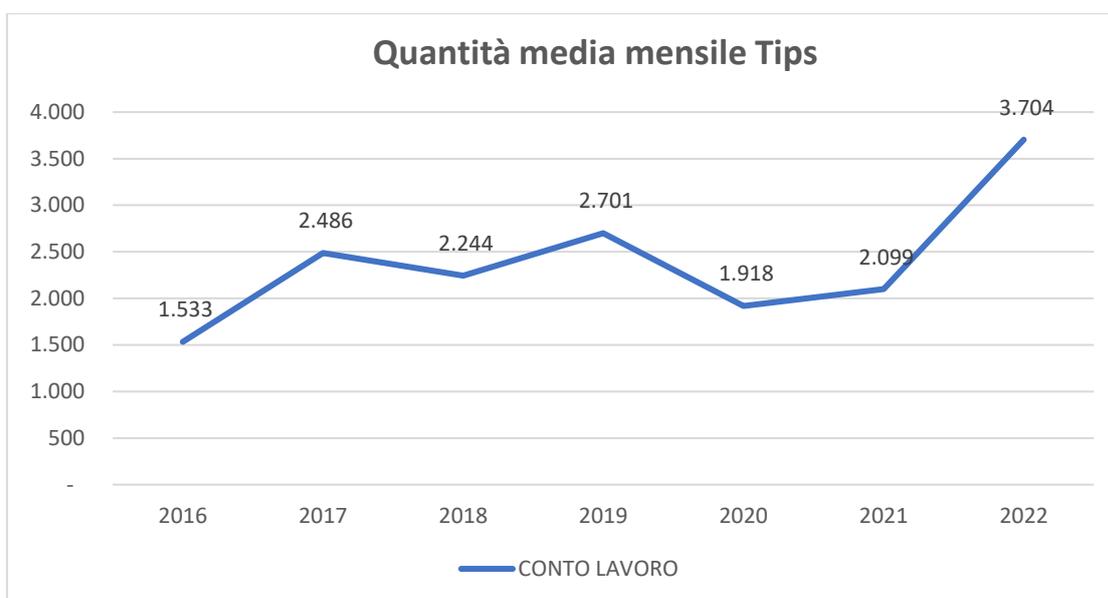


Figura 7.3: Variazione delle quantità 2016-2022

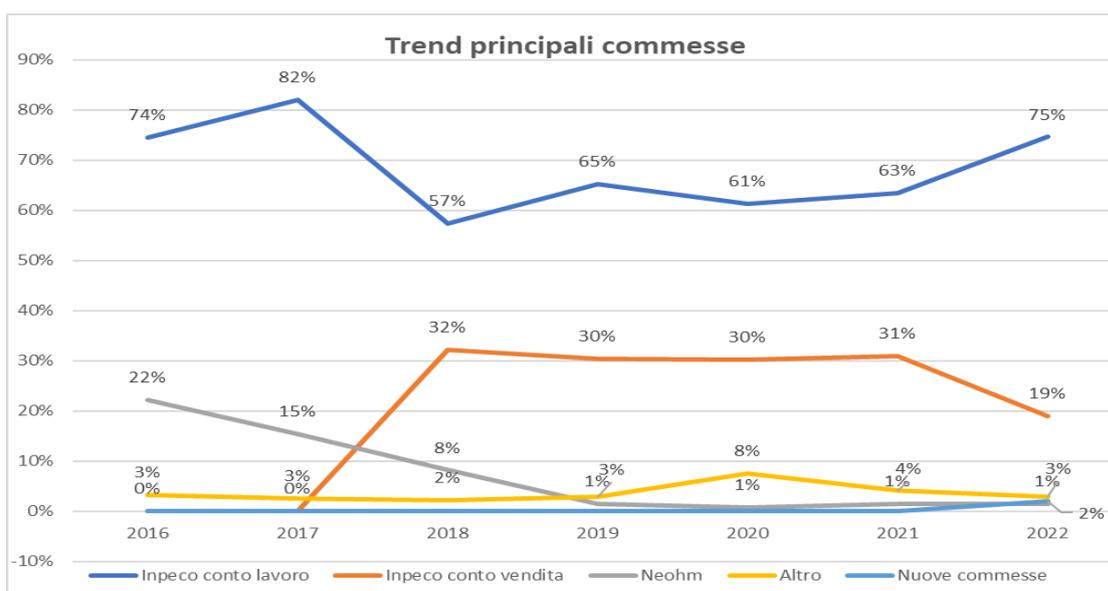


Figura 7.4: Trend principali commesse 2016-2022

7.3.4 Considerazioni finali sul Laboratorio

Concludendo:

- il 93% del fatturato totale del Laboratorio deriva da un unico committente: INPECO S.P.A., situazione molto rischiosa per l'eccessivo potere contrattuale che questo cliente può esercitare; potrebbe essere opportuno diversificare;
- il Laboratorio è in sofferenza per diversi problemi che impattano sulla produttività e di conseguenza frenano la sua potenziale crescita. Tutto ciò si riflette ad esempio nell'incapacità di soddisfare la domanda proveniente dal più grande cliente, INPECO S.p.A.;
- si evidenziano comunque trend di crescita, che definiscono urgente una riorganizzazione;
- mancano strumenti idonei di programmazione e controllo della produzione per poter pianificare e controllare i processi produttivi; oltre a ciò, strumenti di controllo di gestione consentirebbero di poter selezionare e prioritizzare le commesse.

In questo contesto di capacità produttiva limitata, si richiede:

- un immediato intervento a livello di analisi dei progetti a portafoglio, valutando le commesse in atto e la loro marginalità, visto l'impegno che richiedono in termini di fattori produttivi;
- un immediato intervento sulle logiche di pianificazione degli ordini e di pianificazione e controllo della produzione;
- un immediato intervento sull'organizzazione e gestione delle risorse umane. Si rendono necessarie nuove valutazioni sull'orario delle risorse, sulle competenze ed una nuova organizzazione che evidenzii i centri di responsabilità e migliorare i flussi comunicativi;
- un immediato intervento sugli spazi, ampliando postazioni di lavoro, creando aree carico/scarico e magazzini adeguati.

L'investimento necessario in risorse, competenze e spazi dedicati è l'oggetto del seguente progetto, i cui obiettivi sono al paragrafo 7.8, dopo un'ampia caratterizzazione del contesto in cui il progetto si svilupperebbe.

7.4 Il contesto di riferimento nel quale si sviluppa il progetto

7.4.1 Il contesto di riferimento

Sul territorio piemontese operano 874 cooperative, di cui 683 di tipo A e 191 di tipo B, ed impiegano circa 48.000 dipendenti. Secondo i dati della Regione Piemonte illustrati in figura 7.5, delle 191 cooperative sociali di tipo B operanti sul territorio, 71 organizzazioni si collocano sul territorio della Città Metropolitana di Torino, di cui DSP fa parte.

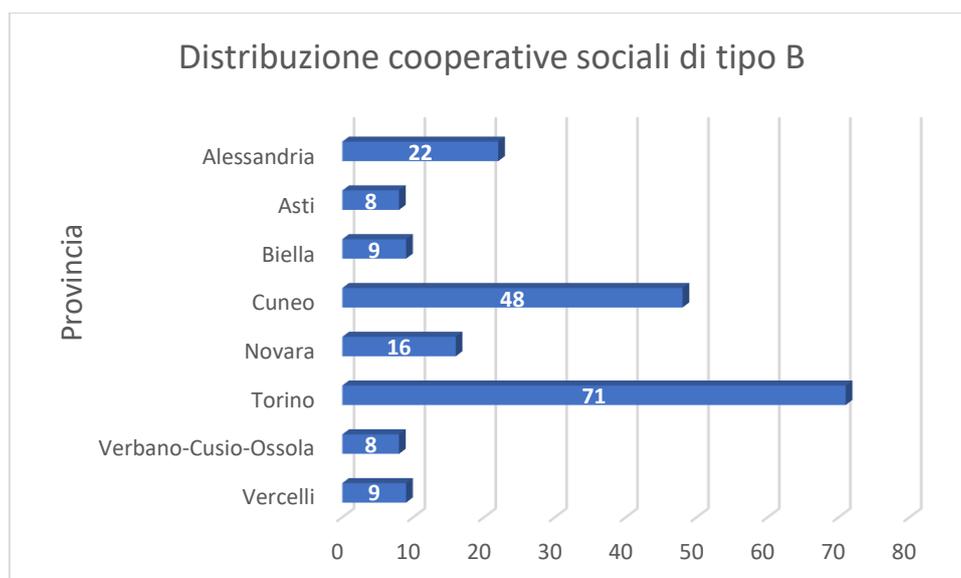


Figura 7.5: Cooperative sociali di tipo B in Piemonte

In realtà, ad una più attenta analisi ne risultano 55 ad orientamento produttivo e dai loro siti, solo 17 svolgono realmente attività produttive e di inserimento lavorativo, similare dunque all'attività di DSP (vedi sezione competitor).

7.4.2 La domanda sul territorio

Secondo i dati dell'Agenzia Piemonte Lavoro le condizioni del mercato di lavoro piemontese, peggiorate a causa della pandemia, hanno mostrato segnali di recupero tornando a crescere già a partire dal secondo trimestre del 2021; sotto un punto di vista puramente economico, merita sottolineare che sono state 99.410 aziende ad aver stipulato almeno un contratto di lavoro subordinato. (Fonte: Rielaborazione APL su dati SILP). Per il Laboratorio, la ripresa di certi settori industriali può significare un'occasione di nuove collaborazioni.

Il numero dei disoccupati iscritti al centro per impiego di Ciriè nel 2021 era di 4127 persone (Fonte: Rielaborazione APL su dati SILP). Le persone che fanno più fatica a trovare un impiego sono quelli in possesso di un basso titolo di studio. Anche la mancanza di coinvolgimento nei percorsi formativi preclude a queste persone l'accesso breve nel mercato del lavoro.

Iscritti al Centro per Impiego				Iscritti al centro collocamento mirato	
CPI CIRIE	Donne	Uomini	Totale	Categoria	Anno 2020
Totale	2.165	1.962	4.127	Invalidi civili	60.029
Età	<29 anni	740	835	Invalidi del lavoro	1.130
	30-50 anni	976	696	Invalidi di guerra	64
	>50 anni	449	431	Non vedenti	318
Titolo di studio	Basso	859	950	Sordomuti	686
	Medio- alto	1.306	1.012	Totale	62.227
Stranieri	299	210	509		

Tabella 7.2: Numero di disoccupati e numero iscritti al centro collocamento mirato

Rispetto alla situazione occupazionale delle persone con disabilità, si hanno a disposizione i dati per l'intera regione. Secondo l'ultimo studio realizzato da ANPAL e APL, nel 2020 in Piemonte erano 62.227 gli iscritti al collocamento mirato, di cui 52.241 iscritti non occupati.

La stessa ricerca evidenzia come il 60% delle le donne in possesso di un titolo di studio medio-alto fa più difficoltà rispetto agli uomini a trovare un impiego stabile. La DSP potrebbe rappresentare, per esse, una valida alternativa alle aziende 'ordinarie' e, in particolare nel Laboratorio, la loro preparazione e sensibilità riguardo alle tematiche sociali sarebbe una risorsa preziosa, che darebbe una spinta in più alla crescita.

In questo contesto, grazie all'espansione che ci si aspetta a seguito della realizzazione del progetto, il Laboratorio potrebbe offrire un'opportunità sia lavorativa che formativa alla popolazione del territorio. Il Laboratorio, infatti, è setting, attraverso i tirocini, dei percorsi di empowerment delle soft skills e sviluppo delle competenze professionali, necessarie all'inserimento lavorativo in aziende esterne; è poi sede 'interna' di assunzione per quei soggetti svantaggiati la cui performance lavorativa, o il cui grado di autonomia di vita, non consentano un'occupazione in aziende profit 'esterne'.

7.5 Analisi di mercato per il Laboratorio

L'analisi di mercato ha lo scopo di individuare le imprese operanti nel Piemonte con requisiti che le rendano potenziali committenti del Laboratorio. Si è scelto di focalizzare la ricerca su imprese produttive simili per dimensione e fatturato a INPECO, ossia grandi organizzazioni con un fatturato superiore ai 100 M€/anno. Per condurre l'analisi si è consultato il database Aida.

In Piemonte sono 109.837 le società attive, ma solo 337 registra ricavi superiori ai 100 M€ in almeno un anno dell'ultimo triennio. Per ora e per coerenza con le attività attualmente svolte all'interno del Laboratorio si sceglie di considerare soltanto alcuni settori industriali dell'industria manifatturiera (il settore gomma e plastica, il settore metallurgico, settore autoveicoli, settore macchinari elettrici, settore elettronica). Quindi, restringendo ulteriormente il campione analizzato, rimangono 112 imprese come potenziali futuri clienti.

Tra tutte queste, andando ad esaminare la tipologia e la complessità dei prodotti che trattano, il campo si riduce ulteriormente in quanto bisogna orientarsi solo su prodotti semplici e di piccole dimensioni. Di conseguenza si escludono tutte quelle aziende nelle quali la produzione vive di processi continui, ad esempio l'industria del laminato, delle schiume poliuretatiche, della fabbricazione di prodotti in gomma (pavimentazioni sportive e civili), l'industria degli pneumatici e camere d'aria, tutta l'industria siderurgica.

Si escludono per complessità dei prodotti e dei processi tutte le tecnologie innovative che trovano applicazione nel settore della guida autonoma, tipo sensori, sviluppo delle soluzioni IoT-connettività, sistemi di ricarica e software. Un'altra variabile discriminante è la dimensione e il peso degli oggetti.

Rimangono quindi 43 potenziali clienti a cui rivolgersi, appartenenti ai settori caratterizzati da molteplici tipologie di varia componentistica.

<i>Settore</i>	<i>Numero Aziende</i>
Automotive	2
Plastica	5
Accessori e Componentistica nca	15
Macchinari impieghi speciali	4
Packaging	4
Elettrotecnico	5
Macchinari industriali	3
Illuminazione	1
Impiantistica	2
Condizionatori	1
Medicale	1
Totale complessivo	43

Tabella 7.3 :Aggregazione per settore dei possibili futuri clienti

7.6 Gli Stakeholder e i Competitor del Laboratorio

7.6.1 Gli Stakeholder

Identificare e classificare gli stakeholder interni ed esterni permette di attuare un'efficace pianificazione strategica, risalendo a quelli che possono influenzare le scelte decisionali. Per DSP e il laboratorio possiamo identificare:

- i soci 'interni': all'interno del Laboratorio lavorano sette soci impiegati in tutte le operazioni; per loro, un ampliamento del loro contratto, a seguito dell'espansione dell'attività, e un miglioramento economico, hanno anche una ricaduta psico-emotiva positiva, oltre a quella in termini di disponibilità finanziaria;
- i soci 'esterni': anche se impiegati nelle altre divisioni operative della DSP, un miglioramento economico, in termini di utili, andrà a beneficio (come ristorno annuale da bilancio) anche loro;
- gli operatori 'interni' (dipendenti, soggetti svantaggiati, volontari): apportano conoscenze e competenze, creano routine organizzative; il loro interesse è legato alla sicurezza occupazionale. Inoltre, il nuovo spazio consentirà di offrire loro condizioni lavorative 'ambientali' migliori;
- imprese for profit: fornitori e clienti; per i clienti, il nuovo Laboratorio offrirà nuovi servizi e un'organizzazione più efficiente e, dunque, conveniente; per i fornitori, maggiori acquisti e condizioni di consegna più comode, grazie alla razionalizzazione degli spazi;
- i finanziatori: sono interessati alle informazioni economico- finanziarie, per poter dimostrare la sostenibilità del debito;

- comunità locale territoriale e collettività: hanno interesse ai progetti sociali in essere e all' aumento occupazionale sul territorio, con conseguente aumento del gettito imponibile;
- la Pubblica Amministrazione (Comune, Regione, ASL, Consorzio Servizi Socio-Assistenziali CIS): hanno interesse al numero e alla 'qualità' delle risorse umane occupate, sia in percorsi di addestramento e inclusione sociale, sia stabilmente; in collaborazione con le istituzioni, all' interno del Laboratorio vengono attivati in media 15 tirocini formativi all'anno per le persone con diverse forme di disabilità e svantaggio.

7.6.2 I Competitor

La minaccia dei potenziali entranti è un fenomeno in crescita, non dovuto tanto all'emergere di nuove cooperative operanti sul territorio, ma piuttosto, come si è visto, alla nascita di nuove forme giuridiche e non giuridiche, ad esempio le SIAVS e le società benefit.

Per il Laboratorio, che ha fatto del prezzo la sua leva competitiva, ciò può significare l'esigenza di strutturarsi maggiormente come impresa, cambiando il proprio modello organizzativo e investendo sulla crescita affinché possa risultare fornitore credibile e affidabile e possa continuare a difendere il suo vantaggio competitivo.

Tra le 17 cooperative sociali di tipo B (DSP esclusa) orientate all'inserimento lavorativo e alla produzione, identificate nel Piemonte, per ora solo poche possono rappresentare una reale minaccia per il Laboratorio. Solamente 5 di loro hanno la certificazione UNI EN ISO 9001:2015, requisito fondamentale per la collaborazione coi grandi attori del settore for profit e anche le dimensioni e le risorse che le rendano un competitor credibile.

- Cooperativa Don Luigi Dell'Aravecchia (Vercelli): attività produttiva - assemblaggio e collaudo finale nell'industria del riscaldamento e automotive;
- Cooperativa Il Ponte (Novara): attività lavorative di assemblaggio, confezionamento e imballaggio di prodotti conto terzi, per il mercato italiano ed estero. Al momento la Cooperativa collabora con più di 35 clienti che operano in diversi settori merceologici;
- Gruppo La Cometa (Vercelli): attività produttiva: assemblaggio componentistica settore metalmeccanico avendo come cliente lo stabilimento Alvi;
- Cooperativa sociale La Cometa A.R.L (Novara): assemblaggio tasselli e le fascette utilizzati in edilizia, attacchi rapidi per tubi di irrigazione e i gocciolatoi utilizzati nel giardinaggio e anche attività di legatoria;
- Cooperativa La Rosa Blu (Torino): attività di assemblaggio componentistica conto terzi.

7.6.3 Considerazioni finali su Stakeholder e Competitor

- Le scelte decisionali per quello che riguarda il Laboratorio sono di competenza dei soci appartenenti al CdA e avvengono di solito in seguito al confronto tra le

diverse aree della Cooperativa, con lo scopo di perseguire l'interesse generale dell'organizzazione;

- Dall'analisi di mercato, effettuata precedentemente, risulta che in Piemonte c'è una domanda potenziale (di 43 imprese) e vista la tendenza verso la modularità dei prodotti che queste imprese trattano, il Laboratorio si può proporre come fornitore affidabile;
- A maggior ragione, se si fa una scelta di ampliamento dello stabilimento per questioni di spazio, tanto vale che la irrobustisca andandosi a cercare nuovi clienti;
- Non ci sono praticamente competitor su Torino, l'unica cooperativa simile per attività non dispone di un'area separata per la produzione come nella DSP e le loro lavorazioni sono più orientate all'inserimento lavorativo che alla produzione, quindi vale la pena espandersi.

7.7 Analisi SWOT del Laboratorio

Come summary dell'analisi svolta, ne risulta un'analisi SWOT per valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce e valutare la posizione attuale della Cooperativa, rispetto alla quale collocare gli obiettivi del presente progetto.

Strength

- ✓ Sette soci lavoratori all'interno dell'area produttiva
- ✓ Certificazione della qualità: ISO 9001:2015
- ✓ Prezzi competitivi
- ✓ Risorse umane: motivazione e senso di appartenenza
- ✓ Conoscenza delle specificità e delle esigenze del territorio
- ✓ Capacità di cogliere e di rispondere ai bisogni delle imprese for profit

Weaknesses

- ✓ Spazio in condivisione con la divisione MEL
- ✓ Alto potere contrattuale dei fornitori
- ✓ Struttura dei clienti: alta concentrazione
- ✓ Mancanza di strumenti di controllo di gestione e di competenze manageriali

Opportunities

- ✓ La legislazione: la responsabilità sociale a cui le imprese sono chiamate può favorire nuove collaborazioni con le aziende for profit
- ✓ Contoterzismo in crescita nelle grandi organizzazioni
- ✓ Accordi e partnership con le istituzioni

Threats

- ✓ Nuovi entranti: organizzazioni ibride
- ✓ Imprese convenzionali, prima poco interessate ad attività contoterziste
- ✓ Costo delle materie prime dell'industria cartaria

7.8 Obiettivi del progetto, Strategia e Piano di Implementazione

Il progetto è costituito di obiettivi a breve e lungo termine.

Obiettivi a breve termine:

- acquisto nuovo capannone;
- ridefinizione del layout produttivo;
- analisi portafoglio progetti del Laboratorio e diversificazione del portafoglio di clienti per ripartire il rischio;
- definizione di logiche di pianificazione degli ordini e pianificazione e controllo della produzione;
- assunzione nuovo personale;

Obiettivi a lungo termine:

- crescita complessiva e ampliamento della customer base, imprese operanti in Piemonte;
- aumento della capacità produttiva del nuovo stabilimento;
- inserimento lavorativo di ‘giovani talenti’ con competenze gestionali e trasversali, che possano assumere ruoli di pianificazione strategica delle attività, garantendo nel tempo il ricambio generazionale;
- inserimento di nuove persone vulnerabili, in condizioni di disagio, aumentando così l’occupazione e l’impatto sociale sul territorio;
- incremento della reputazione, e ampliamento del raggio territoriale di conoscenza della cooperativa;
- partnership: creazione di nuovi network virtuosi sul territorio.

La sfida è essere sempre di più una “cooperativa sociale imprenditorialmente capace”, in un mondo sempre più difficile: ovvero avere un’organizzazione flessibile e resiliente, capace di rispondere ai bisogni del mercato adattandosi alle mutevoli condizioni interne ed esterne, implementando un modello organizzativo e attività efficienti e sostenibili, senza perdere la propria natura sociale di organizzazione no profit e di soggetto comunitario.

Tale strategia intende concretizzarsi attraverso cospicui investimenti in spazi, risorse e competenze e, conseguentemente, richiede un opportuno piano di attuazione diviso in breve e lungo termine coerentemente agli obiettivi dichiarati.

Strategia e Piano di Implementazione

7.8.1 Breve Termine

Inizialmente le strategie da attuare, orientate all'espansione, si concentrano sull'acquisto di un nuovo capannone e sull'identificazione di nuovi committenti. Di seguito si elencano le azioni da avviare.

Gestione strutturata dei progetti del Laboratorio

È vero che lo scopo della Cooperativa non è la massimizzazione del profitto, ma quello del valore sociale, però il Laboratorio dovrebbe essere guidato attraverso concetti di economicità, diversamente si rischia uno spreco di risorse che potrebbero essere allocate ad altre lavorazioni e altre utilità (sociali). Quando si parla di profittabilità non si intende riferirsi al solo ritorno economico generato, ma anche all'utilità in termini di apprendimento che una commessa può portare, soprattutto alle persone svantaggiate.

Ricerca di nuovi clienti

Il cliente target del Laboratorio è stato identificato nell'analisi di mercato. Ci si rivolge a imprese manifatturiere operanti sul territorio piemontese. Di seguito le azioni da implementare per raggiungerle:

- **Generare awareness**, ovvero far conoscere le attività e le potenzialità del Laboratorio e segnalare la propria esistenza a grandi attori dell'ecosistema. Ciò implica il potenziamento dell'area commerciale e azioni di marketing e comunicazione, anche avvalendosi di agenzie specializzate. Tra queste, partecipazione a seminari e convegni del settore, gestione del marketing digitale (sito web, social network); versione cartacea e digitale di una 'brochure/dépliant' con un numero limitato di pagine e identificabile come espressione dei valori aziendali, presentarsi ai nuovi potenziali clienti/utenti tramite questi 'biglietti di visita' nei vari seminari e convegni. Prima del trasferimento nel nuovo sito si può pensare anche una campagna di sensibilizzazione in materia di economia sociale.
- **Dettagliare mercato e strutturare posizionamento**. In Piemonte è presente un contoterzismo difficile da quantificare; si inizierà a contattare il target delle 43 imprese identificate subito dopo aver concluso l'acquisto del nuovo edificio, in modo da poter progettare il layout in funzione delle possibili nuove commesse da avviare.

Assunzioni personale

Già da subito si prevede di aumentare l'organico del Laboratorio attraverso l'assunzione di nuove risorse. Inoltre, viste le dinamiche del terzo settore, è indispensabile arricchire il proprio organico con figure professionali in grado di dare una svolta all'espansione e al consolidamento. Il capitolo dedicato al piano del personale tratterà nel dettaglio il piano delle assunzioni nei prossimi anni. In particolare, si intende:

- Procedere con nuove assunzioni: un ingegnere gestionale, un magazziniere, un tecnico, operai.
- Procedere con nuove collaborazioni con università per attivare ogni anno tirocini curriculari (PoliTo, UniTo), cercare di attirare dei giovani laureati.

Fidelizzazione stakeholder

- Identificazione dei loro bisogni, emergenti o ancora insoddisfatti.

- Mantenere un dialogo continuo, incontro, confronti e scambio di informazioni. Prevedere degli incontri trimestrali con gli stakeholder maggiormente significativi, con l'obiettivo di costruire e rafforzare le relazioni che rappresentano uno dei punti di forza della Cooperativa. Oltre a ciò, si può pensare di organizzare attività culturali e formative per coinvolgere anche la comunità locale almeno una volta all'anno.

Efficientamento operativo e gestionale

- Dotare DSP di strumenti di controllo di gestione, per aiutare la Direzione a prendere decisioni strategiche, ora basate più sull'intuizione (definizione di KPI adatti). Inoltre, formare i responsabili della produzione per evidenziare l'utilità di tali strumenti per monitorare il personale, ottimizzare i tempi e minimizzare gli sprechi.
- Dotare DSP di strumenti di controllo di gestione dei magazzini e della produzione.
- Ridefinire l'organizzazione per permettere a tutti i dipendenti di conoscere il proprio livello di autonomia decisionale e di responsabilità. Si intende nominare dei 'capo squadra' responsabili delle attività di packaging, assemblaggio, piccola logistica.

Si renderà inoltre inevitabile la contrattazione con i principali fornitori per ridefinire le condizioni contrattuali; in parallelo svolgere una ricerca di altri possibili partner commerciali.

7.8.2 Lungo Termine

Successivamente, le azioni da mettere in atto sono orientate alla crescita (attraverso la diversificazione delle attività e del portafoglio dei clienti) e all'ampliamento/rafforzamento della reputazione. Tutto ciò sarà sostenuto dalle nuove risorse acquisite e dalle nuove partnership, e sarà orientato a creare ulteriore valore sia per il Laboratorio sia per gli stakeholders esterni. Di seguito si elencano le azioni da avviare.

Ampliamento della customer base e dell'offerta

Si continuerà a contattare le imprese for profit; monitorando sempre l'andamento del mercato, si cercherà di identificare i nuovi bisogni emergenti in modo da poter rispondere tempestivamente. Si prende in considerazione anche la possibile diversificazione delle attività, come ad esempio servizi di 'piccola logistica'

(all'inizio del 2022 è stata avviata una collaborazione con Vortex, start-up innovativa, per la quale il Laboratorio svolge il servizio di logistica; i prodotti della linea cosmetica "Nastè" vengono immagazzinati e spediti direttamente ai clienti dalla sede operativa DSP).

Con l'acquisizione del nuovo capannone, si avrà a disposizione più spazio, e si potrebbe pensare di offrire il servizio di logistica a supporto di altre aziende interessate.

Assunzioni personale

Come conseguenza delle politiche di espansione sarà necessario l'aumento della forza lavoro; si sceglie di assumere personale appartenente alle categorie vulnerabili che attualmente si trovano in condizioni di disagio socioeconomico. Si inseriranno persone

sia iscritte al Centro per l'Impiego ordinario, sia nelle liste per il "Collocamento mirato", coerentemente con la mission della cooperativa che opera per contribuire al benessere della popolazione residente sul territorio.

Partnership e nuovi soci

Sarà di vitale importanza trovare nuovi soci o partner con elevate competenze professionali, che possano prestare supporto e consulenze (gratuite) in fase di studio e avvio di nuove attività. Inoltre, essi sarebbero risorse complementari e aggiuntive in grado di portare conoscenze accademiche ed esperienze innovative, facilitando l'accesso ad altri mercati e a nuovi clienti.

Si ritiene utile ampliare e consolidare le reti con altri enti non profit, cooperative e no, su territori esterni al Ciriacese/Valli di Lanzo.

Occorrerà consolidare i rapporti con la Pubblica Amministrazione e con le Università; come accennato precedentemente, ci si propone di attivare due borse di studio per attirare giovani studenti che possano portare valore.

Nuovi orientamenti per le partnership commerciali con strategie e obiettivi condivisi

Andare oltre una semplice relazione committente-fornitore. La responsabilità sociale a cui le imprese sono chiamate rende possibile una nuova tipologia di relazione orientata a tematiche e comportamenti etici condivisi.

Oltre alle società menzionate in precedenza saranno avviati contatti con altre imprese for profit presenti nel Piemonte e nelle regioni vicine. Con riferimento alle regioni vicine, si farà una scrupolosa ricerca di mercato e interviste per capire se e quali aziende hanno la necessità di esternalizzare parte delle proprie attività e se esistono già delle cooperative che rispondono a questo bisogno.

Corsi di formazione e aggiornamento

Incentivare la partecipazione ai corsi di formazione per permettere a soci, a dipendenti e a soggetti svantaggiati di apprendere nuove competenze tecnico-professionali, per ampliare il numero di lavorazioni che possono da essi essere svolte all'interno del Laboratorio, con la prospettiva futura di rivolgersi e presentarsi a nuovi potenziali committenti.

7.9 Piano di Assunzioni Personale

Lavorare con persone in stato di disagio non è affatto semplice. Il divario di competenze tra i dipendenti cosiddetti 'normodotati' e le persone svantaggiate si riflette sulla produttività. È necessario, infatti, adattare il modo di lavoro alle loro esigenze, distribuire in maniera ottimale il carico di lavoro e i centri di responsabilità.

Le risorse possedute ora non sono sufficienti, e non hanno le competenze adeguate a raggiungere gli obiettivi di crescita. Al fine di implementare il piano operativo precedentemente trattato, sono state analizzate le figure e le competenze necessarie ad esso. Di seguito è rappresentato il piano di assunzioni del personale per i prossimi anni.

<i>Nuovo personale</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>Totale</i>
<i>Ingegnere Gestionale</i>	0	1	0	0	0	1
<i>Impiegato back-office</i>	0	1	0	0	0	1
<i>Tecnico elettronico</i>	0	1	0	0	0	1
<i>Operaio specializzato</i>	1	0	1	0	0	2
<i>Operaio svantaggiato</i>	0	1	0	1	0	2
<i>Operaio (part-time)</i>	1	0	1	0	1	3
<i>Addetto al magazzino</i>	0	1	0	0	0	1
<i>Tirocinanti A.S.L</i>	15	15	15	15	15	15

Tabella 7.4: Piano di assunzione personale

L'ingegnere gestionale: rappresenta la figura critica in quanto sarà il collegamento tra il Laboratorio e il Consiglio di Amministrazione della Cooperativa; avrà un ruolo di supporto alle decisioni e alla pianificazione strategica. Inoltre, si occuperà della logistica e avrà anche il compito di monitoraggio e controllo dei processi produttivi; in aggiunta avrà il compito di gestire la dimensione economico-finanziaria del Laboratorio. Per ora, sarà anche la persona responsabile dei contatti diretti con le imprese; nel futuro, e in funzione dell'espansione, si valuterà se inserire un'altra figura di alto profilo. Lo stesso vale per quanto riguarda la logistica.

L'impiegato amministrativo back-office: elemento trasversale il cui ruolo fondamentale sarà tenere traccia dell'andamento di ogni funzione redigendo report di aggiornamento per l'ingegnere gestionale. Sarà colui il quale si occuperà di gestire il calendario aziendale e prenderà i primi contatti con i clienti.

Il Tecnico: si occuperà di produzione, assemblaggio e collaudo secondo le direttive del responsabile della produzione, al fine di creare un prodotto finale consono alle aspettative definite. Si prevede di assumere un tecnico elettronico all'inizio del 2023 per affidargli i lavori richiesti dal nuovo committente, Xev Trade, in linea con le ipotesi e le previsioni di crescita della domanda.

L'Addetto al magazzino: gestirà la movimentazione delle merci, verificherà e preparerà i documenti di trasporto. Si rende essenziale l'assunzione di una figura di questo tipo il prima possibile perché attualmente, di tutte le mansioni dedicate, si occupa una persona in condizioni di disagio che rimarrebbe comunque come aiutante.

Operai per incrementare la capacità produttiva del reparto e risorse specializzate per migliorare la capacità di mansione e decisione in linea con le previsioni dell'aumento della domanda. Si è scelto di assumere varie tipologie fin dall'inizio per riportare on time tutti i lavori iniziati e consentire di rispettare le scadenze.

Tirocinanti: persone svantaggiate, mandate dal Consorzio Servizi Socio-Assistenziali CIS o dall'ASL o dal Centro per l'Impiego. Ogni semestre/trimestre verrà inserito un numero di quattro/cinque persone, per un totale di circa 15 all'anno. Alla fine del periodo di formazione sarà valutata la possibilità di inserimento nel proprio organico.

Come supporto alle attività, sono state identificate alcune risorse esterne, figure essenziali, le quali verranno retribuite in base alle consulenze richieste. Si ipotizza che nel futuro si troveranno partner o nuovi soci che potranno sopperire a questi ruoli. Di seguito, si riporta la tabella con i relativi costi.

Risorse Esterne	Compenso (€/Anno)
Commercialista	2.000,00
Consulenza Marketing	2.000,00
Consulenza Legale	2.000,00
Consulenza Lavoro	5.000,00

Tabella 7.5: Costo delle risorse esterne

7.10 Analisi Economica Finanziaria

Il piano economico finanziario si fonda su un insieme di assunzioni attentamente valutate e ponderate al fine di stimare la profittabilità e la sostenibilità dell'investimento che si intende realizzare. I flussi di cassa sono stimati su due orizzonti temporali di 60 e 120 mesi e il valore attuale netto (NPV) del progetto a 5 anni risulta pari a 1.321.018€ mentre a 10 anni è pari a 3.868.588€ nel best case. Il fabbisogno finanziario è di circa 390.000€. Questo sarà assorbito in parte dal debito e per la parte restante dall'autofinanziamento e altre fonti. La decisione di ricorrere al debito è dovuta alla necessità di sostenere investimenti in strutture adeguate. Il piano è ovviamente soggetto ad assunzioni, ma anche ipotesi (e.g. una nuova commessa a partire da gennaio del 2024); in virtù di ciò è stata anche condotta un'analisi media e worst-case, così da comprendere la forchetta di rischio associato al progetto.

Dati e assunzioni

- I ricavi di competenza dell'anno 2022, da gennaio a settembre, sono stati presi dall'ufficio contabile dell'organizzazione.
- Prezzi e costi medi unitari di tutte le lavorazioni sono stati stimati sui dati storici; tranne che per i Tips INPECO, per i quali si sono utilizzati sia i prezzi sia i costi unitari reali, essendo % la componente più rilevante oltre che l'oggetto che ha guidato le analisi.
- Le previsioni riferite agli ultimi mesi dell'anno sono state a partire dalla domanda in data odierna (INPECO) e usando il valore medio per tutti gli altri committenti minori.

Per lo scenario BEST-CASE

- Il tasso di crescita annuale si è mantenuto da gennaio 2023 (CAGR di 16%) per gli ordini in conto lavoro riferiti a INPECO, mentre si considera una domanda costante per quelli in conto vendita; inoltre, si ipotizza un CAGR di 12% per la domanda proveniente da Xev Trade, in linea con l'andamento dell'anno in corso.
- Nonostante INPECO sia la principale fonte di revenues, si è optato di non prolungare il CAGR oltre i prossimi 5 anni, anche in via cautelativa, ipotizzando di assestare la produzione e mantenere una domanda costante per gli anni successivi (2028-2031).

L'obiettivo, come sottolineato nei capitoli precedenti, è quello di ampliare il portafoglio di clienti e di ridurre la vulnerabilità.

- Si è ipotizzato l'avvio di una nuova commessa a partire da gennaio del 2024, come conto terzi, domanda che seguirà il trend di crescita dei Tips INPECO negli anni.

Per lo scenario MEDIUM-CASE

- Il tasso di crescita annuale per gennaio 2023 si considera inferiore a quello attuale data la particolare situazione economica e di crisi (CAGR di 10%) per gli ordini in conto lavoro riferiti a INPECO, mentre si considera una domanda leggermente decrescente per quelli in conto vendita e un CAGR di 8% per la domanda proveniente da Xev Trade.
- Anche in questo caso si è optato di non prolungare il CAGR oltre i prossimi 5 anni, anche in via cautelativa, ipotizzando di assestare la produzione e mantenere una domanda costante per gli anni successivi (2028-2031). L'obiettivo, come sottolineato nei capitoli precedenti, è quello di ampliare il portafoglio di clienti e di ridurre la vulnerabilità.
- Si è ipotizzato l'avvio di una nuova commessa a partire da gennaio del 2024, come conto terzi, con domanda che seguirà il trend di crescita pari alla metà di quello dei Tips INPECO negli anni.

Un ulteriore *scenario medio* a pari condizioni ipotizza che la commessa non arrivi a gennaio 2024, ma a gennaio 2025.

Per lo SCENARIO WORST-CASE

- Il tasso di crescita annuale per gennaio 2023 si considera nullo, per gli ordini in conto lavoro riferiti a INPECO, si considera una domanda decrescente per quelli in conto vendita e una domanda costante anche per Xev Trade.
- Si è ipotizzato che non partirà nessuna nuova commessa.

Le principali fonti di costo per ogni anno sono le materie prime e gli stipendi dei dipendenti, essendo il lavoro svolto principalmente labour intensive. Nel file di calcolo tutte le voci sono riportate in maniera dettagliata, così come anche le assunzioni utilizzate. Nel report verranno riportate le voci più significative:

- I costi medi unitari dei prodotti si sono stimati consultando il Responsabile del Laboratorio e tenendo conto dell'andamento della domanda e dello storico dei margini. Per lo scenario medio e worst si è considerato un aumento dei costi pari al 5% dovuto alla crisi che si sta attraversando, tale aumento si ritiene però di poterlo scaricare sul prezzo di vendita.
- Gli stipendi dei dipendenti interni sono stati valutati in base ai dati storici forniti, a questi si sono aggiunti i costi relativi alle nuove risorse ed è stato valutato il costo totale che la Cooperativa sosterrà annualmente.

- I costi fissi sono anch'essi frutto di una analisi storica dei dati forniti dalla contabilità e leggermente ridimensionati per l'area del Laboratorio. I costi delle utenze non sono variabili essendo la produzione labour intensive; si è calcolato un aumento di questi costi pari al raddoppio dell'attuale ammontare per tutti e tre gli scenari.
- DSP non investe in marketing e neanche in ricerca e sviluppo (rispetto alla produzione; è invece attiva una figura di R&S in ambito Politica Attiva del Lavoro e tematiche di welfare). Si ritiene utile farlo e si inizierà a investire in una campagna di marketing subito, già da ottobre, con il supporto di Agenzia specializzata.
- I costi R&D si riferiscono alla riorganizzazione interna e all'allocazione di due borse di studio dedicate a due studenti universitari, che sceglieranno di svolgere un tirocinio presso la sede operativa del Laboratorio.
- Gli investimenti principali da effettuare sono riportati in tabella 7.6. Il calcolo del NPV tiene conto anche dei costi di ristrutturazione del nuovo capannone; si è effettuato un calcolo conservativo considerando il costo medio di mercato.

Investimenti	Costo di Acquisto (€)
Immobile industriale	210.000,00
Lavori di ristrutturazione	113.100,00
Impianto fotovoltaico	27.000,00
Consulenza Politecnico	30.000,00
Software gestionale	5.000,00
Carello elevatore	4.000,00
Computer	1.000,00
Attrezzature varie	1.000,00
Postazione di lavoro	300,00

Tabella 7.6: Principali investimenti previsti

Considerando la forchetta di rischio il valore atteso a 5 anni è 870.150€, mentre il valore atteso a 10 anni è 2.286.207€.

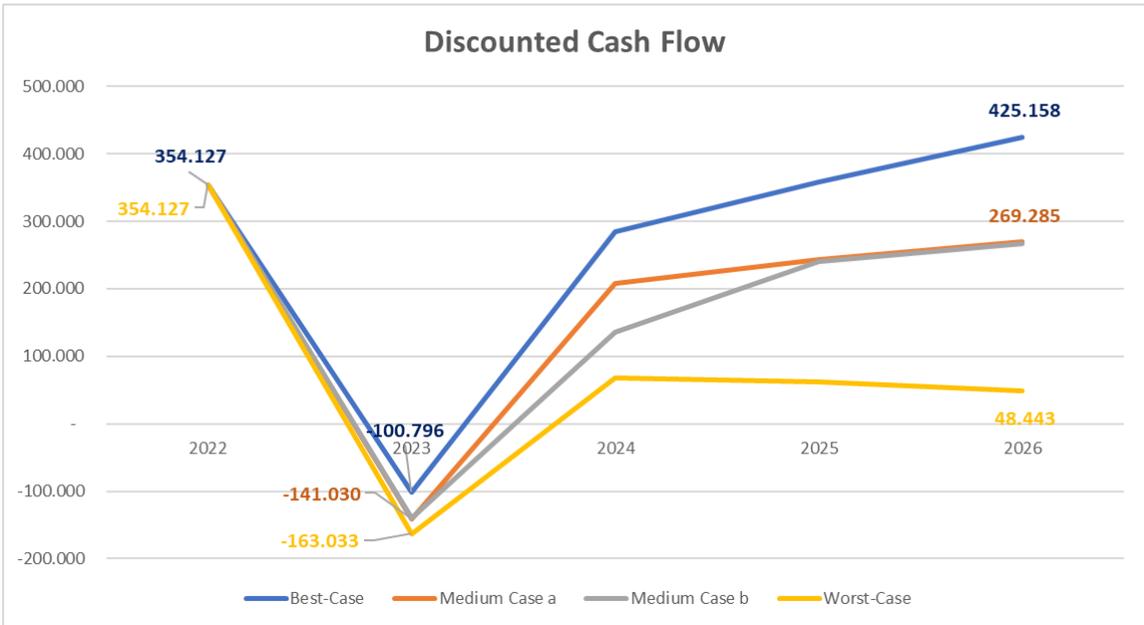


Figura 7.6: Andamento dei flussi di cassa a 5 anni

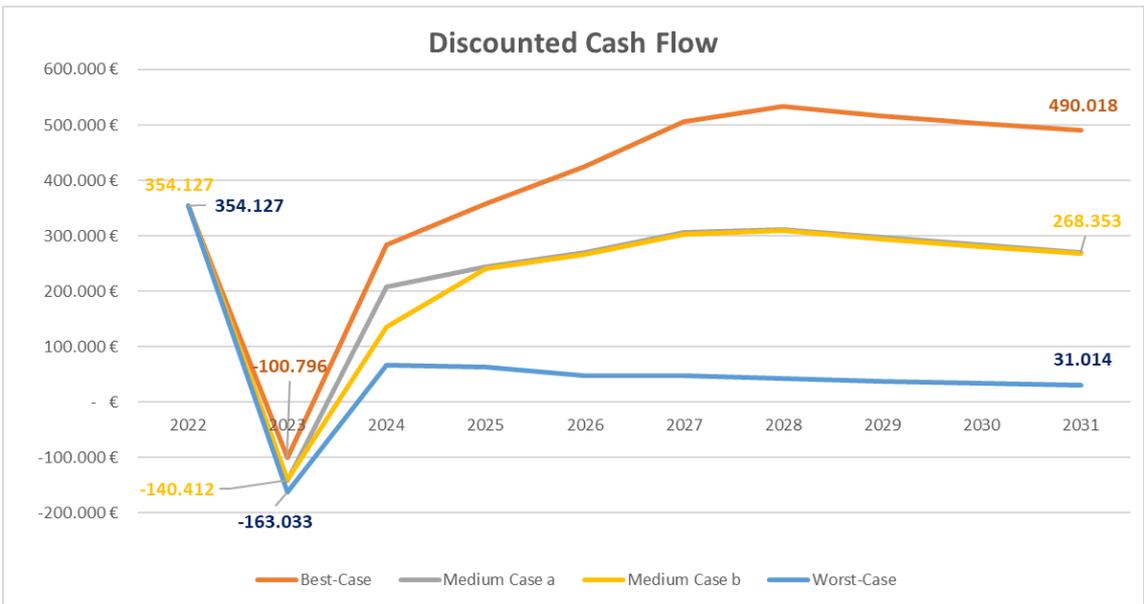


Figura 7.7: Andamento dei flussi di cassa a 10 anni

IMPATTO DEL PROGETTO E CONSIDERAZIONI FINALI

Oltre all'impatto puramente economico evidente dall'analisi precedente, non si può trascurare l'impatto sociale e ambientale che il progetto avrà sul territorio e che rappresenta una delle 'leve motivazionali' dell'iniziativa. Infatti, DSP, tenendo fede alla sua natura di soggetto di welfare, intende contribuire al benessere della comunità in cui opera, salvaguardando l'ambiente attraverso azioni e comportamenti virtuosi.

IMPATTO SOCIALE:

- Si attende l'incremento delle **assunzioni di personale** svantaggiato e non svantaggiato: il 'lavoro buono' è fonte di benessere psico-fisico e quindi migliora la 'qualità della vita' dei singoli e della collettività. Si contribuirà a ridurre lo 'stigma sociale' associato ad alcune categorie di cittadini 'fragili'.
- Di conseguenza, si attende un **aumento del reddito distribuito**: ciò comporterà un aumento delle 'capacitazioni' e dei funzionamenti autonomi dei beneficiari e quindi una migliore condizione economica nei singoli e della collettività. Secondariamente, ciò comporterà un aumento del gettito fiscale locale, e una riduzione dei rischi di devianza.
- A seguito dell'aumento del reddito dei soggetti svantaggiati, si avrà una **riduzione dei trasferimenti monetari dalla Pubblica Amministrazione verso di essi**, sotto forma di sussidi e servizi, quindi con un risparmio economico per la collettività.

IMPATTO AMBIENTALE:

- Con l'installazione di un impianto fotovoltaico con una potenza nominale di 20kW, si intende coprire il fabbisogno energetico del Laboratorio richiesto dalla produzione (entro i 20kW si gode delle detrazioni sulle spese di ristrutturazione edilizia, inoltre non sono necessari permessi aggiuntivi). Ciò comporterà la **riduzione della dipendenza energetica da fonti fossili, con conseguente risparmio di CO2 emessa in atmosfera.**
- Successivamente (nel caso si trovassero i finanziamenti necessari), ci si propone la copertura totale/massima del lastrico solare, andando ad espandere l'impianto iniziale, avvalendosi anche di un sistema di accumulo, per convertire tutti i consumi di gas, dal riscaldamento alla climatizzazione, in consumi elettrici. Si proporrà anche un **accordo di 'condominio solare' alle altre utenze presenti nel complesso, come base per una 'comunità di risparmio energetico'**. Ciò comporterà l'azzeramento della dipendenza energetica da fonti fossili, con conseguente ulteriore riduzione di CO2 emessa in atmosfera.

CONSIDERAZIONI FINALI

- Il Laboratorio è in sofferenza per mancanza di capacità produttiva e problemi strutturali che impattano sulla produttività e di conseguenza frenano la sua potenziale crescita. Si rende necessario un immediato intervento a livello di layout e organizzativo.

- Dall'analisi dei dati storici della Cooperativa è evidente il trend di crescita del Laboratorio, e considerando la potenziale domanda sul territorio e l'assenza di competitor potrebbe essere possibile espandere la propria attività.
- La forte dipendenza da un unico committente rende critica ed essenziale la necessità di ampliare il portafoglio dei clienti, per ridurre la propria vulnerabilità. Nonostante questa consapevolezza, le attuali condizioni di capacità produttiva limitata hanno bloccato ogni decisione in tal senso, in quanto un altro committente della stessa dimensione di INPECO per ora sarebbe insostenibile.
- Il fabbisogno finanziario è di circa 390.000€; la realizzazione del progetto sarà sostenuta in parte dal debito, in parte dall'autofinanziamento e fundraising. La decisione di rincorrere al debito è dovuta principalmente alla necessità di sostenere il costo d'acquisto del capannone.
- Le proiezioni economico-finanziarie a 5 anni presentano una stima del ritorno sull'investimento positiva, NPV pari a 870.150€; mentre a 10 anni 2.286.207€ a sostegno della profittabilità dell'area produttiva del Laboratorio.
- I flussi di cassa per l'anno 2023 sono ovviamente negativi; ciò dovuto agli investimenti che la Cooperativa intende realizzare ma le proiezioni finanziarie per gli anni successivi mostrano che la liquidità generata dall'attività operativa sarà sufficiente sia per il rimborso dei fattori produttivi sia per il rimborso del prestito bancario.
- L'impatto sociale dell'operazione di acquisto del nuovo capannone (sul territorio lanzese) e della riorganizzazione del Laboratorio sarà valutato rispetto ai seguenti KPI:
 - incremento assunzioni (svantaggiati/non svantaggiati);
 - incremento del reddito distribuito (svantaggiati/non svantaggiati);
 - riduzione dei trasferimenti monetari e dei costi di welfare verso soggetti svantaggiati.
- L'impatto ambientale: riduzione dei consumi energetici/CO2 equivalente emessa, grazie all'installazione di impianto fotovoltaico sul nuovo capannone.

CONCLUSIONI

Le cooperative sociali operano in settori maturi caratterizzati da un contesto multistakeholder che non può essere gestito solo attraverso i tradizionali modelli di governance spinti più dalla componente sociale ed etica del “voler fare” orientata a strategie di breve periodo e al soddisfacimento dei bisogni primari degli individui.

L'aumento della competizione nell'imprenditoria sociale è dato dall'ingresso di nuove forme organizzative ibride che propongono modelli innovativi di business in grado di spezzare i legami dell'architettura esistente. Inoltre, la competizione nel Terzo settore e le minacce non arrivano solo dai nuovi attori ma anche dalla presenza di grandi cooperative che operano su base regionale o nazionale; quindi, il classico modello di ‘spartizione dei territori’ viene messo in crisi. Questo obbliga le cooperative di dimensioni ridotte o a cercare nuovi mercati oppure di innovare i modelli di business esistenti affinché riescano a difendere e sostenere il proprio vantaggio competitivo.

Dalle analisi condotte è emerso che le cooperative non devono competere solo per collocare sul mercato i propri prodotti e servizi. Esiste anche una competizione per attirare alte figure professionali in grado di spolverare l'immagine ‘poco glamour’ di queste organizzazioni e di apportare nuove conoscenze e competenze orientate al mercato e all'agire imprenditoriale. Certo, la sfida è quella di trovare il giusto trade-off tra la dimensione economica e quella sociale in grado di non snaturare la vera identità di queste organizzazioni.

Si compete anche per accedere al credito bancario e ad altre fonti di finanziamento ‘etico’; quindi, si *“Le cooperative hanno bisogno di piani di sviluppo”*, di quei piani credibili in grado avere un impatto non solo in termini economici ma anche sociali e ambientali che possano apportare cambiamenti nei territori in cui sono inserite e benefici a tutta la collettività.

Per questo vi è la necessità di dotarsi di strumenti e metodi provenienti dall'ambito profit e di una strategia di lungo periodo affinché guadagnino credibilità sul mercato, e accesso a fonti di finanziamento meno tradizionali che possano sorreggere uno sviluppo futuro.

La cooperativa *“Dalla Stessa Parte”* si è rivolta al Politecnico proprio per implementare un progetto ambizioso che vada in questa direzione. Da una parte, operare per incrementare l'occupazione e migliorare le condizioni delle persone vulnerabili/svantaggiate collocate a Ciriè e nelle Valli di Lanzo, da un'altra per proporsi come partner affidabile a quelle imprese piemontesi che hanno la necessità di dare in outsourcing vari fasi dei loro processi produttivi.

Per raggiungere tale proposito è stato necessario comprendere il contesto in cui la cooperativa opera e le principali sfide e minacce che è chiamata ad affrontare sia nel breve che nel lungo periodo. Si è resa utile, inoltre, una ‘mappa’ per segnalare il percorso, partendo da un'incursione nel Welfare State e nel Terzo Settore, per arrivare a

studiare/analizzare il fenomeno dell'imprenditoria sociale, i nuovi attori e le innovazioni che portano all'interno di questo settore. Le analisi hanno poi consentito di sperimentare, in una realtà come la cooperazione sociale, alcuni metodi e strumenti tipici della gestione aziendale e strategia d'impresa, quali l'analisi delle 5 forze di Porter, l'analisi SWOT, l'analisi della profittabilità dei progetti a portafoglio.

Tale lavoro ha portato alla stesura di un Business Plan, attualmente in fase di studio presso un istituto bancario, rispetto a cui si è dimostrata la sostenibilità dell'investimento che si intende realizzare, oltre che l'inquadramento in un più organico piano di sviluppo.

RINGRAZIAMENTI

Questo spazio lo dedico a tutte le persone che mi hanno sostenuta e accompagnata durante il percorso di studi e di permanenza in Italia.

Un ringraziamento particolare alla Prof.ssa Francesca Montagna che mi ha offerto la possibilità di lavorare a questo progetto. La ringrazio per i suoi indispensabili consigli e per la sua disponibilità durante tutto il periodo di stesura della tesi.

Un sentito grazie a tutto lo staff della Cooperativa Dalla Stessa Parte per la loro collaborazione, in modo particolare ringrazio Gianluca Bruna per la condivisione di quei valori che animano i loro progetti.

Un ringraziamento speciale alle Suore del Famulato Cristiano che mi hanno fatta sentire a casa anche a duemila chilometri di distanza dalla mia città di origine. Grazie per aver creduto in me, per avermi ascoltata quando perdevo la speranza, grazie per aver gioito insieme a me per ogni traguardo raggiunto, per avermi aiutata a rialzarmi e per aver asciugato le mie lacrime ogni qualvolta la vita mi ricordava che non siamo eterni.

Tengo molto a ringraziare coloro che oggi non ci sono più: mio papà e le mie nonne. Specialmente nonna Elide che è stata la migliore maestra di vita che avessi potuto desiderare, grazie nonna ovunque tu sia, grazie per il tuo amore e per le promesse mantenute.

Ci tengo inoltre a ringraziare la mia famiglia, tutti i miei amici per il loro affetto e sostegno e tutti i miei compagni di studi con i quali ho condiviso il cammino universitario.

Bibliografia

- Alessandro Laspia, Davide Viglialoro, Giuliano Sansone, Paolo Landoni. «Startup innovative a vocazione sociale. Analisi e confronto con le altre startup innovative.» *Impresa Sociale*, 3 2021: 61-75.
- Bernardoni, Andrea. «Ripensare il welfare dopo la pandemia. Il possibile ruolo delle imprese sociali.» *Impresa Sociale*, Dicembre 2020: 3-9.
- Carlo Borzaga, Alberto Ianes. *L'economia della Solidarietà*. Roma: Donzelli Editore, 2006.
- Carlo Borzaga, Marco Musella (a cura di). «L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza, IV Rapporto Iris Network.» Trento, s.d.
- CERIIS, Rapporto. «Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibile in Italia.» s.d.
- Cori Andrea, Granata Mattia, Lelo Ketì, Monni Salvatore. «Una mappa delle imprese cooperative in Italia.» In *Cooperative bene comune*, 67-91. Roma, 2020.
- Danilo Amadei, Katia Furlotti. *Le cooperative sociali e gli Enti del Terzo settore*. Torino: Giappichelli, 2021.
- Defourny, Jacques. «L'emergere del concetto di impresa sociale in Riflessioni e prospettive di vita economica.» 2004: 9-23.
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. «A European ecosystem for social innovation, Publications Office.» 2018. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/51734>.
- Fazzi, Luca. *Costruire l'innovazione nelle imprese sociali e nel terzo settore*. Milano: Franco Angeli, 2019.
- Fiorentini, Giorgio. *Tutte le imprese devono essere sociali*. Milano: Franco Angeli, 2021.
- Fondazione Italia Sociale, Deloitte Private, techsoup. «La domanda di innovazione del Terzo settore.» 2021.
- Gandhi T., Raina R. «Social entrepreneurship: the need, relevance, facets and constraints.» *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2018.
- Gillian Sullivan Mort, Jay Weerawardena, Kashonia Carnegie. «Social entrepreneurship: Towards conceptualisation.» *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2003: 76-88.
- Giovanna Melandri, Mario Calderini, Mario La Torre. «Social Impact Investment Task Force (SIIT) istituita in ambito G8.» *La finanza che include: gli investimenti a impatto sociale per una nuova economia*, Roma, 2014.
- Grant, Robert M. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il Mulino, 2020.

- ISTAT. «Censimenti permanenti, l'Italia giorno dopo giorno.» *Struttura e profili del settore non profit*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica, 2019.
- ISTAT. *Struttura e performance delle cooperative italiane*. Roma: Istituto nazionale di statistica, 2019.
- Loreto Di Nucci, a cura di C. Sorba. «Alle origini dello stato sociale nell'Italia repubblicana. La ricezione del Piano Beveridge e il dibattito nella Costituente.» *sissco.it*. s.d. <https://www.sissco.it/articoli/cittadinanza-1075/alle-origini-dello-stato-sociale-nellitalia-repubblicana-la-ricezione-del-piano-beveridge-e-il-dibattito-nella-costituente-1084/>.
- Luigi, Brusa. *Mapa strategica e business plan*. Giuffrè Editore, 2011.
- Marco Cantamessa, Francesca Montagna. *Management of Innovation and Product Development*. Torino: Springer, 2016.
- Mariani, Giovanna. *Conoscenza e creazione di valore, Il ruolo del Business Plan*. Franco Angeli, 2012.
- Massimo Campedelli, Lara Toccafondi, Gianna Vignani. «Cooperazione sociale e welfare: scenari e sfide.» *La Rivista delle Politiche Sociali*, 1 2022: 73-88.
- Osservatorio Imprenditorialità Sociale. Camera di Commercio industria artigianato e agricoltura di Torino; Comitato per l'Imprenditorialità Sociale, 2019.
- Osservatorio sulle imprese innovative della Provincia di Torino. «Report: Trasformazioni digitali e sfide globali, a cura di Federico Caviggioli, Paolo Neirotti, Giuseppe Scelatto.» Torino: Camera di Commercio industria artigianato e agricoltura di Torino, 2018.
- Parolini, Cinzia. *Business planning: Dall'idea al progetto imprenditoriale*. Milano: Pearson, 2020.
- Parul Gupta, Sumedha Chauhan, Justin Paul, M.P. Jaiswal. «Social entrepreneurship research, A review and future research agenda.» *Journal of Business Research*, 2020.
- Paul, Saah. «Critical Factors for the Successful Implementation of a Strategic Business Plan among Small and Medium Size Enterprises.» *International Review of Management and Marketing*, 2022.
- Polizzi, Emanuele. «Per quale Terzo settore è pensata la riforma? Nodi, rischi e sfide applicative.» *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2 2019: 227-241.
- Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan. *The open book of social innovation: Ways to design, develop and grow social innovation*. Nesta, 2010.
- Sahlman, William A. «How to Write a Great Business Plan.» *Harvard Business Review*, 1997: 99-108.

Social Innovation Monitor. «Report: Le Startup Innovative a significativo impatto sociale in Italia.» Torino, 2021.

Susanna Galli, Mauro Tomè. *Il manager sociale. Identità e competenze per coordinare e dirigere nel welfare.* Milano: Franco Angeli, 2010.

Tiresia. *Tiresia Impact Outlook: Il capitale per l'impatto sociale in Italia, Tiresia Impact Innovation, School of Management del Politecnico di Milano.* 2019.

Per un'Italia sempre più a misura di startup (mise.gov.it)

Società Benefit – Sito di informazione sulle Società Benefit curato da B Lab e AssoBenefit (societabenefit.net)

Informazioni su B Lab Europe - B Lab Europe (bcorporation.eu)

<https://www.tiresia.polimi.it/tiresia-impact-outlook-2019/>

<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni-origine-bancaria/>