

# POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

## Innovazione e imprenditorialità sociale: l'ecosistema della Città metropolitana di Torino

**Relatore:**

*Prof. SCCELLATO Giuseppe*

**Candidato:**

*PASSANNANTE Alessandra*

*matricola 233491*

*Anno Accademico 2017/2018*



# Indice

<b>INDICE DELLE FIGURE.....</b>	<b>III</b>
<b>INDICE DELLE TABELLE .....</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1. IL CONCETTO DI INNOVAZIONE.....</b>	<b>5</b>
1.1 TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE.....	5
1.2 L'INNOVAZIONE SOCIALE.....	8
1.2.1 <i>Elementi chiave dell'Innovazione Sociale</i> .....	10
1.2.2 <i>Il processo di Innovazione Sociale</i> .....	14
1.2.3 <i>La valutazione dell'impatto sociale</i> .....	16
1.2.3.1 Modelli di valutazione dell'impatto sociale .....	19
<b>CAPITOLO 2. GLI ECOSISTEMI PER LO SVILUPPO DELL'INNOVAZIONE .23</b>	
2.1 CARATTERISTICHE DI UN ECOSISTEMA .....	23
2.2 I PILASTRI DI UN ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE.....	25
2.3 L'ECOSISTEMA PER L'IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE .....	28
<b>CAPITOLO 3. RASSEGNA ED EVIDENZE SUL TERZO SETTORE IN PIEMONTE E A TORINO .....</b>	<b>33</b>
3.1 COOPERATIVE SOCIALI.....	34
3.2 IMPRESE SOCIALI.....	42
3.3 SOCIETÀ BENEFIT .....	51
3.4 B-CORPORATION .....	55
3.5 STARTUP INNOVATIVE A VOCAZIONE SOCIALE .....	57
3.6 ASSOCIAZIONI DI PROMOZIONE SOCIALE .....	60
3.7 ASSOCIAZIONI DI VOLONTARIATO .....	63
<b>CAPITOLO 4. INTERMEDIARI DELL'IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE A TORINO .....</b>	<b>70</b>
4.1 INTERVISTA SEMI-STRUTTURATA .....	70
4.2 SOGGETTI INTERVISTATI .....	71
4.3 EVIDENZE .....	81

<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>87</b>
<b>APPENDICE A – TESTO INTERVISTA.....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>97</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>101</b>

## Indice delle figure

Figura 1 - Elementi core dell'Innovazione Sociale.....	10
Figura 2 - I sei step dell'Innovazione Sociale.....	14
Figura 3 - Gli otto pilastri di un ecosistema imprenditoriale .....	26
Figura 4 - Determinanti di un ecosistema imprenditoriale.....	28
Figura 5 - Mappa di un ecosistema imprenditoriale.....	29
Figura 6 - Tassonomia del Terzo Settore .....	34
Figura 7 - Composizione Terzo settore in Piemonte.....	35
Figura 8 - Cooperative sociali attive per classe di addetti.....	38
Figura 9 - Cooperative sociali torinesi per classi di valore della produzione ..	39
Figura 10 - Composizione delle immobilizzazioni totali .....	40
Figura 11 - Cooperative sociali per classi di Return on Sales.....	41
Figura 12 - Cooperative sociali per classi di utile d'esercizio .....	41
Figura 13 - Immobilizzazioni totali Imprese sociali in Piemonte .....	47
Figura 14 - Immobilizzazioni delle imprese sociali in Piemonte per tipologia	48
Figura 15 - ROS imprese sociali in Piemonte .....	50
Figura 16 - Utile imprese sociali in Piemonte.....	51
Figura 17 - Schema società for profit vs non profit .....	52
Figura 18 - Numero di Società Benefit in Italia .....	53
Figura 19 - Numero di B-corp certificate in Italia.....	56
Figura 20 - B-corp certificate per Regione.....	56
Figura 21 - Associazioni di promozione sociale in Piemonte .....	62
Figura 22 - Suddivisione geografica delle ODV in Piemonte.....	68
Figura 23 - Suddivisione dei soggetti intervistati.....	72
Figura 24 - Linea temporale .....	82
Figura 25 - Principali servizi offerti .....	83
Figura 26 - Beneficiario tipo .....	83
Figura 27 - Importanza delle capacità .....	84
Figura 28 - Ostacoli allo sviluppo di un'impresa sociale .....	85
Figura 29 - Fonti di finanziamento utilizzate .....	86

## Indice delle tabelle

Tabella 1 - Definizioni di Innovazione Sociale.....	9
Tabella 2 - Numero di cooperative sociali attive in Italia .....	36
Tabella 3 - Numero di cooperative sociali attive in Piemonte .....	37
Tabella 4 - Imprese sociali in Italia, Piemonte e Città Metropolitana di Torino .....	43
Tabella 5 - Numero di imprese sociali e addetti in Italia, da Registro Imprese	44
Tabella 6 - Numero di imprese sociali e addetti nel I trimestre 2017 .....	44
Tabella 7 - Settore di attività delle imprese sociali, anno 2016 .....	45
Tabella 8 - Analisi delle immobilizzazioni delle imprese sociali in Piemonte	48
Tabella 9 - Dati di bilancio 2015 delle società benefit in Italia.....	54
Tabella 10 - Startup innovative e SIAVS in Italia.....	58
Tabella 11 - Valore della produzione delle startup innovative .....	59
Tabella 12 - Numero di addetti nelle startup innovative .....	59
Tabella 13 - Startup innovative in Piemonte .....	60
Tabella 14 - Associazioni di promozione sociale in Piemonte .....	61
Tabella 15 - Settori di attività delle APS in Piemonte .....	63
Tabella 16 - Associazioni di volontariato in Piemonte .....	64
Tabella 17 - Iscrizioni al Registro regionale del volontariato tra il 2012 e il 2016.....	65
Tabella 18 - Trend area di attività delle associazioni di volontariato in Piemonte.....	66
Tabella 19 - Associazioni di volontariato per settore di attività.....	67

## Introduzione

Il presente lavoro di tesi magistrale nasce a seguito di un'esperienza di tirocinio curriculare svolta presso la Camera del Commercio di Torino e si pone come principale obiettivo quello di presentare lo status quo del Terzo Settore in Piemonte e, in particolare, nella città metropolitana di Torino. Nell'ambito del progetto, promosso dal Comitato per l'Imprenditorialità Sociale, è stata, inoltre, messa in atto una ricerca volta a delineare le principali caratteristiche dei soggetti che agiscono da intermediari per lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale e dei loro beneficiari. Un ulteriore filone d'indagine, non presentato in questo elaborato poiché tutt'ora in corso, avrà come obiettivo la somministrazione di un questionario alle cooperative sociali torinesi finalizzato a comprendere meglio il loro approccio rispetto ai temi dell'innovazione sociale.

I temi dell'innovazione e dell'imprenditorialità sociale, infatti, hanno trovato in Italia, fin dalla loro introduzione, un terreno particolarmente fertile. Ciò è probabilmente dovuto alla diffusa tradizione della cooperazione, dell'associazionismo, del volontariato e dell'imprenditorialità sociale che da sempre caratterizza il Paese. L'attenzione verso questi temi è emersa in modo chiaro a livello nazionale con l'entrata in vigore, nel luglio 2017, della Riforma del Terzo Settore. L'obiettivo primario della riforma è quello di dare maggiore impulso alla crescita di un Terzo Settore maggiormente trasparente, efficace, radicato nelle comunità e capace di affrontare sfide ambiziose, attraverso l'introduzione di norme di sostegno fiscale e di sviluppo di progetti innovativi. Il provvedimento prevede, inoltre, l'introduzione del Registro Unico del Terzo Settore grazie al quale sarà possibile superare l'attuale frammentazione dovuta ai troppi registri esistenti in Italia.

Il presente elaborato è sostanzialmente suddiviso in tre parti che verranno di seguito presentate in forma sintetica.

La prima parte, esplicitata nel primo e secondo capitolo, è dedicata alla presentazione della letteratura scientifica esistente sui temi dell'innovazione sociale e degli ecosistemi per lo sviluppo della stessa. Nel primo capitolo, in particolare, sono state riportate le principali definizioni di innovazione sociale e di impatto sociale tratte da pubblicazioni scientifiche, nonché dei cenni sul processo di innovazione sociale e sugli strumenti di misurazione d'impatto maggiormente utilizzati. Nel secondo capitolo sono stati analizzati, invece, i tratti distintivi di un ecosistema per l'innovazione con particolare riferimento agli ecosistemi per l'innovazione sociale.

La seconda dedicata interamente alla presentazione dei numeri dell'economia civile in Piemonte e a Torino. Questa parte del lavoro, presentata nel terzo capitolo, è stata elaborata attraverso l'estrazione di dati da molteplici fonti, a causa della frammentazione delle informazioni che caratterizza il mondo del Terzo Settore. Sono stati utilizzati, infatti, oltre al Registro delle Imprese, anche altre basi di dati tra cui AIDA, gli Albi Regionali e i Registri presenti presso il Centro Servizi per il Volontariato di Torino. La finalità principale di tale lavoro di ricerca è quella di presentare lo status quo di ciascuna forma giuridica del Terzo Settore in Piemonte. Le forme giuridiche analizzate sono, in particolare, le cooperative sociali, le imprese sociali, le società benefit, le B-corporation, le startup innovative a vocazione sociale, le associazioni di promozione sociale e le associazioni di volontariato. Per quanto riguarda le prime due, poiché, pur essendo delle organizzazioni non profit, hanno una natura molto simile a delle realtà imprenditoriali tradizionali, è stato possibile accedere ai bilanci depositati ed effettuare un'analisi dei principali indici di redditività.

Nella terza ed ultima parte, a cui è dedicato il quarto capitolo del presente elaborato, sono state riportate le evidenze risultate da un ulteriore lavoro di indagine condotta nell'ambito dell'esperienza di tirocinio curriculare. La ricerca si è sostanziata, in questo caso, in un'intervista semi-strutturata somministrata agli intermediari dell'imprenditorialità sociale presenti sul territorio torinese.

Sono stati presi in considerazione, a tal fine, incubatori, acceleratori, fondazioni di origine bancaria e non bancaria, aggregatori e spazi di coworking. L'intervista è stata condotta con la finalità di comprendere meglio le caratteristiche e le modalità d'azione di questi soggetti e di delineare, al tempo stesso, le peculiarità chiave del beneficiario al quale si rivolgono. Si è cercato, inoltre, di indagare le possibili opportunità e minacce allo sviluppo di modelli di business ad impatto sociale.

## *Capitolo 1*

### *Il concetto di Innovazione*

# Capitolo 1. Il concetto di Innovazione

Quando si sente parlare di innovazione, si pensa ad un concetto piuttosto recente, tuttavia, già nel 1934, l'economista austriaco Joseph Schumpeter affermò: “non è imprenditore [...] chi compie operazioni economiche, intendendo lucrarne profitto, bensì colui che introduce atti innovativi”. Egli aveva intuito la natura fortemente dinamica ed in continua evoluzione del mondo dell'economia. Da uno dei lavori di Schumpeter, *Theory of economic development*, si evince che egli era solito classificare l'innovazione in cinque tipologie distinte:

1. Innovazione di prodotto
2. Innovazione di processo
3. Penetrazione in un nuovo mercato
4. Accesso a nuove forme di approvvigionamento
5. Cambiamento strutturale del settore

Schumpeter riteneva dunque che l'innovazione fosse un driver essenziale per la competitività di un settore e per lo sviluppo dell'economia, tanto da arrivare a definirla come un processo di “*creative destruction*”. Questo concetto di distruzione creativa stava proprio ad indicare l'incessante processo di distruzione e superamento di una struttura economica obsoleta e la sua sostituzione con una nuova.<sup>1</sup>

## 1.1 Tipologie di innovazione

Come detto in precedenza, ci sono diverse tipologie di innovazione che possono riguardare ambiti molto differenti tra loro tra cui, ad esempio, la governance, il

---

<sup>1</sup> Śledzik K., (2013), Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship (in:) Management Trends in Theory and Practice, (ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina

prodotto o il servizio offerto, il sistema e la società. Tutti questi tipi di innovazione racchiudono al loro interno delle caratteristiche chiave che li contraddistinguono l'uno dall'altro. La caratteristica chiave dell'innovazione sociale è proprio il legame che questa crea con i bisogni e i cambiamenti sociali. In letteratura viene fornito un ampio elenco di recenti innovazioni sociali tra cui il commercio equo e solidale, i piani di rigenerazione urbana, la microfinanza, gli investimenti ad impatto sociale e l'occupazione di persone svantaggiate. Sebbene tutti questi esempi possano essere chiamati innovazioni sociali, essi sono abbastanza diversi tra loro e potrebbero anche essere definiti come altri tipi di innovazioni. Lo scambio di emissioni e il commercio equo, ad esempio, potrebbero essere definiti innovazioni di governance, mentre la microfinanza e gli investimenti socialmente responsabili potrebbero essere descritti come innovazioni finanziarie dei servizi.<sup>2</sup> Al fine di ottenere una migliore comprensione delle caratteristiche specifiche dell'innovazione sociale, può essere utile paragonala con altri tipi di innovazione. L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) in una delle sue pubblicazioni ha riportato una possibile definizione di innovazione, distinguendola in almeno 4 tipologie principali<sup>3</sup>:

- **Product innovation:** l'innovazione di prodotto è intesa come l'introduzione di un bene nuovo o significativamente migliorato rispetto alle sue caratteristiche o agli usi previsti. Sono inclusi anche significativi miglioramenti delle specifiche tecniche, dei componenti, dei materiali, del software incorporato, della facilità d'utilizzo e di altre caratteristiche funzionali. Per quanto riguarda i servizi, l'innovazione può consistere

---

<sup>2</sup> The Young Foundation (2012) Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

<sup>3</sup> OECD/Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*, OECD Publishing, Paris.

nell'introduzione di servizi che sono del tutto nuovi o nel miglioramento delle modalità con cui, servizi già esistenti, vengono offerti ai consumatori.

- **Process innovation:** l'innovazione di processo consiste nell'introduzione di metodi di produzione o di consegna nuovi o significativamente migliorati. Ciò include significativi cambiamenti nelle tecniche, nelle attrezzature o nei software impiegati. Esempi di innovazione di processo possono essere la riduzione del costo unitario di produzione o di consegna, il miglioramento della qualità, l'implementazione di nuovi metodi di produzione, l'introduzione di nuovi sistemi logistici, il miglioramento del software di contabilità aziendale.
- **Marketing innovation:** è definita come l'implementazione di un nuovo metodo di marketing e consiste in significativi cambiamenti del design del prodotto, del packaging, del posizionamento sul mercato, delle strategie di promozione e di pricing. Alcuni esempi di innovazione nel campo del marketing possono essere l'introduzione di nuovi gusti di un certo cibo o di una bevanda, il design di un packaging accattivante indirizzato ad un certo target di consumatori, l'apertura di negozi in franchising, la promozione del prodotto in spot televisivi o la fidelizzazione dei consumatori mediante carte fedeltà. Questo tipo di innovazione, dunque, mira a rispondere in modo migliore ai bisogni dei consumatori al fine di aumentare i volumi di vendita dell'impresa.
- **Organizational innovation:** si riferisce all'implementazione di nuove pratiche commerciali a significativi miglioramenti nell'organizzazione del posto di lavoro o nelle relazioni esterne. Questo tipo di innovazione può consistere, ad esempio, nel rafforzare le performance dell'impresa riducendo i costi amministrativi o i costi di transazione, nel migliorare la soddisfazione dei lavoratori e di conseguenza anche la loro produttività

o nel ridurre i costi delle forniture. Rientrano nelle innovazioni di tipo organizzativo tutti quei cambiamenti della struttura gerarchica dell'impresa che possono portare ad una redistribuzione delle responsabilità tra i lavoratori e al loro coinvolgimento nel processo decisionale.

## 1.2 L'innovazione sociale

Un'ulteriore tipologia di innovazione è l'innovazione sociale, intesa come l'introduzione di nuove soluzioni che soddisfano un bisogno sociale in modo più efficace rispetto alle soluzioni esistenti che portano a capacità e relazioni nuove o migliorate, nonché ad un migliore utilizzo delle risorse.<sup>4</sup>

L'importanza dell'innovazione sociale nel fronteggiare le sfide sociali, economiche, politiche e ambientali che contraddistinguono il XXI secolo, è stata riconosciuta non solo a livello europeo, con la presentazione del piano strategico Europa 2020, ma anche a livello globale.<sup>5</sup>

L'innovazione sociale, negli ultimi anni, ha quindi attratto su di sé un crescente interesse da parte di differenti attori, poiché contribuisce alla ricerca e allo sviluppo di soluzioni innovative a problemi e bisogni sociali. Sebbene non ci sia ancora una chiara ed univoca definizione del fenomeno, molte delle organizzazioni operanti nel settore hanno provato a formularne alcune. Negli ultimi anni, infatti, sono stati pubblicati molti articoli e studi sull'argomento.<sup>6</sup> Di

---

<sup>4</sup> Senent-Bailach, C., & Rey-Martí, A. (2017). Creating Entrepreneurship through Social Innovation: The Case of I-Box Create. *Contemporary Economics*, 11(4), 479-486.

<sup>5</sup> Howaldt, J., Domanski, D., & Kaletka, C. (2016). Social innovation: towards a new innovation paradigm. *Revista de administração mackenzie*, 17(6), 20-44. Doi:10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p20-44

<sup>6</sup> Segarra-Oña, M., Peiró-Signes, A., Albors-Garrigós, J., & Miguel-Molina, B. D. (2017). Testing the Social Innovation Construct: An Empirical Approach to Align Socially Oriented Objectives, Stakeholder Engagement, and Environmental Sustainability. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 24(1), 15-27. doi:10.1002/csr.1388

seguito, si riportano alcune delle definizioni di innovazione sociale che sono state pubblicate negli ultimi anni.

**Tabella 1 - Definizioni di Innovazione Sociale**

<b>Organizzazione</b>	<b>Autore e anno di pubblicazione</b>	<b>Definizione</b>
Young Foundation (UK)	Mulgan & Caulier-Grice (2008)	L'innovazione sociale si riferisce a attività e servizi innovativi nati con l'obiettivo di soddisfare un bisogno sociale e che sono prevalentemente diffusi attraverso organizzazioni i cui scopi primari sono sociali.
Center for Social Innovation, Stanford University (USA)	Phills et al. (2008)	Qualsiasi soluzione, nuova e utile a un bisogno o a un problema sociale, che sia migliore degli approcci esistenti (cioè più efficace, efficiente, sostenibile) e per la quale il valore creato si trasmette principalmente alla società nel suo insieme piuttosto che ai singoli individui.
Forum for Social Innovation (Sweden)	Augustinsson (2011)	L'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale consistono spesso in iniziative volte a migliorare ciò che manca o non funziona all'interno della struttura sociale di un Paese. Ciò include idee e metodi innovativi per risolvere i problemi sociali in modo nuovo.

*Fonte: rielaborazione tabella tratta da Segarra-Oña et al.*

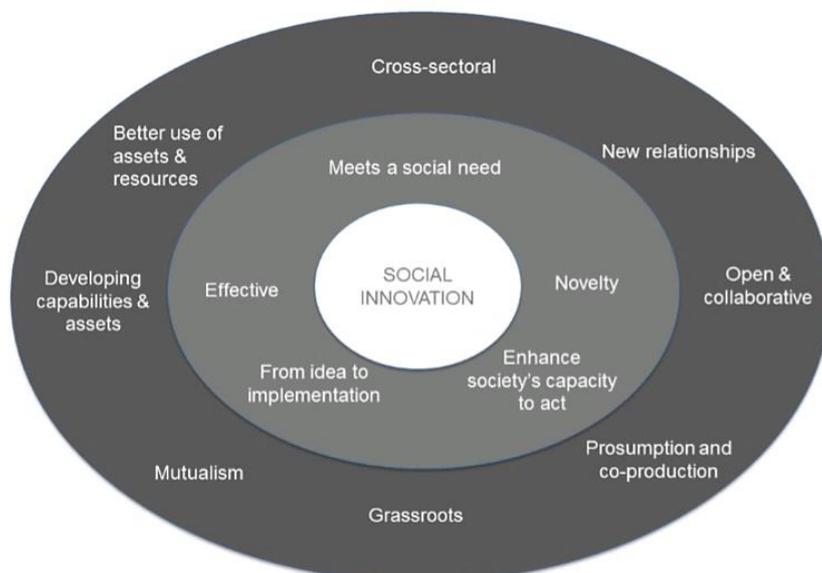
Pertanto, l'innovazione sociale può essere definita in vari modi e costituisce una specifica forma di innovazione. Tutte queste definizioni, riportate nella tabella precedente, sono però basate su un'unica idea comune: la creazione di valore per la società.

Gran parte della comunità scientifica, dunque, sembra concorde nell'affermare che un'innovazione è pienamente "sociale" se i benefici sociali che derivano da essa hanno la precedenza sul risultato economico.

### 1.2.1 Elementi chiave dell'Innovazione Sociale

Sulla base delle numerose definizioni presenti in letteratura, *Young Foundation*, ha proposto una propria schematizzazione di quelli che ritiene gli elementi core dell'innovazione sociale, distinguendoli da altre caratteristiche comuni alla maggior parte delle definizioni.

**Figura 1 - Elementi core dell'Innovazione Sociale**



Fonte: rielaborazione immagine tratta da *The Young Foundation - Social Innovation Overview*<sup>7</sup>

<sup>7</sup> The Young Foundation (2012) Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"

Nell'immagine riportata in alto in figura 1, si possono distinguere nell'anello più vicino al centro, i cinque elementi core dell'innovazione sociale individuati da Young Foundation, ovvero:

- **Novità:** Le innovazioni sociali non devono necessariamente essere originali o uniche. Devono, tuttavia, essere in qualche modo nuove per qualificarsi come innovazioni sociali.
- **Dalle idee all'attuazione:** Un'innovazione comporta l'applicazione pratica o l'implementazione di una nuova idea. Nella letteratura riguardante l'innovazione, viene spesso fatta una distinzione tra invenzione, innovazione e diffusione. Secondo questo schema, un'invenzione è un'idea per un prodotto o un processo nuovo o migliorato, mentre un'innovazione è l'applicazione pratica o l'attuazione di tale idea. La diffusione è una parte distinta del processo di innovazione e comporta l'adozione diffusa dell'innovazione. Solamente alcune invenzioni portano all'innovazione e, di queste, solo alcune diventano poi ampiamente diffuse mentre altre no. È necessario quindi che l'idea sia implementabile ma anche finanziariamente sostenibile a medio e lungo termine perché, in caso contrario, potrebbe fermarsi ad essere soltanto un'idea promettente ma non diventerebbe mai una vera innovazione sociale.
- **Efficacia:** Un'innovazione sociale dovrebbe essere più efficace delle soluzioni esistenti. Vale a dire, dovrebbe creare un miglioramento misurabile in termini di risultati dal punto di vista della qualità, dei livelli di soddisfazione degli utenti, dei tassi di adozione, della riduzione dei costi o dell'impatto positivo sul benessere e sulla coesione sociale. Ciò

---

(TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

richiede che gli innovatori sociali trovino un modo per misurare l'impatto della loro iniziativa sulla società.

- **Soddisfazione di un bisogno sociale:** Una delle caratteristiche distintive di una innovazione sociale è che è esplicitamente progettata per soddisfare un bisogno sociale. Naturalmente ci sono ampi dibattiti su ciò che può essere definito come bisogno per la società. I bisogni sociali, come si legge in letteratura, sono quelli che "possono causare gravi danni o sofferenza socialmente riconoscibile"<sup>8</sup> quando non sono soddisfatti. Per identificare i bisogni è possibile utilizzare un approccio basato sul deficit, concentrandosi su ciò che le persone e le comunità non hanno, oppure si può usare un approccio basato sulle risorse, che si concentra invece sulle risorse e sulle capacità di cui le persone dispongono.
- **Miglioramento della capacità di agire della società:** il processo di innovazione sociale migliora la capacità della società di agire creando nuovi ruoli e relazioni, sviluppando capacità e utilizzando al meglio le risorse. Il processo di innovazione sociale comporta spesso cambiamenti nelle relazioni sociali, soprattutto in termini di governance, e aumenta la partecipazione di gruppi vulnerabili, emarginati e sottorappresentati alla vita sociale. Questa è una caratteristica distintiva dell'innovazione sociale, tuttavia, è anche uno dei suoi aspetti meno trattati.

Proseguendo con l'analisi dell'immagine in figura 1, nell'anello più esterno si possono notare, invece, alcune delle caratteristiche comuni delle innovazioni sociali. Le innovazioni sociali, in particolare, spesso sono *intersettoriali* e, infatti, si spostano tra i settori man mano che si sviluppano. Le innovazioni sociali emergono il più delle volte nell'interfaccia tra i diversi

---

<sup>8</sup> L Doyal & I Gough, (1991). A theory of human need, Macmillan Palgrave, Basingstoke.

settori coinvolgendo attori che hanno background molto differenti tra loro. Altra caratteristica comune dell'innovazione sociale, dunque, è la sua natura *aperta e collaborativa*. Per quel che concerne, invece, l'origine dell'innovazione sociale, nella maggior parte dei casi i movimenti che portano alla sua nascita emergono spontaneamente dal basso, ovvero dalla società. Gli inglesi utilizzano il termine “*grassroots*”, che letteralmente significa “radici dell'erba”, proprio per rimandare al concetto di spontaneità di un movimento alimentato dal basso.<sup>9</sup> Nel mondo dell'innovazione sociale, inoltre, si è abituati a vedere gli individui non come dei destinatari passivi di servizi ma come soggetti coinvolti tanto nella produzione quanto nel consumo di questi beni e servizi. Non è possibile quindi distinguere nettamente tra il produttore e il consumatore ma si deve far riferimento ad un individuo che sta a metà tra l'uno e l'altro, ovvero il “*prosumer*”. Il primo ad introdurre il concetto di “*prosumption*”, parola composta da “production” e “consumption” fu Alvin Toffler, il quale sosteneva il progressivo allontanarsi della società contemporanea dalla netta distinzione tra produzione e consumo.<sup>10</sup> In campo sociale si parla infatti di co-produzione, la quale consiste nel trasferire responsabilità e risorse dai professionisti agli utenti e nel coinvolgere le persone nella fornitura dei propri servizi. Le innovazioni sociali possono, inoltre, creare *nuove relazioni sociali*, possono portare a nuove forme di governance, nuove forme di azione collaborativa, migliorare l'inclusione e la partecipazione di gruppi emarginati. L'innovazione sociale, infine, riconosce, sfrutta e coordina beni e risorse che altrimenti sarebbero sprecati, sottoutilizzati o non utilizzati affatto. Molte innovazioni sociali mirano esplicitamente a *sviluppare le capacità* dei beneficiari consentendo loro di soddisfare le loro esigenze a lungo termine proprio per sottolineare

---

<sup>9</sup> Grassroots (movimento politico), da [https://it.wikipedia.org/wiki/Grassroots\\_\(politica\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Grassroots_(politica))

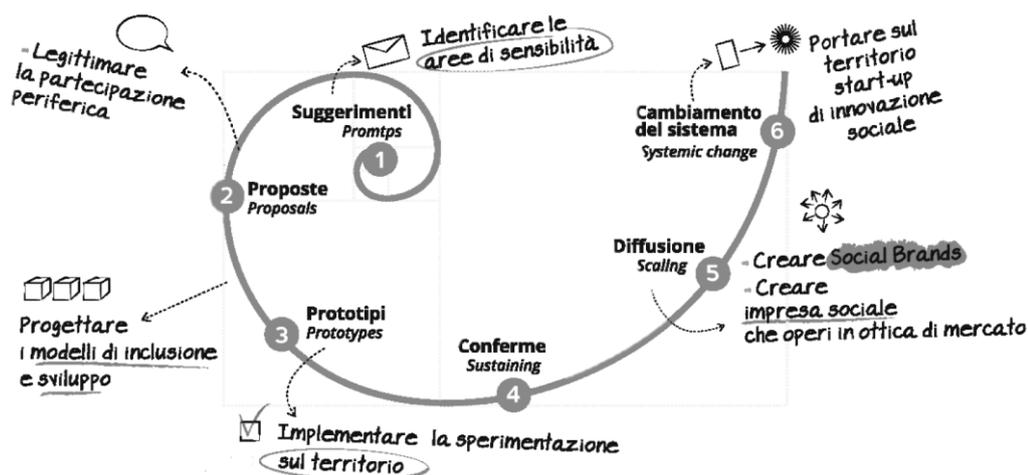
<sup>10</sup> Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption: the nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. Disponibile da [http://www.facoltaspes.unimi.it/files/\\_ITA\\_/COM/Production\\_Consumption\\_Prosumption\\_-\\_COM.pdf](http://www.facoltaspes.unimi.it/files/_ITA_/COM/Production_Consumption_Prosumption_-_COM.pdf)

che le persone hanno il controllo della propria vita e sono la fonte delle proprie soluzioni.

### 1.2.2 Il processo di Innovazione Sociale

Il processo che dall'idea porta all'innovazione sociale si articola in sei fasi non sempre sequenziali tra loro e unite l'una all'altra mediante un meccanismo di feedback.<sup>11</sup> In ogni step, come mostra l'immagine in figura 2, vengono svolte delle specifiche attività che porteranno dall'identificazione del bisogno sociale all'attuazione di un cambiamento sistemico.

Figura 2 - I sei step dell'Innovazione Sociale



Fonte: rielaborazione immagine tratta da <http://socialfare.org/foundamenta/>

Di seguito verranno passati in rassegna i sei step del processo di Innovazione Sociale al fine di analizzarne le principali peculiarità.

<sup>11</sup> Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of Social Innovation*. Disponibile da <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>

1. **Suggerimenti:** questa è la fase in cui si procede all'individuazione di tutti i fattori che evidenziano la necessità di innovazione. Esempi possono essere la crisi economica, i tagli della spesa pubblica, le prestazioni sanitarie inefficienti. A seguito dell'identificazione di questi fattori si procede alla diagnosi delle criticità connesse ad essi e alla formulazione di possibili soluzioni. In questa fase è di cruciale importanza saper identificare bene le cause di un particolare problema per poterlo fronteggiare in maniera appropriata.
2. **Proposte:** in questa fase vengono generate il maggior numero di idee possibile, anche mediante l'utilizzo di metodi formali, al fine di ampliare il bacino delle opzioni disponibili.
3. **Prototipazione:** dopo aver selezionato l'idea si passa alla fase di testing, o prototipazione, della stessa. In questa fase del processo si dà il via a progetti pilota, si lanciano prototipi di prodotto finito oppure si fanno dei test controllati randomizzati. Il processo di perfezionamento e sperimentazione dell'idea è particolarmente importante nell'economia sociale perché è proprio attraverso l'iterazione tra produttori e consumatori, passando per tentativi ed errori, che si trovano le soluzioni più efficienti ed efficaci.
4. **Sostegno:** questa fase si innesta al termine della fase di sperimentazione dell'idea ed è volta all'analisi critica della stessa al fine di identificarne i flussi di reddito che è in grado di generare per garantire la sostenibilità finanziaria a lungo termine dell'impresa sociale o dell'ente promotore dell'innovazione.
5. **Diffusione:** nella fase di scaling, o diffusione, vengono messe in atto una serie di strategie per la crescita e la diffusione dell'innovazione. Questa fase viene spesso anche definita con il termine "ridimensionamento" e in alcuni casi la parola è appropriata. Tuttavia, il ridimensionamento è un concetto che si adatta molto di più alla produzione di massa mentre le

innovazioni si diffondono nell'economia sociale in molti altri modi. Tra questi rientrano sia l'ispirazione e l'emulazione, sia il trasferimento di know-how da un individuo all'altro in un approccio più organico e adattivo.

6. **Cambiamento sistemico:** questa fase del processo costituisce l'obiettivo finale dell'innovazione sociale. Il cambiamento sistemico di solito implica l'interazione di molti elementi: movimenti sociali, modelli di business, leggi e regolamenti, dati e infrastrutture, e modi completamente nuovi di pensare e fare. Il cambiamento sistemico generalmente si articola mediante nuove architetture composte da molte innovazioni minori. Le innovazioni sociali si scontrano spesso con le barriere e l'ostilità legate al vecchio modo di agire della società. I pionieri dell'innovazione sociale possono aggirare questi ostacoli, ma la misura in cui possono crescere dipenderà spesso dalla creazione di nuove condizioni per rendere economicamente valide le innovazioni. Queste condizioni includono nuove tecnologie, catene di approvvigionamento, forme istituzionali, competenze, quadri normativi e fiscali. L'innovazione sistemica comporta, in conclusione, cambiamenti di lungo periodo sia nel settore pubblico sia nel settore privato.

### 1.2.3 La valutazione dell'impatto sociale

L'innovazione sociale porta le imprese ad essere maggiormente sostenibili, intendendo per sostenibilità l'attitudine a guardare non solo al risultato economico prodotto dall'organizzazione ma anche all'impatto generato sulla collettività. Tale impatto, però, necessita di essere mostrato al mondo esterno in termini qualitativi e soprattutto quantitativi. I primi processi di rendicontazione di informazioni non finanziarie apparvero negli anni '80, quando cominciarono ad emergere le problematiche ambientali e sociali che affliggono tutt'oggi il nostro pianeta. Negli anni '90 compare il primo strumento concreto di

divulgazione dell'impatto sociale generato dalle imprese: il Bilancio sociale. Si deve aspettare, invece, i primi anni duemila affinché si cominci a discutere di sostenibilità anche ai vertici delle società. La crescente attenzione per la rendicontazione delle informazioni extra finanziarie ha portato con sé anche un progressivo interesse verso il concetto di impatto sociale e verso l'elaborazione di metodologie adatte alla sua misurazione.<sup>12</sup>

Analogamente a quanto accade per il concetto di innovazione sociale, anche per l'impatto sociale non si è ancora arrivati ad una univoca definizione. Si può però fornire, come è stato fatto nelle pagine precedenti per l'innovazione sociale, una serie di definizioni che sono state proposte negli ultimi anni al fine di sottolinearne le analogie.

*L'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo status quo di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale.*<sup>13</sup>

*L'impatto sociale è l'attribuzione delle attività di un'organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine.*<sup>14</sup>

*Il concetto di impatto sociale è definito come il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti.*<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Impronta Etica, & SCS Consulting. (2016). *Le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale: una guida pratica per le organizzazioni*. Disponibile da [http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/08/Linee-Guida-Impatto\\_def.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/08/Linee-Guida-Impatto_def.pdf)

<sup>13</sup> Perrini, F., & Vurro, C. (2013). *La valutazione degli impatti sociali*. Disponibile da [https://books.google.it/books?id=IA3cCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=it&source=gbs\\_a tb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?id=IA3cCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=it&source=gbs_a tb#v=onepage&q&f=false)

<sup>14</sup> EVPA, (2013). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact final*.

<sup>15</sup> Epstein M. J., & Yuthas K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Non-profits, Companies, and Impact Investors*; BK Business

*L'impatto sociale è la porzione di outcome totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento.*<sup>16</sup>

*L'impatto sociale viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare.*<sup>17</sup>

Si evince una certa eterogeneità nelle definizioni fornite che rende difficoltosa la formulazione di una chiara ed unica definizione. È possibile, però, evidenziare i tratti comuni a ciascuna di esse e le caratteristiche peculiari.

Si può pensare all'impatto sociale come ad un processo di cambiamento o miglioramento di uno o più dei seguenti aspetti:

- lo stile di vita degli individui e la coesione sociale;
- la salute, intesa come benessere mentale, fisico e sociale;
- la cultura;
- l'ambiente;

A causa dell'eterogeneità delle definizioni di impatto sociale e dei molteplici campi in cui esso può manifestarsi, è possibile utilizzare diverse metodologie e strumenti per effettuare la sua misurazione. Questo pluralismo, però, ostacola il processo di creazione di standard condivisi volti alla creazione di un sistema di misurazione comune.

Sebbene non esista un processo standard di misurazione, negli ultimi anni, si è assistito ad un crescente interesse verso la misurazione d'impatto da parte di

---

<sup>16</sup> Clark, C., & Rosenzweig, W., & Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures.*

<sup>17</sup> Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali.* Disponibile da <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale.html>

imprese sociali ma, inaspettatamente, anche da parte di imprese tradizionali “for profit”. Avere ben chiaro l’impatto sociale, e ambientale, generato mediante lo svolgimento della propria attività, infatti, può essere molto utile per i vertici di queste organizzazioni. Gli strumenti di misurazione d’impatto, infatti, si rendono necessari non solo come mezzo di comunicazione di risultati tangibili ai propri stakeholder ma anche come strumento di valutazione delle proprie strategie di business. Tra i driver che hanno contribuito alla diffusione dell’interesse verso i temi della misurazione di impatto vi è senz’altro anche l’aspetto normativo. Recentemente, infatti, è stata introdotta la Riforma del Terzo settore in Italia, la quale porterà a diversi cambiamenti e innovazioni in materia di impresa sociale. Tra le novità principali si ha l’introduzione dell’obbligo di rendicontazione dell’impatto sociale generato dall’impresa.

Per le organizzazioni che operano in campo sociale, infatti, la misurazione dell’impatto sociale è fondamentale per poter dare prova dei risultati non economici della loro attività. Ciò le facilita nell’incontro con un numero di investitori e nell’ottenere finanziamenti in modo più agevole per poter continuare la propria attività nel lungo periodo. Non bisogna trascurare, d’altro canto, la funzione interna della misurazione d’impatto sociale in quanto essa costituisce un utile ed efficace strumento di valutazione e pianificazione dell’attività d’impresa, permettendo di valutare, al tempo stesso, opportunità e minacce presenti e future.

#### *1.2.3.1* Modelli di valutazione dell’impatto sociale

Come si è detto, esiste ancora una certa eterogeneità nella definizione del concetto di impatto sociale. Questo naturalmente si traduce nella difficoltà di introdurre una metodologia unica di misurazione d’impatto. Esistono, infatti, numerosi strumenti di misurazione e ciascuno risulta essere più adatto in alcuni contesti piuttosto che in altri, a seconda di quelli che sono gli aspetti della

misurazione a cui si è interessati. In letteratura<sup>18</sup>, i diversi metodi di misurazione dell'impatto sociale sono stati raggruppati in tre categorie, distinguendo tra:

- **Metodi di processo:**

sono principalmente utilizzati per tenere sotto controllo l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi, nonché per misurare e confrontare input, attività e output. Questi metodi non danno, invece, un'indicazione sui benefici sociali prodotti dall'attività dell'organizzazione.

Dagli output è, però, possibile tracciare una stima degli outcome, calcolando in che misura essi sono correlati tra loro. Tra questi metodi rientrano: Best Available Charitable Option (BACO); Global Reporting Initiative (GRI); B rating System; Endeavor's Impact Assessment dashboard; Global Impact Investing Rating System (GIIRS); Impact Reporting and Investment Standards (IRIS).

- **Metodi di impatto:**

questi metodi prendono in considerazione sia l'output, inteso come risultato operativo delle attività dell'organizzazione, sia l'outcome ovvero il beneficio sociale prodotto. Permettono, infatti, di mettere in relazione l'output con l'outcome e di cogliere i ritorni sociali o ambientali di un progetto. Alcuni metodi di impatto sono: Measuring Impact Framework; Participatory Impact Assessment; Social Impact Assessment; Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS); Theory of change.

- **Metodi di monetizzazione:**

gli strumenti di misurazione appartenenti a quest'ultima categoria tentano di monetizzare i benefici o l'impatto sociale generato, assegnando loro un valore monetario. I metodi di monetizzazione sono tra i più

---

<sup>18</sup> Clark, C., & Rosenzweig, W., & Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures.*

accreditati per la loro facile applicazione nei contesti aziendali e finanziari. Le metodologie consistono principalmente nel quantificare i benefici sociali e nel rapportarli ai costi operativi o agli investimenti sostenuti. Ciò che li rende così apprezzati è l'elevato grado di confrontabilità dei risultati dell'analisi con gli altri indicatori finanziari tradizionali. D'altra parte, non si può, però, trascurare lo svantaggio e la difficoltà di dover effettuare delle approssimazioni del valore finanziario di un bene o servizio privo di valore monetario, ovvero del beneficio sociale. Alcuni metodi di monetizzazione sono: Cost benefit analysis, Social Return on Investment (SROI); Social Capital Partners' Socially Adjusted Interest Rate.

Data la numerosità di strumenti di misurazione d'impatto esistenti, in molti casi, risulta essere particolarmente ardua la scelta di una metodologia piuttosto che di un'altra. Questa grande varietà di strumenti di misurazione, inoltre, produce dei risultati che il più delle volte sono tra loro difficilmente confrontabili e, di conseguenza, si fa fatica a valutare i benefici sociali di un progetto rispetto ad un altro. Ulteriore limitazione degli strumenti di misurazione d'impatto sociale è la soggettività che spesso li caratterizza, soprattutto nelle fasi preliminari di impostazione dell'analisi. Bisognerà attendere una maggiore regolamentazione a livello nazionale, affinché si favorisca l'adozione di una metodologia di valutazione dell'impatto sociale che sia universalmente valida.

## *Capitolo 2*

### *Gli ecosistemi per lo sviluppo dell'Innovazione*

## Capitolo 2. Gli ecosistemi per lo sviluppo dell’Innovazione

Secondo le scienze naturali l'*ecosistema* è l'unità ecologica fondamentale, formata da una comunità di organismi viventi in una determinata area e dallo specifico ambiente fisico, con il quale gli organismi sono legati da complesse interazioni e scambi di energia e di materia.<sup>19</sup>

Sulla base di tale definizione si potrebbe pensare ad una possibile analogia concettuale tra l'ecosistema biologico e un ecosistema imprenditoriale a sostegno dell'innovazione. Un ecosistema biologico, infatti, è un insieme complesso di relazioni tra le risorse viventi, gli habitat e i residenti di un'area, il cui obiettivo funzionale è quello di mantenere uno stato di equilibrio. Analogamente, un ecosistema dell'innovazione è un insieme di relazioni che si formano tra attori differenti, il cui obiettivo funzionale è quello di consentire lo sviluppo e l'innovazione della tecnologia.<sup>20</sup> Nel corso del presente capitolo, si procederà all'analisi della composizione e delle peculiarità degli ecosistemi di business puntando, in particolare, l'attenzione sugli ecosistemi per l'innovazione sociale.

### 2.1 Caratteristiche di un ecosistema

Quando in un certo territorio si concentrano ricerca avanzata, capacità imprenditoriali e risorse finanziarie, si innesca un circolo virtuoso che crea un vero e proprio ecosistema per l'innovazione, fonte di potente stimolo

---

<sup>19</sup> L'ecosistema. (n.d.). Disponibile 24 Gennaio, 2018, da <http://www.sapere.it/sapere/strumenti/studifacile/biologia/Organismi-e-ambiente/Fondamenti-di-ecologia/L-ecosistema.html>

<sup>20</sup> Jackson, D. (2011). What is an Innovation Ecosystem? Disponibile 24 Gennaio, 2018, da [http://erc-assoc.org/sites/default/files/download-files/DJackson\\_What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf](http://erc-assoc.org/sites/default/files/download-files/DJackson_What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf)

all'economia.<sup>21</sup> Tra i primi a parlare ad introdurre il concetto di ecosistema nel mondo dell'economia ci fu Michael Rothschild il quale, nel 1990, affermò che "l'economia capitalista può essere compresa in modo migliore se interpretata come un ecosistema vivente".<sup>22</sup> All'interno di un ecosistema i differenti attori lavorano in modo cooperativo e competitivo per supportare lo sviluppo di nuovi prodotti, soddisfare le esigenze dei clienti e generare nuove innovazioni. Pertanto, gli ecosistemi aziendali basano il loro successo sia sulla competitività che sulla cooperazione.

James Moore definì l'ecosistema imprenditoriale come "una comunità economica supportata da una base di organizzazioni e individui interagenti"<sup>23</sup>. La comunità economica produce beni e servizi che hanno un valore per i consumatori, i quali a loro volta sono membri dell'ecosistema. Rientrano tra i membri dell'ecosistema anche fornitori, produttori, competitors e altri stakeholder. Secondo Moore, l'ecosistema di business, al pari di un ecosistema naturale, è autosufficiente e quindi può sopravvivere senza interventi esogeni, adattandosi di volta in volta ai cambiamenti dell'ambiente. Proseguendo il suo parallelismo con ciò che accade in natura, Moore sosteneva che anche negli ecosistemi aziendali esiste un meccanismo di selezione che permette solo alle imprese più redditizie di sopravvivere sul mercato e di prosperare. La selezione è però influenzata anche dalle azioni e dalle scelte degli altri attori facenti parte dell'ecosistema.

Un'ulteriore caratteristica peculiare dell'ecosistema aziendale è il controllo di tipo decentralizzato esistente al suo interno.

---

<sup>21</sup> Nesci, F., & Antonelli, G. (2004). Ricerca, imprese e finanza: Cluster di innovazione. Disponibile 26 Gennaio, 2018, da <https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/ricerca-imprese-finanza-cluster-di-innovazione/>

<sup>22</sup> Rothschild, M. (1990). *Bionomics: Economy as Business Ecosystem*. Disponibile da [https://books.google.it/books?id=cA\\_aQ4vDBmMC&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?id=cA_aQ4vDBmMC&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false)

<sup>23</sup> Moore, J. (1999). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Disponibile da <https://books.google.it/books?id=5d8yDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false>

Ogni attore, quindi, ha solo una conoscenza limitata e un potere limitato per generare un cambiamento. Anche il controllo decentralizzato, tuttavia, è visto come un segnale di robustezza dell'ecosistema perché lo rende indipendente dalle decisioni del singolo membro e, quindi, meno vulnerabile e più capace di adattarsi ad improvvisi cambiamenti dell'ambiente circostante.<sup>24</sup>

## 2.2 I pilastri di un ecosistema imprenditoriale

Un ecosistema per lo sviluppo dell'imprenditorialità e dell'innovazione non può prescindere dalla presenza di alcuni attori ritenuti indispensabili. In letteratura si è cercato di individuare i cosiddetti "pilastri" di un ecosistema, necessari affinché esso funzioni in modo corretto. In uno studio condotto dal World Economic Forum, in collaborazione con l'Università di Stanford, la società Ernst & Young e Endeavor, sono stati riportati, come mostrato in figura 3, otto elementi chiave di un ecosistema.<sup>25</sup>

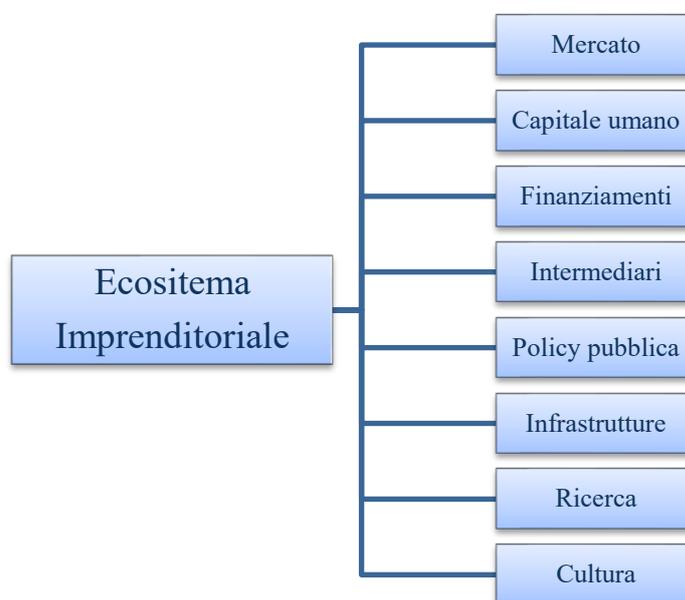
Per ognuno dei pilastri riportati nell'immagine in figura 3 è possibile evidenziarne le principali determinanti. La disponibilità di mercati accessibili è importante per la crescita imprenditoriale di un territorio ed è fortemente influenzata dal numero, dalla tipologia e dalla dimensione dei potenziali clienti, nonché dal fatto che essi si trovino nel mercato interno o nel mercato estero. Il capitale umano è un altro importante pilastro degli ecosistemi imprenditoriali ed è necessariamente influenzato dalla qualità e dalla quantità di forza lavoro disponibile in una certa area. Un ecosistema caratterizzato dalla presenza di un capitale umano rilevante genera senza dubbio un ambiente più ospitale e più fertile per lo sviluppo di nuova imprenditorialità e innovazione.

---

<sup>24</sup> Peltoniemi, M. (n.d.). Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach. Disponibile 26 Gennaio, 2018, da <https://pdfs.semanticscholar.org/913f/281962a75ba077d78fb20b4b523a02c84397.pdf>

<sup>25</sup> World Economic Forum. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics*. Disponibile da <http://reports.weforum.org/entrepreneurial-ecosystems-around-the-globe-and-early-stage-company-growth-dynamics/wp-content/blogs.dir/34/mp/files/pages/files/nme-entrepreneurship-report-jan-8-2014.pdf>

**Figura 3 - Gli otto pilastri di un ecosistema imprenditoriale**



*Fonte: rielaborazione immagine tratta da World Economic Forum*

Tra i pilastri più importanti di un ecosistema imprenditoriale si trova certamente la disponibilità di risorse finanziarie. Soprattutto le imprese che si trovano nella fase iniziale del loro business, infatti, necessitano di queste risorse per poter, tra le altre cose, assumere personale, acquistare o affittare edifici e attrezzature o investire in marketing.

A tal fine, è importante che all'interno di un buon ecosistema imprenditoriale si possa entrare in contatto, senza molte difficoltà, con istituti di credito, venture capitalist, business angels, fondazioni, società di microcredito o di crowdfunding. Una maggiore disponibilità di finanziamenti, infatti, fornisce alle nuove imprese una forte leva per scalare più rapidamente il proprio modello di business. È altresì importante che facciano parte dell'ecosistema imprenditoriale anche tutti coloro che supportano e guidano le nuove imprese nelle delicate fasi iniziali della loro attività. Tra questi rientrano, ad esempio, i professionisti messi a disposizione dagli incubatori e dagli acceleratori di imprese, i consulenti legali e le reti di imprenditori.

Gioca un ruolo fondamentale, nella costruzione di un efficiente ecosistema a supporto dell'imprenditorialità e dell'innovazione, anche il governo e il quadro normativo del Paese.

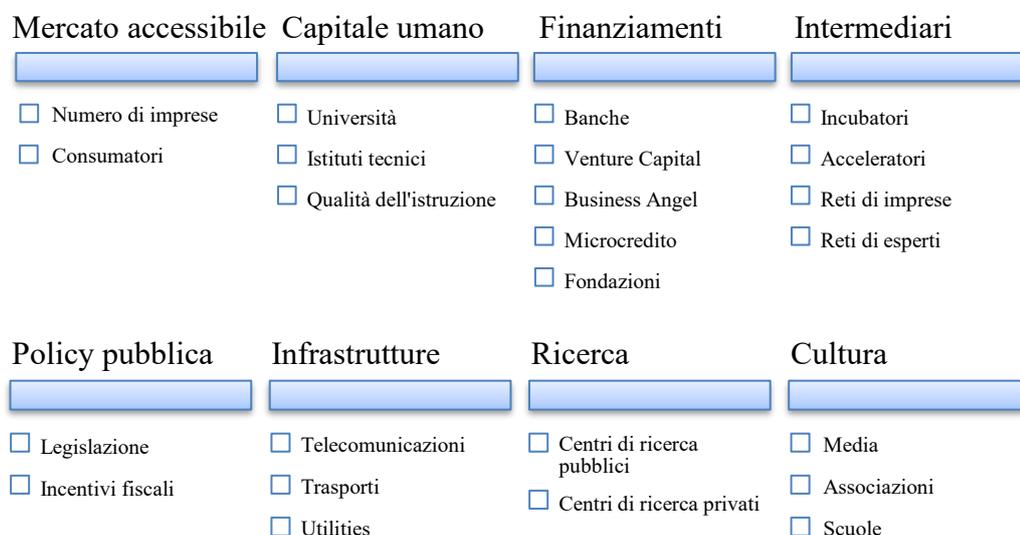
Tra i principali aspetti di policy che influenzano la nascita di un ecosistema vi sono la facilità di avviare una nuova impresa, la presenza di incentivi fiscali e la legislazione in materia di nuove imprese. È necessario, affinché si sviluppi nuova imprenditorialità, avere accesso alle infrastrutture di base (acqua, gas, elettricità), ai mezzi di telecomunicazione e alle reti di trasporto.

Anche il pilastro dell'educazione e della formazione è cruciale, in quanto, le imprese all'interno dell'ecosistema possono trarre vantaggio dalla disponibilità di forza lavoro ben istruita. Si ritiene, infatti, che l'istruzione migliori la capacità di apprendimento dei dipendenti e che costituisca uno stimolo ad apprezzare le opportunità e le sfide sul posto di lavoro.

Il ruolo dell'Università è, tra gli altri, quello di promuovere una cultura del rispetto per l'imprenditorialità, svolgere un ruolo chiave nella formazione di nuove idee di business, svolgere un ruolo chiave nel fornire laureati al mercato del lavoro. Istituti come l'Università di Stanford, l'Università della California e l'Università di Berkeley, ad esempio, svolgono un ruolo chiave nella crescita dell'imprenditorialità e dell'innovazione nella Silicon Valley.

Per concludere, un ecosistema imprenditoriale deve essere corredato da un forte sostegno culturale ad opera dei principali media e delle associazioni presenti sul territorio. La finalità è principalmente quella di promuovere la conoscenza del rischio d'impresa, la diffusione di storie di successo e di modelli imprenditoriali di riferimento, l'importanza della ricerca e dell'innovazione tecnologica e sociale.

**Figura 4 - Determinanti di un ecosistema imprenditoriale**



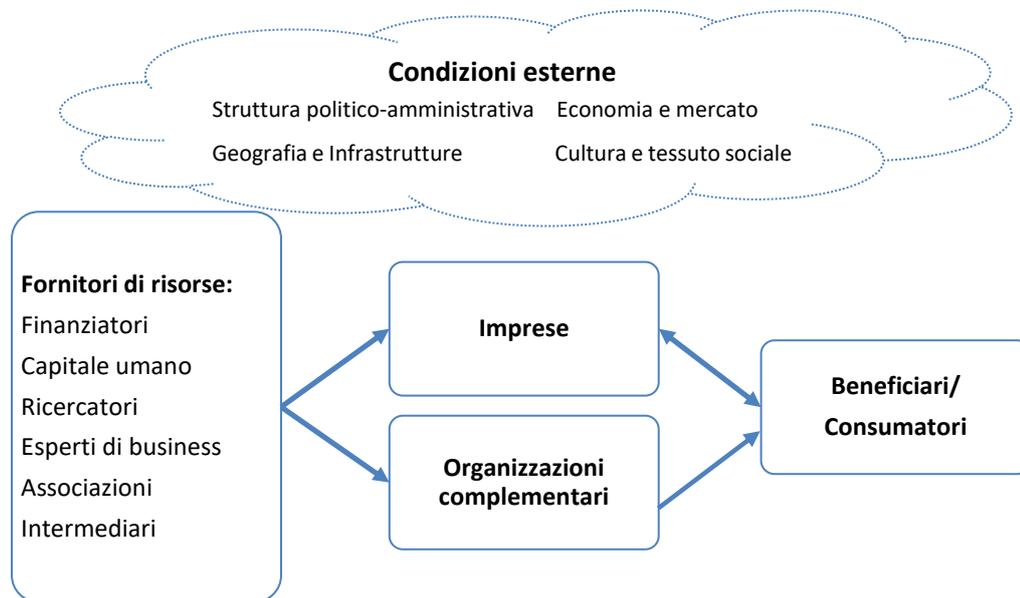
*Fonte: rielaborazione immagine tratta da World Economic Forum*

Nello schema riassuntivo, mostrato in figura 4, si riportano le principali determinanti di ciascuno dei pilastri di un ecosistema imprenditoriale.

### 2.3 L'ecosistema per l'imprenditorialità sociale

Il primo passo da compiere quando si intraprende un'attività nell'ambito dell'imprenditoria sociale è quello di definire l'impatto finale previsto dall'organizzazione e delineare la serie di passaggi che porteranno a quell'impatto. L'imprenditore sociale dovrebbe, quindi definire la propria teoria del cambiamento. Può essere molto utile per gli imprenditori sociali costruire una mappa dell'ecosistema all'interno del quale operano che comprenda tutti gli individui, le organizzazioni e le condizioni ambientali che potrebbero influenzare la loro capacità di creare e sostenere l'impatto previsto dell'organizzazione.

**Figura 5 - Mappa di un ecosistema imprenditoriale**



Come mostrato in figura 5, gli ecosistemi sociali sono caratterizzati, al pari degli altri ecosistemi imprenditoriali, da tre distinte famiglie di soggetti: i fornitori di risorse, le imprese e i beneficiari. Gli imprenditori sociali ricevono aiuto da alcuni individui e organizzazioni, danno a loro volta aiuto ad altri e competono con altri ancora.<sup>26</sup> Come detto in precedenza, inoltre, fanno parte dell'ecosistema anche altri fattori, o condizioni esterne, che direttamente o indirettamente possono influenzare il percorso di creazione di valore delle imprese sociali. Di seguito verranno passati in rassegna i principali attori facenti parte di ciascuna delle categorie che compongono l'ecosistema sociale.

- **Fornitori di risorse:**

i soggetti facenti parte di questa macro-famiglia sono principalmente i fornitori di risorse finanziarie, umane, di conoscenza, di rete e tecnologiche, e tutti gli intermediari che incanalano queste risorse a coloro verso coloro

<sup>26</sup> Bloom, N., & Gregory Dees, J. (2008). Cultivate your Ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, winter, 47-53. Disponibile da [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/01/Article\\_Bloom\\_CultivateYourEcosystem\\_2008.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/01/Article_Bloom_CultivateYourEcosystem_2008.pdf)

che ne necessitano. Le inadeguatezze e le inefficienze in questa categoria possono seriamente ostacolare la capacità degli imprenditori sociali di ottenere un impatto.

- **Imprese e concorrenti:**

tra le imprese operanti all'interno dell'ecosistema sociale si troveranno due categorie di competitors: coloro che competono tra loro per l'ottenimento di risorse e coloro che invece competono per servire gli stessi beneficiari. La concorrenza, tuttavia, può essere considerata benefica e positiva per l'ecosistema solamente se consente di indirizzare le risorse verso i progetti imprenditoriali più efficaci e che meglio rispondono alle esigenze della società. D'altro canto, essa può però portare alla frammentazione e all'inefficienza come spesso accade soprattutto nel terzo settore.

- **Organizzazioni complementari:**

vi sono poi, all'interno dell'ecosistema sociale, una serie di organizzazioni o individui il cui compito consiste principalmente nel facilitare il mondo dell'imprenditoria sociale nella creazione di impatto. Sono inclusi in questa categoria tutti gli individui e le organizzazioni che sostengono la stessa causa sociale e i soggetti che forniscono servizi complementari.

- **Beneficiari e consumatori:**

in questa categoria rientrano clienti, pazienti, consumatori e, in generale, tutti coloro che traggono un beneficio dalle attività degli imprenditori sociali. Bisogna però specificare, al fine di non commettere errori nell'identificazione dei beneficiari, che nel mondo del Terzo settore, in molti casi, coloro che pagano il servizio potrebbero non essere effettivamente i destinatari finali dello stesso.

- **Condizioni esterne:**

altro ruolo imprescindibile, nell'ecosistema dell'imprenditorialità e dell'innovazione, è quello ricoperto dal soggetto pubblico, il quale spesso influenza le condizioni esterne. La pubblica amministrazione, infatti, in questo tipo di ecosistemi ricopre un ruolo duale in quanto si ritrova ad essere, al tempo stesso, fruitore e beneficiario di servizi. Il soggetto pubblico ha la possibilità di stimolare la realizzazione di progetti innovativi a impatto sociale intervenendo ex ante con l'introduzione di alcune facilitazioni. Può, inoltre, agire ex post promuovendo la nascita di politiche ed iniziative volte a soddisfare i bisogni della collettività. Il settore pubblico dispone, infatti, di numerosi strumenti per stimolare, rafforzare o amplificare l'impatto generato dall'ecosistema.

Si precisa che le categorie elencate in questo paragrafo sono caratterizzate da forte dinamismo e, in quanto tali, non si escludono a vicenda. Ciò significa che, nel tempo, i soggetti appartenenti ad una certa macro-famiglia possono assumere un ruolo differente e che possono entrare nuovi attori continuamente. Di volta in volta una stessa impresa può essere concorrente o alleata di un'altra oppure un beneficiario può a sua volta diventare un fornitore di risorse, e così via. La mappa dell'ecosistema sociale, quindi, riflette pienamente la natura dinamica del mondo dell'economia.

## *Capitolo 3*

### *Rassegna ed evidenze sul Terzo settore in Piemonte e a Torino*

## Capitolo 3. Rassegna ed evidenze sul Terzo settore in Piemonte e a Torino

A seguito del Secondo conflitto mondiale, venne introdotto in Italia il concetto di *Welfare State*, il quale si contraddistingueva per l'introduzione della presenza pubblica in importanti settori quali l'assistenza sociale, l'assistenza sanitaria, l'istruzione e l'edilizia popolare. Questo modello di Stato, nei Paesi in cui funzionò correttamente, portò a migliori condizioni sociali ed economiche per la collettività. In Italia, purtroppo, ben presto lo Stato Sociale mutò la sua configurazione e si trasformò in uno Stato Assistenziale che si rivelò, ben presto, inadeguato nell'erogazione di servizi per i cittadini. È per questo motivo che subentra al Welfare State la Welfare Community, ovvero l'intera comunità di cittadini che diventa, quindi, responsabile in prima persona del proprio benessere. Bisognerà attendere la fine degli anni ottanta per l'introduzione del concetto di Terzo settore, interpretato da molti studiosi come la risposta alla crisi del Welfare State. Il Terzo settore si configura come un insieme eterogeneo di soggetti caratterizzati da profili giuridici molto vari. Al suo interno si trovano alcune organizzazioni che si basano esclusivamente o prevalentemente sul lavoro volontario e altre che, invece, assumono la veste di vere e proprie imprese che fanno un largo uso di lavoro remunerato. Il presente lavoro di tesi si focalizzerà, nel corso di questo primo capitolo, sull'analisi dei principali soggetti facenti parte del Terzo settore, anche noto con l'espressione più generale "economia civile". In particolare, come mostrato in figura 6, si concentrerà l'attenzione su tutti i soggetti dell'economia civile che, in quanto tali, producono un impatto sociale misurabile sulla collettività.

Il Terzo settore può essere idealmente suddiviso in due grandi macro-aree: il Terzo settore imprenditoriale e il Terzo settore non imprenditoriale.

Del Terzo settore imprenditoriale fanno parte in primo luogo le Cooperative Sociali e le Imprese sociali seguite poi da alcune organizzazioni cosiddette "ibride". All'interno di queste ultime si deve fare un'ulteriore distinzione tra i

soggetti giuridicamente definiti, ovvero le Società Benefit, le B-Corporation e le Startup innovative a vocazione sociale (SIAVS) e i soggetti non giuridicamente definiti. Rientrano, invece, nel Terzo settore di natura non imprenditoriale le Associazioni di volontariato e di promozione sociale, le ONLUS e le Fondazioni.

**Figura 6 - Tassonomia del Terzo Settore**



Note: \*Startup innovative a vocazione sociale

### 3.1 Cooperative sociali

Le cooperative sociali, introdotte dalla legge speciale n°381/1991, rientrano tra gli enti non profit costituenti il panorama dell'economia civile italiana. È possibile fare una distinzione tra i due seguenti tipi di cooperative sociali:

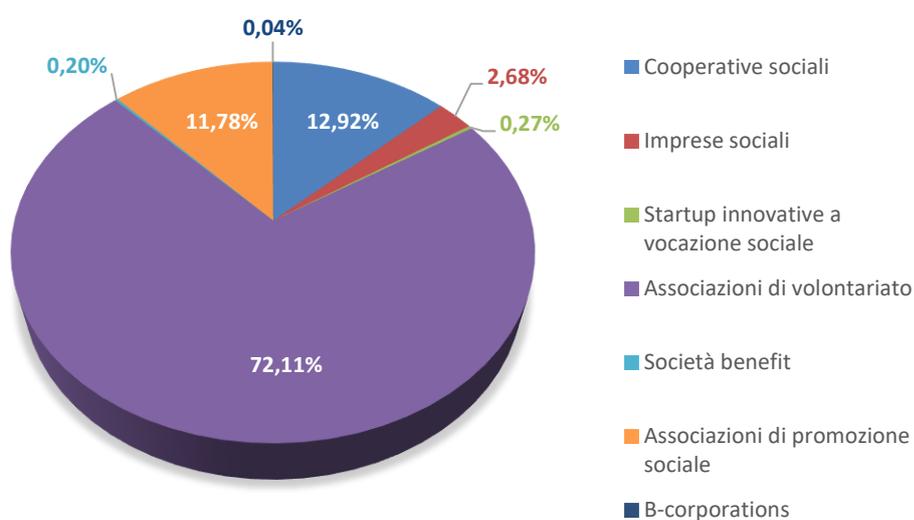
- tipo A: gestiscono servizi sociosanitari ed educativi
- tipo B: finalizzate all'inserimento lavorativo di persone socialmente svantaggiate
- tipo C: svolgono un'attività mista tra quelle dei due tipi precedenti  
(es. consorzi)

Lo scopo prevalente delle cooperative sociali, come definito dalla legge sopracitata, è quello di “...perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini...”<sup>27</sup>.

Dalla definizione si evince chiaramente il carattere mutualistico e solidaristico che contraddistingue questi enti non profit, la cui finalità è il raggiungimento di obiettivi socioeconomici. Dal punto di vista della gestione, le cooperative sociali sono del tutto paragonabili alle imprese profit tradizionali. Per questo motivo, il Codice civile impone anche a questo particolare tipo di impresa la redazione del bilancio nella forma tradizionale nota, ovvero composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa.

Le cooperative sociali, come si può vedere in figura 7, costituiscono circa il 13% dell'intero panorama dell'economia civile piemontese.

**Figura 7 - Composizione Terzo settore in Piemonte**



*Fonte: elaborazione dati estratti dal database AIDA*

<sup>27</sup> Art. 1, comma 1, Legge n°381, 8 novembre 1991, Disciplina delle cooperative sociali.

I dati a cui si fa riferimento nel grafico, riportato in figura 7, per le cooperative sociali, sono stati estratti dal database AIDA e sono aggiornati al I° trimestre dell'anno 2017. Poiché per le organizzazioni facenti parte di questa forma giuridica, non risulta l'obbligo di iscrizione all'Albo regionale delle cooperative sociali o alla sezione speciale del Registro Imprese ad esse dedicata, il dato potrebbe non riflettere l'effettivo peso di tale forma giuridica in Piemonte.

Osservando la Tabella 2 si può notare che il Piemonte ospita circa il 4,5% delle cooperative sociali presenti in Italia. L'incidenza maggiore di tale forma giuridica si riscontra nelle Regioni del centro-sud e, infatti, Campania, Sicilia, Lazio, Puglia e Sardegna ospitano più del 50% delle cooperative sociali italiane. Fa eccezione solamente la Regione Lombardia nella quale risiedono il 12,4% delle cooperative sociali italiane.

**Tabella 2 - Numero di cooperative sociali attive in Italia**

<b>Regione</b>	<b>Numero</b>	<b>Incidenza</b>
Lombardia	2.297	12,4%
Campania	2.265	12,2%
Sicilia	2.222	12,0%
Lazio	1.985	10,7%
Puglia	1.744	9,4%
Sardegna	1.155	6,2%
Veneto	947	5,1%
Calabria	918	5,0%
Emilia-Romagna	873	4,7%
<b>Piemonte</b>	<b>841</b>	<b>4,5%</b>
Toscana	699	3,8%
Liguria	446	2,4%
Abruzzo	435	2,4%
Marche	353	1,9%
Trentino-Alto Adige	312	1,7%

Basilicata	306	1,7%
Umbria	267	1,4%
Friuli-Venezia Giulia	251	1,4%
Molise	164	0,9%
Valle d'Aosta	29	0,2%
<b>Italia</b>	<b>18.509</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborazione su dati estratti dal database AIDA

Andando ad analizzare le cooperative sociali piemontesi regolarmente iscritte all'Albo regionale si può notare che, nel triennio 2014-2016, le due Province che hanno trainato lo sviluppo di tale forma giuridica sono state quelle di Alessandria e Vercelli. Queste ultime hanno registrato, come mostrato in Tabella 3, un incremento pari a +40,7% e +31,3% rispettivamente.

Tabella 3 - Numero di cooperative sociali attive in Piemonte

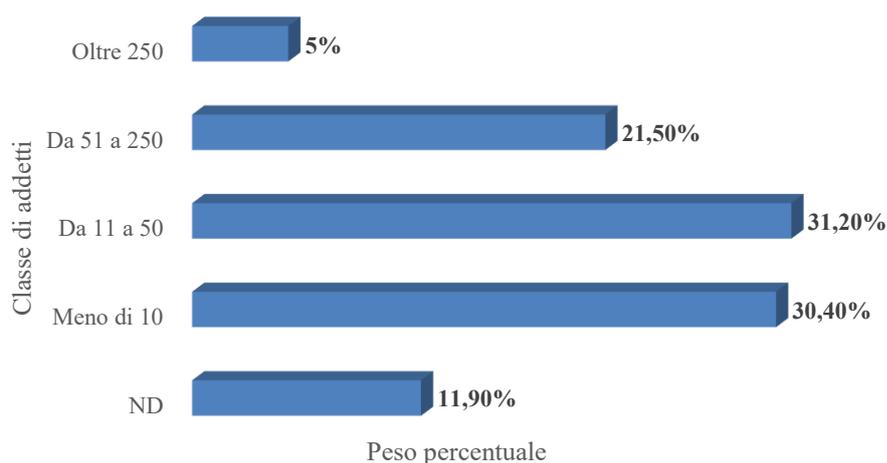
	2014	2015	2016	Trend 2014- 2016
<b>Alessandria</b>	<b>54</b>	<b>60</b>	<b>76</b>	+ 40,7%
Asti	34	34	33	- 2,9%
Biella	25	27	27	+ 8,0%
Cuneo	92	97	100	+ 8,7%
Novara	36	39	43	+ 19,4%
Torino	234	251	260	+ 11,2%
Verbano-Cusio- Ossola	18	19	19	+ 5,6%
<b>Vercelli</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	+ 31,3%
<b>Piemonte</b>	<b>509</b>	<b>545</b>	<b>579</b>	+ 13,8%

Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro regionale delle cooperative sociali

Tra tutte le tipologie di cooperative sociali il trend di sviluppo maggiore, nel triennio 2014-2016, è stato sicuramente osservato in quelle di tipo B. La motivazione è probabilmente insita nella natura stessa di tali cooperative. Si

tratta infatti di cooperative di inserimento lavorativo e quindi, un tale incremento potrebbe essere giustificato dal periodo storico di forte disoccupazione che sta attraversando l'Italia. Al fine di analizzare più nel dettaglio la dimensione delle cooperative sociali presenti sul territorio della città metropolitana di Torino, sono stati presi in considerazione il numero di addetti impiegati in queste realtà d'impresa e alcuni indici di redditività significativi. Per quanto riguarda il primo parametro, si è potuto notare che, come mostrato in figura 8, solo il 5% delle cooperative sociali torinesi impiega più di 250 addetti mentre il 30,4% dichiara di avere meno di 10 addetti.

**Figura 8 - Cooperative sociali attive per classe di addetti**

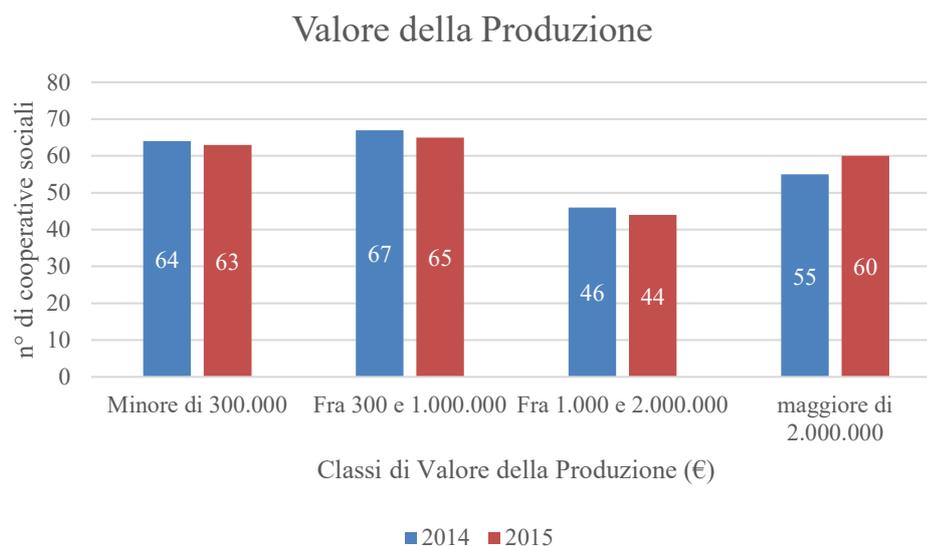


Per riuscire a comprendere meglio il peso economico di questa forma giuridica nella Città metropolitana di Torino, si è scelto di analizzare gli ultimi due bilanci depositati da ciascuna cooperativa sociale al fine di estrarne alcuni dati sul valore della produzione, sull'utile netto e sulle immobilizzazioni possedute. Per l'analisi sono stati presi in considerazione i bilanci del 2014 e del 2015 di 232 cooperative sociali delle 260 costituenti il campione originario.

Tale porzione di cooperative sociali ha registrato nel 2015 un valore della produzione pari a circa 626 milioni di euro.

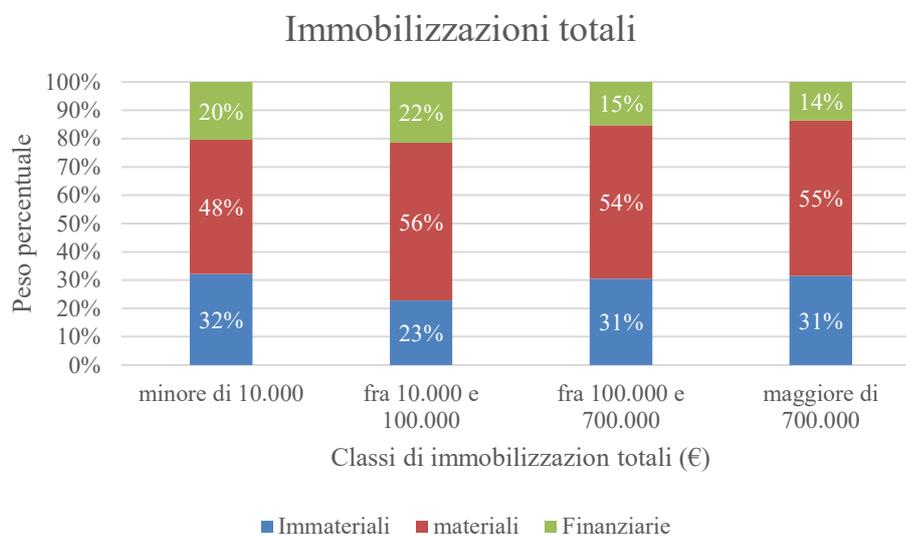
Come mostrato in figura 9, la maggioranza delle cooperative sociali presenti sul territorio torinese si colloca in una fascia di valore della produzione compresa fra 300.000€ e 1.000.000€.

**Figura 9 - Cooperative sociali torinesi per classi di valore della produzione**



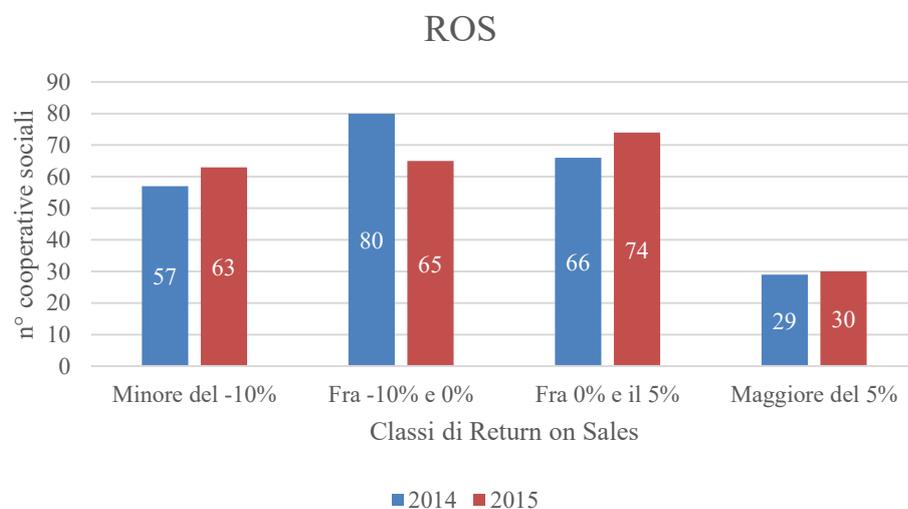
Tuttavia, è interessante notare che, tra il 2014 e il 2015, vi è stato un incremento delle organizzazioni aventi ben più di 2 milioni di euro di valore della produzione. Le prime 10 cooperative sociali per valore della produzione, infatti, nel 2015 hanno registrato da sole quasi il 50% del totale.

**Figura 10 - Composizione delle immobilizzazioni totali**



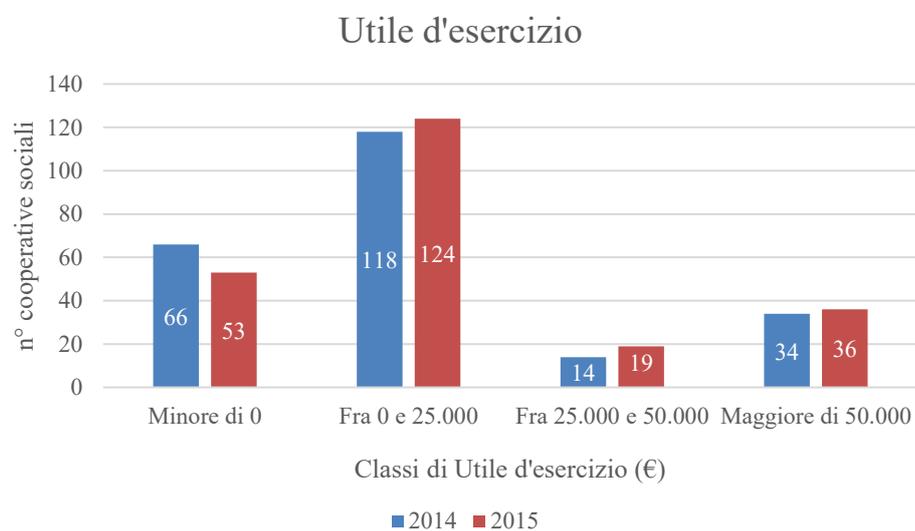
Per quel che concerne la composizione degli asset delle cooperative sociali, in Figura 10 si evidenzia che, sebbene ci siano realtà che presentano una quota di immobilizzazioni considerevolmente maggiore di altre, la composizione di queste rimane sempre pressoché costante. Si riscontra, infatti, in tutte le classi, all'incirca un 25-30% di immobilizzazioni immateriali, un 15-20% di immobilizzazioni finanziarie e un 50-55% di immobilizzazioni materiali. Nel corso dell'analisi si è ritenuto necessario analizzare la redditività di queste organizzazioni. A tal fine si è scelto di utilizzare il Return on Sales, abbreviato con la sigla ROS, ottenuto dal rapporto tra il risultato operativo e i ricavi di vendita, moltiplicato per cento. Questo indice rappresenta la redditività aziendale in termini di capacità remunerativa del flusso dei ricavi ed è fortemente influenzato dalla relazione esistente tra i ricavi e i costi operativi. In Figura 11 si mostrano i dati risultanti dall'analisi. Sebbene ci sia stato, tra il 2014 e il 2015, un incremento delle cooperative sociali aventi ROS fortemente negativo, si deve evidenziare anche un incremento dell'11% delle organizzazioni aventi ROS compreso tra lo 0% e il 5%.

**Figura 11 - Cooperative sociali per classi di Return on Sales**



Sulla base di queste evidenze, non riesce difficile immaginare che la maggior parte delle cooperative sociali analizzate presenti un utile netto d'esercizio molto basso o, in alcuni casi, negativo come mostrato in figura 12.

**Figura 12 - Cooperative sociali per classi di utile d'esercizio**



### 3.2 Imprese sociali

L'utilizzo del termine "impresa sociale" risale, in Italia, agli anni '80, quando veniva usato per indicare le prime iniziative private, messe in atto principalmente da volontari, finalizzate alla produzione di beni e servizi utili alla collettività e non solo alla promozione di diritti come già facevano invece le organizzazioni non lucrative. Tuttavia, vista la mancanza, nell'ordinamento italiano, di una forma giuridica appropriata per tali nuove forme di imprenditoria, ci si indirizzò inizialmente verso la forma cooperativa. Tra gli anni '90 e gli inizi del 2000 si iniziò a parlare di impresa sociale anche negli altri Paesi d'Europa e si diffuse l'opinione comune che fossero gli obiettivi e le modalità di produzione a definire un'impresa come "sociale" e non i beni e i servizi offerti.<sup>28</sup> La più recente definizione di impresa sociale è oggi riportata nel nuovo Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n.112, con il quale è stata revisionata tutta la disciplina in materia di impresa sociale. L'articolo 1 del suddetto decreto sancisce che "Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che, in conformità alle disposizioni del presente decreto, esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività."<sup>29</sup> Le imprese sociali, al pari di un'impresa tradizionale, si iscrivono nel Registro Imprese e sono obbligate per legge a riportare nella propria denominazione la dicitura "impresa sociale". Ai fini del presente lavoro di analisi degli operatori del Terzo settore, i dati sulle imprese sociali sono stati estratti dal Registro imprese della Camera di Commercio di Torino utilizzando, come filtro di ricerca, la dicitura nella

---

<sup>28</sup> Bruni L., Zamagni S. (2009). *Dizionario di economia civile*. Roma, Italia: Città Nuova.

<sup>29</sup> Art. 1, comma 1, Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 112, Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106.

denominazione di “impresa sociale”. Al pari di tutte le altre estrazioni di dati, anche in questo caso sono state prese in considerazione solo le imprese risultate “attive” e prive di procedure concorsuali in corso al momento dell’estrazione. L’intervallo temporale preso in considerazione va dal 2012 fino a maggio 2017. Nella tabella 4 viene rappresentato l’andamento del numero di imprese sociali attive in Italia, in Piemonte e nella città metropolitana di Torino nel periodo considerato. Si osserva una buona crescita del numero di imprese sociali attive in Piemonte, con un +51% fra il 2012 e il 2016, e un +49% per la città metropolitana di Torino. Tali dati di trend risultano però essere inferiori alla crescita media registrata in Italia, pari a +71% nel medesimo arco temporale.

**Tabella 4 - Imprese sociali in Italia, Piemonte e Città Metropolitana di Torino**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>05/2017</b>	<b>Trend '12-'16</b>
Italia	656	773	928	1.039	1.123	1.156	+71%
Trend Italia	18,2%	17,8%	20,1%	12,0%	8,1%	2,9%	
Piemonte	77	86	102	111	116	120	+51%
Trend Piemonte	20,3%	11,7%	18,6%	8,8%	4,5%	3,4%	
Torino	49	56	66	69	73	77	+49%
Trend Torino	25,6%	14,3%	17,9%	4,5%	5,8%	5,5%	

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro Imprese. La variabile trend viene calcolata come incremento nel numero di imprese sociali attive fra due anni successivi.*

Per quel che concerne l’incidenza del Piemonte rispetto all’intero territorio nazionale, si è osservato che la Regione, nella finestra temporale considerata, ha subito un calo delle imprese sociali presenti sul suo territorio, passando dal 11,7% nel 2012 al 10,3% nel 2016. Anche l’incidenza della provincia di Torino sul Piemonte ha subito un lieve calo, pari a circa l’1%, nello stesso intervallo temporale.

Per quel che riguarda i dati occupazionali, dall’analisi è risultato che le imprese sociali su scala nazionale hanno registrato un incremento del numero di addetti, intorno al +12%, nonostante il numero di addetti medi per impresa sociale sia

diminuito, passando da 17 addetti per impresa sociale a 13, come mostrato in tabella 5.

**Tabella 5 - Numero di imprese sociali e addetti in Italia, da Registro Imprese**

	2013	2014	2015	2016	I trim. 2017
Imprese sociali	773	928	1.039	1.123	1.156
Addetti	13.097	13.922	14.494	14.680	14.691
Addetti medi	17	15	14	13	13

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro Imprese*

Nel primo trimestre del 2017, l'incidenza del Piemonte su scala nazionale e quella della città metropolitana di Torino sono in aumento rispetto al 2016. Come mostrato in tabella 6, l'incidenza del numero di imprese sociali si mantiene comunque piuttosto costante mentre è molto interessante osservare l'incidenza del numero di addetti. Infatti, mentre l'incidenza del numero di imprese sociali del Piemonte sul dato italiano è nell'ordine del 10%, quella del numero di addetti si attesta al 31,4%. La provincia di Torino ospita il 64,2% delle imprese sociali piemontesi e, nelle proprie imprese, impiega circa il 90% di tutti gli addetti regionali, ovvero 4.153 addetti.

**Tabella 6 - Numero di imprese sociali e addetti nel I trimestre 2017**

	<i>Imprese I trimestre 2017</i>	<i>Addetti I trimestre 2017</i>
Italia	1.156	14.691
Piemonte	120	4.619
Incidenza Piemonte	<b>10,4%</b>	<b>31,4%</b>
Torino	77	4.153
Incidenza Torino	<b>64,2%</b>	<b>89,9%</b>

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro Imprese*

Analizzando le attività svolte dalle imprese sociali, si può osservare in tabella 7 come l'assistenza sociale non residenziale, l'attività di servizi finanziari e

istruzione siano predominanti. Sotto la voce “Altro” sono racchiuse una serie di attività che, singolarmente, hanno un peso molto basso. Sono incluse fra queste: le attività professionali, scientifiche e tecniche, ricerca scientifica e sviluppo, le assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensione, le attività ausiliarie dei servizi finanziari e delle attività assicurative, le attività dei servizi di ristorazione, le attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, l’attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti, l’attività di ricerca, selezione e fornitura del personale nonché di supporto per le funzioni d’ufficio e altri servizi di supporto alle imprese, attività immobiliari, costruzione di edifici, di servizi per edifici e paesaggio, attività sportive e di intrattenimento, commercio al dettaglio, pubblicità e ricerche di mercato oltre che attività di silvicoltura ed utilizzo di aree forestali.

**Tabella 7 - Settore di attività delle imprese sociali, anno 2016**

<i>Settore di attività</i>	<i>Piemonte</i>	<i>Torino</i>	<i>Incidenza Torino su Piemonte</i>
Servizi per la persona	6	2	33,3%
Assistenza sanitaria	2	2	100,0%
Assistenza sociale non residenziale	31	19	61,3%
Attività creative, artistiche e di intrattenimento	2	/	0,0%
Attività di organizzazioni associative	10	6	60,0%
Attività di servizi finanziari	12	5	41,7%
Istruzione	11	9	81,8%
Servizi di assistenza sociale residenziale	4	2	50,0%
Alloggio	3	2	66,7%

Altro	39	30	76,9%
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>77</b>	<b>64,2%</b>

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro Imprese*

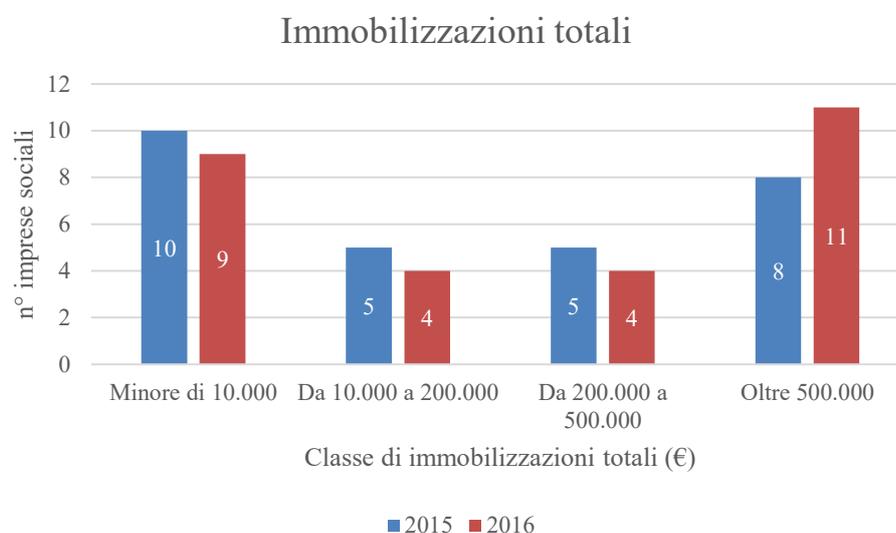
Data la bassa disponibilità di dati a disposizione si è svolta un'estrazione tramite il database AIDA, ricercando tramite il codice fiscale delle imprese sociali in Piemonte. Nel seguito viene analizzata la situazione nella Regione Piemonte.

Delle 120 imprese sociali Piemontesi, 42 non sono state trovate, delle restanti 78, 6 sono state iscritte nel 2016 e, quindi, non si disponeva di dati analizzabili. I bilanci di cui si disponeva, inoltre, avevano differenti date di chiusura. Due imprese, infatti, riportavano quale ultimo bilancio depositato quello del 2013, 9 quello del 2014, 28 del 2015, 28 del 2016 e 11 non riportavano alcuna data.

Delle 28 imprese sociali presenti, con data chiusura del bilancio al 2016, 18 hanno sede legale nella città metropolitana di Torino, 2 nelle province di Alessandria, Biella e Cuneo mentre il Verbano e Novara ne hanno 1 ciascuna.

In figura 13 è possibile analizzare l'andamento delle immobilizzazioni totali nelle imprese sociali analizzate: dal 2015 al 2016 si osserva un incremento del numero di imprese aventi valori di immobilizzazioni totali superiori ai 500.000€. Si vede, infatti, che parallelamente diminuisce il numero di imprese aventi valori di immobilizzazioni totali inferiori.

**Figura 13 - Immobilizzazioni totali Imprese sociali in Piemonte**

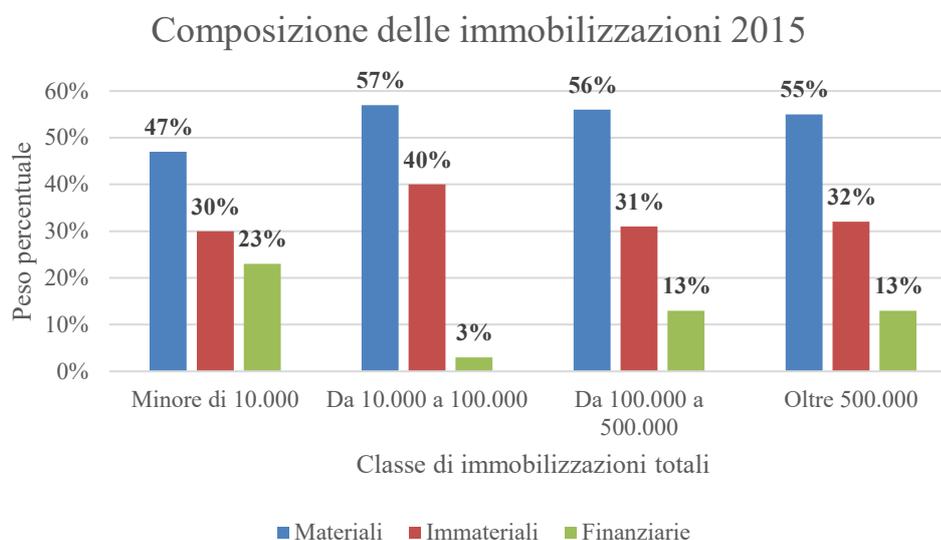


*Fonte: Elaborazione su dati estratti da AIDA.*

Più interessante è osservare come sono strutturate le immobilizzazioni totali al loro interno. Nella figura 14 si può osservare come la suddivisione di immobilizzazioni fra immateriali, materiali e finanziarie sia piuttosto omogenea all'aumentare del totale delle immobilizzazioni.

Interessante è l'andamento delle immobilizzazioni finanziarie che incidono per il 23% nel range di immobilizzazioni inferiore a 10.000€ per poi quasi scomparire per immobilizzazioni inferiori a 100.000€ e tornare maggiore del 10% per immobilizzazioni maggiori di 100.000€.

**Figura 14 - Immobilizzazioni delle imprese sociali in Piemonte per tipologia**



Fonte: Elaborazione su dati estratti da AIDA, i dati analizzati in questa figura sono relativi alle sole imprese sociali presenti aventi data chiusura bilancio a fine 2015.

Per svolgere un'analisi maggiormente rappresentativa della popolazione in esame sono stati raggruppati i dati delle imprese sociali per le quali si disponeva di un bilancio depositato nel 2015 oppure nel 2016 in modo da aumentare i soggetti analizzati da 28 a 56. Di seguito si riporta, in tabella 8, il dettaglio della composizione delle immobilizzazioni totali delle imprese sociali considerate, raggruppate per codice di attività ATECO.

**Tabella 8 - Analisi delle immobilizzazioni delle imprese sociali in Piemonte**

<i>Descrizione ATECO</i>	<i>N°</i>	<i>Immobilizzazioni totali (k€)</i>	<i>Imm. Immateriali</i>	<i>Imm. Materiali</i>	<i>Imm. Finanziarie</i>
Costruzione di edifici	1	248,04	82,5%	17,5%	0,0%
Commercio al dettaglio	2	941,13	0,2%	99,8%	0,0%
Alloggio (alberghi, per vacanze, aree campeggio...)	2	220,68	8,7%	91,3%	0,0%
Attività di servizi finanziari	2	9.413,23	89,7%	8,5%	1,8%

Assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensione	1	0,63	100,0%	0,0%	0,0%
Attività immobiliari	1	254,52	0,0%	3,3%	96,7%
Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale	2	39,95	21,6%	78,4%	0,0%
Ricerca scientifica e sviluppo	3	504,75	2,1%	88,0%	9,9%
Pubblicità e ricerche di mercato	1	160,72	79,4%	5,2%	15,4%
Attività di servizi per edifici e paesaggio	5	216,35	38,8%	45,8%	15,5%
Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese	2	3.737,80	5,0%	87,5%	7,5%
Istruzione	8	3.985,84	2,3%	71,3%	26,5%
Servizi di assistenza sociale residenziale	3	4,75	0,0%	76,9%	23,1%
Assistenza sociale non residenziale	18	25.135,91	20,7%	63,3%	16,0%
Attività creative, artistiche e di intrattenimento	1	139,80	88,8%	11,2%	0,0%
Attività sportive, di intrattenimento e di divertimento	1	307,44	57,5%	38,6%	3,9%
Attività di organizzazioni associative	1	163,67	70,0%	30,0%	0,0%

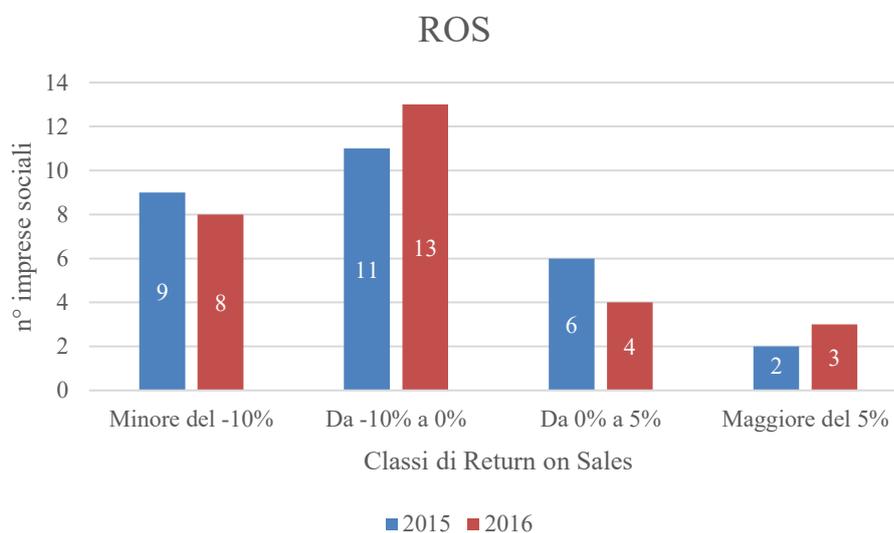
Altre attività di servizi per la persona	2	356,36	16,9%	82,3%	0,8%
--	---	--------	-------	-------	------

<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>45.831,57</b>	<b>32%</b>	<b>55%</b>	<b>13%</b>
---------------	-----------	------------------	------------	------------	------------

Fonte: Elaborazione su dati estratti da AIDA.

Valutando la redditività di questa fattispecie, si nota in figura 15, come l'indice ROS sia spostato verso valori negativi, il 75% delle imprese sociali in esame ha indice di redditività negativo al 2016 (71,4% al 2015).

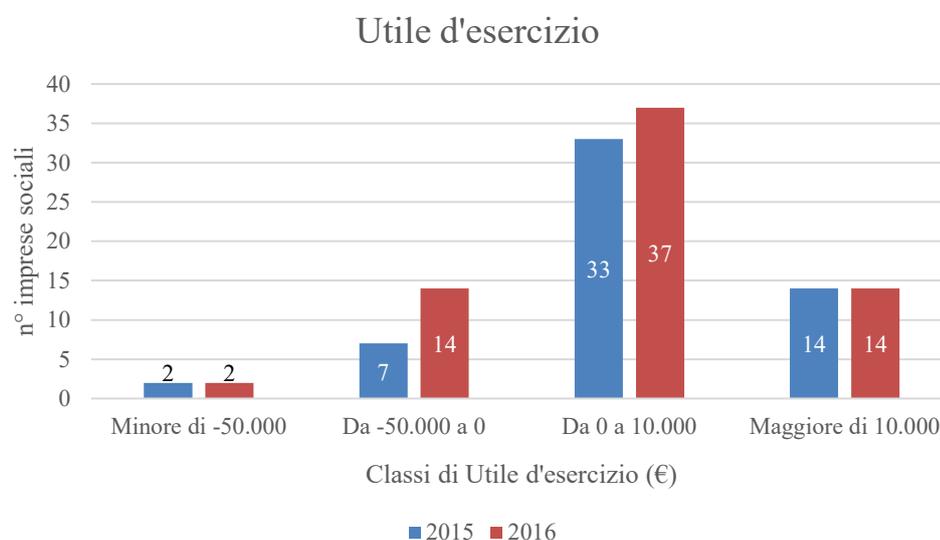
**Figura 15 - ROS imprese sociali in Piemonte**



Fonte: Elaborazione su dati estratti da AIDA.

Per quanto riguarda l'utile/perdita di esercizio, è stato possibile rilevare il dato, relativo al 2015, solamente per 56 organizzazioni mentre, il dato del 2016, è stato rilevato per 67 imprese sociali. Si ha ancora, dunque, una quota significativa di dati mancanti che però si è ridotta notevolmente tra il 2015 e il 2016.

**Figura 16 - Utile imprese sociali in Piemonte**



*Fonte: Elaborazione su dati estratti da AIDA.*

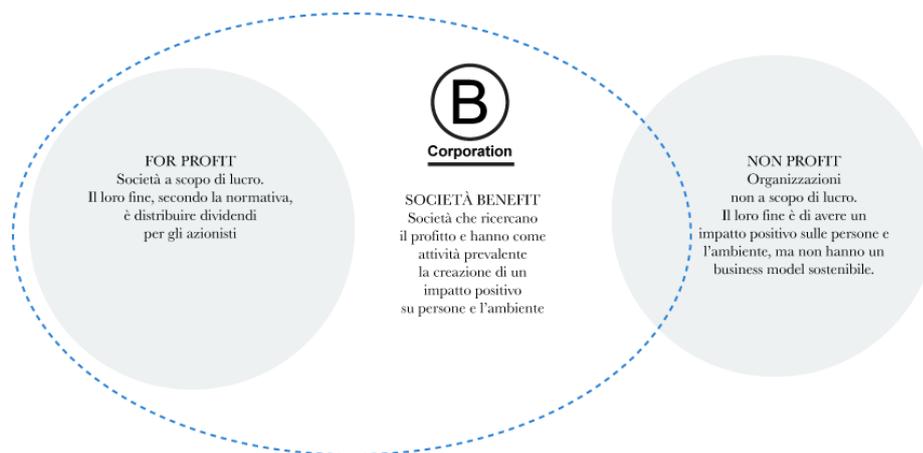
L'utile, come mostrato in figura 16, si mantiene piuttosto costante tra il 2015 e il 2016 e per la maggior parte delle imprese sociali si attesta su un valore positivo ma inferiore a 10.000€.

### 3.3 Società benefit

La forma giuridica “Società Benefit” è stata introdotta in Italia, primo Paese in Europa e primo al di fuori del mondo USA, nel gennaio 2016. Le Società Benefit rappresentano una evoluzione del concetto stesso di azienda. Mentre le società tradizionali esistono con l'unico scopo di distribuire dividendi agli azionisti, le società benefit sono espressione di un paradigma più evoluto: integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società. Una Società Benefit è un nuovo strumento legale che favorisce l'allineamento della missione nel lungo termine e la creazione di valore condiviso. Per valore condiviso si intende il perseguimento di uno o più effetti positivi su persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interessi. Si deve sottolineare, tuttavia, che non si tratta di Imprese Sociali, già analizzate nel paragrafo

precedente, o di una evoluzione del non profit, ma di una trasformazione positiva dei modelli dominanti di impresa a scopo di lucro, per renderli più adeguati alle sfide e alle opportunità dei mercati del XXI secolo.<sup>30</sup> La principale differenza con tutte le organizzazioni non profit (ONLUS, APS, Imprese Sociali) consiste nel fatto che le società benefit mantengono lo scopo di lucro e a questo affiancano il perseguimento di scopi sociali. In ragione di questa doppia finalità, le società benefit non ricorrono a raccolta di fondi o donazioni esterne per realizzare i propri scopi sociali ma questi sono già inclusi nella attività caratteristica d'impresa.

**Figura 17 - Schema società for profit vs non profit**



*Fonte: rielaborazione immagine tratta da [www.societabenefit.net](http://www.societabenefit.net)*

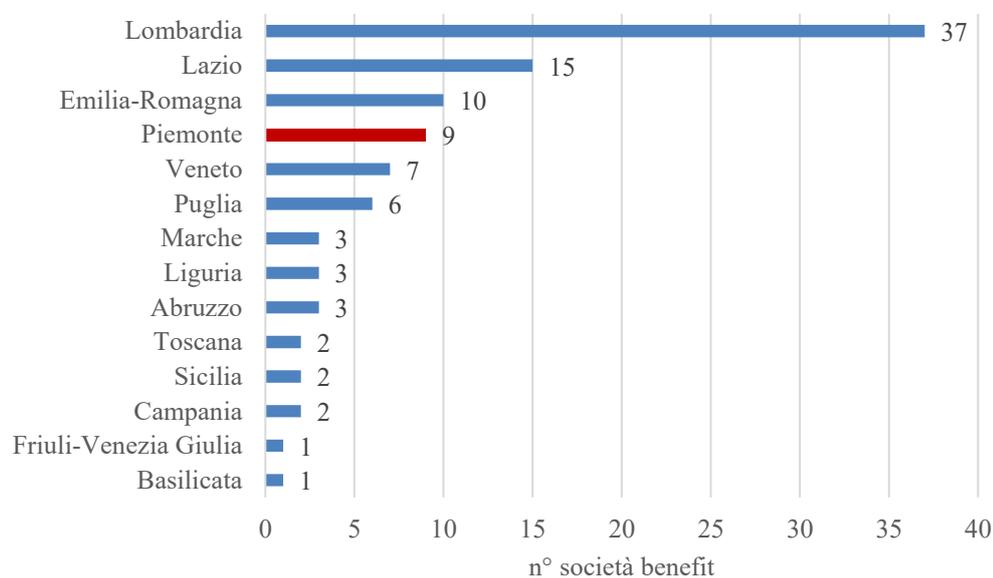
Per l'analisi delle società benefit sono state utilizzate due fonti: il Registro Imprese della Camera di Commercio di Torino e il Registro ufficiale delle Società Benefit Italiane di BLab.

Il Registro Imprese è stato utilizzato principalmente come supporto per l'aggiornamento dei dati anagrafici e settoriali della società. Per estrarre il campione delle società benefit da analizzare sono stati fissati vincoli sullo stato dell'impresa la quale doveva risultare attiva e priva di procedure concorsuali in

<sup>30</sup> <http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>

corso al momento dell'estrazione. Come anticipato in precedenza, i dati sono stati estratti sia dal Registro ufficiale delle società benefit curato da BLab e sia dal Registro Imprese mediante la consultazione del database AIDA. Il numero di società benefit presenti in Italia è risultato essere pari a 98 e 101 nei due rispettivi registri. Come mostrato in figura 18, la maggior parte di queste società ha sede in Lombardia e, in particolare, solamente 9 di queste realtà si trovano in Piemonte.

**Figura 18 - Numero di Società Benefit in Italia**



*Fonte: Registro ufficiale delle società benefit di BLab aggiornato a giugno '17*

Come già detto nel database AIDA sono state trovate 101 società benefit di cui solamente 31 con bilancio 2015 depositato. Dal registro di BLab, inoltre, è stato possibile estrarre i settori di attività delle società presenti. In Italia il 13% delle Società Benefit si occupa di Information Technology, l'8% di servizi mentre il restante 79% è frammentato in molteplici settori, dalla consulenza all'agricoltura, dal farmaceutico al turismo. Come per le organizzazioni analizzate in precedenza, anche per le società benefit è stato calcolato, quale indice di redditività d'impresa, il ROS. In questo caso, tuttavia, vista l'esigua

quantità di imprese presenti in Piemonte, si è scelto di analizzare tutti i bilanci disponibili e di effettuare un raggruppamento per settore di attività, come presentato in Tabella 9.

**Tabella 9 - Dati di bilancio 2015 delle società benefit in Italia**

<i><b>Settore di attività</b></i>	<i><b>Valore della Produzione</b></i>	<i><b>Costi della produzione</b></i>	<i><b>ROS</b></i>	<i><b>n°</b></i>
<i>Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata</i>	€ 30.022.361,00	€ 29.517.363,00	2%	1
<i>Fabbricazione di mobili</i>	€ 18.363.710,00	€ 16.405.049,00	11%	2
<i>Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese</i>	€ 7.491.145,00	€ 7.625.410,00	-2%	1
<i>Assistenza sanitaria</i>	€ 6.539.895,00	€ 5.780.058,00	12%	8
<i>Attività dei servizi di ristorazione</i>	€ 4.459.220,00	€ 3.923.857,00	12%	3
<i>Commercio all'ingrosso</i>	€ 3.290.155,00	€ 3.068.700,00	7%	3
<i>Attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti</i>	€ 3.207.139,00	€ 3.134.183,00	2%	6
<i>Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse</i>	€ 3.048.883,00	€ 2.247.718,00	26%	3
<i>Istruzione</i>	€ 2.622.072,00	€ 2.438.681,00	7%	4
<i>Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici</i>	€ 2.387.116,00	€ 2.353.999,00	1%	8
<i>Altre attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	€ 783.074,00	€ 820.829,00	-5%	5
<i>Commercio al dettaglio</i>	€ 578.744,00	€ 568.699,00	2%	9
<i>Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale</i>	€ 519.955,00	€ 822.943,00	-58%	5
<i>Attività sportive, di intrattenimento e di divertimento</i>	€ 168.377,00	€ 171.499,00	-2%	4
<i>Attività immobiliari</i>	€ 86.970,00	€ 84.650,00	3%	2

<b>Totale parziale</b>	€ 83.603.535,00	€ 78.963.638,00	6%	64
<b>Altri settori</b>	€ 34.719,00	€ 345.964,00	-896%	37
<b>Totale</b>	<b>€ 83.638.254,00</b>	<b>€ 79.309.602,00</b>	<b>5%</b>	<b>101</b>

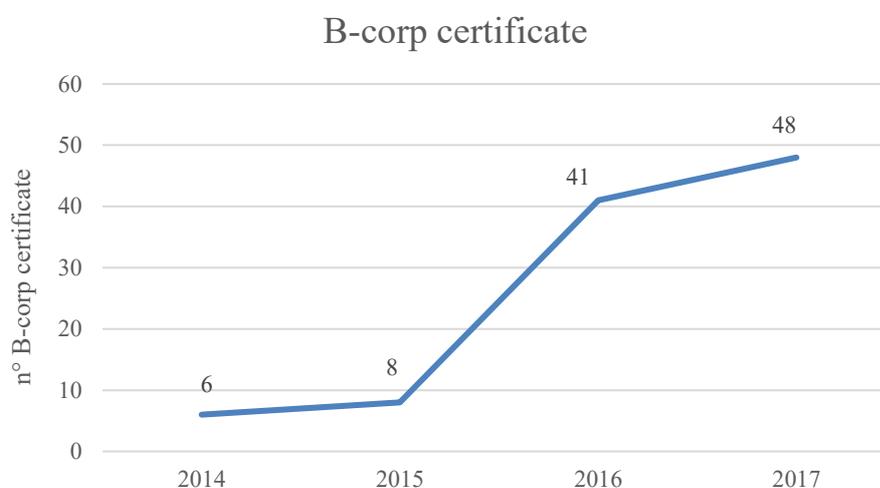
Tra i settori di attività più redditizi si annoverano le attività di produzione di software e consulenza informatica con un ROS pari al 26%, seguite dalle attività di assistenza sanitaria e di ristorazione con un ROS pari al 12%. La redditività più bassa, invece, la presentano le attività di consulenza aziendale. Complessivamente le società benefit nel 2015 hanno registrato un valore della produzione pari a poco meno di 84 milioni di euro con un ROS complessivo del 5%.

### 3.4 B-corporation

Prima di passare all'analisi di quest'insieme di organizzazioni, noto dal mondo americano con il nome di B-corp, è opportuno chiarire che, secondo la normativa vigente in Italia, non vi è alcuna distinzione giuridica tra una società benefit e una B-corporation. Le B-corp consistono in società che hanno ottenuto, dall'ente no profit BLab, una certificazione con la quale si attesta che la società ha raggiunto il punteggio necessario per essere considerata una società con un impatto positivo nel mondo. La certificazione, quindi, non consiste in una qualifica giuridica ma garantisce alla società una visibilità aggiuntiva che la collega a tutte le altre società nel mondo che hanno ottenuto il medesimo riconoscimento.<sup>31</sup> L'ottenimento della certificazione di B-corp costituisce in Italia un fenomeno del tutto nuovo emerso a partire dal 2014. Nel grafico in figura 19 si evidenzia, tuttavia, che il numero di B-corp certificate ha subito una massiccia espansione tra il 2015 e il 2016, registrando un incremento del +413%.

<sup>31</sup> <http://societabenefit.com/cosa-sono-le-societa-benefit/differenze-tra-societa-benefit-e-b-corp/>

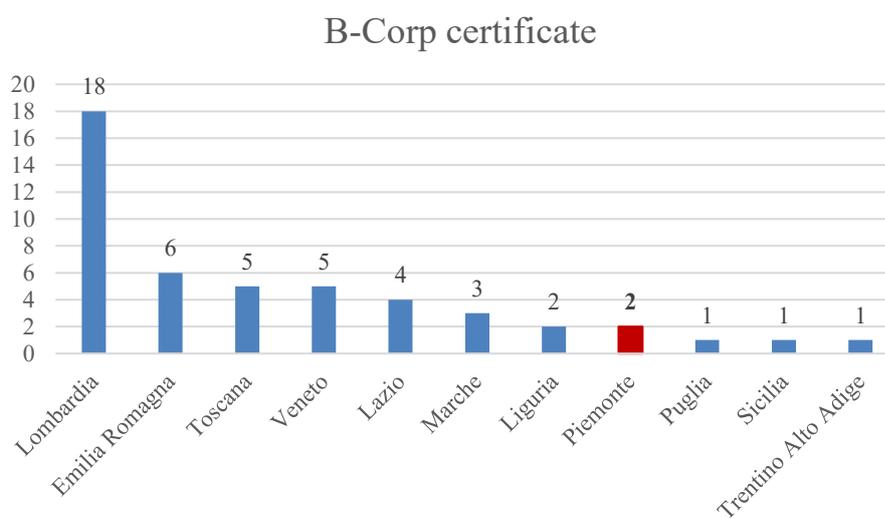
**Figura 19 - Numero di B-corp certificate in Italia**



Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro B-Corp di B Lab Italia.

Alla fine del primo trimestre del 2017 in Italia risultano esserci 48 B-corp certificate ma si precisa che nel Registro ufficiale dal quale provengono i dati, curato dalla società BLab, non vengono riportate tutte quelle società che sono ancora in procinto di ottenere la certificazione. Anche in questo caso, come per le società benefit, si evidenzia in figura 20 che la Lombardia si pone al primo posto per presenza di questa innovativa realtà organizzativa.

**Figura 20 - B-corp certificate per Regione**



Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro B-Corp di B Lab Italia.

### 3.5 Startup innovative a vocazione sociale

La startup innovativa è stata introdotta in Italia nel 2012 con un decreto legge, poi convertito in Legge 221/2012, pensato ad hoc per agevolare in termini fiscali e non lo sviluppo di questa nuova forma giuridica ad alto contenuto di innovazione. Tra le startup innovative la Legge 221/2012, all'art.25 comma 4, effettua la chiara distinzione con le startup innovative a vocazione sociale, note con l'acronimo SIAVS. Le SIAVS possiedono gli stessi requisiti posti in capo alle altre startup innovative, ma operano in alcuni settori specifici considerati di particolare valore sociale. In particolare, i settori individuati da tale provvedimento sono:

- assistenza sociale;
- assistenza sanitaria;
- educazione, istruzione e formazione;
- tutela dell'ambiente e dell'ecosistema;
- valorizzazione del patrimonio culturale;
- turismo sociale;
- formazione universitaria e post-universitaria;
- ricerca ed erogazione di servizi culturali;
- formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo;
- servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al settanta per cento da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

Poiché le SIAVS perseguono in misura significativa, accanto a una logica di business, finalità legate al benessere della collettività, esse possono risultare meno attrattive sul mercato, determinando un ritorno sugli investimenti inferiore rispetto a quello generato da altre imprese. Proprio per correggere questa asimmetria sono stati assegnati dei benefici fiscali maggiorati a favore degli

operatori che investono in questa particolare tipologia di startup innovativa.<sup>32</sup> Tra gli obblighi specifici per le startup innovative a vocazione sociale vi è quello di iscriversi nella sezione speciale del Registro Imprese dal quale sono state estratte per la costruzione del campione da studiare. L'estrazione è stata effettuata nell'arco temporale che va dal 2012 al secondo trimestre del 2017, imponendo tra i criteri che l'impresa risultasse attiva e priva di procedure concorsuali in corso.

**Tabella 10 - Startup innovative e SIAVS in Italia**

	2012	2013	2014	2015	2016	06/2017
Nuove iscrizioni Startup innovative	104	845	1.399	1.876	1.995	942
Cumulata	224	1069	2468	4344	6339	<b>7281</b>
Nuove iscrizioni SIAVS	0	11	19	48	42	10
Cumulata	1	12	31	79	121	<b>131</b>

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro Imprese.*

A partire dall'anno di introduzione del modello organizzativo della startup innovativa, c'è stato un progressivo incremento del numero di nuove iscrizioni ai registri camerali con un picco nel 2016 in cui, come mostrato in Tabella 10, sono state registrate 1995 nuove startup innovative. Parallelamente, anche per le SIAVS, sono stati registrati picchi di iscrizioni negli stessi anni ma sempre restando al di sotto delle 50 nuove unità annue. Per quanto riguarda le dimensioni di queste realtà produttive, come ci si può aspettare in generale per le startup, esse rimangono molto contenute sia per numero di addetti impiegati e sia per valore annuo di produzione. Nelle Tabella 11 e nella Tabella 12 si può notare, infatti, una forte concentrazione delle startup analizzate nelle classi più basse di

<sup>32</sup> MISE - Ministero dello Sviluppo Economico. (2015, 21 Gennaio). Guida per startup innovative a vocazione sociale. Disponibile da [http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Guida\\_Startup\\_Innovative\\_Vocazione\\_Sociale\\_21\\_01\\_2015.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Guida_Startup_Innovative_Vocazione_Sociale_21_01_2015.pdf)

valore della produzione e di numero di addetti impiegati. Su quest'ultimo dato, tuttavia, è necessario precisare che per 78 delle 131 SIAVS considerate nell'analisi, non è stato possibile reperire informazioni in merito.

**Tabella 11 - Valore della produzione delle startup innovative**

Classe di valore della produzione	Startup innovative	SIAVS
0 - 100.000€	2376	65
100.001 - 500.000 €	887	47
500.001 - 1.000.000 €	140	18
1.000.001 - 2.000.000 €	66	1
2.000.001 - 5.000.000 €	26	0
5.000.001 - 10.000.000 €	7	0
n.d.	3779	0
<b>Totale</b>	<b>7281</b>	<b>131</b>

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro Imprese.*

**Tabella 12 - Numero di addetti nelle startup innovative**

Classe di addetti	Startup innovative	SIAVS
0 - 4	2265	43
5 - 9	408	8
10 - 19	115	2
20 - 49	20	0
50 - 249	6	0
n.d.	4467	78
<b>Totale</b>	<b>7281</b>	<b>131</b>

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro Imprese.*

Dall'analisi è inoltre emerso che in particolare il Piemonte ospita solamente il 5,4% delle startup innovative italiane e il 9,2% delle SIAVS come mostrato in Tabella 13.

**Tabella 13 - Startup innovative in Piemonte**

	<b>Startup innovativa</b>	<b>A vocazione sociale</b>
Italia	7.224	131
Piemonte	397	12
Incidenza Piemonte	5,4%	9,2%
Torino	280	9
Incidenza Torino	70,5%	75,0%

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro Imprese.*

Come ci si può ben aspettare la maggior parte delle startup innovative piemontesi si colloca nella provincia di Torino, seguita da quelle di Cuneo e di Novara.

### 3.6 Associazioni di promozione sociale

Il Codice del Terzo settore pubblicato con Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n.117, definisce all'articolo 35 le associazioni di promozione sociale (APS) quali: "enti del Terzo settore costituiti in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta, da un numero non inferiore a sette persone fisiche o a tre associazioni di promozione sociale per lo svolgimento in favore dei propri associati, di loro familiari o di terzi di una o più attività di cui all'articolo 5, avvalendosi in modo prevalente dell'attività di volontariato dei propri associati."<sup>33</sup> Già nella definizione di questo particolare ente del Terzo settore si fa riferimento all'utilizzo di lavoratori volontari per lo svolgimento delle attività

<sup>33</sup> Art. 35, comma 1, Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, "Codice del Terzo settore"

dell'associazione. L'art. 36 del suddetto Decreto Legislativo, tuttavia, al comma 1 precisa che è possibile per le APS utilizzare lavoratori non volontari purché il numero di questi ultimi non superi il 50% dei volontari e il 5% degli associati. Con l'entrata in vigore del codice del Terzo settore è stato istituito il Registro Unico Nazionale del Terzo settore nel quale verranno iscritte in futuro anche le APS, abrogando tutti gli attuali registri nazionali, regionali e locali delle APS. Ai fini dello svolgimento del presente studio, tuttavia, i dati sulle APS sono stati presi dal Registro regionale delle APS, curato dalla Regione Piemonte e pubblicato con cadenza annuale sul proprio Bollettino Ufficiale.

**Tabella 14 - Associazioni di promozione sociale in Piemonte**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>TREND '12-'16</b>
Alessandria	62	69	92	100	107	72,6%
Asti	9	10	23	23	26	188,9%
Biella	9	10	15	20	20	122,2%
Cuneo	17	20	40	40	44	158,8%
Novara	32	41	53	61	65	103,1%
Torino	108	126	177	198	221	104,6%
VCO*	3	3	12	13	16	433,3%
Vercelli	15	15	20	25	29	93,3%
ND	8	8	9	13	0	
<b>Piemonte</b>	<b>263</b>	<b>302</b>	<b>441</b>	<b>493</b>	<b>528</b>	<b>100,8%</b>

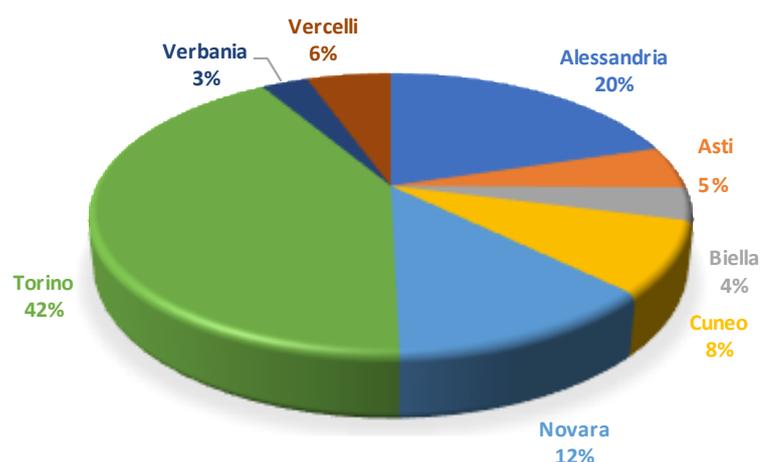
*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro Imprese.*

*Note: \*Verbano-Cusio-Ossola*

Analizzando i dati presentati in Tabella 14 si può evidenziare che nell'ultimo quinquennio il numero di APS presenti in Piemonte si è raddoppiato, passando dalle 263 nel 2012 alle 528 nel 2016. La provincia dove si è registrata la maggiore espansione di tale forma organizzativa è quella di Verbano-Cusio-Ossola che ha registrato un +433,3%. Seguono poi le province di Asti, Cuneo e Biella. Ciononostante, il maggior numero di APS piemontesi si concentra nella provincia di Torino che, a fine 2016, presentava ben 221 delle 528 APS totali. I

dati percentuali, riguardanti la presenza di APS in ciascuna provincia del Piemonte, sono presentati nel grafico in figura 21.

**Figura 21 - Associazioni di promozione sociale in Piemonte**



*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro regionale delle APS.*

Per quel che concerne i settori di attività delle associazioni di promozione sociale piemontesi, dall'analisi è emerso queste associazioni si muovono nei quattro settori riportati di seguito in ordine decrescente:

- Welfare, integrazione sociale, impegno civile e tutela dei diritti;
- Cultura, istruzione, ricerca, ricerca, formazione, tradizioni locali;
- Turismo, attività sportive e ricreative;
- Patrimonio ambientale e naturale, protezione civile.

L'ordine riportato sopra si conserva inalterato sia se si analizzano le APS in Piemonte sia se si considera il caso specifico della città metropolitana di Torino. In tabella 15 si riportano le risultanze dell'analisi effettuata per le APS in Piemonte negli ultimi 5 anni mentre nell'ultima colonna è riportato il dato dell'ultimo anno per la città di Torino.

**Tabella 15 - Settori di attività delle APS in Piemonte**

	<i>Piemonte</i>					<i>Torino</i>
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>
Welfare, integrazione sociale, impegno civile, tutela diritti	107	126	239	259	271	122
Cultura, istruzione, ricerca, formazione, tradizioni locali	109	123	141	160	176	68
Turismo, attività sportive e ricreative	36	43	43	54	61	25
Patrimonio ambientale e naturale, protezione civile	9	10	12	15	15	6
ND	2	0	6	5	5	0
<b>Totale</b>	<b>263</b>	<b>302</b>	<b>441</b>	<b>493</b>	<b>528</b>	<b>221</b>

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro regionale delle APS.*

### 3.7 Associazioni di volontariato

“Le organizzazioni di volontariato sono enti del Terzo settore costituiti in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta, da un numero non inferiore a sette persone fisiche o a tre organizzazioni di volontariato, per lo svolgimento prevalentemente in favore di terzi di una o più attività di cui all'articolo 5, avvalendosi in modo prevalente delle prestazioni dei volontari associati”<sup>34</sup>. Questa è la più aggiornata definizione delle organizzazioni di volontariato ed è stata recentemente fornita dal Codice del Terzo settore all'articolo 32 del Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n.117.

Anche per queste organizzazioni, così come già precedentemente discusso per le APS, è prevista dal Codice del Terzo settore l'iscrizione al Registro Nazionale Unico del Terzo settore. Per la presente analisi, tuttavia, i dati sono stati estratti dal Registro regionale del volontariato. Poiché alcune organizzazioni di volontariato, inoltre, scelgono di non iscriversi al Registro regionale ma

<sup>34</sup> Art.32, Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n.117, Codice del Terzo settore.

richiedono servizi presso i centri servizi per il volontariato (CSV), si è reso necessario l'accesso ai dati del CSV torinese Vol.TO per il reperimento di ulteriori dati sulla città metropolitana di Torino. Il Registro regionale del volontariato si articola nelle nove sezioni differenti elencate di seguito:

- socio-assistenziale;
- sanitario;
- impegno civile e tutela e promozione dei diritti;
- protezione civile, tutela e valorizzazione dell'ambiente;
- promozione della cultura, istruzione, educazione permanente;
- tutela e valorizzazione del patrimonio storico ed artistico;
- educazione motoria, promozione delle attività sportive e tempo libero;
- organismi di collegamento e coordinamento.

Per le ODV è stata presa in considerazione una finestra temporale molto più ampia rispetto ai casi precedenti e la tabella 16 riporta i confronti effettuati prendendo in considerazione tre anni di riferimento: il 1995, il 2005 e il 2015. Il confronto, in linea con il resto del presente studio, è stato effettuato partendo dalle associazioni di volontariato presenti e iscritte al Registro regionale del volontariato in Piemonte e poi passando al caso specifico della città metropolitana di Torino. Dal 1995 al 2005 l'incremento per entrambe le aree geografiche di riferimento è stato molto cospicuo ed è continuato, seppure in misura minore fra il 2005 e il 2015.

**Tabella 16 - Associazioni di volontariato in Piemonte**

	<b>1995</b>	<b>2005</b>	<b>2015</b>
Piemonte	693	2.142	3.115
Trend Piemonte		+209%	+45%
Torino	326	946	1.064
Trend Torino		+190%	+12%

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro regionale del volontariato.*

Anche per le altre province del Piemonte, nel quinquennio 2012-2016, si è registrata un'espansione del numero di queste organizzazioni. Gli incrementi di iscrizioni più cospicui, come mostrato in tabella 17, si sono verificati nel cuneese (+30,5%), nell'area di Verbano-Cusio-Ossola (+28%) e nel vercellese (+24,7%). Torino, invece, ha avuto una crescita minore di iscrizioni al Registro regionale rispetto alla media piemontese, registrando circa il 17%. Concludendo, in tutte le province del Piemonte c'è stata una crescita del numero di organizzazioni di volontariato a testimonianza del fatto che questa forma giuridica è ancora molto apprezzata nel mondo del Terzo settore.

**Tabella 17 - Iscrizioni al Registro regionale del volontariato tra il 2012 e il 2016**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Trend '12-'16</b>
Alessandria	340	351	369	378	389	14,4%
Asti	139	149	152	161	166	19,4%
Biella	196	210	217	225	232	18,4%
Cuneo	511	537	574	643	667	30,5%
Novara	315	327	338	346	348	10,5%
Torino	944	978	1.030	1.064	1.100	16,5%
VCO*	100	105	111	115	128	28,0%
Vercelli	162	164	172	183	202	24,7%
<b>Piemonte</b>	<b>2.707</b>	<b>2.821</b>	<b>2.963</b>	<b>3.115</b>	<b>3.232</b>	<b>19,4%</b>

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro regionale del volontariato.*

*Note: \*Verbano-Cusio-Ossola*

Proseguendo con l'analisi si è passati ad indagare i settori di attività che caratterizzano in misura maggiore le associazioni di volontariato nel territorio piemontese e, come mostrato in tabella 18, si è osservato come le attività socio-assistenziali, seguite dalle attività di natura sanitaria e di protezione civile siano quelle preponderanti. Queste aree di attività rappresentano congiuntamente circa

il 76% del totale nel 2012 e circa il 75% nel 2016. Nel passaggio dal 2012 al 2016, per il settore socio-assistenziale e per quello sanitario il trend di crescita percentuale è stato leggermente contenuto. D'altro canto, sono stati registrati incrementi percentuali notevoli nel settore della tutela e valorizzazione dell'ambiente (+39,7%) e nel settore dell'impegno civile e della tutela e promozione dei diritti (+35,5%).

**Tabella 18 - Trend area di attività delle associazioni di volontariato in Piemonte**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Trend '12-'16</b>
Socio-assistenziale	914	947	986	1.022	1.056	15,5%
Sanitaria	694	721	752	766	782	12,7%
Protezione civile	438	453	474	535	558	27,4%
Promozione della cultura, istruzione, educ. permanente	218	231	245	261	271	24,3%
Impegno civile e tutela e promozione dei diritti	166	183	200	210	225	35,5%
Tutela e valorizzazione del patrimonio storico ed artistico	126	131	137	143	148	17,5%
Tutela e valorizzazione dell'ambiente	68	73	84	87	95	39,7%
Organismi di collegamento e coordinamento	45	46	47	51	52	15,6%
Ed. motoria, promozione attività sportive e tempo libero	36	36	36	37	42	16,7%
ND	2	0	2	3	3	/
<b>Totale</b>	<b>2.707</b>	<b>2.821</b>	<b>2.963</b>	<b>3.115</b>	<b>3.232</b>	<b>19,4%</b>

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro regionale del volontariato.*

Entrando nello specifico della città metropolitana di Torino, rappresentata in tabella 19, si può osservare la distribuzione delle associazioni di volontariato per

settore di attività. Oltre alle ODV iscritte nel Registro regionale, nell'ultima colonna della tabella, si riporta il caso particolare di quelle iscritte presso il Centro Servizi per il Volontariato di Torino Vol.To. Per le iscritte al Registro regionale i dati seguono l'andamento regionale con una preponderanza nei medesimi settori. Per quelle iscritte al CSV, non presenti nell'Registro regionale, si è riscontrato che il 50% si occupano di attività socio-assistenziali, il 16% di impegno civile, tutela e promozione dei diritti mentre poco più dell'9% si occupano di assistenza sanitaria.

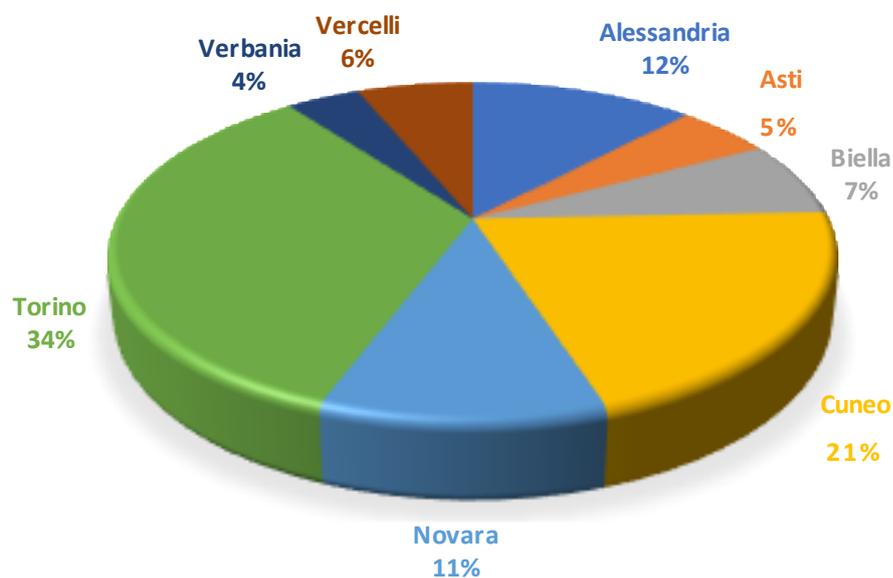
**Tabella 19 - Associazioni di volontariato per settore di attività**

<i>Settore di attività</i>	<i>Piemonte</i>	<i>Torino</i>	
		<b>Registro Imprese</b>	<b>CSV</b>
Socio-assistenziale	1.056	377	68
Sanitaria	782	297	13
Impegno civile e tutela e promozione dei diritti	225	77	22
Protezione civile	558	182	1
Promozione della cultura, istruzione, educazione permanente	271	51	12
Tutela e valorizzazione del patrimonio storico ed artistico	148	53	11
Altro	189	61	8
<b>Totale</b>	<b>3.229</b>	<b>1.098</b>	<b>135</b>

*Fonte: Elaborazione su dati estratti dal Registro regionale del volontariato.*

*Note: ai dati sono state aggiunte le associazioni di volontariato iscritte presso il centro servizi CSV Vol.To che non risultano iscritte al Registro regionale.*

**Figura 22 - Suddivisione geografica delle ODV in Piemonte**



Per concludere, in figura 22 viene mostrata la distribuzione geografica delle organizzazioni di volontariato nelle diverse province del Piemonte. La città metropolitana di Torino ha un'incidenza sulla Regione Piemonte pari al 34%, seguita poi dalla Provincia di Cuneo pari al 21% e da quella di Alessandria pari al 12%.

*Capitolo 4*

*Intermediari dell'imprenditorialità sociale  
a Torino*

## Capitolo 4. Intermediari dell'imprenditorialità sociale a Torino

L'imprenditorialità sociale a Torino gode del supporto di un cospicuo numero di intermediari pronti a supportarli attraverso la fruizione di servizi di coaching e mentorship, attraverso percorsi di incubazione e di accelerazione o attraverso investimenti e finanziamenti. Nell'ultima parte del presente lavoro di tesi si andrà a presentare un'indagine effettuata su questi soggetti, al fine di comprenderne meglio le peculiarità. L'analisi prevedeva la somministrazione di un questionario sotto forma di intervista semi-strutturata.

Nel corso del capitolo, dunque, si procederà con la spiegazione della metodologia d'indagine per poi passare alla presentazione dei tratti salienti dei soggetti intervistati e delle evidenze risultanti.

### 4.1 Intervista semi-strutturata

Il termine intervista può essere utilizzato sia per intendere un'intervista di tipo quantitativo, effettuata mediante la somministrazione di un questionario, sia un'intervista di tipo qualitativo che si svolge sotto forma di conversazione, guidata da domande specifiche, tra il ricercatore e l'intervistato.

L'intervista qualitativa si adatta molto bene all'indagine di quei fenomeni che non sono del tutto noti e misurabili e per i quali si cerca di delineare le caratteristiche intrinseche. Questa tipologia di intervista è molto flessibile, è uno strumento aperto, modellabile nel corso dell'interazione, adattabile ai diversi contesti empirici e alle diverse personalità degli intervistati.

L'intervistato, sotto la direzione di chi lo interroga e utilizzando il proprio linguaggio, è lasciato libero di esprimere le proprie opinioni.

È possibile distinguere le interviste qualitative, sulla base del livello di flessibilità, tra:

- intervista strutturata
- intervista semi-strutturata
- intervista non strutturata

La scelta del tipo di intervista è influenzata sia dal fenomeno sul quale si vuole indagare, sia dalla numerosità del campione di intervistati. Per campioni abbastanza numerosi si propenderà per un'intervista meno flessibile come quella strutturata.<sup>35</sup> Per l'intervista oggetto di questo studio, vista l'esigua numerosità del campione d'indagine, è stata scelta la forma semi-strutturata.

Il testo completo dell'intervista somministrata ai soggetti selezionati è riportato in Appendice A.

## 4.2 Soggetti intervistati

Il campione di soggetti sul quale è stata condotta l'indagine si compone di 11 organizzazioni che differiscono tra loro per tipologia e per caratteristiche dei servizi offerti. Il criterio di scelta utilizzato per costruire il campione è stato per lo più di tipo geografico ed è stato dettato dalla volontà di conoscere le caratteristiche dei soggetti che operano sul territorio della città metropolitana di Torino. I soggetti possono essere raggruppati, come mostrato in figura 23, in 4 macro-famiglie: incubatori, acceleratori, spazi di coworking e fondazioni di origine bancaria e non bancaria.

---

<sup>35</sup> Amaturò, E. (n.d.). L'approccio qualitativo. L'intervista qualitativa. Disponibile 16 Gennaio, 2018, da <http://www.federica.unina.it/sociologia/metodologia-e-tecnica-della-ricerca-sociale/lapproccio-qualitativo-lintervista-qualitativa/>

**Figura 23 - Suddivisione dei soggetti intervistati**



Di seguito verrà fornita una breve descrizione di ciascuno dei soggetti intervistati

### **SocialFare**

SocialFare è un incubatore sociale certificato dal Ministero dello Sviluppo Economico, l'unico in Piemonte. Si definisce come centro per l'innovazione sociale che progetta e supporta idee e soluzioni innovative per rispondere alle sfide sociali contemporanee. SocialFare è il primo centro italiano interamente dedicato all'innovazione sociale: attraverso la ricerca, il capacity building e il co-design sviluppa soluzioni innovative alle pressanti sfide sociali contemporanee, generando nuova economia. L'approccio di questo incubatore sociale è di tipo human-centered coniugando la metodologia del design sistemico e del design thinking. Agisce, infatti, ponendo al centro delle proprie azioni i beneficiari della soluzione innovativa, integrando l'esperienza delle persone e la conoscenza delle comunità per portare sul territorio sperimentazioni di soluzioni co-create. Per SocialFare, l'innovazione sociale rappresenta un processo centrale nell'elaborazione di politiche e imprenditorialità volte a un'economia sostenibile e collaborativa. Gli obiettivi di SocialFare sono volti principalmente a:

- Promuovere e disseminare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) promossi dall'ONU;

- Contribuire al cambiamento accelerando conoscenza e promuovendo, progettando e implementando soluzioni efficaci per uno sviluppo sostenibile;
- Generare una nuova “economia a impatto sociale” che sostenga e faccia nascere nuove risposte imprenditoriali e di sviluppo in linea con gli SDG;
- Sviluppare progettualità che riconoscano gli SDG come visione di indirizzo e declinazione delle innovazioni proposte;
- Attivare una rete di hub sugli SDG per condividere esperienze, pratiche, ricerca, network e lobbying.<sup>36</sup>

## **2i3T**

2i3T è la società per la gestione dell’Incubatore di Imprese e per il Trasferimento Tecnologico dell’Università degli Studi di Torino che si occupa di valorizzare in chiave economica i risultati della ricerca svolta in ambito accademico, promuovendo e sostenendo la creazione di nuove imprese ad alto contenuto di conoscenza. Attraverso le attività di scouting vengono individuate le idee frutto della ricerca passibili di trasferimento tecnologico che, grazie ad un percorso di formazione, vengono sviluppate al fine di redigere un business plan di progetto che simula la fattibilità dell’impresa. A seguire si ha un periodo di pre-incubazione durante il quale il team di progetto viene accompagnato alla costituzione dell’impresa che potrà essere ospitata presso le strutture di 2i3T per essere supportata nella fase di sviluppo. L’Incubatore mette inoltre a disposizione delle aziende spazi e laboratori modernamente equipaggiati e dotati di attrezzature scientifiche d’avanguardia.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Fonte: <http://socialfare.org/mission/>

<sup>37</sup> Fonte: <http://www.2i3t.it/chi-siamo/>

## **I3P**

Fondato nel 1999, I3P ha sede presso il campus del Politecnico di Torino ed è uno dei primi Incubatori italiani ad essersi certificato come “Incubatore Certificato di Start Up Innovative”. I3P è uno dei principali incubatori universitari italiani e uno dei maggiori a livello europeo, come più volte certificato dal ranking internazionale UBI Index. I3P favorisce la nascita di start up innovative con elevata potenzialità di crescita, fondate sia da ricercatori universitari e studenti, sia da imprenditori esterni. I3P fornisce ai fondatori delle start up spazi attrezzati, servizi di consulenza e un ricco network internazionale di partner, mentor, clienti, manager e investitori, nonché la possibilità di entrare facilmente in contatto con le competenze del Politecnico di Torino. Le start up innovative fondate presso I3P corrispondono al 40% circa di quelle nate nel comune di Torino.

I3P è attivo nei settori ICT/Digital, Cleantech, Medtech e Industrial, e svolge diverse attività nell’ambito della Social Innovation.

I3P si rivolge a chiunque intenda fondare una start up innovativa con una significativa base tecnologica. A imprese di qualsiasi dimensione interessate all’innovazione, che intendano interagire con le start up di I3P a livello commerciale o di investimento, o che intendano costituire proprie spin-off. A investitori individuali e istituzionali che cerchino target di investimento altamente qualificati e selezionati. A chiunque sia interessato a sviluppare una parte del proprio percorso professionale presso un ambiente particolarmente dinamico e innovativo.

Si può accedere ai servizi offerti da I3P attraverso diverse modalità. Presentando direttamente un’idea di impresa o un business plan tramite il sito web, partecipando al concorso annuale “Start Cup Piemonte Valle d’Aosta” e, per idee di business “digitali”, inviando la propria candidatura al percorso TreataBit.

Una volta ammessi al programma di incubazione, ha inizio un percorso, all'interno di I3P, di durata triennale, con possibilità di estensione sino a 5 anni.<sup>38</sup>

### **Open Incet**

Nato nel 2015, Open Incet è il centro di Open Innovation della città di Torino. Una piattaforma per l'incrocio tra domanda e offerta di innovazione, un ponte di collegamento tra ecosistemi per l'innovazione a livello internazionale. Open Incet è un centro per trasformare idee, ricerca e tecnologia in valore condiviso per il territorio e i suoi attori economici e sociali. Open Incet si propone di diventare un punto di intersezione tra realtà diverse, in cui sviluppare un linguaggio comune tra pubblico e privato, tra innovatori e imprese consolidate, con la finalità di aumentare il potenziale d'innovazione sociale e tecnologica del territorio e l'attrazione di investimenti nazionali ed internazionali nell'area torinese. Gli obiettivi sottesi alle attività del Centro sono:

- sensibilizzare il territorio su temi di frontiera legati al mondo digitale e dell'innovazione sociale;
- generare idee e soluzioni innovative, applicando approcci multidisciplinari, che sappiano favorire lo scambio e la contaminazione di conoscenze sociali, economiche e tecnologiche;
- accelerare lo sviluppo di idee in progetti imprenditoriali innovativi e sostenibili, aumentando conoscenza e formando competenze;
- costruire comunità per l'innovazione, favorendo l'incontro tra idee e tecnologie, tra imprenditori e investitori, tra start up e business partner;

---

<sup>38</sup> Fonte: <https://i3p.it/section/chi-siamo-i3p>

- connettere ecosistemi per l'innovazione, supportando la nascita, lo sviluppo e l'internazionalizzazione di cluster sull'innovazione.<sup>39</sup>

### **Impact Hub Torino**

Impact Hub Torino rappresenta il punto di riferimento locale degli innovatori sociali, accomunati dal desiderio di avere un impatto positivo sulla città in cui vivono e sul mondo. Una community fortemente radicata nel suo contesto, che conosce le sfide del territorio e vuole essere interconnessa con il resto del mondo e rendere Torino una città internazionale e senza barriere.

Impact Hub è un'officina per le idee ad impatto positivo. Al suo interno si progetta il futuro e si mette in pratica il cambiamento positivo. È il fulcro di un ecosistema che mette in contatto persone, imprese e realtà interessate ai temi dell'innovazione sociale e a generare un impatto positivo sulla propria città e nel mondo. È un acceleratore di idee e opportunità, il luogo ideale dove sviluppare un'idea o un progetto in cerca di competenze, servizi ma soprattutto collaborazione. Una community che punta all'eccellenza e crede nell'imprenditorialità sostenibile.

Tra i servizi offerti da Impact Hub si trovano:

- **MEMBERSHIP**

Impact Hub è sempre alla ricerca di persone interessate a trovare soluzioni innovative per generare un impatto positivo sulla città di Torino e nel mondo.

- **SPAZI DI LAVORO**

Lo spazio di Impact Hub Torino è informale ma professionale e funzionale allo stesso tempo. I membri della community hanno a disposizione postazioni di lavoro condivise, uffici privati, sale riunioni, aule di formazione, zone silenzio e un'area relax.

---

<sup>39</sup> Fonte: <http://openincet.it/chi-siamo/>

- **EVENTI & FORMAZIONI**

Impact Hub organizza ed ospita eventi, che trattano le tematiche di innovazione sociale sotto vari punti di vista, a cui prendono parte esperti del territorio ed internazionali.

- **PROGRAMMI**

Impact Hub Torino lavora insieme ai propri membri allo sviluppo di progetti di imprenditoria sostenibile e di soluzioni che rispondano ai bisogni del territorio, unendo il business all'innovazione sociale. Lo fa creando programmi di supporto che intervengono nelle varie fasi di sviluppo di un progetto, partendo da quando è ancora solo un'idea, per accompagnarli verso la strada del successo.<sup>40</sup>

### **Torino Social Innovation**

Torino Social Innovation è il programma della Città di Torino per sostenere la nascita di imprese in grado di rispondere a bisogni sociali emergenti in campi diversi (dall'educazione al lavoro, dalla mobilità alla qualità della vita, dalla salute all'inclusione sociale) e trasformare idee innovative in servizi, prodotti, soluzioni in grado di creare al tempo stesso valore economico e valore sociale per il territorio e la comunità.

Il programma è supportato da un ampio ecosistema di partner pubblici e privati, che riunisce diverse competenze ed esperienze per creare sinergie, aumentare l'impatto e la capacità di intervento e costruire occasioni di dialogo per diffondere la cultura dell'innovazione sociale.

Gli obiettivi di Torino Social Innovation, in sintesi, sono volti a:

- Promuovere la cultura dell'innovazione sociale
- Supportare processi di creazione di comunità creative
- Sostenere lo sviluppo di nuove forme di economia collaborativa

---

<sup>40</sup> Fonte: <https://torino.impacthub.net/impact-hub-torino/>

- Facilitare lo sviluppo di progetti imprenditoriali per un'economia di mercato più dinamica, inclusiva e sostenibile.<sup>41</sup>

### **Toolbox coworking**

Lo spazio di coworking, denominato Toolbox, nasce nel 2010 per la volontà di mettere a disposizione uno spazio accessibile ed innovativo in un momento difficile dovuto alla crisi economica. L'iniziativa nasce anche per rispondere alla necessità di recuperare zone disagiate della città di Torino, riqualificando alcuni edifici ormai abbandonati. Lo sviluppo del progetto ha seguito differenti fasi, inizialmente ha aperto con 1.000 metri quadrati per poi arrivare alla dimensione attuale di 10.000 metri quadrati di superficie all'interno del complesso di una ex-fabbrica. Toolbox è stato il primo grande spazio condiviso di lavoro a Torino e oggi è una piattaforma collaborativa che ospita 400 persone tra freelancer, professionisti, aziende, startup e makers.<sup>42</sup>

### **Talent garden Fondazione Agnelli**

Talent Garden Fondazione Agnelli è il campus di Torino realizzato in partnership con Fondazione Agnelli. Uno spazio di coworking avveniristico dedicato allo smart working, agli eventi e alla formazione. Grazie all'offerta di TAG Innovation School, Talent Garden Fondazione Agnelli è destinato a segnare il passo nella veloce evoluzione tecnologica della città.<sup>43</sup>

### **Fondazione CRT**

La Fondazione CRT è un ente privato non profit la cui attività trova radici ideali nell'opera filantropica svolta dal 1827 dalla Cassa di Risparmio di Torino. Prende forma nei primi anni Novanta dalla privatizzazione della Banca CRT ed ha sede in un edificio storico ubicato nel centro di Torino.

---

<sup>41</sup> Fonte: <http://www.torinosocialinnovation.it/cosa-e/>

<sup>42</sup> Fonte: <http://www.toolboxoffice.it/>

<sup>43</sup> Fonte: <https://fondazioneagnelli.talentgarden.org/#team>

La Fondazione CRT interviene nei settori chiave dello sviluppo di Piemonte e Valle d'Aosta - che riconduce operativamente a tre macro-aree: Arte e Cultura, Ricerca e Istruzione, Welfare e Territorio. Si spazia dalla conservazione e valorizzazione dei beni artistici e delle attività culturali alla ricerca scientifica, l'istruzione e la formazione; dall'assistenza alle categorie sociali deboli alla protezione civile; dalla tutela ambientale all'innovazione di processi e istituzioni. Oggi l'obiettivo centrale della Fondazione è il mettere a disposizione di giovani meritevoli concrete opportunità di crescita e di lavoro, forte di un'esperienza ampia e consolidata nei settori chiave della cultura, della formazione e del welfare.

Benché radicata nel territorio di appartenenza, la Fondazione conferma il proprio impegno a confrontarsi a livello internazionale e a sviluppare modelli di gestione efficaci ed innovativi. L'attenzione all'internazionalizzazione trova la sua principale ragion d'essere nell'intenzione di rendere le organizzazioni no profit del territorio più forti attraverso l'apertura all'Europa e di attrarre in Piemonte nuove risorse progettuali ed economiche.<sup>44</sup>

### **Nesta Italia**

Nesta è una fondazione che opera a livello globale dedicata all'innovazione. Nasce nel 1998 con il nome di National Endowment for Science Technology and the Arts (sovvenzione nazionale per la scienza, la tecnologia e le arti). Oggi Nesta è un'organizzazione filantropica indipendente del Regno Unito che opera a livello internazionale sviluppando e diffondendo idee nuove dotate delle potenzialità in grado di cambiare il mondo in meglio. Nesta Italia, con sede a Torino, nasce nel 2017 dalla collaborazione tra Nesta e Compagnia di San Paolo, una delle maggiori e più antiche fondazioni filantropiche italiane. Nesta intende promuovere l'innovazione nell'istruzione, ricercare soluzioni efficaci alle migrazioni, contribuire a risolvere le sfide della salute e dell'invecchiamento della popolazione, sostenere l'arte e il patrimonio culturale, applicando a tutti

---

<sup>44</sup> Fonte: <http://www.fondazioneCRT.it/fondazione/presentazione.html>

questi settori i metodi originali e consolidati di Nesta, con l'obiettivo di stimolare l'innovazione sociale in Italia. All'interno di Nesta vengono messe a disposizione le conoscenze degli esperti, le reti sociali, i finanziamenti e le competenze, collaborando con partner di tutta Italia, tra cui autorità governative, imprese e organizzazioni no profit. Il core business di Nesta è finalizzato a:

- Analizzare sfide e opportunità.
- Generare nuove idee provenienti da fonti diverse.
- Aiutare a sperimentare, sviluppare e adattare le soluzioni più promettenti.
- Trasformare interi settori.<sup>45</sup>

### **Compagnia di Sanpaolo**

La Compagnia di San Paolo persegue finalità di utilità sociale, allo scopo di favorire lo sviluppo culturale, civile ed economico, con i redditi del proprio patrimonio. Lo statuto della Compagnia stabilisce che essa opera nei settori ammessi di cui al decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153, nell'ambito dei quali sceglie ogni 3 anni quelli rilevanti. In ogni caso la Compagnia opererà tale scelta nell'ambito delle grandi aree tematiche in cui è articolata la propria attività istituzionale, quali ricerca e istruzione, arte, beni e attività culturali, sanità e politiche sociali. L'azione della Compagnia si svolge attraverso erogazioni e progetti gestiti direttamente dalla propria struttura e tramite i propri Enti strumentali: la Fondazione per la Scuola, l'Ufficio Pio, la Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura, il Collegio Carlo Alberto, l'Istituto Superiore Mario Boella, l'Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione e l'Italian Institute for Genomic Medicine. La governance della fondazione si fonda sulla distinzione fra organi di indirizzo, di amministrazione e controllo; in particolare il Consiglio Generale è l'organo di indirizzo della Compagnia e ne determina le priorità, i programmi e gli obiettivi, verificandone i risultati, mentre il Comitato di Gestione ha tutti i poteri per l'ordinaria e la straordinaria amministrazione.

---

<sup>45</sup> Fonte: <https://www.nestaitalia.org/chi-siamo/>

Entrambi gli organi sono presieduti dal Presidente, coadiuvato dal Segretario Generale, che è a capo della struttura. I componenti del Consiglio Generale sono designati da enti locali e da istituzioni economiche e culturali per un mandato quadriennale. I membri del Comitato di Gestione possono essere scelti nell'ambito del Consiglio Generale o al di fuori di esso.

Il Consiglio Generale redige ogni quattro anni il Documento Programmatico Pluriennale attraverso il quale definisce le linee e i criteri di intervento per il quadriennio successivo; nel mese di ottobre di ogni anno il Consiglio approva le Linee Programmatiche per l'esercizio successivo, indicando le risorse per le Aree e i Programmi.<sup>46</sup>

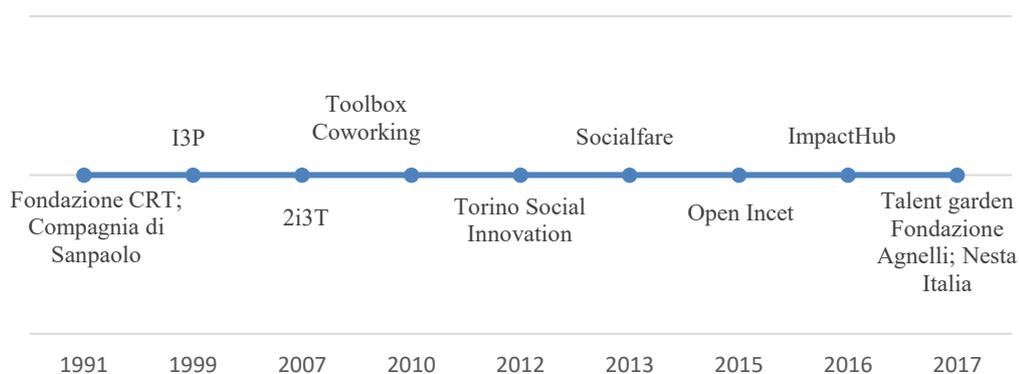
### 4.3 Evidenze

Nel corso del presente paragrafo verranno presentate le principali evidenze emerse dalla somministrazione dell'intervista. Il primo dato emerso riguarda le tempistiche secondo le quali sono emersi, nell'ecosistema della città metropolitana di Torino, i differenti attori che agiscono come intermediari per l'imprenditorialità e per l'innovazione sociale. La linea temporale in figura 24 mostra che le organizzazioni più antiche sono, senza dubbio, le fondazioni di origine bancaria, le quali operano sul territorio dall'inizio degli anni '90.

---

<sup>46</sup> Fonte: <http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/la-Fondazione>

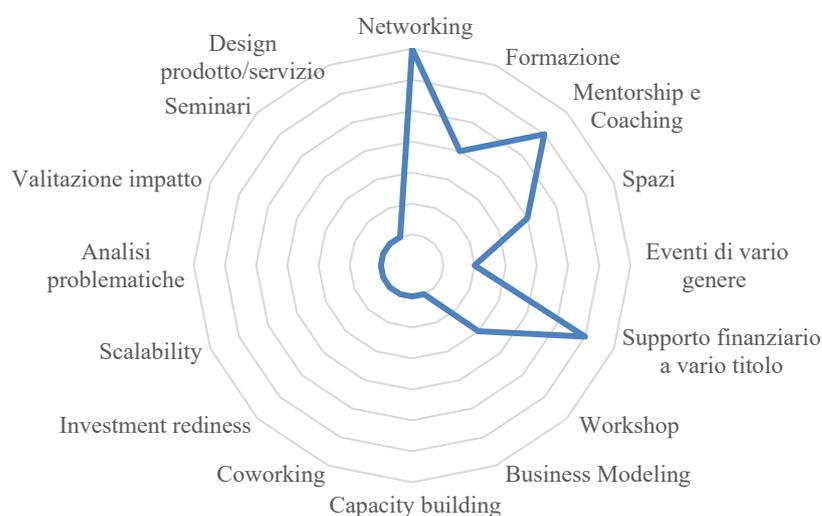
**Figura 24 - Linea temporale**



Solamente negli anni 2000 hanno fatto il loro ingresso nell'ecosistema torinese le prime organizzazioni specializzate nel sostegno alle imprese innovative, come dimostra la nascita degli incubatori universitari i3P e 2i3T. A partire dal 2010, parallelamente allo sviluppo di un crescente interesse verso i temi dell'innovazione e della condivisione delle conoscenze, sono nati i primi spazi di coworking. Queste organizzazioni assolvono, in particolare, due funzioni di grande importanza sociale: la prima è quella di incentivare la condivisione di conoscenze e la creazione di un network tra gli imprenditori, gli startupper e i freelancer mentre la seconda è quella di recuperare delle aree in disuso presenti sul territorio. Questo è ciò che, ad esempio, è stato fatto da Toolbox nel 2010 e da Open Incet più tardi.

Dall'indagine è emerso che i soggetti intervistati offrono una numerosa gamma di servizi e supportano i propri beneficiari nello svolgimento di molteplici attività. Fra tutti i servizi offerti alcuni, in particolare, sono risultati maggiormente ricorrenti tra i soggetti presi in esame. Osservando il grafico in figura 25, infatti, si può notare che tra i servizi maggiormente offerti rientrano: attività di networking, di mentorship e di coaching nonché un supporto finanziario di diversa natura.

**Figura 25 - Principali servizi offerti**



I servizi offerti dai soggetti intervistati sono rivolti ad una certa tipologia di beneficiari. A tal proposito, uno degli obiettivi dell'indagine condotta consisteva proprio nel cercare di delineare le caratteristiche peculiari del beneficiario a cui tali servizi sono rivolti. In particolare, in una delle domande veniva richiesto di indicare l'età media, la provenienza geografica, il background formativo e le caratteristiche comuni dei soggetti supportati dall'organizzazione. Di seguito si riportano, in figura 26, i tratti distintivi del beneficiario tipo individuati.

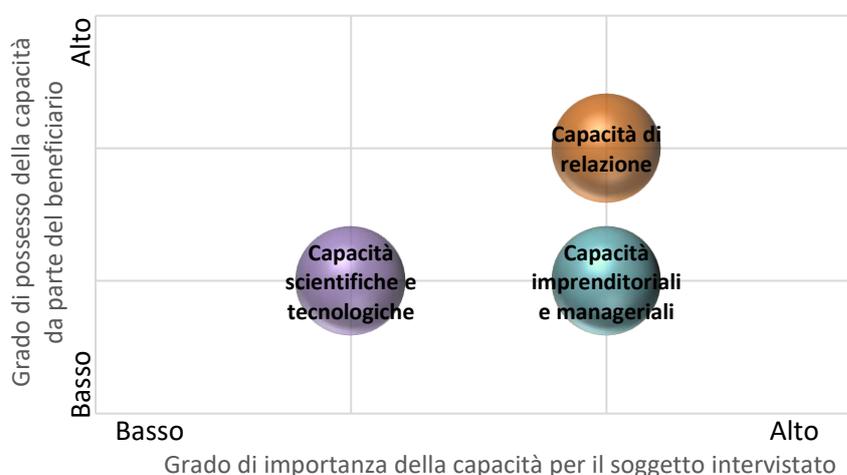
**Figura 26 - Beneficiario tipo**

<b>BENEFICIARIO TIPO</b>	Area geografica: TORINO
	Età media: 30 anni
	Background formativo e professionale eterogeneo
	Forte vocazione sociale
	Innovatività
	Volontà di risolvere una sfida sociale

Dalle risposte fornite in sede di intervista è emerso che nella maggior parte dei casi i beneficiari dei servizi, offerti dalle organizzazioni oggetto di indagine, sono provenienti dalla città metropolitana di Torino e sono perlopiù giovani con età che si aggira intorno ai trent'anni. È emerso, inoltre, che a richiedere servizi di supporto allo sviluppo di progetti di imprenditorialità sociale non sono solamente individui provenienti da una formazione tecnico-scientifica. Il background formativo e professionale dei beneficiari, infatti, è risultato essere fortemente eterogeneo. Proseguendo con gli elementi distintivi dei beneficiari, è emerso che i soggetti che intraprendono progetti di imprenditorialità sociale sono accomunati da una forte vocazione sociale e da un desiderio di generare un impatto positivo sulla collettività. Questa vocazione è fondamentale per un imprenditore sociale il quale, come spiegato nei capitoli precedenti, ha come obiettivo prioritario non la massimizzazione dei propri profitti ma la creazione di valore per la collettività.

L'imprenditore sociale, tuttavia, deve possedere anche una serie di caratteristiche e capacità comuni agli imprenditori tradizionali. Per osservare se ciò accade realmente, è stato chiesto ai soggetti intervistati di valutare il grado di importanza di alcune capacità e il grado di possesso, di tali capacità, da parte dei beneficiari. In particolare, le capacità prese in esame sono state quelle imprenditoriali, manageriali, scientifico-tecnologiche e relazionali.

**Figura 27 - Importanza delle capacità**

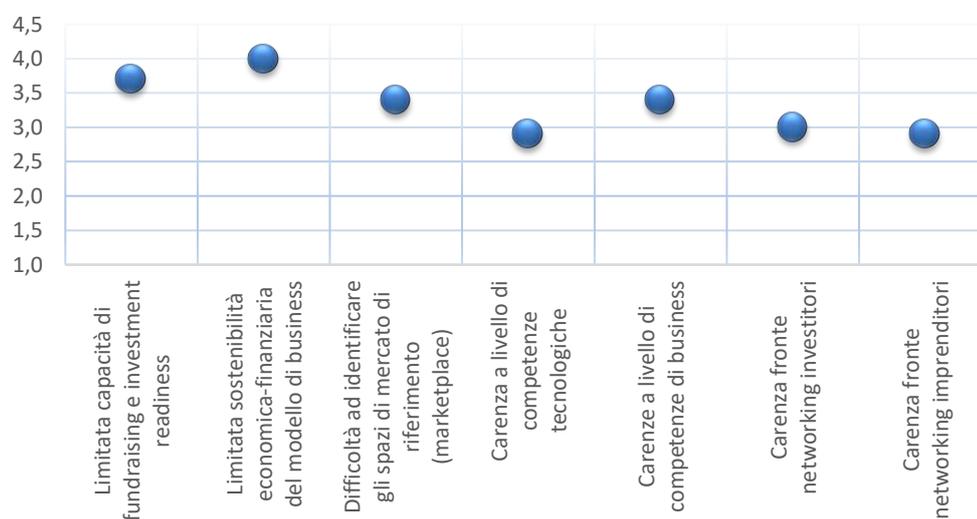


Tutte queste capacità hanno ottenuto un punteggio di importanza alto o medio alto per il soggetto intervistato, tuttavia, non sono tutte possedute allo stesso modo dai beneficiari. In particolare, il grafico in figura 27, mostra che coloro che operano nel settore dell'imprenditorialità ad impatto sociale posseggono in media spiccate capacità di relazione, seguite poi da capacità imprenditoriali e manageriali e da capacità scientifiche e tecnologiche.

Al netto delle capacità possedute dagli imprenditori che si cimentano in attività imprenditoriali ad impatto sociale, lo sviluppo di tali attività resta fortemente influenzato da alcuni vincoli di carattere economico-finanziario che impattano sul business in maniera più o meno significativa.

Dai dati raccolti nelle interviste, presentati in figura 28, è emerso che l'ostacolo maggiore alla nascita e allo sviluppo di progetti imprenditoriali ad impatto sociale è costituito dalla limitata sostenibilità economico-finanziaria del modello di business.

**Figura 28 - Ostacoli allo sviluppo di un'impresa sociale**

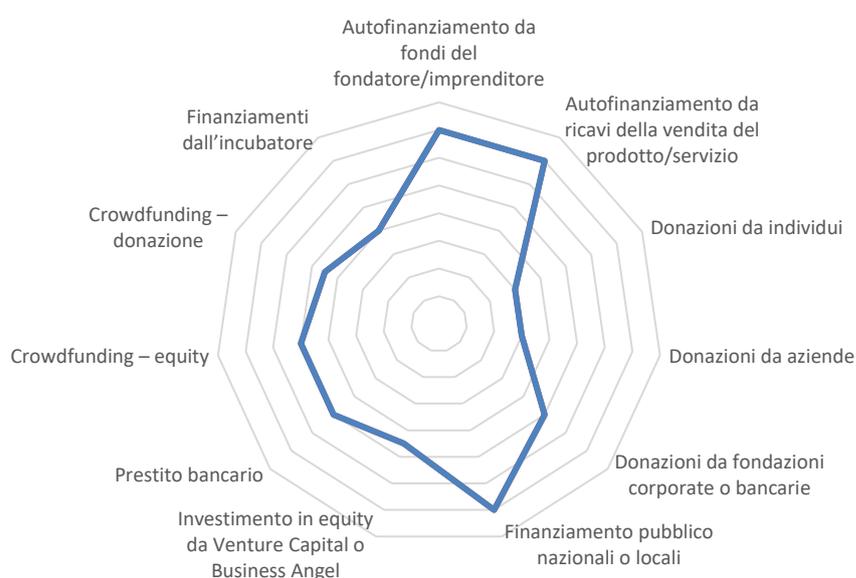


Agli antipodi, invece, si ha la carenza di competenze scientifiche e tecnologiche, la quale è considerata dai soggetti intervistati l'ostacolo meno vincolante.

Come poc'anzi discusso, l'aspetto finanziario risulta essere di cruciale importanza per coloro che si apprestano ad avviare un'attività dal chiaro impatto sociale. Si è ritenuto necessario, perciò, indagare su quali siano le fonti di finanziamento a cui tali soggetti attingono maggiormente.

Il grafico in figura 29 mostra, a tal fine, che i finanziamenti avvengono per lo più per mezzo di autofinanziamento da fondi del fondatore o imprenditore, oppure dai ricavi della vendita del prodotto o servizio nonché attraverso canali di finanziamento pubblico, sia di natura locale sia nazionale.

**Figura 29 - Fonti di finanziamento utilizzate**



È interessante notare, inoltre, che dalle informazioni fornite dagli intervistati è emersa la presenza di relazioni formali e/o informali tra i diversi attori. Ciò ha permesso di evidenziare l'approccio di tipo ecosistemico che caratterizza le modalità di azione dei soggetti che agiscono nel panorama dell'imprenditorialità sociale torinese.

## Conclusioni

Il presente lavoro di tesi ha consentito, in primo luogo, la realizzazione di una mappatura delle forme di imprenditorialità ad impatto sociale. Le forme organizzative, costituenti il vasto panorama dell'economia civile torinese, sono spesso state oggetto d'indagine seppur sempre considerandole singolarmente. Il Comitato per l'Imprenditorialità sociale, promosso dalla Camera di Commercio di Torino, che ha coordinato il lavoro di ricerca, invece, si è posto l'obiettivo di tracciare una mappatura organica dei soggetti che compongono il Terzo settore a Torino. A valle delle ricerche condotte è possibile affermare che, in Piemonte e in particolar modo a Torino, i modelli tradizionali delle organizzazioni del Terzo Settore sono in espansione. Tra il 2014 e il 2016 si è registrato, infatti, un incremento del numero di cooperative sociali, di imprese sociali, di associazioni di promozione sociale e di associazioni di volontariato. Anche i nuovi modelli organizzativi emergenti, quali ad esempio le Società Benefit e le Startup innovative a vocazione sociale, sono in aumento, tuttavia i numeri restano ancora contenuti poiché si tratta di forme giuridiche di origine molto recente.

Ciò che è emerso, dunque, è la spiccata fertilità del territorio della Città metropolitana di Torino per la realizzazione e l'accrescimento di un ecosistema per l'imprenditorialità sociale. L'antica tradizione della cooperazione e del volontariato, la massiccia presenza di competenze scientifiche e tecnologiche provenienti principalmente dagli ambienti accademici, la presenza di importanti fondazioni e di altri attori specializzati nell'incubazione e nell'accelerazione di imprese sociali costituiscono fattori abilitanti per lo sviluppo di progettualità a impatto sociale.

Proprio su questi ultimi attori si è voluto approfondire andando a somministrare loro un'intervista di tipo semi-strutturato. L'indagine, in tal caso, ha permesso di comprendere meglio le caratteristiche e le modalità d'azione dei soggetti che sostengono e promuovono lo sviluppo di imprenditorialità ad impatto sociale a Torino e di delineare, al tempo stesso, le peculiarità chiave dei beneficiari ai

quali si rivolgono. È stato possibile, infine, evidenziare opportunità e minacce allo sviluppo di modelli di business ad impatto sociale.

L'investment readiness e la sostenibilità economico-finanziaria dei modelli di business sono stati evidenziati come principali vincoli allo sviluppo di un'attività imprenditoriale a impatto sociale. Il tema delle risorse finanziarie è strategico nel limitare o, viceversa, sostenere lo sviluppo di processi di innovazione sociale. Ad oggi, queste nuove realtà imprenditoriali adottano ancora prevalentemente strumenti di finanza tradizionale. In futuro, dunque, si dovrebbe da un lato rafforzare l'offerta di finanziamenti ad impatto sociale e, dall'altro, rendere i modelli di business maggiormente attrattivi per i potenziali finanziatori.

Per quanto concerne, infine, le forme organizzative, ciò che ci si attende di osservare è una trasformazione dei modelli organizzativi tradizionali appartenenti tipicamente al mondo del non profit.

I rapporti fra profit e non profit sono sempre più marcati, in un sistema in cui il profit va sempre di più verso scelte di forte impatto sociale ed ambientale ed il non profit che, per la propria gestione, si sta necessariamente orientando verso modelli manageriali che traggono ispirazione dal profit.

La linea di demarcazione tra profit e non profit, dunque, tenderà con molta probabilità ad essere sempre meno netta favorendo così lo sviluppo di modelli organizzativi ibridi che coniugano in sé la volontà di fare profitti con quella di generare un impatto positivo misurabile per la collettività.

## Appendice A – Testo intervista

### INTERVISTA SEMI-STRUTTURATA – OSSERVATORIO IMPRENDITORIALITA' SOCIALE

Istruzioni: la ricerca prevede la somministrazione, di persona o via e-mail, al soggetto intervistato della seguente intervista semi-strutturata al fine di raccogliere le informazioni necessarie.

Tempo di somministrazione indicativo: 1 ora

Sommario:

- Anagrafica
- Caratteristiche dell'incubatore/acceleratore
- Attività dell'aggregatore
- Provenienza dei soggetti
- Vincoli allo sviluppo
- Finanziamenti
- Network Analysis

#### 1. Anagrafica

1.1 Dati del compilatore	
Nome	
Cognome	
E-mail	

1.2 Dati relativi all'aggregatore	
Denominazione/Ragione Sociale	
Sito internet	
Anno di fondazione	

## 2. Caratteristiche dell'aggregatore

2.1 Quali sono le caratteristiche dell'aggregatore?

## 3. Attività dell'aggregatore

3.1 In generale, come avviene il processo di incubazione?

3.2 Quali sono i servizi che offrite alle imprese supportate?

*(Servizi amministrativi a favore delle imprese, servizi legali, servizi a supporto della gestione della proprietà intellettuale, assistenza marketing, attività di networking con istituzioni di ricerca, clienti e fornitori, investitori, attività di tutoring e mentorship, recruitment di figure chiave, accesso a fonti di finanziamento, spazi, facilities, altro.. servizi di misurazione di impatto)*

3.3 È cambiato il tipo e le modalità di supporto che offrite rispetto a 3 anni fa?  
Come potrebbe cambiare in futuro?

#### 4. Caratteristiche dei soggetti

4.1 Come descrivereste la tipologia di soggetti che si rivolge alla vostra realtà?  
Qual è la loro provenienza lavorativa? Provenienza geografica?  
Qual è il settore di attività delle imprese incubate?

4.2 Come vengono selezionate le imprese che richiedono il vostro supporto?

4.3 In merito alle imprese da voi incubate, se ne possono annoverare alcune con chiaro impatto sociale? Come vi sembra il trend di questa tipologia di soggetti?

4.4 Quali soggetti a impatto sociale hanno partecipato alla vostra realtà negli ultimi 3 anni?

Avete evidenze della buona riuscita o del fallimento delle stesse al termine del processo di incubazione?

4.5 Ci sono sostanziali differenze fra le imprese incubate a impatto sociale rispetto a quelle non a impatto?

*Background formativo, competenze tecnologiche, network, competenze imprenditoriali, competenze manageriali.*

4.6 Quali sono le competenze dei soggetti a impatto sociale che si rivolgono a voi?

*Per ogni competenza definire il livello di competenza tramite la scala 0-5 dove 0=nulla e 5=completa competenza*

	Importanza della capacità per il soggetto intervistato	Capacità posseduta dai soggetti a impatto sociale incubati
<b>Capacità imprenditoriali</b>		

<p><i>Prendere decisioni in contesti caratterizzati da incertezza e ambiguità</i></p> <p><i>Formulare proposte per innovare processi e prodotti e farsi carico della loro realizzazione</i></p> <p><i>Valutare e decidere le priorità di nuovi progetti allocando le relative risorse</i></p>		
<p><b>Capacità manageriali</b></p> <p><i>Individuare, contattare e instaurare relazioni con nuovi clienti</i></p> <p><i>Selezionare risorse umane, addetti, tecnici e commerciali per lo sviluppo dell'impresa</i></p> <p><i>Pianificare finanziariamente il futuro dell'impresa (budget e flussi di cassa)</i></p> <p><i>Individuare i sistemi informativi utili allo sviluppo dell'impresa</i></p>		
<p><b>Capacità scientifiche/tecnologiche</b></p> <p><i>Possedere una buona padronanza delle tecnologie del settore in cui opera</i></p> <p><i>Possedere curiosità ed interesse più per i problemi che per le soluzioni</i></p> <p><i>Avere l'attitudine a mettere in discussione le ipotesi esistenti e i modelli di pensiero dominanti</i></p>		

<p><b>Capacità di relazione</b></p> <p><i>Svolgere compiti di pubbliche relazione e negoziare con figure esterne all'azienda (clienti, fornitori, stampa..)</i></p> <p><i>Lavorare con persone straniere aventi cultura e comportamenti diversi</i></p> <p><i>Gestire e facilitare la coesione all'interno dei membri del gruppo</i></p> <p><i>Acquisire informazioni rilevanti per l'azienda attraverso contatti informali interni ed esterni all'impresa</i></p> <p><i>Creare e mantenere relazioni con possibili investitori in capitale di rischio</i></p> <p><i>Creare e mantenere relazioni con possibili investitori in capitale di debito (banche)</i></p>		
--	--	--

## 5. Vincoli allo sviluppo

5.1 Qual è la vostra percezione dei differenti vincoli che le imprese ad impatto sociale incontrano? In che modo e misura? Ci sono delle differenze rispetto ai vincoli delle imprese non a impatto sociale?

*Per ogni vincolo definire il grado di severità tramite la scala 0-5, dove 0=nullo e 5=molto stringente.*

<b>Vincoli</b>	<b>Grado</b>
Limitata capacità di fundraising e investment readiness	
Limitata sostenibilità economica-finanziaria del modello di business	
Difficoltà ad identificare gli spazi di mercato di riferimento (marketplace)	
Carenza a livello di competenze tecnologiche	
Carenze a livello di competenze di business	
Carenza fronte networking investitori	
Carenza fronte networking imprenditori	
Altro, specificare: ...	

5.2 Come sono cambiati i vincoli nell'ultimo triennio per le realtà a impatto sociale? Quali pensate possano essere i futuri ostacoli allo sviluppo che si incontreranno? (prossimi 3 anni)

## **6. Finanziamenti**

6.1 Come sono avvenuti i finanziamenti ai soggetti a impatto sociale incubati?

Di quale tipologia sono stati?

Quanti soggetti incubati hanno ricevuto finanziamenti esterni durante il periodo di incubazione? Al termine dell'incubazione?

	<b>FONTI</b>	<b>Si/No</b>
A	Autofinanziamento da fondi del fondatore/imprenditore	
B	Autofinanziamento da ricavi della vendita del prodotto/servizio	
C	Donazioni da individui	
D	Donazioni da aziende	
E	Donazioni da fondazioni corporate o bancarie	
F	Finanziamento pubblico nazionali o locali	
G	Investimento in equity da Venture Capital o Business Angel	
H	Prestito bancario	
I	Crowdfunding – equity	
L	Crowdfunding – donazione	
M	Finanziamenti dall'incubatore	

## **7. SISTEMA DI RELAZIONI**

7.1 Avete fatto degli accordi o dei progetti congiunti con altri soggetti funzionali al supporto di imprese a impatto sociale?

Vi ringraziamo per il tempo dedicato!

## Bibliografia

- Amaturo, E. (n.d.). L'approccio qualitativo. L'intervista qualitativa. Disponibile 16 Gennaio, 2018, da <http://www.federica.unina.it/sociologia/metodologia-e-tecnica-della-ricerca-sociale/lapproccio-qualitativo-lintervista-qualitativa/>
- Bloom, N., & Gregory Dees, J. (2008). Cultivate your Ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, winter, 47-53. Disponibile da [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/01/Article\\_Bloom\\_CultivateYourEcosystem\\_2008.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/01/Article_Bloom_CultivateYourEcosystem_2008.pdf)
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2009). *Dizionario di economia civile*. Roma, Italia: Città Nuova.
- Clark, C., & Rosenzweig, W., & Long, D., & Olsen, S. (2004). Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures.
- Doyal L., & Gough I., (1991). *A theory of human need*, Macmillan Palgrave, Basingstoke.
- Epstein M. J., & Yuthas K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Non-profits, Companies, and Impact Investors*; BK Business
- EVPA, (2013). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact final*.
- Howaldt, J., Domanski, D., & Kaletka, C. (2016). Social innovation: towards a new innovation paradigm. *Revista de administração mackenzie*, 17(6), 20-44. Doi:10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p20-44
- Impronta Etica, & SCS Consulting. (2016). *Le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale: una guida pratica per le organizzazioni*. Disponibile da

[http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/08/Linee-Guida-Impatto\\_def.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/08/Linee-Guida-Impatto_def.pdf)

Jackson, D. (2011). What is an Innovation Ecosystem? Disponibile da [http://erc-assoc.org/sites/default/files/download-files/DJackson\\_What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf](http://erc-assoc.org/sites/default/files/download-files/DJackson_What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf)

MISE - Ministero dello Sviluppo Economico. (2015). Guida per startup innovative a vocazione sociale. Disponibile da [http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Guida\\_Startup\\_Innovative\\_Vocazione\\_Sociale\\_21\\_01\\_2015.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Guida_Startup_Innovative_Vocazione_Sociale_21_01_2015.pdf)

Moore, J. (1999). The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. Disponibile da <https://books.google.it/books?id=5d8yDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false>

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). The open book of Social Innovation. Disponibile da <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>

Nesci, F., & Antonelli, G. (2004). Ricerca, imprese e finanza: Cluster di innovazione. Disponibile 26 Gennaio, 2018, da <https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/ricerca-impres-e-finanza-cluster-di-innovazione/>

OECD-Eurostat (2005), Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OECD Publishing, Paris.

Peltoniemi, M. (n.d.). Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach. Disponibile 26 Gennaio, 2018, da <https://pdfs.semanticscholar.org/913f/281962a75ba077d78fb20b4b523a02c84397.pdf>

- Perrini, F., & Vurro, C. (2013). La valutazione degli impatti sociali. Disponibile da  
[https://books.google.it/books?id=IA3cCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=it&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?id=IA3cCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=it&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)
- Repo, P., & University of Helsinki. (2017). Social Innovation in Focus: Comparison of Types of Success Factors. Disponibile 18 Gennaio, 2018, da  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e115d4a9-8dbc-46fc-8e2d-f44bf7447484%40sessionmgr4008>
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption: the nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. Disponibile da  
[http://www.facoltaspes.unimi.it/files/\\_ITA\\_/COM/Production\\_Consumption\\_Prosumption\\_-\\_COM.pdf](http://www.facoltaspes.unimi.it/files/_ITA_/COM/Production_Consumption_Prosumption_-_COM.pdf)
- Rothschild, M. (1990). Bionomics: Economy as Business Ecosystem. Disponibile da  
[https://books.google.it/books?id=cA\\_aQ4vDBmMC&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?id=cA_aQ4vDBmMC&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false)
- Segarra-Oña, M., Peiró-Signes, A., Albors-Garrigós, J., & Miguel-Molina, B. D. (2017). Testing the Social Innovation Construct: An Empirical Approach to Align Socially Oriented Objectives, Stakeholder Engagement, and Environmental Sustainability. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 24(1), 15-27. doi:10.1002/csr.1388
- Senent-Bailach, C., & Rey-Martí, A. (2017). Creating Entrepreneurship through Social Innovation: The Case of I-Box Create. *Contemporary Economics*, 11(4), 479-486.
- Śledzik K., (2013), Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship (in:) *Management Trends in Theory and Practice*, (ed.) Stefan Hittmar, Faculty

of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina

The Young Foundation (2012) Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

World Economic Forum. (2014). Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics. Disponibile da <http://reports.weforum.org/entrepreneurial-ecosystems-around-the-globe-and-early-stage-company-growth-dynamics/wp-content/blogs.dir/34/mp/files/pages/files/nme-entrepreneurship-report-jan-8-2014.pdf>

Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. Disponibile da <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale.html>

## Sitografia

<https://www.economyup.it/>

<http://www.sapere.it/>

<https://it.wikipedia.org/>

<http://www.societabenefit.net/>

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/>

<http://www.fondazioneCRT.it/>

<http://openincet.it/>

<http://www.toolboxoffice.it/>

<https://fondazioneagnelli.talentgarden.org/>

<http://www.group.intesasanpaolo.com/>

<http://www.2i3t.it/>

<https://i3p.it/>

<http://www.torinosocialinnovation.it/>

<https://torino.impacthub.net/>

<http://www.compagniadisanpaolo.it/>

<http://socialfare.org/>

<https://www.nestaitalia.org/>