

# VIII COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE

## PAPER

ISBN 978-88-909832-0-7

### L'ASSUNZIONE DELLA QUALIFICA DI IMPRESA SOCIALE COME DETERMINANTE INDIRETTA DELLA CRESCITA. UNA ANALISI FONDATA SU CINQUE CASE STUDIES

**Fabio Santini**

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

**Francesco Vitelli**

Dipartimento di Giurisprudenza, Università degli Studi di Macerata

*paper presentato in occasione di*

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

## **Abstract**

Prendendo a riferimento una accreditata metodologia di ricerca (Eisenhardt & Graebner, 2007; Rayan, Scapens, & Theobald, 2002), il lavoro si orienta allo studio di cinque casi di società che hanno assunto la veste di impresa sociale a seguito dell'entrata in vigore del D.lgs. 24 marzo 2006 n. 155 (attuativo della legge 13 giugno 2005 n. 118) e che si sono distinte, negli ultimi quattro anni, per un alto tasso di crescita dei ricavi e del risultato operativo. Lo scopo è quello di comprendere se la nuova veste giuridica possa venire considerata come una determinante indiretta della crescita per gli effetti potenzialmente producibili in termini di cambiamento cognitivo (modelli mentali) e comportamentale (pratiche sociali) nel management e, più in generale, negli individui che in essa operano (Burns & Scapens, 2000; Busco, Riccaboni, & Scapens, 2001).

**Keywords:** impresa sociale; terzo settore; non profit; case studies; determinanti della crescita

## 1. Introduzione

Sia che si approfondisca l'esperienza anglosassone, che quella europea continentale<sup>1</sup>, il mondo delle *not for profit organisations* appare estremamente variegato non solo per l'estrema molteplicità delle forme giuridiche che esse possono rivestire, ma anche nel loro elemento teleologico, alternativamente di natura ideale o mutualistica ed, altresì, nella loro funzione economica: dalla semplice rappresentanza di interessi collettivi alla redistribuzione economica fino alla continuativa produzione di beni o servizi di utilità sociale (Borzaga, 2009; Dal Maso & Zanoni, 2011)<sup>2</sup>.

In questo contesto di realtà associative, nell'ultimo decennio, si è inserita l'impresa sociale ex D.Lgs. 24 marzo 2006 n. 155<sup>3</sup>, la quale, in prima approssimazione, sembrerebbe costituire una sottocategoria del Terzo Settore volta ad abbracciare le *commercial not for profit organisations*, cioè quelle realtà decisamente orientate alla funzione produttivistica in via esclusiva o principale di beni e servizi di utilità sociale (Alleva, 2007). La necessità di definire questa categoria all'interno del *no profit* tradizionale nascerebbe dalla evoluzione di quest'ultimo che, in una sorta di positivo ed auspicato processo di maturazione e autonomia, si dovrebbe sempre più caratterizzare in senso imprenditoriale e produttivo (Donati, 2002).

Le imprese sociali sono nate innanzitutto per dare risposte a bisogni, soprattutto nuovi, trascurati dalle imprese a scopo di lucro e a cui le politiche sociali di natura pubblica di protezione sociale non erano in grado di far fronte in modo adeguato (Borzaga, 2009). Alcune tra le più importanti esperienze italiane di imprese sociali sono nate da processi di deistituzionalizzazione, che hanno coinciso con la chiusura di grandi strutture residenziali pubbliche, con la finalità di favorire la creazione di luoghi di lavoro, educativi, dove le persone "svantaggiate" potessero interagire per il pieno recupero dei soggetti precedentemente istituzionalizzati e contribuire al miglioramento della qualità di vita<sup>4</sup>.

L'innovazione del processo si caratterizza per un utilizzo sempre più diffuso da parte delle imprese sociali di forme societarie e accordi "di rete", come, ad esempio, consorzi, gruppi, società di prodotto, *partnership* di progetto, associazioni temporanee d'impresa (ATI), che hanno l'obiettivo di esplicitare ruoli e legami di interdipendenza fra i diversi autori delle filiere volte alla produzione di beni e servizi caratterizzati da consistenti elementi di complessità e dove è necessario coordinare tra loro apporti diversificati (Borzaga & Ianes, 2006).

Sotto il profilo economico-aziendale, uno degli aspetti di maggiore interesse riguarda i potenziali effetti degli artt. 10 e 12 del Decreto 155/06, relativi, rispettivamente, all'obbligo del coinvolgimento degli *stakeholder* nell'attività di gestione, dove "per coinvolgimento deve intendersi qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati", ed all'obbligo di redigere annualmente un bilancio sociale. Entrambe, infatti, rappresentano occasioni di confronto capaci di produrre un cambiamento cognitivo (modelli mentali) e comportamentale (pratiche sociali) nel *management* e, più in generale, negli individui che operano nell'impresa (Burns & Scapens, 2000).

Lo scopo del presente lavoro consiste nel valutare l'efficacia diretta ed indiretta della fattispecie giuridica in oggetto prendendo a riferimento cinque *case studies*. In particolare, l'efficacia diretta viene analizzata in termini di benefici legali connessi allo status di impresa sociale mentre, quella indiretta, viene analizzata sia sotto il profilo della visibilità esterna che dei potenziali effetti positivi sull'organizzazione e sulla gestione aziendale e, tramite questi ultimi, sulla crescita del volume di affari e della redditività.

## 2. Letteratura

Il lavoro si basa su due principali frame di letteratura. Il primo, di carattere giuridico, riguarda gli studi condotti sulla fattispecie "impresa sociale" allo scopo di un suo inquadramento nell'ordinamento normativo italiano ed una analisi dei principali limiti ed opportunità connesse al suo impiego come strumento dell'attività imprenditoriale. Il secondo, di carattere aziendalistico, fa riferimento alla teoria istituzionale (*Institutional theory*) ed, in particolare, alla *Old institutional economics*, capace di palesare il meccanismo attraverso il quale può prodursi un cambiamento culturale delle organizzazioni attraverso una modifica delle routine organizzative (Burns & Scapens, 2000).

### 2.1 L'ambito giuridico

Tra le varie definizioni che possono essere date all'impresa sociale, una tra le più esaustive è quella che tiene conto allo stesso tempo dell'attività economico-imprenditoriale e di quella sociale. La prima prevede la sussistenza di quattro requisiti fondanti: produzione di beni o servizi in forma continuativa e professionale; un elevato grado di autonomia sia nella costituzione che nella gestione; l'assunzione, da parte della compagine proprietaria, del rischio economico; la presenza, accanto a volontari o utenti, di un certo numero di lavoratori retribuiti.

La dimensione sociale prevede, al contempo, la presenza dell'esplicito obiettivo di produrre benefici a favore della comunità nel suo insieme o di gruppi svantaggiati; essere un'iniziativa collettiva, cioè promossa non da un singolo imprenditore, ma da un gruppo di cittadini; avere una *governance* affidata prevalentemente a soggetti portatori di interessi diversi dai titolari del capitale investito; garantire una partecipazione ai processi decisionali allargata, in grado di coinvolgere la maggior parte dei soggetti interessati all'attività; prevedere la non distribuibilità degli utili e, quindi, la loro assegnazione ad un fondo indivisibile tra i soci, sia durante la vita dell'impresa, che in caso di suo scioglimento.

Come si nota, la suddetta definizione prescinde da specifiche forme giuridiche ed ugualmente non è legata ad uno specifico ordinamento giuridico nazionale: configura l'impresa sociale come un soggetto giuridico privato ed autonomo dalla pubblica amministrazione, che svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali, ma che al contempo persegue una esplicita finalità sociale - a differenza delle imprese tradizionali - che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di una intera comunità o di soggetti svantaggiati.

Essa esclude, pertanto, la ricerca del massimo profitto in capo a coloro che apportano il capitale di rischio ed è piuttosto tesa alla ricerca dell'equilibrio tra una giusta remunerazione di almeno una parte dei fattori produttivi e le possibili ricadute a vantaggio di coloro che utilizzano i beni o i servizi prodotti. Un'impresa,

quindi, che può coinvolgere nella proprietà e nella gestione più tipologie di *stakeholder*, dai volontari ai finanziatori, che mantiene forti legami con la comunità territoriale in cui opera e che trae le risorse di cui ha bisogno da un pluralità di fonti: dalla pubblica amministrazione quando i servizi hanno una natura meritoria riconosciuta, dalle donazioni di denaro e di lavoro, ma anche dal mercato e dalla domanda privata (Borzaga, 2012).

Il legislatore italiano definisce l'impresa sociale e delimita la sua attività causale negli artt. 1, 2, e 3 del D.Lgs. 155/2006. In specifico, si ha "impresa sociale" quando ricorrono cumulativamente i seguenti requisiti normativi: a) l'attività di produzione o scambio ha ad oggetto beni o servizi di utilità sociale, per tali intendendosi quelli afferenti ai settori dell'assistenza sociale, sanitaria, socio-sanitaria, dell'educazione, istruzione e formazione, della tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, della valorizzazione del patrimonio culturale, del turismo sociale, etc... (art. 2, comma 2, D.Lgs. 155/2006)<sup>5</sup>; b) l'attività di impresa è esercitata in via stabile e principale (art. 1, comma 1, D.Lgs. 155/2006), per tale intendendosi quella per la quale i relativi ricavi sono superiori al 70% dei ricavi complessivi dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale (art. 2, comma 3, D.Lgs. 155/2006); c) l'attività di impresa è diretta a realizzare finalità di interesse generale (art. 1, comma 1, D.Lgs. 155/2006); d) l'organizzazione che esercita l'attività di impresa sociale è caratterizzata dall'assenza dello scopo di lucro; con obbligo di destinare utili ed avanzi di gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio (art. 3, comma 1, D. Lgs. 155/2006) e parallelo divieto di distribuzione, anche in forma indiretta, di utili e avanzi di gestione, nonché fondi e riserve in favore di amministratori, soci, partecipanti, lavoratori, collaboratori.

Da tali disposizioni normative si evince con chiarezza che, l'impresa sociale è una categoria organizzativa, una "qualifica" e che, dunque, la volontà del legislatore è andata nel senso di evitare di inserire una nuova fattispecie tipizzata di ente collettivo (Fici & Galletti, 2007)<sup>6</sup>. Con il termine "qualifica" si è voluto sottolineare non solo il fatto che l'impresa sociale non costituisce meramente una categoria organizzativa nella quale far rientrare tutti gli enti collettivi che possiedono determinati requisiti, ma anche un "marchio", un "logo" che travalica il profilo prettamente giuridico-disciplinare per acquisire una connotazione sociologica, potenzialmente spendibile quale elemento reputazionale agli occhi di tutti i portatori di interessi privati e pubblici che gestiscono i servizi a tutela della persona (Alleva, 2007; Bonfante, 2006; VV.AA., 2007).

## 2.2 L'ambito economico-aziendale

Il presente lavoro adotta il *framework* istituzionale proposto da Burns e Scapens (2000) in riferimento al management accounting e fondato sulla *Structuration theory* (Giddens, 1984). Secondo tale approccio, le pratiche organizzative possono, in un rapporto duale, influenzare e venire influenzate dalle istituzioni che dominano l'attività aziendale, dove per istituzioni si intende il "modo di pensare e di agire radicato nelle abitudini di un gruppo o di un individuo" (Hamilton, Enciclopedia delle scienze sociali, 1932) e "dato per scontato". Oltre le istituzioni, che costituiscono la sfera culturale di una organizzazione, altre componenti fondamentali sono rappresentate dalle routine, ovvero da "modelli di pensiero e azione abitualmente adottati da gruppi di individui", e dalle regole, intese come "modalità, formalmente stabilite, attraverso le quali le cose dovrebbero essere fatte".

La parte superiore dello schema riferito al modello in esame e rappresentato in Figura 1, identifica l'ambito istituzionale (Institutional Realm) mentre, la parte inferiore, quello delle azioni (Realm of Action). Le istituzioni vincolano e condizionano le azioni in maniera sincronica, in specifici momenti temporali, mentre le azioni producono e riproducono le istituzioni in maniera diacronica, ovvero attraverso un'influenza cumulativa nel tempo. La parte centrale illustra la modalità attraverso cui regole e routine agiscono facendo da tramite tra istituzioni ed azioni. Queste si trovano in un processo cumulativo di cambiamento, nonostante sia possibile che nuove regole vengano introdotte (da cui l'indicazione di box separati).

Il primo processo (linea a) rappresenta l'influenza che i principi istituzionali esercitano su regole e routine. Le routine incorporano i principi condizionando lo sviluppo di nuove regole. Queste ultime, a loro volta, comportano la modifica di routine. Tale processo di codifica si avvale delle assunzioni date per scontate (istituzioni). Il secondo processo (linea b) riguarda gli attori che pongono in essere le routine e le regole in maniera più o meno consapevole. Tale fase potrebbe essere soggetta a resistenze, specialmente se regole e routine confliggono con i valori e significati dominanti. Il terzo processo (linea c) ha luogo quando un comportamento ripetuto nel tempo comporta la conferma delle routine o la loro modifica consapevole o inconsapevole. Consapevole, se gli individui dispongono di risorse materiali e razionali utili a mettere in discussione le regole e routine esistenti mentre, in maniera inconsapevole, se l'organizzazione non utilizza sistemi di controllo delle routine e queste, unitamente alle regole, non sono comprese o accettate dagli individui. Il quarto processo (linea d) riguarda l'istituzionalizzazione di regole e routine riprodotte dal comportamento degli attori organizzativi. Ciò avviene quando esse si isolano dalle specifiche circostanze storiche dalle quali sono scaturite assumendo un carattere generale, ovvero divenendo modalità indiscusse di comportamento (istituzioni). Le istituzioni saranno codificate nelle regole e routine in corso, plasmeranno nuove regole e così via.

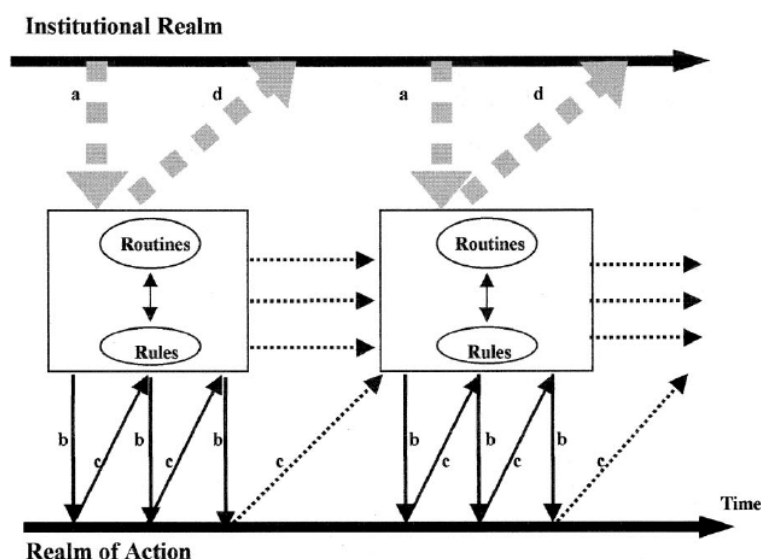


Figura 1

Dal modello illustrato è possibile trarre alcune considerazioni. In primo luogo, è più facile attuare cambiamenti se questi risultano coerenti con le istituzioni e routine correnti in quanto, in caso contrario, potrebbero sorgere resistenze in grado di decretarne il fallimento. In verità, può risultare più semplice anche nel caso in cui esistano degli shock dell'ambiente di riferimento data la loro attitudine a rendere più

accettabili, agli attori organizzativi, condizioni ritenute non ideali ma necessarie per reagire alla nuova situazione. In ogni caso, l'analisi di tali dinamiche richiede la comprensione del nesso tra regole e potere formale (gerarchia organizzativa) e tra routine e potere informale (gruppi di interesse interni all'organizzazione). In secondo luogo, sebbene sia difficile prevedere quali routine possano emergere da particolari circostanze, va rilevato che esse non sono mai casuali e, attraverso approfondite indagini, la ragione del loro sviluppo può venire compresa e spiegata.

Il modello sinteticamente descritto si presta a venire impiegato nella comprensione degli effetti, nell'organizzazione aziendale, dell'attuazione delle previsioni degli articoli 10 e 12 del decreto 155/06, precedentemente citati (radazione del bilancio sociale e coinvolgimento degli stakeholder nella gestione). Infatti, è lecito attendersi che le routine richieste per adempiere agli obblighi normativi possano indurre una modifica della cultura aziendale soltanto in contesti in cui non ne esista già una fortemente radicata ed in potenziale conflitto con quella emergente. In caso contrario, è possibile che le norme vengano rispettate senza alcun coinvolgimento fattivo della struttura aziendale, ovvero avvalendosi di terzi soggetti (es. consulenti cui delegare la redazione del bilancio sociale), attribuendo gli adempimenti a personale non qualificato o etichettando in maniera diversa attività già svolte. La volontà di mantenere lo status quo potrebbe anche spingere uno o più gruppi di interesse, interni all'organizzazione, a gestire direttamente gli adempimenti richiesti precludendone a terzi la partecipazione.

L'importanza che un cambiamento organizzativo si realizzi, deriva dal fatto che una corporate social responsibility espressa in termini di redazione del bilancio sociale o di maggior coinvolgimento degli stakeholder nella gestione, se gestita con un elevato grado di partecipazione, è capace di innescare un processo virtuoso di osmosi tra impresa ed ambiente di riferimento. Sebbene la relazione diretta tra rendicontazione sociale e performance aziendale sia particolarmente difficoltosa da studiare con metodi statistici e conduca, pertanto, a risultati spesso contraddittori (Patten, 1991; Reverte, 2009; Roberts, 1992), sembra ormai dimostrata una correlazione positiva tra assunzione di una responsabilità sociale e misure di performance indiretta quali la riduzione del costo del capitale (Cormier, Ledoux, & Magnan, 2011; Dhaliwal, Li, Tsang, & Yang, 2011), l'incremento del valore dell'impresa (Margolis & Walsh, 2003) ed un miglioramento dell'immagine e della reputazione (Hooghiemstra, 2000).

### **3. Metodologia utilizzata**

La metodologia di analisi prescelta è quella dei *case studies*, orientata alla comprensione di dinamiche presenti in singole situazioni (Eisenhardt, 1989). Per l'analisi sono stati combinati dati provenienti da fonti plurime quali interviste, banche dati, siti web e report aziendali. Lo scopo dell'analisi è stato duplice: descrivere le ragioni della scelta dell'assunzione dello status di impresa sociale (aspetto descrittivo) e verificare, attraverso una combinazione sinergica di dati quantitativi e qualitativi (Minzberg, 1979), gli effetti prodotti da tale scelta (aspetto esplorativo). In tale ultimo ambito si inquadra la verifica dell'ipotesi (test di teoria) secondo la quale lo sviluppo di pratiche quali in bilancio sociale o il coinvolgimento degli stakeholders può, attraverso una variazione delle routine organizzative e delle regole aziendali produrre una modifica della cultura aziendale fino a generare un riflesso positivo in termini di performance finanziaria.

La selezione dei casi è avvenuta attraverso due passaggi. In un primo momento sono stati estratti dal database AIDA i dati patrimoniali, finanziari ed economici della totalità delle imprese sociali operanti in Italia e presenti nella banca dati. Settando poi la ricerca sui bilanci di esercizio riferiti agli esercizi 2004, 2008 e 2012, da tale primo insieme sono state escluse le società costituite ex novo a seguito dell'emanazione del D.Lgs. 155/06 così da limitare il campione a realtà aziendali già esistenti prima dell'entrata in vigore della norma. Un ultimo discrimine è stato effettuato in funzione dei ricavi di vendita, il cui livello minimo è stato stabilito in cinquecentomila euro al fine di evitare l'inclusione di micro-realtà scarsamente articolate in termini di processi organizzativi e dinamiche sociali. Per ciascuna azienda compresa nel campione, composto da 52 unità, sono stati poi ricavati indicatori tesi ad evidenziare il tasso medio di crescita dei ricavi e del reddito operativo nonché la stabilità patrimoniale e finanziaria. La selezione finale si è concentrata sui cinque casi in cui fosse presente un più alto tasso di crescita, finanziariamente equilibrata, del volume d'affari e della redditività (indicatore di performance) unitamente alla disponibilità del management ad essere intervistato.

Le interviste, condotte in maniera semi strutturata, sono state effettuate telefonicamente o, quando possibile, avvalendosi di tecnologie di video comunicazione (skype) e registrate su supporti audio. Allo scopo, è stata utilizzata la tecnica dei ricercatori multipli (Pettigrew, 1988), in funzione della quale, a ciascuno dei due autori del presente lavoro è stata attribuita una specifica funzione. In generale, durante l'intervista condotta da uno degli autori, l'altro aveva il compito di mantenere un punto vista distaccato e suggerire domande o approfondimenti annotando osservazioni.

A fronte del limite di una contenuta possibilità di generalizzazione dei dati, la metodologia fondata sui *case studies* conferisce ampia possibilità di interazione ai ricercatori i quali hanno la possibilità di adeguare la propria attività ed il proprio piano di lavoro ai risultati (Eisenhardt, 1989; Rayan et al., 2002), anche di carattere inatteso, ottenuti dalle diverse fonti e di concentrarsi non sulla verità statistica, di per sé incapace di cogliere la totalità delle possibili fattispecie in cui un fenomeno può manifestarsi, ma sulla possibilità che lo stesso fenomeno si verifichi o meno in specifiche circostanze anche se statisticamente irrilevanti.

#### 4. I casi di studio

A seguire vengono sinteticamente esposte alcune note relative alle cinque realtà indagate (valori finanziari in migliaia di euro):

| N. | CODICE AZIENDA | COMUNE               | RICAVI 2012 | TOTALE ATTIVO 2012 | DIPENDENTI 2012 | VAR RICAVI 2004/2012 | VAR MEDIA R. 2004/2012 | I.LIQ. MEDIO 2004/2012 | ROE MEDIO 2004/2012 |
|----|----------------|----------------------|-------------|--------------------|-----------------|----------------------|------------------------|------------------------|---------------------|
| 1  | IS1            | Ospitaletto          | 6,596       | 18,899             | 207             | 333%                 | 130%                   | 3.08                   | 26.40%              |
| 2  | IS2            | Rodengo Saiano       | 4,027       | 2,190              | 95              | 153%                 | 70%                    | 1.31                   | 36.86%              |
| 3  | IS3            | Pavullo nel Frignano | 2,710       | 3,141              | 65              | 177%                 | 69%                    | 0.55                   | 16.31%              |
| 4  | IS4            | Novara               | 796         | 1,263              | 20              | 126%                 | 53%                    | 6.54                   | 22.33%              |
| 5  | IS5            | Venezia              | 545         | 495                | 6               | 389%                 | 121%                   | 1.51                   | 20.01%              |

Tabella 1

**1. IS1** è una cooperativa sociale di inserimento lavorativo, ONLUS, costituita nel 2003 a seguito di spin off da altra cooperativa allo scopo di cogliere una opportunità di mercato utile al conseguimento di una missione di carattere non lucrativo. La società, divenuta impresa sociale nel 2007, si occupa di attività di riscossione crediti per la pubblica amministrazione. La base sociale, costituita in prevalenza da persone fisiche (sono presenti soltanto due persone giuridiche) è formata, per la quota maggioritaria, da soci lavoratori (64%, di cui il 26% svantaggiati); seguono poi i volontari (18%), i finanziatori (16%) ed i sovventori (2%). La *mission* della cooperativa, come risulta dal bilancio sociale<sup>7</sup>, consiste nell'*aiutare ed educare le persone in difficoltà a crescere umanamente e cristianamente*. Impiegando più di 100 persone, si avvale di una struttura organizzativa abbastanza complessa composta dall'assemblea dei soci, da un consiglio di amministrazione di cinque membri, da un amministratore delegato. È suddivisa in cinque aree funzionali che prevedono uno o più ruoli di responsabilità, quali: amministrazione, controllo di gestione (di staff all'AD), servizi interni, inserimenti lavorativi, Qualità/privacy/ sicurezza, produzione.

**2. IS2** è una cooperativa sociale di tipo "A", ONLUS, costituita nel 1998 come iniziativa di un consorzio di altre cooperative, allo scopo di raccogliere la sfida di gestire in modo autonomo le residenze per anziani. La società, divenuta impresa sociale nel 2007, gestisce ed amministra quattro diverse strutture: una residenza socio-assistenziale; un centro diurno integrato, un poliambulatorio specialistico rivolto a tutta la popolazione del territorio, una casa albergo nel comune di Paderno di Franciacorta ed una comunità residenziale. La base sociale è formata, in prevalenza, da persone fisiche (65) e vede la presenza di sole due persone giuridiche. Il capitale è apportato in prevalenza da soci prestatori (81%); seguono poi i volontari (9%) e le persone giuridiche (20%). La *mission* della cooperativa, approvata dall'assemblea dei soci in data 2 ottobre 2008, consiste nel *prendersi cura degli anziani del territorio con spirito di umanità: "non solo anni alla vita ma vita agli anni"*. La società, che impiega 86 dipendenti e 46 volontari per circa 150 ospiti annui assistiti nelle strutture residenziali, ha un organigramma funzionale che prevede la presenza, oltre che dell'assemblea dei soci, del CdA (composto di cinque membri di cui uno nominato dagli Enti Locali) e di un amministratore delegato, anche di due direttori chiamati a coordinare specifici ambiti di attività. In particolare, il direttore generale si occupa dei settori "amministrazione e finanza", e "servizi" (manutenzione, ICT e lavanderia) mentre il direttore sanitario segue il settore "sanità, assistenza ed igiene degli ambienti".

**3. IS3** è una società nata come Srl tradizionale nel 1996 per volontà di una associazione non riconosciuta e trasformatasi in impresa sociale nel 2009. Utilizzando una struttura messa a disposizione da un ente religioso, gestisce un centro servizi per la terza età suddiviso in varie unità operative: casa di riposo, casa protetta, nucleo gravi demenze, centro diurno e centro residenziale. La base sociale è composta da due soggetti: l'associazione promotrice, che detiene il 99,5% delle quote, ed una persona fisica (Amministratore unico) titolare del restante 0,5%. La *mission* della società consiste nel *perseguire con spirito prettamente solidaristico e senza scopo di lucro il raggiungimento della massima qualità nello svolgimento di servizi innovativi e prestazioni socio-assistenziali e riabilitative a favore della popolazione anziana, nell'ottica di "prendersi cura" di persone bisognose tramite l'assunzione di specifiche responsabilità per dare loro accoglienza globale con accuratezza, affidabilità, attenzione ed empatia. Privilegiare la persona ed il suo bisogno, anche spirituale, il rispetto della dignità umana e del diritto alla salute anche praticando agli ospiti rette più contenute rispetto al mercato e prestando più attenzione nei confronti di famiglie in condizioni di maggiore disagio economico, nella salvaguardia del pareggio di bilancio. Favorire rapporti ed interazioni esterne con la collettività locale, al fine di rendere l'anziano parte integrante della comunità in cui è inserito*. L'azienda ha anche chiarito la propria *vision* che consiste nel *porsi nei confronti delle persone che a noi si rivolgono come ascoltatori attenti in grado di costruire una cultura della solidarietà e della prossimità*.

*sempre più diffusa*. A tali scopi, si avvale di 70 operatori per circa 120 posti disponibili adottando una organizzazione snella che prevede un amministratore unico che è anche direttore generale ed un Coordinatore che ha anche la responsabilità delle risorse umane, della qualità e dell'accreditamento a cui riferiscono molteplici referenti di funzioni raggruppabili nelle aree i) sanitaria (medicina, servizio infermieristico, servizio fisioterapico e servizio animazione), ii) amministrativa (direzione, politiche amministrative e controllo di gestione, contabilità) e iii) servizi (centralino ed accoglienza, integrazione orizzontale dei servizi, singole residenze).

**4. IS4** è una cooperativa sociale costituita negli anni ottanta allo scopo di formalizzare e rendere più "credibile e responsabile" una attività avviata a livello associativo. La società si occupa di assistenza e servizi socio-educativi per minori attraverso due comunità alloggio ed un centro diurno. La *mission* aziendale, anche se mai esplicitata in documenti aziendali, consiste nell'*accompagnare i ragazzi in un percorso educativo di crescita guardandoli nella loro "interezza", ovvero in maniera non disgiunta dalla famiglia di origine*. La cooperativa, che dalla sua costituzione ad oggi ha dato sostegno a circa 120 ragazzi e 200 famiglie, si avvale di venti dipendenti ed ha un organigramma funzionale snello che prevede, oltre l'assemblea soci ed il consiglio di amministrazione (composto da cinque membri), diversi referenti di funzione (amministrazione, sicurezza, privacy, haccp, risorse umane, qualità, progettazione e formazione). Ogni comunità ha inoltre un coordinatore ed una équipe educativa formata da sei membri.

**5. IS5** è parte di un gruppo più ampio nato negli anni ottanta in forma di associazione polisportiva responsabile di diversi impianti. L'assenza, in tali strutture, di barriere architettoniche ha portato tale gruppo, nel tempo, a sviluppare una forte attitudine all'assistenza di persone con disabilità divenendo mediatore tra diversi "mondi apparentemente incapaci di dialogo": quello della pratica sportivo-agonistica, quello del recupero medico-funzionale e quello della disabilità psico-fisica. La IS5, inizialmente costituita in forma di srl sportiva in previsione di ingenti investimenti e trasformata in impresa sociale dopo l'entrata in vigore del decreto 155/06, ha un ruolo di primo piano nel gruppo svolgendo attività medica ambulatoriale attraverso una gamma completa di terapie e percorsi riabilitativi di natura ortopedica, traumatologica e sportiva. La *mission* aziendale, come esplicitata nel sito web, consiste nell'*offrire il massimo livello professionale in strutture moderne e tecnologie all'avanguardia mettendo al centro il benessere degli utenti in un ambiente accogliente costruito con i criteri più aggiornati nell'ambito della terapia fisica*.

La società, avvalendosi di 6 dipendenti e numerosi collaboratori, opera con un organigramma funzionale che prevede, oltre l'assemblea dei soci ed un consiglio di amministrazione, anche un presidente che svolge la funzione di direttore amministrativo, un dirigente che coordina l'attività fisioterapica ed un dirigente che si occupa del sistema qualità.

## **5. Principali risultati dell'analisi**

L'analisi dei dati raccolti con le interviste, sintetizzati nella tabella 2, consente di evidenziare, pur in riferimento ad un numero limitato di casi, l'esistenza di una varietà di obiettivi legati all'acquisizione dello status di impresa sociale che si collocano, comunque, nel quadro di una comune attesa di benefici di natura fiscale o contributiva. L'unico elemento che accomuna la quasi totalità delle realtà indagate è proprio la percezione del tradimento di tale attesa.

Per la IS1, la finalità perseguita con l'assunzione della nuova veste giuridica è stata quella di cogliere modelli di gestione innovativi che consentissero il connubio tra socialità e apertura al capitale di rischio: *"Siamo diventati impresa sociale per cogliere alcuni modelli innovativi per la gestione che superassero un po' quelli che erano i modelli cooperativi tradizionali quindi, principalmente, la difficoltà a recepire l'apporto di capitale di rischio in misura significativa. Non c'è stato, almeno dal mio punto di vista, un seguito che potesse in qualche modo coinvolgerci in misura diversa rispetto alla veste di cooperativa. Mi percepisco impresa sociale come nome però non vedo una grande, una radicale differenza. Siamo divenuti impresa sociale con questa onda di novità per poi esser pronti a catturare un qualcosa di nuovo che non è mai arrivato nel concreto"* (IS1, Amministratore delegato).

Per la IS3, nata come Srl tradizionale in quanto *"non c'era altro modo di farla nascere, nel senso che non poteva essere una associazione di volontariato perché svolgeva attività commerciale"*, lo scopo è stato quello di confermare definitivamente un orientamento sociale già affermato in azienda liberandosi di una veste che poteva dare adito al falso sospetto di voler trarre profitto da attività assistenziali: *"l'assenza di finalità lucrativa è un obiettivo che ci si è posti fin dall'inizio. Volevamo essere riconosciuti come facenti parte del no profit, del terzo settore. Si è trattato di una veste giuridica che ha perfezionato una situazione preesistente. Ritenevamo che fossimo più parte di quel mondo che del mondo profit... in realtà non siamo mai stati profit però non essendoci prima una forma giuridica che ce lo riconoscesse, nel momento in cui è uscita ci è sembrato giusto utilizzarla ... Era presente anche una aspettativa di benefici, anche di natura fiscale ma purtroppo ci si è resi conto che è stato un nulla di fatto. Nel momento in cui siamo divenuti impresa sociale sapevamo non erano previsti ma ci aspettavamo che con il passare del tempo sarebbero stati introdotti"* (IS3, Responsabile amministrativa).

Per la IS4 si è trattato di una aspettativa di privilegio nei rapporti con la pubblica amministrazione: *"le ragioni per cui la cooperativa si è dotata della veste giuridica di impresa sociale, provengono quasi esclusivamente da indicazioni avute dalle organizzazioni di categoria. Infatti, appena entrata in vigore la normativa sembrava che i Comuni o, comunque, più in generale la Pubblica Amministrazione avrebbe preferito affidare i servizi di cui all'attività della cooperativa a strutture con la veste giuridica di "impresa sociale", con la conseguenza di facilitare il conseguimento degli appalti nei servizi specifici prestati. In realtà tutto ciò non si è mai avverato..."* (IS4, Presidente).

La posizione della IS5 è, almeno in parte, simile a quella della IS1. Anche in questo caso la scelta è dipesa dalla volontà di cogliere le opportunità di un modello di business potenzialmente nuovo ma, questa volta, nella direzione di una tutela patrimoniale dei soci (il disappunto circa le aspettative mancate di benefici fiscali risulta infatti minimo): *"Le associazioni sportive non possono accreditarsi e gestire attività sanitarie. Abbiamo dovuto, all'inizio, creare una Srl sportiva che la regione autorizzò come accreditamento. Solo che il tempo è uscita anche l'impresa sociale. Prima non esisteva: si poteva scegliere di essere cooperativa sociale o società sportiva dilettantistica. Abbiamo scelto di essere Srl perché abbiamo effettuato un investimento cospicuo per la costruzione dell'impianto riabilitativo quindi era impossibile farlo con una associazione che prevede una responsabilità patrimoniale completa dei soci. Era assurdo, anzi improponibile. Abbiamo fatto l'Srl sportiva e poi abbiamo colto l'opportunità, essendo l'associazione sportiva ed altre realtà associative del territorio, soci della Srl, di trasformarla in impresa sociale perché raggiungeva i nostri scopi nella maniera più precisa. La Srl è partecipata, per la parte maggioritaria, da realtà associative espressione del tessuto sociale"* (IS5, Presidente e Responsabile amministrativo).

|                                                                                       | IS1                                                                                                                              | IS2                                                                                                  | IS3                                                                                                                              | IS4                                                                                                        | IS5                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CHIAREZZA SU CONCETTO IMPRESA SOCIALE (IS) E CONSEGUENZE DAL PUNTO DI VISTA GIURIDICO | MEDIA                                                                                                                            | BASSA                                                                                                | ALTA                                                                                                                             | ALTA                                                                                                       | ALTA                                                                                                                            |
| OBIETTIVO DELL'ACQUISIZIONE DELLO STATUS DI IMPRESA SOCIALE                           | COGLIERE UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS. SFRUTTARE POTENZIALI OPPORTUNITA' GIURIDICHE ANCHE LEGATE A RACCOLTA CAPITALE (DISATTESE) | COGLIERE POTENZIALI OPPORTUNITA' GIURIDICHE E RIMARCARNE PROPRIO STATUS DI ORGANIZZAZIONE NON PROFIT | TESTIMONIARE L'ASSENZA DI UNO SCOPO LUCRATIVO, COGLIERE POTENZIALI OPPORTUNITA' GIURIDICHE LEGATE A BENEFICI FISCALI (DISATTESE) | COGLIERE OPPORTUNITA' DERIVANTI DALLA POSSIBILE PREFERENZA DEGLI ENTI LOCALI PER PARTNER "IMPRESE SOCIALI" | COGLIERE UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS. SFRUTTARE POTENZIALI OPPORTUNITA' GIURIDICHE DERIVANTI DA LIMITAZIONI DI RESPONSABILITA' |
| PROMOTORE DELL'INIZIATIVA                                                             | SUGGERIMENTO INTERNO                                                                                                             | SUGGERIMENTO INTERNO                                                                                 | PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE                                                                                                    | CONFCOOPERATIVE                                                                                            | DOTTORE COMMERCIALISTA                                                                                                          |
| RILIEVO SU PAGINA INTERNET                                                            | NO                                                                                                                               | SI                                                                                                   | SI                                                                                                                               | NO                                                                                                         | NO, NEMMENO IN RAGIONE SOCIALE                                                                                                  |
| REDAZIONE BILANCIO SOCIALE (BS)                                                       | SI, NON DOCUMENTATO                                                                                                              | SI                                                                                                   | SI                                                                                                                               | SI, NON DOCUMENTATO                                                                                        | SI, NON DOCUMENTATO                                                                                                             |
| TRASPARENZA                                                                           | BASSA                                                                                                                            | ALTA                                                                                                 | ALTA                                                                                                                             | BASSA                                                                                                      | MOLTO BASSA                                                                                                                     |
| GRUPPO DI LAVORO PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE                                | TOTALMENTE INTERNO, IN LARGA PARTE INFORMALE                                                                                     | TOTALMENTE INTERNO ED INTERFUNZIONALE                                                                | TOTALMENTE INTERNO ED INTERFUNZIONALE                                                                                            | TOTALMENTE INTERNO ED INTERFUNZIONALE                                                                      | TOTALMENTE INTERNO                                                                                                              |
| NUMERO EDIZIONI BILANCIO SOCIALE                                                      | 6 (2008)                                                                                                                         | 3 (2011)                                                                                             | 7 (2007)                                                                                                                         | 7 (2007)                                                                                                   | NON DISPONIBILE                                                                                                                 |
| UTILIZZO GESTIONALE BILANCIO SOCIALE                                                  | MOLTO BASSO                                                                                                                      | BASSO                                                                                                | MOLTO ALTA                                                                                                                       | MEDIO                                                                                                      | BASSO                                                                                                                           |
| OPINIONE SU BILANCIO SOCIALE                                                          | ADEMPIMENTO BUROCRATICO                                                                                                          | STRUMENTO DI RACCONTO                                                                                | STRUMENTO DI ANALISI E GESTIONE                                                                                                  | STRUMENTO DI ANALISI E RIEPILOGO                                                                           | STRUMENTO DI RACCONTO                                                                                                           |
| PUBBLICAZIONE BILANCIO IN INTERNET                                                    | SI (BILANCIO 2009)                                                                                                               | SI                                                                                                   | SI                                                                                                                               | NO                                                                                                         | NO                                                                                                                              |
| INFLUENZA ORGANIZZATIVA BILANCIO SOCIALE                                              | MOLTO BASSA                                                                                                                      | BASSA                                                                                                | MOLTO ALTA                                                                                                                       | MEDIA                                                                                                      | BASSA                                                                                                                           |
| NUMERO STAKEHOLDERS INDIVIDUATI                                                       | 2 CATEGORIE, 9 TIPOLOGIE DI CUI 4 TIPOLOGIE DI SOCI                                                                              | 2 CATEGORIE, 8 TIPOLOGIE                                                                             | 2 CATEGORIE, 12 TIPOLOGIE                                                                                                        | 2 CATEGORIE, 8 TIPOLOGIE                                                                                   | NON DISPONIBILE                                                                                                                 |
| COINVOLGIMENTO STAKEHOLDERS                                                           | BASSO                                                                                                                            | ALTO                                                                                                 | ALTO MA INFORMALE, NO REGOLE SCRITTE                                                                                             | BASSO (OBIETTIVO)                                                                                          | MEDIO                                                                                                                           |
| INFLUENZA ORGANIZZATIVA CONNESSA AL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS                 | BASSA                                                                                                                            | ALTA                                                                                                 | ALTA                                                                                                                             | BASSO                                                                                                      | MEDIA                                                                                                                           |
| CODICE ETICO                                                                          | SI (OBBLIGO NORMATIVO D.LGS 231/2001)                                                                                            | SI                                                                                                   | SI                                                                                                                               | SI, NON DOCUMENTATO                                                                                        | NO                                                                                                                              |
| ANNO INTRODUZIONE CODICE ETICO                                                        | 2003 (COSTITUZIONE)                                                                                                              | 2011                                                                                                 | 2012                                                                                                                             | NON DISPONIBILE                                                                                            | NON DISPONIBILE                                                                                                                 |
| RETE SOCIALE ED ISTITUZIONALE                                                         | MEDIA/FORTE                                                                                                                      | FORTE                                                                                                | FORTE                                                                                                                            | MOLTO FORTE                                                                                                | MEDIA                                                                                                                           |
| REPUTAZIONE AZIENDALE                                                                 | FORTE                                                                                                                            | FORTE                                                                                                | FORTE                                                                                                                            | FORTE                                                                                                      | FORTE MA COMMISTIONE PROFIT/NON PROFIT                                                                                          |
| CARATTERISTICHE PAGINA INTERNET                                                       | MOLTE INFO MA NON SEMPRE AGGIORNATE                                                                                              | MOLTE INFO                                                                                           | MOLTE INFO                                                                                                                       | POCHE INFO                                                                                                 | POCHE INFO                                                                                                                      |
| CHIAREZZA MISSION E STRATEGIA AZIENDALE                                               | BASSA (SITO DIVERSO DA BILANCIO SOCIALE)                                                                                         | ALTA                                                                                                 | ALTA                                                                                                                             | ALTA                                                                                                       | BASSA                                                                                                                           |
| ARTICOLAZIONE PROFIT/NON PROFIT                                                       | NO                                                                                                                               | NO                                                                                                   | NO                                                                                                                               | NO                                                                                                         | SI                                                                                                                              |
| EFFETTI STATUS IMPRESA SOCIALE                                                        | NESSUN EFFETTO                                                                                                                   | NESSUN EFFETTO RILEVANTE                                                                             | REPUTAZIONE, FARE CHIAREZZA AI TERZI SULLA MISSION                                                                               | NESSUN EFFETTO RILEVANTE                                                                                   | NESSUN EFFETTO RILEVANTE                                                                                                        |

Tabella 2

È interessante anche rilevare come, dall'intervista all'Amministratore delegato della IS2, emerge l'opinione di una marginalità della problematica dello status giuridico rispetto alla cultura della socialità e della mutualità. Vi è nelle sue parole la chiara evidenza del fatto che un nuovo status, comunque acquisito perché *“occorre cogliere tutte le opportunità utili a conseguire la propria missione”* non aggiunge nulla se la cultura nel quale si insedia è radicata e forte di una rete sociale che viene da lontano: *“la città (in cui operiamo)<sup>8</sup> si può fregiare di aver avuto (una tra le prime cooperative sociali del Paese). Molti uomini del luogo hanno lavorato per l'emanazione e lo studio della prima legge in materia di cooperazione sociale; vi è quindi la consapevolezza di essere stati gli apri fila in questo settore con una tradizione di presenza di cooperative in vari comitati, compresa la gestione delle residenze per anziani ... operiamo in una comunità territoriale in cui la mutualità ha il pregio di far sentire i lavoratori come proprietari della società in cui lavorano”*.

In relazione all'obiettivo del presente lavoro, la posizione più interessante è indubbiamente quella della IS3, probabilmente per il passaggio che compie da società profit a non profit. L'intento perseguito è infatti quello di verificare se, oltre benefici diretti si siano prodotti in capo alle aziende analizzate, nel passaggio ad impresa sociale, effetti positivi da ascrivere all'obbligo normativo di redigere un bilancio sociale e di adoperarsi per un più intimo coinvolgimento degli stakeholders nell'attività di gestione (artt. 10 e 12 del D.lgs. 155/06), aspetti, questi, in grado di incidere su regole e routine aziendali, divenire parte della cultura aziendale e, di conseguenza, produrre positivi riflessi in termini di risultati finanziari.

Certamente nella IS3 un fenomeno di modificazione della cultura aziendale si è verificato. In particolare, la redazione del bilancio sociale, inizialmente avviata per obbligo normativo, viene ora considerata un momento fondamentale dell'attività di gestione: *"siamo arrivati alla settima edizione del bilancio sociale ... anche perché ci serve a noi più che altro, ... oltre a dire quello che facciamo ci serve anche per fare il punto della situazione ogni anno, per vedere quello che si è fatto, quello che si potrebbe fare, quali sono i miglioramenti che si possono apportare eccetera"*. La costruzione del documento richiama risorse intellettuali e si sviluppa per processi trasversali rispetto alle funzioni generando una comune visione delle cose: *"Il bilancio sociale viene redatto dall'amministratore, dalla direttrice, da me che sono una collaboratrice amministrativa, responsabile amministrativa e poi anche dagli operatori che non scrivono materialmente il bilancio sociale ma propongono, in apposite occasioni di confronto, spunti che inseriamo. È un qualcosa di partecipato. Si colgono suggerimenti dalle varie figure professionali"*. L'estrema utilità del documento viene ribadita anche in un successivo passaggio dell'intervista in cui si riconosce, nella costruzione del rendiconto, *"il momento apicale della riflessione"* capace di una ponderazione dei fatti nel divenire della quotidianità: *"... è stato estremamente utile in questi anni. Noi ce ne rendiamo sempre più conto ogni anno nel senso che purtroppo ci sono sempre tante cose da fare, c'è poco tempo e quindi nel momento in cui ci si mette lì a ragionare, a fare il bilancio sociale insieme ci si rende conto di quanto si è fatto e quanto si potrebbe ancora fare. Ci sono cose che altrimenti si perderebbero nel tempo. Serve molto, non c'è dubbio"*.

La logica partecipativa, tipica del *modus operandi* dell'azienda, ha coinvolto anche altri aspetti spingendo all'adozione di un codice etico: *"Abbiamo adottato un codice etico due anni fa che è stato redatto con la partecipazione degli operatori, del personale. Si fa formazione continua del personale e si fanno continui collettivi – così li chiamiamo – che sono riunioni di equipe dove si ritrovano operatori, infermieri, la direttrice e tutti quelli che possono partecipare, diciamo così, alla vita della casa. Nel corso di questi collettivi, due anni fa, è stato inserito come percorso di formazione la creazione di questo codice etico poi è stato redatto, è stato condiviso nuovamente con gli operatori e con gli stakeholder ed adesso l'abbiamo proprio adottato, è divenuto parte di noi"*.

Dall'intervista alla responsabile amministrativa, è possibile evincere una organizzazione pronta ad assumere un atteggiamento riflessivo e critico di fronte a fatti nuovi (*"Questa modalità operativa, nei suoi tratti distintivi, era già presente prima del passaggio ad impresa sociale. Nel concreto si è sviluppata nel tempo, piano piano, però era già un modo di operare della struttura"*). In un contesto di apertura culturale e di ascolto, gli obblighi normativi derivanti dall'essere impresa sociale possono produrre effetti estremamente positivi. Nella IS3, anche la previsione di una più intensa partecipazione degli stakeholders alla vita aziendale (art. 10 del decreto), correttamente interpretata, ha generato, nel tempo, una crescita culturale dell'organizzazione. In occasione dell'accoglienza di nuovi stakeholders, le regole partecipative sancite dalla legge hanno infatti trovato terreno fertile traducendosi in una modifica, seppure informale, delle routine organizzative: *"Ci sono prassi che si sono sviluppate nel corso del tempo. I nostri stakeholders ormai sono nell'organizzazione della nostra struttura quindi per alcuni non ci sono regole scritte su cosa devono fare, del tipo di rapporto che dobbiamo avere con loro, eccetera. Però viene naturale, diciamo così. Ad esempio il volontariato è entrato nella nostra organizzazione. Insieme ai volontari ci si mette a tavolino e si decide, volta per volta, che cosa si deve fare per gli ospiti, qual è il tipo di animazione migliore, che cosa si può fare per mantenere il rapporto che hanno con l'esterno. Il nostro obiettivo è infatti quello di costruire una casa per anziani che sia di tutti, non ci sia un proprietario, non ci sia qualcuno che comanda ma che tutti possono in realtà farne parte"*.

La cognizione da parte dell'azienda del ruolo che può aver giocato la nuova veste sociale nei processi di crescita culturale dell'organizzazione appare però parziale, probabilmente in quanto la variazione delle routine ha avuto luogo in maniera inconsapevole, in un contesto di evoluzione e non di rivoluzione o frattura rispetto al passato. Del nuovo status viene enfatizzato soltanto l'effetto in termini di immagine: *"Il passaggio ad impresa sociale probabilmente non ha comportato benefici diretti dal punto di vista reddituale, sono però migliorati i nostri rapporti con l'esterno nel senso di come veniamo visti e come venivamo visti prima dell'acquisizione della nuova veste giuridica. Mentre quando uno pensa ad una società di capitali pensa ad una società che vuol fare profitto, che fa di tutto per guadagnare, a noi questo ha permesso di dimostrare che lavoriamo per costruire qualcosa per la comunità"*.

La situazione delle altre aziende intervistate appare molto distante da quella descritta, presumibilmente per diversi ordini di ragioni.

Nelle società che sono divenute imprese sociali partendo da status giuridici riconducibili al terzo settore, gli obblighi di redazione del bilancio sociale e di maggiore coinvolgimento degli stakeholders hanno avuto un minore impatto su regole e routine aziendali e sono stati spesso sottovalutati o erroneamente dati per scontati. In generale, l'impressione è quella di un modo di concepire la socialità, da parte degli attori organizzativi, estremamente radicato in termini culturali e poco incline al cambiamento. La "cultura della socialità", nelle diverse realtà analizzate, sembra comporsi di una parte comune, insita nella caratteristica mutualistica della cooperazione e di una parte specifica, sviluppatasi in specifiche circostanze e tradizioni aziendali e spesso dipendenti dal settore di attività.

Sono significative, a tale proposito, le parole dell'amministratore delegato della IS1, che può vantare un'esperienza ventennale nella cooperazione: *"Si è fatto anche un po' fatica all'inizio a capire cosa si volesse con questo bilancio sociale perché poi, alla fine, anche dare un significato che vada al di là dei classici tradizionali prospetti si fa fatica. Anche perché nel nostro lavoro c'è anche un elemento di riservatezza. In alcuni settori essere trasparente può essere premiante, in altri lo è meno. Comunque quest'anno faremo il bilancio in modo innovativo. Fino adesso lo vediamo più come un peso se devo essere onesto; lo vediamo come un peso, come un onere da fare senza sapere che valore aggiunto offre rispetto ai tradizionali prospetti"*. Allo stesso modo, nessuna enfasi è stata posta sui meccanismi di coinvolgimento degli stakeholder. Dando per assunti i valori tradizionali della cooperazione (nel caso specifico, l'impiego di lavoratori svantaggiati), la massima espressione dell'"essere sociale" viene individuata nella capacità di non ricorrere a sussidi pubblici: *"Non viviamo di contributi pubblici, facciamo un servizio che porta denaro"*. Ed, ancora: *"Siamo molto borderline, ci misuriamo direttamente sul mercato e abbiamo contributi pubblici in misura, non so, di 3.000 euro annue. Se guarda i bilanci delle altre cooperative, la quota di intervento pubblico è invece importante"*.

Per la Presidente della IS4, redigere il bilancio sociale non ha comportato particolari riflessi organizzativi ma soltanto *"un paio di incontri in più del consiglio di amministrazione e dell'assemblea per poter definirne i contenuti, oltre che scriverli materialmente"*. L'intervistata ammette poi che *"non è ancora chiaro come si possano coinvolgere gli stakeholders. Ci proponiamo comunque di farlo, sappiamo di essere indietro su questo aspetto"*. Anche qui l'idea di socialità si collega a fattispecie particolari legate al divenire aziendale, nel caso specifico riconducibili alla capacità di fare sistema stabilendo relazioni con il tessuto circostante: *"la cooperativa vive di profonde e ben radicate relazioni con l'ambiente sociale ed educativo circostante. Siamo visti all'esterno come una struttura di qualità, con un'alta reputazione nel territorio. Ciò ha*

*comportato che il lavoro non è mai mancato fino ad arrivare ad aprire un nuovo servizio ed una nuova comunità”.*

Per quanto riguarda la IS5, il Presidente enfatizza l'importanza del bilancio sociale come strumento di racconto utile a “rendere testimonianza” dell'attività svolta: *“Redigiamo un bilancio sociale con i canoni standard. Siamo stati tra i primi come associazione sportiva. Lo facciamo per l'associazione, lo facciamo anche per l'impresa sociale. Perché gestendo attività con impianti polifunzionali come piscine dove c'è comunque un'economia più sviluppata che in altre società sportive, con dipendenti, lo abbiamo sentito come obbligo”.* Occorre però constatare, oltre l'assenza di un qualsivoglia ruolo gestionale del documento o di particolari effetti sull'organizzazione, anche la sua mancata diffusione nel sito internet aziendale. Anche il coinvolgimento degli stakeholders nell'attività di gestione non sembra aver subito particolari con l'assunzione dello status di impresa sociale. In alcuni passaggi, lo stesso concetto di coinvolgimento previsto dal D.Lgs. 155/06 sembra essere travisato: *“Il coinvolgimento si concretizza in incontri periodici relativamente allo stato dei progetti e poi al coinvolgimento diretto – tutti i dipendenti sono coinvolti – in attività extra-istituzionali, extra-lavorative, rivolte a persone con disabilità. Ovviamente viene sempre chiesto in maniera spontanea, non fa parte di obblighi”.* Ed anche quando il concetto è interpretato correttamente, emerge la preponderanza di dinamiche specifiche ed isolate, radicate nella cultura aziendale e poco inclini al cambiamento: *“Gli obiettivi li condividiamo sempre ed assolutamente con i lavoratori. Questo è abbastanza facile perché la società è tenuta da un'associazione dunque il rapporto è di tipo associativo. Il passaggio ad impresa sociale non ci ha fatto accentuare tali aspetti. Erano già presenti in azienda. Abbiamo traslato un modo di fare associativo all'interno di una struttura che offre più garanzie a chi ci lavora”.*

In ultimo, l'amministratore delegato della IS2, vede nel bilancio sociale *“uno strumento di racconto, forse troppo prolisso, ma che fotografa bene l'attività prestata e la storia della cooperativa ... Uno strumento divenuto necessario in relazione all'apertura alle tematiche territoriali ed al più stringente controllo subito dalla pubblica amministrazione”.* Il rapporto con gli stakeholders viene considerato *“un elemento naturale”* per una cooperativa che opera secondo un principio di mutualità sebbene non vengano riportati esempi particolari, oltre quelli istituzionali (con i lavoratori), utili ad avvalorare l'affermazione. Nella IS2, fortemente radicata nel territorio di appartenenza e nella storia del movimento cooperativo, il modo particolare di concepire la socialità risiede in valori tradizionali, quali la *“mutualità”*, che *“se non presente dall'inizio, è difficile da recuperare in un secondo momento”* e la *“sussidiarietà”* che si sostanzia nell'aiuto finanziario ad altre cooperative collegate.

In definitiva, tranne la IS3, tutte le altre realtà, seppure con sfumature ed intensità diverse, sembrano connotarsi per una cultura della socialità fortemente radicata e preesistente all'introduzione del decreto 155/06. Per tali ragioni, tendono a ricondurre le novità previste dalla norma a schemi mentali ed atteggiamenti già noti risultando particolarmente chiusi al cambiamento o a proposte che, almeno in parte, minano le istituzioni esistenti. Tali istituzioni si collegano anche ad un modo personale ed esclusivo di intendere il proprio posizionamento nel terzo settore, frutto delle esperienze accumulate e della tradizione. Alla luce delle considerazioni proposte, occorre porre una questione di centrale importanza rispetto alle finalità del presente lavoro: se esiste una differenza così ampia tra la società IS3 e le altre in termini di apertura culturale necessaria a cogliere appieno gli spunti derivanti dal decreto 155/06, perché in tutte le società si rileva un elevato tasso di crescita del volume di affari e della redditività?

La spiegazione consiste nel fatto che strumenti quali il bilancio sociale o il coinvolgimento degli stakeholders rappresentano soltanto mezzi per un cambiamento di tipo organizzativo nella direzione di una maggiore trasparenza ed interscambio con l'esterno. Un intimo rapporto con l'esterno ha la funzione di sollecitare un progressivo adattamento dell'azienda al contesto di riferimento ed innescare un processo di osmosi in grado di assicurare una congrua risposta dell'organizzazione ai bisogni della comunità di appartenenza. In definitiva, lasciando da parte l'impresa IS3 la cui performance può venire ricondotta alla malleabilità della cultura aziendale posseduta, nelle altre imprese, gli ottimi risultati conseguiti in condizioni concorrenziali di mercato, sembrano derivare da condizioni diametralmente opposte ma ugualmente coerenti con la teoria finora enucleata. È possibile, cioè, che le diverse culture che connotano ciascuna unità organizzativa, forti e radicate, dunque poco inclini al cambiamento, risultino comunque adatte al proprio ambiente. Basti constatare il diverso modo di concepire la socialità presente in ciascuna di esse, necessariamente frutto di un dialogo con l'esterno, e la consapevolezza che, in presenza di forti pressioni (shock) provenienti dal contesto di operatività dell'azienda, le resistenze al cambiamento risulterebbero inferiori.

## 6. Conclusioni

Il potenziale in termini di sviluppo delle imprese sociali sembrava rilevante secondo le valutazioni dei primi commentatori della norma, ma a quasi dieci anni dall'entrata in vigore della disciplina è possibile affermare come l'intento del legislatore non sia stato raggiunto, considerato l'esiguo numero di imprese sociali iscritte all'interno dei registri speciali istituiti presso le Camere di Commercio.

Ciò che è mancato si potrebbe individuare nella assenza di veicoli che siano in grado di coniugare innovazione e sostenibilità economica, equilibri che l'impresa sociale non riesce a garantire, in considerazione del divieto assoluto di distribuzione degli utili che la contraddistingue (Fiorentini & Calò, 2013). Si tratta, infatti, di una barriera rilevante, poiché impedendo l'entrata di capitali privati, si limita la possibilità di effettuare investimenti e, di conseguenza, l'attrazione di nuove risorse finanziarie. Inoltre, non sembra neppure che, con la presente normativa, si sia voluto sottolineare un elemento premiale o promozionale di altri enti collettivi già esistenti, atteso che a fronte dell'assunzione di significativi oneri disciplinari, non viene, nei fatti, corrisposto alcun beneficio in termini di sgravi fiscali o di agevolazioni finanziarie<sup>9</sup>.

Pertanto, l'impresa sociale come definita dal legislatore italiano, finisce per diventare un'impresa sottocapitalizzata e talvolta "soffocata" da vincoli sotto il profilo organizzativo-gestionale, che non trova un riscontro positivo nemmeno nella disposizione che prevede la responsabilità patrimoniale limitata. Anche quest'ultima previsione, che dovrebbe rappresentare il massimo incentivo, pone gravi problemi applicativi (Salatino, 2011).

Infatti, sarebbe stato più opportuno che il legislatore avesse menzionato espressamente nella clausola di esclusione dalla responsabilità anche gli enti del I libro che già godono della personalità giuridica, onde fugare definitivamente l'ambito di applicazione del regime di cui all'art. 6 del Decreto. Inoltre, nel caso in cui si verifichi l'ipotesi decadenziale di cui all'art. 6, comma 2, mantenere in favore delle società di persone, il beneficio di preventiva escussione in favore dei soci. Su ciò, si tratterebbe di precisare che in caso di decadenza dal beneficio della responsabilità limitata, ogni ente ritorni al suo regime ordinario, senza voler applicare per tutti gli enti la disciplina di cui all'art. 38 cod. civ. (Salatino, 2011)<sup>10</sup>.

I cinque casi analizzati, pur confermando unanimemente come l'impresa sociale italiana rappresenti una opportunità mancata di creare un nuovo modello di business e rischi di rappresentare solamente una qualifica civilistica, una etichetta, "un logo" che un ente collettivo decide di voler esibire alla collettività al fine di conseguire vantaggi competitivi (basti vedere la difformità delle aspettative possedute), evidenziano anche aspetti di discreto interesse, non percepibili ad una prima analisi.

Uno degli scopi del lavoro era infatti quello di comprendere se la nuova veste giuridica potesse venire considerata come una determinante indiretta della crescita del volume d'affari e della redditività aziendale per gli effetti potenzialmente producibili in termini di cambiamento cognitivo e comportamentale negli attori organizzativi. Alla luce dell'analisi fino qui effettuata la risposta sembra essere positiva.

Uno degli aspetti più interessanti nell'utilizzo dei *case studies* consiste nella possibilità di verificare una teoria prescindendo da analisi statistiche ad ampio spettro e basandosi soltanto sull'osservazione di fattispecie specifiche. A fronte di risultati spesso scarsamente generalizzabili, il vantaggio consiste nel concentrarsi sulle conseguenze verosimili, seppure improbabili, di fattori scatenanti. In tal senso, il caso dell'impresa IS3 dimostra che, in determinate circostanze, la piena osservanza di una norma che impone un cambiamento nella direzione di una maggiore trasparenza e condivisione sociale (nel caso specifico il decreto 155/06) può generare effetti positivi sulla cultura organizzativa e sulla performance aziendale. Tali circostanze risiedono in una giusta apertura al cambiamento unitamente ad una coerenza di fondo tra cambiamento proposto e contesto nel quale deve avvenire.

In chiusura, è utile sottolineare che tali ultime considerazioni, di ausilio alla comprensione delle dinamiche sociali prodotte da un intervento legislativo sulle singole organizzazioni, non vanno interpretate in contraddizione rispetto alle riflessioni, già proposte, riguardo la necessità di revisionare una norma che non coglie appieno le esigenze attuali del panorama di imprese operanti nel terzo settore.

## Bibliografia

Alleva, F. 2007. *L'impresa sociale italiana*. Milano.

Bonfante, G. 2006. Un nuovo modello d'impresa: l'impresa sociale. *Società*: 929.

Borzaga, C. 2009. Impresa sociale, *Dizionario di economia civile*: 519. Roma.

Borzaga, C. 2012. I contenuti del Rapporto: una geografia dell'impresa sociale. In P. Venturi, & F. Zandonai (Eds.), *Rapporto IRIS Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*: 15. Milano.

Borzaga, C., & Ianes, A. 2006. *Economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*. Roma.

Burns, J., & Scapens, R. W. 2000. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1): 3-25.

Busco, C., Riccaboni, A., & Scapens, R. 2001. Culture vultures. *Financial Management (14719185)*: 30.

- Cormier, D., Ledoux, M., & Magnan, M. 2011. The informational contribution of social and environmental disclosures for investors. *Management Decision*, 49(8): 1276-1304.
- Dal Maso, D., & Zanoni, D. 2011. Sostenere concretamente l'economia civile attraverso la creazione di un mercato di capitale per imprese a finalità sociale. In S. Zamagni (Ed.), *Libro bianco sul Terzo settore*. Bologna.
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A. H., & Yang, Y. G. 2011. Voluntary non financial disclosure and the cost of equity capital: the initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1): 59-100.
- Donati, P. 2002. Introduzione. Alla ricerca di ciò che rende "civile" la società. In P. Donati, & I. Colozzi (Eds.), *La cultura civile in Italia: tra stato, mercato e privato sociale*. Bologna.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. THEORY BUILDING FROM CASES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- Fici, A., & Galletti, D. 2007. *Commentario al decreto sull'impresa sociale (D.lgs. 24 marzo 2006, n. 155)*. Torino.
- Fiorentini, G., & Calò, F. 2013. *Impresa sociale & innovazione sociale*. Milano.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Hooghiemstra, R. 2000. Corporate communication and impression management: new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2): 55-68.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. 2003. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 265-305.
- Minzberg, H. 1979. An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24: 580-589.
- Patten, D. M. 1991. Exposure, legitimacy, and social disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 10(4): 297-308.
- Pettigrew, A. 1988. Longitudinal field research on change: theory and practice. In N. S. Foundation (Ed.), *Conference on longitudinal research methods in organizations*. Austin.
- Rayan, B., Scapens, R., & Theobald, M. 2002. *Research Method & Methodology in Finance & Accounting* (Second ed.). UK: South-Western Cengage Learning.
- Reverte, C. 2009. Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2): 351-366.
- Roberts, R. W. 1992. Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations & Society*, 17(6): 596-612.
- Salatino, G. 2011. L'impresa sociale. *Contr. e Impr.*, 2.
- VV.AA. 2007. Commentario al decreto legislativo 155/06. *Nuove Leg. Civ. Comm.*, 1.

---

<sup>1</sup> In Europa l'economia sociale racchiude entità che presentano uno specifico statuto giuridico come, ad esempio fondazioni, associazioni, cooperative, etc..., alcune delle quali sono anche considerate imprese sociali. Come avviene anche nella legislazione italiana, l'impresa sociale ha come obiettivo quello di avere un impatto sociale nel contesto economico in cui svolge la propria attività; a tal riguardo, la produzione di beni e servizi ha la finalità di destinare gli utili alla realizzazione di determinati obiettivi sociali. In tale percorso l'impresa sociale deve essere gestita in modo trasparente e con il coinvolgimento dei soggetti interessati a tali attività. Le imprese rivestono quindi un ruolo centrale nella crescita dell'Unione Europea, poiché vanno ad appagare i bisogni non soddisfatti e a rispondere alle questioni economiche, sociali ed ambientali, tramite una visione a lungo termine con strumenti di integrazione sociale, attraverso un miglioramento dei servizi sociali locali e della coesione territoriale.

L'Unione è intervenuta, dunque, con differenti strumenti per poter realizzare quanto sopra indicato, al fine di consentire alle imprese – le cui attività non sono limitate al soddisfacimento di esigenze locali – una programmazione e riorganizzazione su scala comunitaria. Il legislatore comunitario ha emanato il Regolamento n.2157 del Consiglio Europeo del 8 ottobre 2001 che ha introdotto lo Statuto della Società europea (SE) ed il Regolamento n.1435 del 22 luglio 2003 che ha previsto lo Statuto della società cooperativa europea. Nell'ambito dell'elaborazione di programmi a sostegno delle imprese sociali la Commissione ha proposto al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo ed al Comitato delle Regioni l'iniziativa di "costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale" (Com. 2011, 682 def.). In tale comunicazione sono state elaborate undici azioni chiave i cui settori di intervento riguardano il miglioramento dell'accesso ai finanziamenti, della visibilità dell'imprenditoria sociale e del contesto giuridico. In riferimento a quest'ultimo ambito, la Commissione Europea ha elaborato un'azione ad oggetto l'elaborazione di idonee forme giuridiche da utilizzare per rendere più fruibile per l'imprenditoria sociale gli appalti pubblici e gli aiuti di Stato: si veda sul punto *Buying social: a Guide to taking account of social consideration in public procurement*, in *Euro press reales* del 28.01.2011, Ref. IP/11/105.

<sup>2</sup> Appare doveroso ricordare, in questa sede, l'illuminante scritto di Pietro Rescigno in cui l'Autore descrive i gruppi intermedi come le uniche vie attraverso le quali l'individuo avrebbe riconquistato coscienza di essere persona e, quindi, meritevoli di tutela nei confronti dello Stato e soprattutto saldamente ancorati al diritto privato, perché troppo recente era il ricordo di un diritto pubblico invasivo e liberticida.

<sup>3</sup> Il termine "impresa sociale" è stato utilizzato per la prima volta in Italia alla fine del 1980 per indicare le iniziative private in forma associativa, spesso avviate e gestite esclusivamente in forma volontaria, non tanto impegnate, come le tradizionali organizzazioni senza scopo di lucro nella promozione dei diritti fondamentali, bensì direttamente nella produzione di servizi sociali e in attività produttive volte a favorire l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. In quale periodo, stante la mancanza nell'ordinamento italiano di una forma giuridica coerente con gli obiettivi e gli assetti proprietari, i promotori si orientarono verso la forma cooperativa cui sia la Costituzione che la tradizione civilistica-commerciale attribuiscono un'esplicita funzione sociale; sono stati creati vari tipi di cooperative a finalità sociale, fino a quando con la legge 8 novembre 1991, n.381, esse sono state riconosciute e formate come "cooperative sociali". È questo, con molta probabilità, il motivo per cui in Italia, pur con l'avvento del D. Lgs. 24 marzo 2006, n. 155, l'impresa sociale ha assunto prevalentemente, anche se non esclusivamente, la forma cooperativa. Si rinvia, per una ricostruzione storica del fenomeno in esame, a AA.VV., 2007.

<sup>4</sup> Contemporaneamente in diversi paesi dell'Unione Europea (Belgio, Francia, Spagna) le imprese sociali sono nate come esperienze di mutuo aiuto fra portatori di bisogno e le varie espressioni delle comunità locali hanno cercato di organizzare in modo autonomo la risposta ai bisogni "sociali" avviando attività imprenditoriali e mobilitando a tal fine un insieme di risorse di diversa provenienza.

<sup>5</sup> In particolare, l'art.1, comma primo, recita che possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta realizzare finalità di interesse generale e che hanno i requisiti di cui agli art. 2,3 e 4.

<sup>6</sup> Fici e Galletti paragonano l'impresa sociale all'equivalente sostanziale di quello che, a livello fiscale, è avvenuto con il decreto Onlus: così come le Onlus sono una categoria fiscale, l'impresa sociale sarebbe una categoria sostanziale.

<sup>7</sup> L'ultimo bilancio disponibile nel sito internet si riferisce all'esercizio 2009.

---

<sup>8</sup> Il testo tra parentesi è stato modificato per rispettare la privacy degli intervistati.

<sup>9</sup> Sulla mancata previsione di incentivi fiscali, si rinvia a A. Zoppini, *Relazione introduttiva ad una proposta per la disciplina dell' "impresa sociale"*, in *Riv. crit. dir. priv.*, 2000, 347 e ss., secondo il quale introdurre un regime fiscale di favore, se talora risolve i problemi di capitalizzazione dell'ente non lucrativo, può determinare significativi effetti distorsivi in quanto, da un lato, l'impresa no-profit si avvantaggia ingiustificatamente del beneficio fiscale nella competizione con l'impresa profit; dall'altro, possono essere ulteriormente depressi gli stimoli all'efficienza della gestione.

<sup>10</sup> La risposta che il legislatore europeo e nazionale dovrebbe dare, è quella di una vera e propria politica industriale e sociale con l'obiettivo di operare nelle tre aree principali individuate in sede comunitaria: green economy, servizi sanitari e di cura alla persona, nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione. Appare chiaro che, anche non considerando settori ad elevato valore aggiunto tecnologico, le imprese sociali siano molto ben posizionate in ambiti dove è possibile generare questa nuova occupazione e, dunque, tale comparto si caratterizza per un ruolo forte nello sviluppo economico del domani, a patto di assegnare la giusta priorità ad ambiti fin qui considerati residuali.

A ciò si può aggiungere che alcuni enti che hanno raggiunto una certa maturità e dimensionalità, avranno a disposizione uno strumento atto a scorporare dei rami di attività ormai a forte vocazione imprenditoriale, costituendo un ente collettivo quale l'impresa sociale, con una forma giuridica societaria, rimanendo comunque nell'ambito del Terzo settore e, quindi, senza ingenerare sospetti di lucratività o di sfiducia rispetto alle aspettative degli utenti e committenti.

A quanto finora descritto si possono aggiungere ulteriori considerazioni a favore dell'impresa sociale: in primo luogo, si tratta di ambiti che garantiscono crescita costante e sicura anche senza generare profitti elevati; in secondo luogo è possibile gestire la creazione di occupazione con sistemi contrattuali più flessibili e con bassa conflittualità sindacale; in terzo luogo si tratta di settori dove è possibile effettuare investimenti finanziari poco remunerativi in termini di valore economico, ma sicuri e ad elevato impatto reputazionale e di legittimazione presso una cittadinanza altrimenti critica nei confronti del modello economico dominante. Quest'ultimo aspetto, in particolare, è all'origine dell'impact investing ed è stato ribadito dai più grandi gruppi finanziari consultati in sede di definizione del regolamento sui fondi di investimento sociale da parte del Parlamento Europeo (Parlamento Europeo 2013, Reg. 346/2013). Si tratta di un mercato che vale almeno 100 miliardi di euro e che consentirebbe agli attori della finanza globale di bilanciare asset più rischiosi con rendimenti limitati e certi.

Tutto ciò rappresenta una grande opportunità. E' necessario quindi dar vita a un nuovo "blocco sociale" alimentato da una rinnovata definizione della dimensione sociale Europea. E' questo l'obiettivo di un più recente documento approvato nel maggio scorso che mi ha visto come relatore (CESE 2013, SC/038). Si tratta di un parere esplorativo richiesto al CESE a gennaio dal Presidente del Consiglio Europeo van Rompuy, sulla base del mandato a lui conferito durante il vertice europeo di dicembre 2012, nel quale è stato chiesto di presentare un rapporto dettagliato e una tabella di marcia su una nuova fase dell'Unione Monetaria Europea (UEM) che includesse la "dimensione sociale dell'UEM, dialogo sociale compreso".