



European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

WORKING PAPER N.019 | 11

IL FABBISOGNO DI SVILUPPO DELL'IMPRESA SOCIALE. UN'ANALISI A PARTIRE DAL BANDO "DONNE&LAVORO"

Carlo Borzaga, Chiara Strano, Flaviano Zandonai (Euricse)



Fondazione Euricse, Italy

Si prega di citare l'articolo come segue:
Borzaga, C. Strano, C. Zandonai, F. (2011), *Il fabbisogno di sviluppo dell'impresa sociale. Un'analisi a partire dal bando "Donne&Lavoro"*,
Euricse Working Papers, No 019 | 11

IL FABBISOGNO DI SVILUPPO DELL'IMPRESA SOCIALE. UN'ANALISI A PARTIRE DAL BANDO "DONNE&LAVORO"

Carlo Borzaga, Chiara Strano, Flaviano Zandonai (Euricse)

Abstract

Euricse ha partecipato all'iniziativa "Progetto Donne Lavoro" lanciata dalla rivista Donna Moderna e della Fondazione Vodafone Italia. Il bando di concorso aveva l'obiettivo di premiare l'impresa sociale al femminile offrendo un'opportunità di emancipazione e promozione sociale attraverso il lavoro.

Euricse, oltre ad offrire la consulenza tecnica sul tema dell'impresa sociale era anche uno dei membri del comitato scientifico di valutazione.

In aprile 2011 sono stati proclamati i progetti vincitori in tre ambiti diversi, a ognuno dei quali è stata attribuita una somma di 100.000 euro a fondo perduto.

Key words

Imprenditoria sociale, Donne, Lavoro, Impresa sociale

1. Introduzione

Nell'ottobre 2010 Fondazione Vodafone Italia e il magazine *Donna Moderna* hanno lanciato un bando di concorso¹ diretto a premiare iniziative imprenditoriali femminili rivolte al "sociale". Questo aspetto rappresentava uno dei cardini dell'iniziativa, tanto che la forma giuridica prevista per la realizzazione dei progetti doveva assumere la qualifica di impresa sociale ai sensi del D. Lgs. 155/2006 (Fici, Galletti, 2007).

I promotori hanno spiegato la genesi del concorso con la volontà di contribuire all'emancipazione e alla promozione delle donne nel mondo del lavoro, ponendo particolare attenzione alle condizioni di disagio sociale ed economico e sviluppando così nuove idee progettuali a sostegno dell'occupazione femminile. Questo spiega il forte orientamento verso un pubblico interamente composto da donne: le proponenti del progetto, le eventuali dipendenti e i dirigenti dell'impresa sociale dovevano essere donne e l'utenza o pubblico finale doveva essere prevalentemente femminile.

Gli ambiti di realizzazione erano tre e riguardavano: l'inserimento lavorativo di donne che si trovano in situazioni di disagio socio-economico (A); l'utilizzo del web come incentivo all'occupazione femminile (B); iniziative che favoriscano una migliore gestione delle esigenze lavorative e familiari delle donne (C).

Il concorso è stato promosso attraverso i considerevoli canali informativi dei proponenti (rivista *Donna Moderna* e invio di sms da parte di Fondazione Vodafone Italia all'utenza Vodafone), tramite un sito dedicato e attraverso un *road show* in alcune città italiane (Bari, Bologna, Catania, Milano, Palermo, Pisa, Roma e Trento). Durante la fase di preparazione delle proposte progettuali è stata garantita assistenza tecnica sul tema dell'impresa sociale da parte di Euricse, tramite un call center e un indirizzo e-mail dedicato.

I progetti complessivamente pervenuti sono stati 275 ed essi sono stati poi valutati attraverso un processo in più fasi che ha visto coinvolti un Comitato Tecnico e un Comitato Scientifico e al termine del quale sono stati scelti tre progetti vincitori². Prendendo spunto dall'attività di consulenza tecnica e di valutazione nelle pagine seguenti viene proposta un'analisi approfondita dei progetti raccolti. Due elementi, in particolare, hanno attirato l'interesse: il fatto di poter analizzare le caratteristiche strutturali delle proposte progettuali, completando così un quadro conoscitivo che prescindere dai soli elementi di carattere valutativo; ed inoltre il fatto che il parco progetti disponibile costituisce una misura del "fabbisogno di sviluppo" dell'impresa sociale in Italia, in particolare guardando a nuovi settori di attività e nuovi modelli organizzativi e normativi.

L'analisi è stata svolta su 217 dei 275 progetti ricevuti (cioè quelli di cui era disponibile l'applicazione on line). Il numero dei progetti presentati è, già di per sé, un dato interessante considerando le limitazioni imposte, la complessità del bando e il

¹ Per maggiori informazioni, sito web dedicato: <https://fondazione.vodafone.it/progettodonnelavoro/>

² Per informazioni sui nomi dei progetti e delle vincitrici: <http://www.fondazionevodafone.it/canale.asp?id=322>.

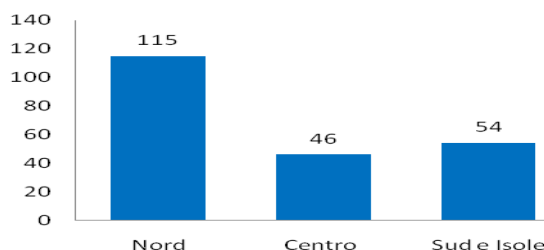
poco tempo a disposizione per presentare le proposte (3 mesi). Da un punto di vista esclusivamente quantitativo, questo dato può essere considerato un primo indicatore di interesse per la materia e per la particolare forma di impresa. D'altro canto, se si guarda al dato quantitativo alla luce della particolare situazione economico-sociale che sta attraversando il paese, e si rileggono criticamente i progetti e i quesiti posti in sede di preparazione delle proposte, traspare spesso la necessità di trovare un'occupazione "ad ogni costo", cogliendo ogni tipo di opportunità offerta, sia essa privata o pubblica, cercando di adattare la propria idea a quanto richiesto dal finanziatore.

Entrando nel dettaglio, gli aspetti indagati attraverso l'analisi delle application raccolte sono i seguenti: ambito territoriale, attività proposta, profilo delle promotrici, struttura e caratteristiche dell'impresa sociale e della sua rete di riferimento, aspetti economici e finanziari, impatto occupazionale.

2. La localizzazione territoriale

Considerando la divisione in macro aree, nel Nord si concentra il 53% dei progetti presentati, seguito dal Sud e Isole con il 29% e dal Centro con il 18%. Al Nord le regioni più rappresentate sono Lombardia (23%) e Veneto (10%); al Centro, il Lazio (14%) e al Sud e Isole, Puglia e Sicilia entrambe al 7%. Infine riguardo alle province: Roma (26 progetti), Milano (25) e Torino (10) sono in cima alla lista, raggruppando da sole 1/3 delle proposte presentate. Per il resto i progetti sono suddivisi tra 68 altre province (con 2-3 progetti ognuna).

Figura 1 - Distribuzione progetti per area geografica



Fonte: Elaborazioni Euricse su dati Fondazione Vodafone Italia, 2011

Riguardo a quest'ultimo dato territoriale non si hanno evidenze chiare rispetto all'impatto del *road show* di presentazione del bando effettuato in alcune città italiane. In alcuni casi sembra essere visibile (ad esempio, nelle città del Sud come Bari e Palermo), mentre in altri centri urbani (ad esempio, Trento e Pisa) non si notano sovrarappresentazioni nel numero di progetti presentati tali da far pensare ad un effetto promozionale in loco. È questa un'indicazione che andrebbe approfondita per cercare di valutare l'impatto delle politiche promozionali tutto sommato inedite per il settore. Da un lato, è innegabile che il "peso mediatico" dei promotori del bando e la realizzazione di una campagna informativa ad ampia scala rivolta in primis ai loro utenti (sms, e-mail e spazi in diverse edizioni del settimanale *Donna Moderna*), abbia dato risultati sorprendenti circa il numero dei partecipanti. Dall'altro lato, invece,

l'attività di presentazione del bando in itinere non sembra aver influito più di tanto, pur essendosi registrata una buona partecipazione di pubblico agli eventi organizzati nel *road show*.

3. Le attività

Dei 217 progetti analizzati, 126 (58%) riguardano l'ambito C (conciliazione casa-lavoro), 72 (33%) l'ambito A (inserimento lavorativo) e 17 (8%) l'ambito B (web). Di due progetti non è stato indicato l'ambito né è stato possibile individuarlo leggendo la proposta.

Analizzando le "attività" all'interno delle categorie di riferimento, si rilevano alcuni elementi di interesse, a partire da una riclassificazione dei campi descrittivi che ha consentito di individuare 11 categorie. Si tratta di un primo tentativo di aggregazione della domanda di impresa sociale a partire dalle *business ideas* presentate attraverso il bando.

Le attività relative ai "servizi all'infanzia" risultano le più numerose (37 progetti, pari al 17%). Nel gruppo sono inserite attività classiche di cura e custodia dei bambini attraverso servizi di tagesmutter (8), asili (6), ludoteche (4), babysitting (2), ma anche servizi di doposcuola, cura e ricerca su malattie infantili e relativa assistenza.

Altro settore rilevante riguarda la "consulenza e il sostegno psicologico" a persone in situazioni varie di svantaggio o difficoltà (32 progetti, pari al 15%). I servizi offerti sono i più vari: sostegno alle mamme nel periodo pre e post parto, sostegno a genitori con figli che presentano problemi di salute e genitori che hanno perso un figlio, semplici gruppi di ascolto, sostegno a donne che provengono da un periodo di soggiorno presso case di cura e strutture di recupero, consulenza ed *empowerment* delle competenze finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro.

A questo si lega la "formazione diretta all'inserimento lavorativo" di persone svantaggiate (28 progetti, pari al 13%). Le attività formative sono di vario tipo, si segnalano quelle relative all'informatica, alla conoscenza dell'italiano (per donne immigrate), a lavori artigianali e manuali.

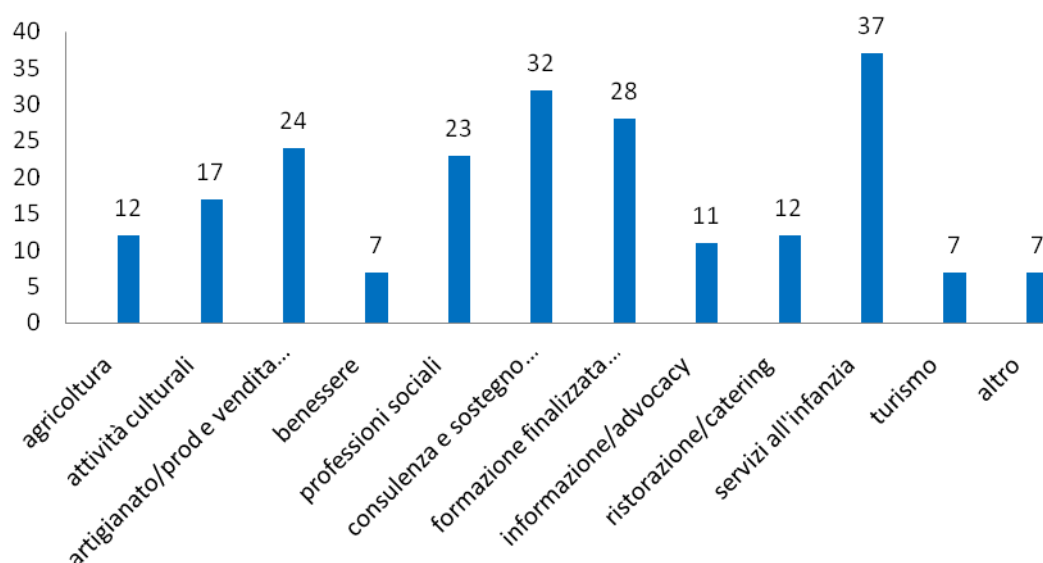
Seguono attività volte all'apertura e gestione di agenzie legate alle classiche "professioni sociali"³ (23 progetti, pari all'11%), attività di "artigianato e produzione di manufatti con seguente vendita" anche on line (24), "attività culturali" (17), "agricole" (12), "ristorazione/catering" (12), "informazione ed advocacy"⁴ (11), "centri benessere" (7), "turismo" (7) e altre attività non altrove classificabili⁵.

³ Assistenza domiciliare, agenzie di servizi, agenzie di collocamento.

⁴ Consulenza specializzata, sportelli informativi monotematici, assistenza legale.

⁵ Installazione di impianti fotovoltaici, gestione di canili.

Figura 2 - Categorie di attività



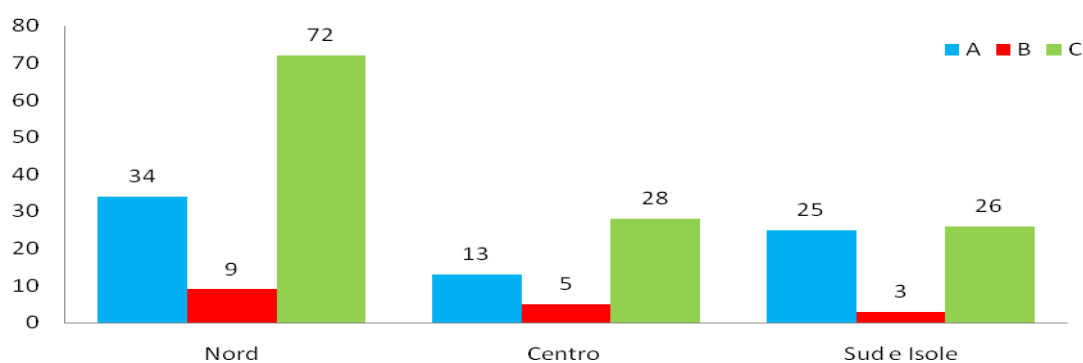
Fonte: Euricse su dati raccolti da Fondazione Vodafone Italia, 2011

Concentrando l'attenzione sulle variabili relative alla localizzazione territoriale e alle attività proposte possono essere analizzati ulteriori aspetti.

Un primo approfondimento deriva dall'incrocio dei dati relativi alla localizzazione geografica con le attività proposte. Al Nord e al Centro si evidenzia una preponderanza dei progetti dell'ambito casa&lavoro (C). In particolare in Lombardia e in Veneto si concentrano il 62% dei progetti afferibili a questo tema, in Toscana addirittura la totalità dei progetti presentati, mentre nelle altre regioni le percentuali variano tra il 55% e l'80%. Al Sud e Isole, si assiste a una diversa situazione: c'è un sostanziale equilibrio tra progetti in ambito A e C. Pur con la cautela necessaria derivante dall'esigua numerosità del campione analizzato, si può notare una certa corrispondenza tra le proposte presentate e i bisogni legati alle caratteristiche socio-economiche delle aree geografiche interessate. Questi elementi sono tra l'altro spesso citati dalle stesse proponenti in fase di definizione del bisogno e di analisi del contesto richiesti dal bando. Al Centro-Nord, dove la percentuale di donne lavoratrici è più elevata, l'esigenza più avvertita è quella della conciliazione casa-lavoro (soprattutto con riguardo ai servizi di cura e custodia dei figli) a fronte di un'offerta sul territorio quantitativamente e, in alcuni casi come manifestato da alcune proponenti, anche qualitativamente non idonea a soddisfare la domanda. Al Sud, invece, i progetti sono stati concepiti per promuovere la creazione di posti di lavoro, in un'area con problemi occupazionali cronici. Ecco, quindi, proposte di attività di formazione professionale generica e specialistica, di agenzie per il collocamento e per la fornitura di manodopera a domicilio. In questo senso va evidenziata l'attenta analisi fatta dalle proponenti rispetto alla loro realtà territoriale, dei bisogni e delle mancanze strutturali a cui intendono rispondere attraverso la loro idea progettuale. In generale risulta evidente la necessità di sopperire in altro modo all'incapacità o impossibilità delle istituzioni pubbliche di offrire e garantire determinati servizi che non riguardano più "l'assistenza sociale" in senso stretto, ma si allargano ad esigenze sociali più complesse del vivere quotidiano di una determinata comunità territoriale.

Il secondo approfondimento riguarda la grande varietà di attività proposte. Ci si discosta in modo significativo dalle "consuete" iniziative svolte da imprese sociali, di tipo assistenziale e di inserimento lavorativo, per proporre ambiti di intervento a più ampio raggio. Molti progetti propongono attività di produzione di beni e di servizi riconducibili a iniziative imprenditoriali *tout court* e in questo caso la sfida consiste nel porre attenzione a più ampie ricadute "sociali" dell'attività che chiamino in causa le peculiarità del modello dell'impresa sociale. In questo senso si intravede un'evoluzione nell'approccio alla realizzazione di attività sociali rispetto al quale l'impresa sociale può rappresentare un fattore di innovazione. Al contrario lo stesso dato può essere letto, come affermato in apertura, considerando che si tratta di persone con un'idea progettuale "nel cassetto" che hanno cercato di farla rientrare "forzatamente" all'interno dello schema di bando, convertendo, ove possibile, l'idea imprenditoriale nella forma dell'impresa sociale.

Figura 3 - Distribuzione dei progetti per ambito e area



Fonte: Euricse su dati raccolti da Fondazione Vodafone Italia, 2011

4. Tipologia delle proponenti: età, formazione

Dall'analisi dei progetti è stato possibile ricavare un primo, parziale identikit delle proponenti. Poco meno della metà (43%) ha un'età compresa tra i 26 e i 35 anni, mentre un altro segmento rilevante (1/3 del totale) ha tra i 36 e 45 anni. Il 71% delle proponenti, inoltre, ha un'elevata qualificazione (diploma di laurea). Si tratta quindi di una popolazione di "giovani adulte" che ha completato il percorso di studio ed ha già maturato una qualche esperienza lavorativa. Oppure, si tratta di persone che, per effetto di discriminazioni di genere o per la tipologia del titolo di studio, forse non immediatamente spendibile o non pienamente corrispondente alle figure professionali richieste attualmente dal mercato, incontrano difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro.

In via ipotetica, nel caso tutti i progetti fossero realizzati, ci si troverebbe di fronte a un'immissione nel mondo del lavoro di numerose competenze ed elevate qualifiche in campo sociale. Segno forse che la figura spesso citata "dell'imprenditore sociale" sta acquisendo nel tempo una nuova connotazione e, con essa, un nuovo posizionamento

nel mercato del lavoro, investendo una formazione di medio-alto profilo al servizio di tematiche sociali⁶. D'altro canto, si può anche ipotizzare che si tratti di persone disposte a "riciclare" proattivamente la propria competenza al servizio di scopi sociali in mancanza di sbocco in altri settori rispondente alla propria qualifica.

5. La forma dell'impresa sociale e le reti di sostegno

Il bando prevedeva che il soggetto gestore delle attività progettuali fosse un'impresa sociale costituita ai sensi della più recente normativa (l. 118/05 e successivi decreti). L'impresa poteva essere già costituita e funzionante, oppure costituita ex novo o a seguito di *spin-off* da organizzazione preesistente (in caso di aggiudicazione del contributo). In ogni caso veniva richiesto alle proponenti di indicare su quale modello giuridico (di origine commerciale o nonprofit) si intendeva "innestare" la qualifica di impresa sociale così come previsto dalla legge. Va ricordato infatti che la norma più recente identifica non una nuova forma giuridica a se stante, ma piuttosto una qualifica attribuibile – stante l'assunzione di precise caratteristiche costitutive – a qualsiasi ente privato riconosciuto dal Codice Civile⁷.

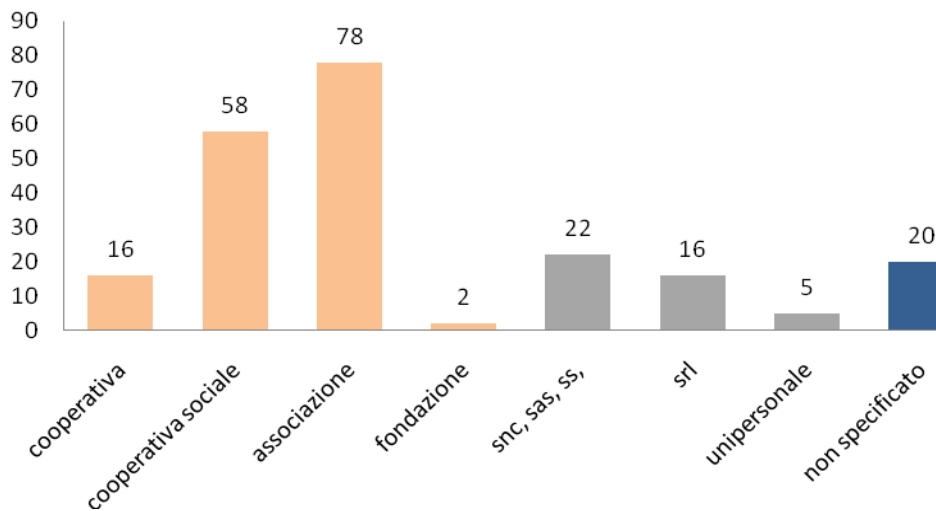
Per la quasi totalità (182 progetti, pari all'84%) si tratta di imprese da costituire ex novo, senza legami con esperienze imprenditoriali precedenti e quindi aggiuntive rispetto all'offerta esistente. Decisamente minoritari i casi di organizzazioni già costituite (25 progetti) o derivanti da scissioni societarie (10). Considerando inoltre le forme giuridiche che le proponenti hanno ipotizzato di utilizzare (o che si sono utilizzate) per organizzare l'attività di impresa sociale emerge una netta prevalenza di quelle di origine nonprofit (154, pari al 71%) e all'interno di questo comparto giocano ancora un ruolo dominante le figure giuridiche "classiche" come la cooperativa sociale (58, pari al 27%), forse anche grazie alla maggiore conoscenza del fenomeno e al fatto che si tratta di una forma giuridica ben dotata anche dal punto di vista degli incentivi. A seguire l'associazione (78, pari al 36%) che sembra delineare una tendenza espansiva in ambito nonprofit attraverso modelli organizzativi più "leggeri" rispetto a quello cooperativo. Guardando invece al campo delle forme giuridiche for-profit (43, pari al 20%) emergono in modo prevalente snc e srl.

Infine un indicatore rispetto alla ancora non chiara comprensione del modello di impresa sociale vigente: ben 20 progetti (pari al 9%) hanno indicato l'impresa sociale come forma ad hoc senza alcun riferimento ad uno schema giuridico "di base". Su questo aspetto forse occorrerebbe porre attenzione, considerando anche le numerose telefonate di commercialisti e notai ai quali le proponenti si erano rivolte per un aiuto nella compilazione dei documenti e che richiedevano informazioni sull'impresa sociale. Stupisce, e forse deve far riflettere, anche il caso di impiegati di Camere di Commercio che non erano a conoscenza del fatto che le imprese sociali andassero registrate in un apposito registro.

⁶ Borzaga C., Zandonai F. (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni. Rapporto Iris Network*, Donzelli, Roma, 2009. E ancora Borzaga C., Fazzi L. (a cura di), *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Edizioni Carocci, Milano, 2008.

⁷ Sul punto cfr. Fici, "Impresa sociale", in *Digesto Civ.*, agg. III, t. 2, Torino, 2007, 665.

Figura 4 - Forma giuridica dell'impresa sociale



Fonte: Euricse su dati raccolti da Fondazione Vodafone Italia, 2011

Un ulteriore aspetto di interesse – peraltro sollecitato dallo stesso bando come elemento qualificante – riguardava la presenza di una rete a supporto della proposta progettuale e dell'impresa sociale gestrice delle attività. La risposta però è stata deludente: solo 17 progetti (pari all'8%) esplicitano la presenza di un'organizzazione pubblica o privata a sostegno della loro iniziativa. Tra questi progetti "virtuosi" (almeno dal punto di vista della capacità di networking) cinque indicano un ente pubblico in veste di partner e quattro la presenza di una "coalizione" di attori pubblici e privati.

Su questo dato va però fatta una precisazione metodologica: i 17 progetti sono stati individuati considerando solo quelle proposte che presentavano documentazione allegata a testimonianza di legami di rete già in essere (ad esempio, lettere di intenti di amministrazioni pubbliche e associazioni). Nel resto dei casi è stato quasi sempre possibile trovare un riferimento a reti di supporto, tuttavia questi sembrano essere stati inseriti più per rispondere ad esigenze del bando piuttosto che per un'effettiva esigenza del progetto. Anche questo dato fa riflettere: si propongono attività di impatto sociale, senza però ritenere che le realtà sociali già esistenti sul territorio di riferimento possano essere un interlocutore da valorizzare ed anche "usare" in senso positivo. Infatti, per la maggior parte delle proponenti, il coinvolgimento delle realtà locali è un passo solo successivo che segue la creazione dell'impresa, non una condizione preliminare per l'analisi di fattibilità e di impatto del progetto. Questo può dipendere dal semplice fatto che le proponenti non sono in contatto con altre realtà o forse che le ritengono troppo concentrate su tipologie di offerta diverse da quella a cui il loro progetto intende rivolgersi. Tutte indicazioni che fanno riemergere uno dei concetti espressi all'inizio di quest'analisi e cioè l'esistenza di una componente di innovazione, e quindi di spazi di attività ancora inesplorati e sfruttabili con ampi margini di sviluppo per l'impresa sociale.

6. Aspetti economici e finanziari

Gli ultimi due set di indicatori riguardano altrettanti aspetti cruciali dei progetti d'impresa, ovvero la dimensione economico/finanziaria e quella occupazionale.

Per quanto riguarda l'analisi di queste variabili va premesso che sono stati considerati tutti i progetti presentati, indipendentemente dal fatto che abbiano rispettato i requisiti formali richiesti dal bando ovvero:

- ammontare della sovvenzione richiesta pari a 100mila euro;
- quota massima di cofinanziamento da parte di Fondazione Vodafone Italia pari ad una percentuale massima del 70% (ciò significa un ammontare minimo del progetto pari a circa 143mila euro).

-

Va ribadito che questa scelta metodologica deriva dall'interesse specifico di questa analisi che riguarda le caratteristiche strutturali dei progetti nel loro complesso, a prescindere dalla loro ammissibilità formale ai sensi del bando. Di seguito i risultati emersi.

Ammontare dei progetti. Il totale dei 217 progetti realizzerebbe (se tutti fossero resi operativi) un valore economico pari a 40 milioni di euro. Una parte significativa di questi (106, pari al 49%) presenta un valore superiore alla soglia minima di 143mila euro. Di questi ben 47 (pari al 44%) superano i 200mila euro e addirittura sei progetti superano 500mila euro. Ciò significa che si tratta di progetti in grado di accedere ad altre fonti di finanziamento e che, più in generale, sono il frutto di idee progettuali articolate e complesse.

Ammontare del cofinanziamento delle proponenti. Poco più di 1/3 delle proponenti (37%) ha indicato la quota di cofinanziamento minima (30%). La parte rimanente si suddivide tra progetti che hanno indicato una quota tra il 31 e il 50% (37%) e soprattutto una parte minoritaria, ma comunque consistente di iniziative che hanno proposto un cofinanziamento interno superiore alla metà dell'ammontare complessivo del progetto (26%). Si tratta, in quest'ultimo caso di un interessante indicatore di solidità della proposta progettuale perché in grado di attrarre, almeno nelle intenzioni dei promotori, un significativo ammontare di risorse ulteriori oltre a quelle messe a bando. Anche gli imprenditori "sociali" sono quindi disposti ad assumersi il rischio di impresa.

Provenienza del cofinanziamento. Nel formulario veniva richiesto di indicare la tipologia del soggetto che apporta il cofinanziamento e l'ammontare. Nella gran parte dei progetti (92%), l'unico cofinanziamento previsto è quello del proponente e solo in casi assai limitati si segnala la presenza anche di cofinanziatori "esterni" come soggetti pubblici e altri soggetti privati (entrambe le categorie con quote inferiori al 5%). Questo dato conferma che i progetti proposti provengono da mondi con limitati collegamenti non solo con il resto dell'imprenditoria sociale, ma anche con le istituzioni pubbliche che dovrebbero farsi carico dei problemi affrontati. Nel bene, nel senso che si dimostra che l'interesse per impegni imprenditoriali a carattere sociale è

diffusa, ma anche nel male perché magari un minor isolamento potrebbe garantire flussi di conoscenze specialistiche e di risorse aggiuntive.

D'altro canto, alcuni dati appaiono chiaramente come una sovra stima della propria capacità di autofinanziare, soprattutto dove, contemporaneamente, le proponenti non hanno dichiarato come intendono coprire queste parti di budget.

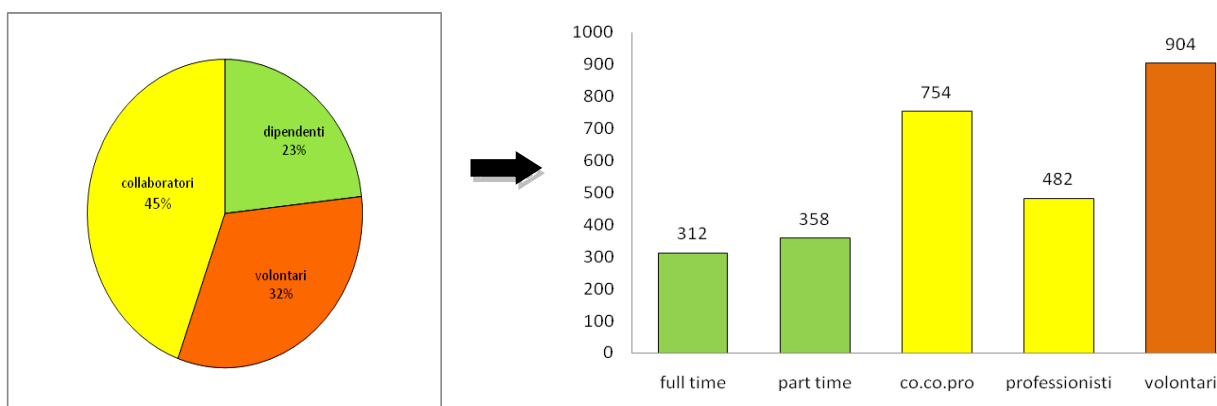
7. Capitale umano e occupazione

Un aspetto rilevante del formulario riguardava numero e caratteristiche delle persone impiegate nella gestione dell'impresa sociale. Si trattava di dati riguardanti i lavoratori alle dipendenze (distinguendo tra fulltime e parttime), i collaboratori (co.co.pro. e professionisti con partita Iva) e, aspetto rilevante considerando la natura sociale di queste imprese, i volontari. Con le dovute cautele considerando che si tratta di occupazione e coinvolgimento volontario potenziali, in quanto la gran parte delle imprese sarebbe stata costituita solo a seguito dell'aggiudicazione del contributo, si può rilevare quanto segue.

Ammontare del capitale umano: considerando i 214 progetti che hanno fornito informazioni precise a riguardo, risulta un ammontare complessivo di 2.807 persone coinvolte così suddivise:

- i lavoratori alle dipendenze rappresentano una quota pari al 23% (670 unità); quasi equamente divisi tra full time (47%) e part time (53%);
- i volontari rappresentano una quota sul totale pari al 32% (904 unità); un chiaro indicatore sia della dimensione sociale ed anche (e soprattutto) della fase di *start-up* in cui si sarebbero trovate ad operare queste imprese;
- infine i collaboratori che rappresentano la quota parte più significativa delle risorse umane impiegate: sono infatti 1.236, pari al 44% del totale. Come nel caso dei volontari si tratta probabilmente di una tendenza dovuta al carattere nascente di molti progetti d'impresa; tra gli stessi collaboratori il 60% sono co.co.pro. e la parte rimanente professionisti con partita Iva.

Figura 5 - Tipologia di risorse umane



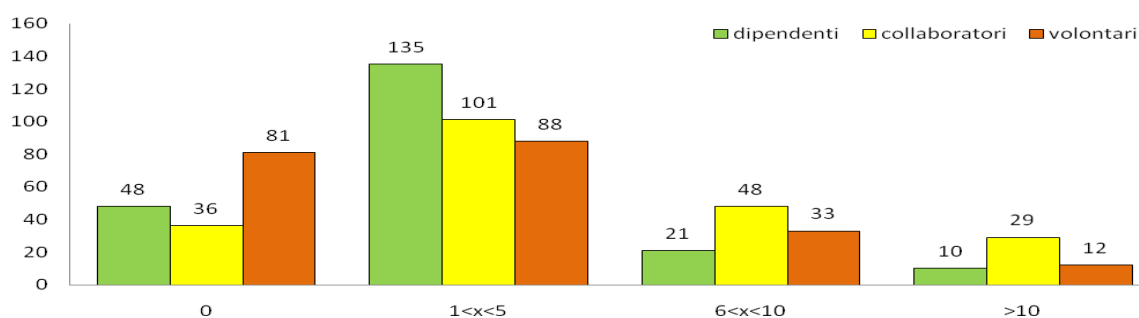
Fonte: Euricse su dati raccolti da Fondazione Vodafone Italia, 2011

Entrando nel dettaglio delle tipologie di lavoratori, collaboratori e volontari emergono alcuni interessanti indizi rispetto alla presenza di diversi modelli di organizzazione dell'impresa. Da una parte, infatti, il 45% dei progetti non indica alcun lavoratore alle dipendenze a tempo pieno; e una stessa percentuale dichiara di non prevedere alcun lavoratore assunto a tempo parziale. D'altro canto la distribuzione del volontariato risulta piuttosto polarizzata. Infatti la quota di imprese che non prevede al proprio interno alcun volontario è pari a ben il 38% (81) del totale, ad indicare che solo una parte, seppur rilevante, dei progetti d'impresa ha investito in maniera consistente su questo tipo di risorsa.

Infine anche la quota di collaboratori presenta una distribuzione non omogenea: più di 1/3 non li prevede nel proprio organigramma, mentre invece chi ne dichiara la presenza lo fa spesso in modo piuttosto "massiccio".

La tabella successiva mostra questa tendenza alla polarizzazione, analizzando comparativamente le tre tipologie di risorse umane. I valori di frequenza utilizzati sono 4: 0 risorse, tra 1 e 5, tra 6 e 10, più di 10.

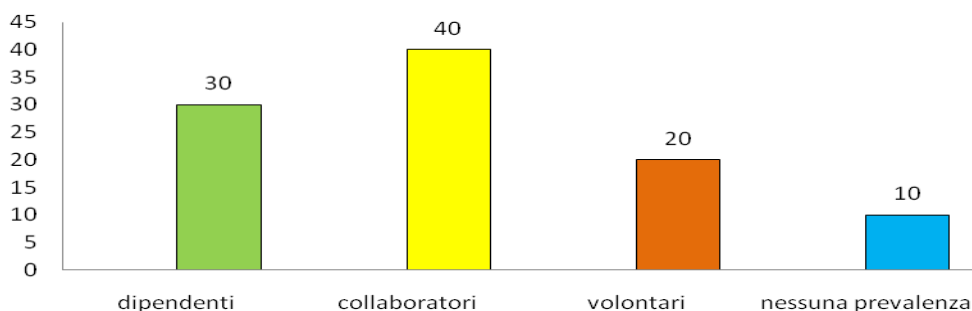
Figura 6 - Polarizzazione delle risorse umane



Fonte: Euricse su dati raccolti da Fondazione Vodafone Italia, 2011

In definitiva, l'analisi evidenzia tre diverse modalità di realizzazione dello *start-up* dell'impresa sociale: una prima, fa affidamento su tipologie di risorse umane riferibili all'ambito nonprofit (i volontari); una seconda, la più utilizzata, fa leva su forme contrattuali flessibili (collaboratori, partite Iva); una terza modalità invece struttura fin dall'inizio l'impresa investendo soprattutto sul lavoro alle dipendenze.

Figura 7 - Prevalenza delle tipologie di risorse umane



Fonte: Euricse su dati raccolti da Fondazione Vodafone Italia, 2011

8. Conclusioni e spunti per ulteriori approfondimenti

Euricse ha colto l'opportunità di collaborare con i promotori del bando "Donne&Lavoro" per realizzare un'approfondita analisi di tutti i progetti presentati, al di là della valutazione che ne è stata fatta in sede di concorso. Si è trattato, infatti, di un'importante occasione per operare a stretto contatto con finanziatori privati (la Fondazione Vodafone) e con mass media (*Donna Moderna*), allargando così lo spettro informativo e promozionale ben al di fuori della nicchia in cui solitamente operano queste imprese. Grazie al bando si è riusciti ad intercettare elementi di fabbisogno – che vanno dalla domanda di servizi, alla creazione di occupazione e d'impresa – che sono al tempo stesso più sfaccettati e meno specifici rispetto a quanto si rileva nei classici settori di attività all'interno dei quali è nata e, si è fin qui diffusa, l'impresa sociale (servizi assistenziali, inserimento lavorativo di persone svantaggiate). In definitiva, il concorso ha rappresentato, proprio per l'innovazione relativa al soggetto gestore delle attività proposte, una vera e propria sfida per l'impresa sociale, in particolare, per la sua più recente regolazione normativa. Si tratta infatti di una legge che, paradossalmente, fatica ad essere applicata nei contesti socio-economici che l'hanno generata (il settore nonprofit, la cooperazione sociale), e che in questo caso era chiamata a misurarsi con un'ampia gamma di possibili applicazioni. In altri termini si è trattato di una sorta di "test" rispetto all'efficacia di un inedito strumento giuridico per l'organizzazione e la gestione dell'attività d'impresa. Verificare il risultato di questo test può produrre non solo elementi valutativi utili rispetto agli esiti del bando, ma, più in generale, può generare altrettanto importanti elementi conoscitivi rispetto all'effettiva capacità dell'impresa sociale di proporsi come modello alternativo e "concorrenziale" rispetto ad altre forme d'impresa e, quindi, fruibile nei più diversi settori di attività.

Dall'analisi dei progetti sono emerse alcune indicazioni interessanti che, considerate con cautela e contestualizzate rispetto agli obiettivi e alle esigenze di questa iniziativa, possono risultare utili a policy maker e ad operatori, siano essi pubblici o privati, come spunto per future linee di finanziamento e attività a sostegno dell'impresa sociale. Alcuni elementi di apprendimento, infatti, si evidenziano chiaramente e legano le proposte presentate in risposta al bando ad un unico filo conduttore.

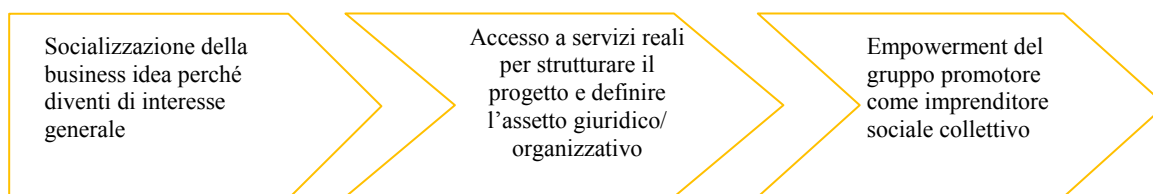
I progetti cercano di rispondere e sopperire alla mancata o insufficiente offerta di servizi ritenuti ormai essenziali e intorno ai quali esiste un consenso sempre più vasto rispetto al loro carattere di "interesse collettivo". Questi servizi si collocano sempre più ai margini o al di fuori dei servizi sociali in senso stretto e mirano a intercettare domande sociali nuove e reali, cioè generate dai needholder e/o da persone e organizzazioni che operano a stretto contatto con essi. Si tratta di un'osservazione importante che, al fondo, contiene una critica al modello economico dominante dove invece è l'offerta che determina la domanda, inducendo consumi che rispondono a bisogni generati artificialmente a partire dalla necessità di allargare i mercati di

sbocco⁸. In quest'ambito l'impresa sociale può proporsi come soggetto in grado di produrre beni e servizi che, anche per il loro carattere di utilità diffusa presso una vasta gamma di soggetti, vengono riconosciuti come meritori, cioè da rendere disponibili a prescindere dal fatto che i beneficiari siano in grado di sostenerne la produzione. Le imprese sociali che assumono nei fatti questa missione sono in grado di operare su mercati differenziati (sia pubblici che privati) e di attrarre importanti risorse non di mercato e non economiche (volontari, donazioni, ecc.). In questo modo possono dar vita ad un inedito modello di sostenibilità dell'azione imprenditoriale che consente di operare in ambiti ancora poco esplorati da altri attori pubblici e dalle imprese for-profit perché questi non sono in grado di mobilitare in ugual misura e con uguale efficienza queste stesse risorse (Borzaga, Zandonai, 2009). Il bando "Donne&Lavoro", da questo punto di vista, ha contribuito in modo pionieristico a liberare un potenziale di sviluppo aggiuntivo di imprenditoria a fini sociali; potenziale che però dovrebbe essere ulteriormente sostenuto, agendo sulle condizioni ambientali all'interno delle quali queste iniziative prendono forma. Ad iniziare, ad esempio, proprio dalla ancora scarsa diffusione e conoscenza delle possibilità offerte da questo modello imprenditoriale. Il numero di progetti presentati in risposta al bando rappresenta un indicatore degli effetti positivi generati da una campagna informativa ad ampio raggio come quella realizzata dal magazine *Donna Moderna*. Sta alle istituzioni saper cogliere gli elementi di rinnovamento e favorirne la diffusione e l'affermazione. Sta anche agli operatori tradizionali del settore far sapere che l'impresa sociale può essere praticata anche seguendo altre strade rispetto a quelle fin qui conosciute.

Un ulteriore elemento di interesse riguarda la figura di imprenditore sociale che emerge dai dati socio-anagrafici delle proponenti. Si tratta infatti di persone in possesso di elevato capitale umano, di età compresa tra i 36 e 45 anni e con pregresse esperienze lavorative. Una fase cruciale del percorso di vita per molte donne coinvolte in questa iniziativa, molte delle quali, probabilmente, intendono rientrare nel mercato del lavoro (ad esempio, dopo la maternità) e che probabilmente ricercano, oltre ad un nuovo lavoro, anche un diverso modo di lavorare. Inoltre alcune di queste persone possono aver subito la crisi occupazionale, perdendo il lavoro e, in altri casi ancora, non sono ancora riuscite ad accedervi dopo il percorso di studi. La figura dell'imprenditore sociale inizia così a strutturarsi e "professionalizzarsi", arricchendosi del bagaglio di conoscenze ed esperienze di persone professionalmente qualificate, giovani e disposte ad assumersi un certo margine di rischio d'impresa. D'altro canto questo complesso di risorse e competenze deve potersi declinare in contesti lavorativi capaci, a tutti gli effetti, di "conciliare" importanti esigenze di natura extralavorativa.

⁸ Vergani E., 2010, *Bisogni sospetti*, Maggioli, Rimini.

Figura 8 - Elementi di convergenza per lo *start-up* dell'impresa sociale



Fonte: Euricse, 2011

A partire da queste indicazioni generali si possono formulare alcuni spunti per i *policy maker* e gli operatori del settore.

Il quadro ambientale in cui l'impresa sociale si trova ad operare presenta alcune criticità che ne limitano la diffusione, soprattutto attraverso le forme previste dalla più recente normativa. L'accento andrebbe posto sulla formazione degli operatori e delle figure professionali che possono stimolare l'emersione e il consolidamento di questo comparto⁹. Alcune Camere di Commercio cosiddette "virtuose" stanno già fornendo informazioni dettagliate presso i loro sportelli e producono materiale informativo diretto a coloro che desiderano costituire un'impresa sociale¹⁰. Ma sono ancora considerevoli i margini di azione per campagne informative, servizi a supporto, progetti di sviluppo, concorsi simili a "Donne&Lavoro", ecc. che potrebbero essere intrapresi da una molteplicità di soggetti: pubblici, in particolare a livello locale, e privati, contando sulla crescente presenza di attori interessati ad operare in questo campo: fondazioni, *venture capitalist*, istituti di credito e, non ultimo, le reti del settore non-profit e della cooperazione sociale.

I dati analizzati lasciano inoltre intravedere importanti condizioni di sviluppo di esperienze innovative di imprenditoria sociale. Questa volontà di "fare impresa" andrebbe intercettata dimostrando che l'impresa sociale può rappresentare una struttura versatile e facilmente fruibile, da utilizzare per realizzare idee imprenditoriali in grado di produrre valore sociale – benessere, inclusione, cura, educazione – a favore di persone (svantaggiate e non) e di comunità. Questa tendenza è peraltro confermata dal crescente interesse dei *policy maker* per le iniziative imprenditoriali a finalità sociale, anche se purtroppo più a livello internazionale che nel nostro paese. A livello europeo, ad esempio, il tema è nell'agenda di molti governi nazionali (inglese, ad esempio) e la Commissione Europea ha recentemente proposto un pacchetto di politiche e di risorse dedicate a sostenere "l'innovazione sociale" come strada maestra per rifondare il modello sociale europeo¹¹. Si tratta di proposte interessanti, ma ancora poco supportate da evidenze scientifiche e chiare azioni di sviluppo. Dal punto di vista scientifico si assiste infatti ad un dibattito ancora confuso sui concetti chiave e

⁹ Euricse ha un'esperienza pluriennale nelle attività di formazione per operatori e operatori. Per maggiori informazioni consultare il sito www.euricse.eu.

¹⁰ Si veda, ad esempio, la guida alla creazione dell'impresa sociale preparata dalla Camera di Commercio di Roma: http://www.rm.camcom.it/index.php?id_sezione=576. Altre esperienze innovative in questo senso sono realizzate dalle Camere di Commercio di Lodi, di Forlì e di Lucca. Retecamere (a cura di), 2010, *L'utile senza gli utili. Guida alla creazione dell'impresa sociale*, Roma.

¹¹ *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*, Bureau of European Policy Advisers (BEPA), May 2010. *Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*, COM (2010) 546 final of 6/10/2010. Murray, Caulier-Grice, 2010.

su cosa debba entrare nell'alveo concettuale e operativo della *social innovation*. Da qui l'interesse di centri di ricerca come Euricse ad indagare i fenomeni socio-economici e organizzativi direttamente o indirettamente afferibili a questo campo di attività dal quale possono discendere, va ribadito, importanti risorse per lo sviluppo. Dall'altro lato, a livello gestionale predomina una uguale incertezza sulla struttura della domanda e dell'offerta di innovazione e imprenditorialità sociale, sui servizi verso cui queste iniziative si dovrebbero orientare, sulle persone interessate ad impegnarsi per promuoverle e gestirle, sulle condizioni necessarie affinché idee e progetti possano concretizzarsi. Per fare in modo che questo quadro assai frammentato trovi elementi di coesione e di relativa unitarietà è necessario investire sul almeno tre punti.

In primo luogo la disponibilità di informazioni per conoscere meglio dimensioni e caratteristiche dell'universo dell'imprenditoria sociale in tutte le sue forme e modelli, in modo da consentire azioni di sviluppo il più possibili mirate e quindi efficaci. E' necessario quindi mettere a disposizione dei practitioner un sistema informativo in grado di fornire misure periodiche relative all'universo delle imprese sociali, oltre ad approfondimenti mirati riguardanti, ad esempio, studi di settore, raccolte di *case-history*, analisi *sentiment* e approfondimenti territoriali.

In secondo luogo, è necessario sviluppare e qualificare il sistema dei servizi reali a sostegno dello sviluppo di queste stesse imprese. L'assistenza tecnica al bando ha evidenziato un grande fabbisogno di servizi consulenziali, formativi, ecc. attualmente scarsamente disponibili sia sul mercato che presso strutture pubbliche (salvo lodevoli eccezioni). In questo senso il settore non-profit ed in particolare la cooperazione sociale potrebbe mettere a disposizione un know-how esperienziale già strutturato soprattutto all'interno delle sue reti federative e consortili. Allo stesso modo, strutture dedicate al finanziamento delle imprese sociali – come fondazioni bancarie, istituti di credito specializzati e figure emergenti di venture capital – potrebbero svolgere un ruolo ugualmente importante a sostegno di progettualità e iniziative promosse da imprese sociali, come peraltro sta già in parte avvenendo. Infine uno stesso ruolo di sostegno potrebbe essere svolto da realtà che, in forme e modi diversi, incubano progetti imprenditoriali *tout court*, tra i quali anche iniziative a finalità sociale. Anche in questo caso le esperienze non mancano, in particolare guardando a realtà come la rete The Hub che mette a disposizione spazi e sistemi di relazione orientati a promuovere iniziative di innovazione sociale. Peraltro questi "incubatori" vanno considerati essi stessi come modelli emergenti di impresa sociale, sia in termini formali (basti pensare che una delle materie "di rilievo sociale" citate dalla normativa come campo d'azione per le imprese sociali riguarda proprio "i servizi strumentali alle imprese sociali"), ma soprattutto in termini sostanziali in quanto la promozione di imprenditorialità può generare importanti esternalità positive: occupazione, creatività, innovazione, ecc.

In terzo luogo dovrebbero essere replicate iniziative di finanziamento dello start-up attraverso l'allocazione di fondi mirati. Si tratta infatti di iniziative che pur nella loro eterogeneità contengono anche un'importante componente informativa e promozionale, come nel caso del concorso "Donne&Lavoro". I benefici creati

attraverso queste attività, infatti, vanno ben oltre il riconoscimento del contributo economico alle iniziative prescelte perché generano interesse e contribuiscono a far emergere elementi di competenza e innovatività che l'analisi proposta in questo contributo ha cercato di mettere in luce.

Referenze

Borzaga C., Fazzi L. (a cura di), 2008, *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Edizioni Carocci, Milano.

Borgaza C., Zandonai F., 2009, "L'impresa sociale nelle metamorfosi dei mercati", in Laville J.L., La Rosa M. (a cura di), *Impresa sociale e capitalismo contemporaneo*, Sapere 2000 - Edizioni Multimediali, Roma, pp. 175-195.

Borzaga C., Zandonai F. (a cura di), 2009, *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli, Roma.

Fici A., Galletti G. (a cura di), 2007, *Commentario al decreto sull'impresa sociale*, Giappichelli, Torino.

Fici A., 2007, "Impresa sociale", in *Digesto Civ.*, agg. III, t. 2, Torino, p. 665.

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., 2010, *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation, Nesta, London.

Retecamere (a cura di), 2010, *L'utile senza gli utili. Guida alla creazione dell'impresa sociale*, Roma.

Vergani E., 2010, *Bisogni sospetti*, Maggioli, Rimini.

Riferimenti a siti:

<https://fondazione.vodafone.it/progettodonnelavoro/>

<http://www.donnamoderna.com/attualita/progettodonnelavoro>