

DI ANDREA DI TURI

Apoco più di due anni dall'emanazione dei decreti attuativi che ne hanno perfezionato l'ingresso nell'ordinamento, l'impresa sociale, così com'è definita dal D.Lgs. 155/2006, non si può dire che abbia sfondato. Secondo recenti rilevazioni se ne contano circa 600 in tutt'Italia, contro, ad esempio, quasi 7.500 cooperative sociali: un numero non basso, ma forse neanche del livello che era lecito attendersi. Si potrebbe però assistere ad un rilancio dell'interesse verso l'impresa sociale come conseguenza, ora, della crisi. In particolare per affrontare i problemi occupazionali: al modello dell'impresa sociale, infatti, si sta guardando con attenzione perché può rappresentare uno strumento innovativo per gestire le crisi aziendali tutelando al meglio i livelli occupazionali e, allo stesso tempo, innovando i processi produttivi in una prospettiva di continuità dell'attività lavorativa e del marchio. Secondo logiche diverse, però, da quelle tradizionali, che coniughino cioè sostenibilità economica e perseguimento del bene comune, in un processo di avvicinamento tra mondo *non profit* e mercato. Sul ruolo dell'impresa sociale in relazione alla crisi si è espresso a inizio anno il Cnel (Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro), facendo propria una risoluzione del Parlamento europeo del 2009 che ne rimarcava l'importanza (in Europa l'economia sociale rappresenta il 10% delle imprese e il 6% dei posti di lavoro). Più di recente, a dare nuova linfa al dibattito è stata un'interessante pubblicazione curata da alcuni fra i maggiori esperti di economia sociale in Italia (si vedano le interviste in pagina). L'idea di fondo di quest'ultimo lavoro è di adottare la formula dell'impresa sociale per costituire quella che viene definita una *saving company*, cioè una nuova impresa che ha il compito di risanare l'impresa in crisi e soprattutto mantenerne i livelli occupazionali. Avendo la possibilità di aprire il proprio

Modello di salvataggio

Così le imprese sociali potrebbero fungere da «saving companies» per salvare le aziende in crisi. Grazie alla partecipazione nel capitale di imprenditori, lavoratori e altri soggetti terzi come gli enti locali, interessati a preservare un patrimonio di attività e di lavoro

capitale sia alla partecipazione dei lavoratori, sia all'imprenditore stesso, probabilmente propenso a mantenere un ruolo nella nuova impresa in attesa del rilancio, magari conferendole attrezzature e macchinari. Sia, ancora, a soggetti terzi interessati a preservare l'esistenza dell'impresa sul territorio (enti locali, fondazioni, Camere di commercio, banche di credito cooperativo). Con la nuova impresa sociale si opererebbe una riconversione dell'attività aziendale, in tutto o in parte (anche attraverso scorpori o *spin-off* dell'impresa originaria), verso altri settori con maggiori prospettive (energie rinnovabili, *green economy*), anche di nicchia, o verso ambiti collegati all'attività originaria ma da essa separabili, come quelli caratterizzati dai più forti contenuti sociali, per i quali le previsioni stimano un mercato in forte crescita: asili nido, servizi di conciliazione vita-lavoro, servizi di prossimità, filiera corta, *housing sociale*. Gli interventi di riorganizzazione

aziendale condotti con lo strumento dell'impresa sociale metterebbero al centro i lavoratori in situazione di debolezza, i più colpiti dalla crisi: quelli a rischio di perdere il posto di lavoro, magari già inseriti in procedure di cassa integrazione o mobilità, come pure quelli disoccupati e inoccupati, che rientrano nella definizione dell'Unione europea di "lavoratori svantaggiati" che la disciplina dell'impresa sociale ha assunto. Il fatto che l'impresa sociale operi senza fine di lucro, senza distribuzione di utili, e che la tipologia dei contratti che utilizza abbia solitamente costi inferiori rispetto a quelli delle imprese *profit*, darebbe inoltre alla *saving company* la possibilità di proporsi in modo competitivo sul mercato. Rappresentando anche una valida alternativa ai processi di delocalizzazione produttiva. È la storia economica, del resto, a insegnare che nelle fasi di crisi è sempre stata l'impresa partecipata, solidale ad indicare la via d'uscita.



il libro

IDEE E PERCORSI PER USCIRE DALLA RECESSIONE



Come l'impresa sociale può essere una risorsa per superare l'attuale fase di crisi? È la domanda cui cerca di rispondere il volume curato da Massimo Campedelli e Giorgio Fiorentini, «Impresa sociale. Idee e percorsi per uscire dalla crisi» (Edizioni Egea, pagine 144, euro 12), che raccoglie il contributo di alcuni dei massimi esperti del mondo del non profit italiano.

è lavoro

Direttore responsabile
MARCO TARQUINIO

Vicedirettore
Tiziano Resca

A cura di
Francesco Riccardi
(responsabile)

Maurizio Carucci

Comitato scientifico
Guido Baglioni,
Giuliano Cazzola,
Lorenzo Ornaghi,
Michele Tiraboschi
(coordinatore)

In collaborazione con: **Adapt**
Centro Studi Internazionali
e Comparati "Marco Biagi"
Università di Modena e Reggio Emilia

Progetto grafico
Aurelio Candido

Per contattarci:
lavoro@avvenire.it
Piazza Carbonari 3,
20125 Milano Tel. 02/6780.461

le valutazioni

I RICERCATORI

Fiorentini e Randazzo: «Veicolo societario per interventi di recupero»

«A differenza degli ammortizzatori sociali, che sono riparativi e implicano un supporto del mercato nel riassorbire le persone in situazioni di debolezza, un intervento di salvataggio attuato creando un'impresa sociale, in cui può entrare la stessa proprietà dell'impresa *for profit* in crisi, si fa carico di una quota di queste persone, con un'apertura eventuale anche agli inoccupati». A dirlo è il professor Giorgio Fiorentini, direttore del Master universitario in management delle imprese sociali, cooperative e aziende non profit della Sda Bocconi, che insieme a Massimo Campedelli, direttore di Osis (Osservatorio

sull'impresa sociale), ha curato la pubblicazione "Impresa sociale. Idee e percorsi per uscire dalla crisi" (Egea). Nella quale presenta le tesi che esporrà anche il 21-22 maggio ai Colloqui sull'impresa sociale in programma all'Università di Roma Tre.

«L'impresa sociale, evidentemente, non va a fare – spiega Fiorentini – le stesse cose dell'impresa *profit* in crisi: bisogna cercare di capire cosa si può incorporare per realizzare operazioni di questo genere. Ad esempio, se sono nel tessile e non voglio "sporcare" la mia griffe, con l'impresa sociale posso fare linee di prodotti con una marca diversa, puntando a mercati diversi. Se

sono un'azienda che deve migliorare il presidio di attività di carattere sociale che non fanno parte del mio *core business*, come l'asilo nido o i soggiorni estivi, con l'impresa sociale mi attivo in questo senso, con un'attività che può andare a favore anche dei dipendenti delle aziende del mio indotto o del territorio. Passata la crisi, si può fare in modo che l'impresa sociale rientri in quella principale». Ma quale tipologia o classe dimensionale d'impresa si presta di più a questo tipo d'interventi? Secondo Roberto Randazzo, avvocato, che insegna diritto degli enti non profit all'Università Bocconi di Milano e ha contribuito alla stesura del volume, «la forchetta è ampia, dalla piccola o media impresa alla multinazionale. La soluzione deve essere pianificata quando l'imprenditore comincia ad avere sentore che non ha più la capacità di stare sul mercato. E decide di intraprendere questa strada per il mantenimento dei livelli occupazionali piuttosto che avviare procedure di cassa inte-

grazione». Anche perché molti imprenditori sono sensibili a questioni reputazionali, all'immagine e alla considerazione sociale da parte del territorio, che potrebbero essere intaccate da una gestione della crisi poco attenta alla dimensione occupazionale: l'impresa sociale, invece, a differenza di interventi realizzati ad esempio con la formula della cooperativa, dà loro modo di farsi parte attiva nella nuova *saving company*. «L'impresa sociale – sottolinea Randazzo – è uno strumento innovativo che permette di costruire un veicolo societario che coinvolge i lavoratori, ma non esclude che al capitale sociale partecipino soggetti terzi, come l'imprenditore stesso o gli enti locali». Ed è in questa direzione che si sta lavorando: Osis sta collaborando con l'Agenzia per il lavoro di Regione Lombardia per definire un supporto consulenziale per la gestione delle crisi d'impresa. Con alcuni casi che sono già stati sottoposti per verificare l'applicabilità del modello.

Andrea Di Turi

LE IMPRESE

«La chiave? Costruire i progetti in modo diverso per moltiplicarne l'utilità»

di mediazione culturale che svolge, che utilizza un cemento diverso: quella della coesione sociale. «Nei cantieri – spiega Bellione – sono coinvolte persone immigrate e italiani. È una nostra precisa scelta, quella di fare integrazione in questo modo, perché quando ci si conosce con il lavoro la relazione passa attraverso quello che si fa. E se si litiga è per il marmo da mettere sul davanzale». Per questo, oltre che per la qualità delle sue realizzazioni edili, "Sotto il tetto" è spesso invitata in giro per l'Europa per raccontare la propria storia. Qualità dell'offerta e attenzione

alle persone sono alla base anche del progetto "Un campo nel cortile": realizzare campi da calcetto (quindici quelli avviati fra Milano e provincia e Novara) in parrocchie di quartieri difficili, per fare inclusione sociale. La prima sperimentazione nella parrocchia Maria Madre della Chiesa di padre Eugenio Brambilla, al quartiere milanese del Gratosoglio, grazie alla Fondazione Magnoni e alla cooperativa sociale San Martino (nella foto grande). «L'impresa sociale – dichiara il responsabile del progetto, Simone Poli – consente di uscire dalla logica dell'erogazione pu-

ra, che rischia di imbavagliare la spinta imprenditoriale, e di moltiplicare l'utilità sociale generata». "Fm social investment" è il soggetto giuridico attorno a cui ruotano i partner che hanno permesso di ampliare l'iniziativa: altre fondazioni e banche, l'Arcidiocesi di Milano, con cui è stato stilato un protocollo d'intesa, e le associazioni sportive dilettantistiche del territorio, che gestiscono i campi con il forte coinvolgimento di volontari. I campi, utilizzati gratuitamente di giorno dai ragazzi del quartiere e affittati la sera (con prenotazioni gestite online su www.uncamponecortile.it), sono molto apprezzati e non solo perché belli. «Il bello educa – spiega Poli – e gli utenti sono fidelizzati. Tanti raccontano di aver trovato, oltre a bei campi, buone relazioni, familiarità: qui c'è una comunità di persone che ti accoglie». E mentre tiri due calci a un pallone, sei consapevole di far parte di un progetto. (A.D.T.)

da sapere

UNA NUOVA BORSA PER FINANZIARE LE IMPRESE SOCIALI

Per le imprese sociali la questione cruciale resta quella di attrarre le risorse finanziarie necessarie a operare e a crescere. Un progetto in corso di realizzazione potrebbe in questo senso segnare una nuova strada: l'idea è quella di dar vita a una Borsa delle imprese sociali, cioè un mercato regolamentato in cui, sul modello della Borsa valori, si negoziano titoli emessi da imprese sociali. Il progetto è stato elaborato dalla società di ricerche sulla sostenibilità "Avanzi", col sostegno di Regione Toscana e Regione Lombardia e il patrocinio dell'Agenzia per le Onlus. Nonostante esistano già esempi di Borse sociali a livello internazionale (in Europa c'è anche l'Associazione delle Borse sociali), quella che vedrebbe la luce in Italia sarebbe la prima a caratterizzarsi come «un vero mercato di capitali – spiega Davide Dal Maso, partner di Avanzi – in cui si scambiano titoli negoziabili e quindi si finanzia il patrimonio delle imprese. Si rivolgerà a organizzazioni di una certa dimensione, tendenzialmente grandi e mature». Potranno quotarsi sia imprese di capitali che operano con finalità sociali, sia organizzazioni *non profit*. L'ipotesi di funzionamento a regime prevede un listino di una settantina di titoli. «Stiamo lavorando – dice Dal Maso – per allargare la rete degli attori coinvolti, creare consenso e risolvere le questioni di carattere tecnico. Il progetto potrebbe essere pronto entro l'estate 2011».