



# Sul mercato e oltre Dove osano le imprese sociali

Gianfranco Marocchi

# Certo, la resilienza, la resistenza alla crisi...

Le letture ricorrenti evidenziano la resilienza delle imprese sociali nella fase di crisi

Sociali_MISE	2008				2014			
	Totale posizioni	T. indeterminato	T. determinato/stag.	Parasubordinati	Totale posizioni	T. indeterminato	T. determinato/stag.	Parasubordinati
TIPO A	260.914	166.809	58.080	36.025	293.430	205.568	65.215	22.647
TIPO A e B	14.396	8.178	3.573	2.645	20.467	12.298	5.317	2.852
TIPO B	65.888	40.277	21.014	4.597	82.087	52.331	26.398	3.358
Consorti	4.593	2.493	1.137	963	7.084	4.640	1.662	782
n.c.	31.771	18.175	8.775	4.821	36.940	23.785	9.725	3.430
<b>TOTALE</b>	<b>377.562</b>	<b>235.932</b>	<b>92.579</b>	<b>49.051</b>	<b>440.008</b>	<b>298.622</b>	<b>108.317</b>	<b>33.069</b>

	Totale posizioni lavorative	Dipendenti a tempo indeterminato	Dipendenti a tempo determinato/stagionale	Parasubordinati
TIPO A	12,5%	23,2%	12,3%	-37,1%
TIPO B	24,6%	29,9%	25,6%	-27,0%
TIPO A e B	42,2%	50,4%	48,8%	7,8%
consorzio	54,2%	86,1%	46,2%	-18,8%
Non classificate	16,3%	30,9%	10,8%	-28,9%
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>16,5%</b>	<b>26,6%</b>	<b>17,0%</b>	<b>-32,6%</b>



- Gli occupati sono aumentati mentre le altre imprese licenziavano
- Le cooperative sociali stabilizzano i lavoratori mentre il resto del sistema produttivo precarizza
- Sono smentiti i luoghi comuni circa cooperative piccole, fragili, sottocapitalizzate, ecc.

## ... giocando su due fronti

- **In difesa:** capacità di comprimere gli utili, limitare le retribuzioni dei dirigenti, mettere in atto sforzi collettivi di fronte ai periodi di difficoltà, non delocalizzare
- **In attacco:** investire (aumento delle immobilizzazioni nette in tutte le ricerche), continuare a patrimonializzare anche quando gli utili sono piccoli, formarsi, innovare, investire sull'organizzazione, sulle competenze, ecc..



## Ma i dati vanno spiegati!

- Questi elementi sono utili a contrastare luoghi comuni che trasmettono una visione residuale delle imprese sociali
- La presenza di strategie *in attacco* smentisce l'ipotesi di crescita anticiclica «impovertita» (cresce un mercato di serie B «meglio che niente» rispetto al venir meno del mercato di serie A)
- Ma i dati vanno spiegati e compresi:
  - Da dove viene la resilienza?
  - Attraverso quali strategie e quali strumenti può essere consolidata
  - Vi sono solo punti di forza?
  - E, soprattutto: la crescita *in attacco* in che direzioni va?

# Da un parte l'entusiasmo per l'innovazione...

... orientata al miglioramento della qualità della vita a 360 gradi...

- **Vivere la città** (Rigenerazione urbana, Recupero immobili degradati, orti urbani, ecc.)
- **Abitare** (Housing, co - housing, autocostruzione, abitare sostenibile, ecc.)
- **Cibo** (Agricoltura sociale, biologico, contrasto spreco alimentare, ecc.)
- **Sostenibilità** (energie rinnovabili, recupero materiali, raccolta differenziata, ecc.)
- **Lavorare e intraprendere** (co-working, incubatori di startup)
- **Qualità della vita** (cultura, welfare culturale, espressività artistica, ecc.)
- **Relazioni** (sharing economy, rapporti collaborativi con EEPP, azioni di impresa comuni con imprese for profit, interventi di prossimità, ecc.)
- ...

## ... dall'altra il «paradosso dell'equità»

Luca Fazzi, *Costruire l'innovazione nelle imprese sociali e nel terzo settore:*

Paradossalmente, in un'epoca particolarmente attenta da una parte alla responsabilità sociale delle azioni di impresa, dall'altra all'innovazione sociale, nelle imprese sociali viene meno l'attenzione al tema dell'**equità**.



# Lavoriamo per i ricchi?



- È innovazione sociale realizzare per migliorare la qualità della vita di chi può pagare (e non degli altri)?
- Molti interventi hanno sicuramente valenze culturali interessanti, ma... la questione della accessibilità rispetto alle disponibilità economiche e sociali è definitivamente tramontata per le imprese sociali?
- Un negozio biologico con prezzi alti
- Il cohousing con coabitanti di classe media e alta scolarizzazione
- I servizi di intermediazione del welfare su piattaforme digitali per famiglie paganti
- I servizi di sanità leggera con costi di mercato
- ...



# Il paradosso dell'equità contiene due interrogativi...

*«... rimane l'interrogativo sul senso di un'operazione che per stare in piedi si devono mandare le lettere degli avvocati a casa dei poveracci che non hanno soldi nemmeno per campare. O in alternativa selezionare chi curare in base alle disponibilità economiche e pertanto fare esattamente l'opposto di quello per cui si era iniziata questa avventura.»*

[presidente di una cooperativa che ha investito sull'apertura di tre ambulatori; due sono stati chiusi perché non sostenibili, uno, quello nel territorio in la cooperativa è più radicata, è aperto, è in pareggio, pur originando una serie di interrogativi...]

- Uno **etico - politico**: l'equità sociale è prioritaria?
- Uno **organizzativo e strategico**: se l'equità non è prioritaria, l'impresa sociale gode di un vantaggio competitivo?

# Solo l'impresa sociale può?

- Il paradosso dell'equità svela, oltre ad una questione di posizionamento etico politico, una questione organizzativa importante
- In settori di mercato (= domanda pubblica o privata disponibile a remunerare il prodotto), non solo l'impresa sociale ma tutti i soggetti di impresa possono produrre esiti di utilità sociale
- Le imprese sociali possono essere protagoniste in tali ambiti? In generale, né più né meno di altri.
- L'errore?
  - Credere che l'essere «sociali» sia di per sé un fattore differenziale per il successo imprenditoriale o la capacità di innovare («noi lo facciamo meglio perché siamo i buoni»);
  - La retorica del mercato: siamo vera impresa sociale solo se sappiamo sfidare il mercato sul territorio del mercato

## Quali risorse mobilitiamo?

- L'impresa sociale ha un vantaggio competitivo nei settori in cui il mercato non arriva agevolmente se (e solo se) è in grado di **mobilitare risorse ulteriori**, inaccessibili ai soggetti di mercato, perché connessi alle finalità di interesse generale realizzate

Disponibilità filantropiche  
istituzionali

Extra effort dei dirigenti

Collaborazioni diffuse in  
un contesto comunitario

Disponibilità filantropiche  
individuali

Extra effort dei lavoratori

Disponibilità degli investitori alla  
minore (o ritardata) remunerazione

Rinuncia alla  
distribuzione di utili

Sostegno delle pubbliche  
amministrazioni

Incorporazione del valore nel  
prodotto, apprezzato dai clienti

Extra effort di  
professionisti esterni

# L'impresa oltre mercato

- La capacità di indurre comportamenti «oltre mercato» negli stakeholder sposta i confini dell'azione imprenditoriale e rende possibili imprese altrimenti improponibili
- Questo spostamento dei confini è fattore costitutivo dell'impresa sociale
- La capacità di instaurare relazioni «oltre mercato» con gli stakeholder non è un fatto acquisito una volta per sempre, ma è da conquistare e riconfermare giorno per giorno

«È possibile fare impresa rendendo accessibili beni e servizi che altre imprese non possono offrire?»

«Sì, se si mobilitano risorse che altre imprese non hanno»

# Cosa favorisce l'accesso a tali risorse

- Un legame profondo (non solo di mercato) e ben curato con il proprio contesto di riferimento (=> capacità di far sentire gli stakeholder protagonisti dell'impresa sociale, saper dialogare con loro):
  - Un territorio («il quartiere San Salvario»)
  - Un gruppo con bisogni o interessi comuni («le persone con la SLA e i loro familiari»)
  - Una comunità ideale («I vegani»)
- L'eccellenza e l'innovazione rispetto a ciò che i propri stakeholder hanno a cuore (*circolo virtuoso: le risorse consentono l'eccellenza, l'eccellenza attira risorse*)
- La capacità di comunicarlo in modo efficace

# Le strategie per il vantaggio competitivo (1)

- **Le strategie «straccione»:** agire su effort lavoratori e dirigenti
  - Pro: immediatamente agibile, coerente con cultura diffusa nel TS
  - Contro: difficilmente sostenibile nel medio periodo, rischi di scivolamenti etici discutibili («se vuoi essere dei nostri, devi dare...»), rischio di eccessivo richiamo ad aspetti etici piuttosto che al risultato
- **Le strategie imprenditive:** agire su remunerazione degli investitori,
  - Pro: molto slanciate verso l'innovazione, l'eccellenza e l'imprenditorialità
  - Contro: poca attitudine diffusa nel TS, rischio di derive mercatiste che rendono il prodotto nella realtà «poco sociale»

## Le strategie per il vantaggio competitivo (2)

- **Le strategie comunitarie:** agire su supporto diffuso della comunità e su donatori
  - Pro: afflusso di risorse fidelizzato e duraturo
  - Contro: richiedono tempi molto lunghi e una grande e costante coerenza. Non si costruiscono dal nulla
- **Strategie culturali e comunicative:** agire su percezione clienti, donatori, investitori
  - Pro: possibilità di risultati molto potenti, esiti non solo per la propria impresa ma per la cultura diffusa
  - Contro: lavoro di lungo periodo in un agone affollato e competitivo, con forti effetti distorsivi dei media (es. 5x1000); altrimenti rischio di risultati molto «di nicchia»

## Consapevolezza che...

- Le risorse non sono infinite, si tratta pertanto di scegliere verso quale strategia (o combinazione di strategie) indirizzarle
- Le strategie hanno tempi di realizzazione e possibilità di successo diverse: no aspettative improprie!
- I **media** enfatizzano i centometristi (le startup «carine» dal successo fulminante), mentre la realtà è fatta di maratometri
- I **valutatori di progetti** amano le costruzioni ingegneristiche, la realtà procede con idee e direzioni chiare, ma realizzazioni che vanno avanti anche per prova ed errore e con percorsi accidentati

# Una doppia sfida

Essere impresa oltre mercato impone una doppia sfida organizzativa:

## Essere impresa:

- Efficienza
- Efficacia
- Innovatività
- Sostenibilità
- ...

## Essere oltre mercato:

- Identità
- Valori riconoscibili
- Risultati sociali apprezzabili
- Motivazioni
- Remunerazioni immateriali
- Relazioni con gli stakeholder
- ...