



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**SOSTENIBILITÀ SOCIALE**  
**E NUOVI MODELLI DI BUSINESS: IL CASO**  
**DELLE COOPERATIVE SOCIALI DI TIPO B**

(Social sustainability and new business models:  
the case of Type B Social Cooperatives)

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di:  
Giulia Guazzaroni

Anno Accademico 2021 – 2022

*“È bello poter far vedere il futuro agli altri  
in momenti in cui a loro sembra  
che il futuro non ci sia più.”*

*BEBE VIO*

## INDICE

•	Introduzione.....	4
•	<b>Capitolo 1:</b> Profili giuridici della cooperativa sociale.....	6
	1.1 La cooperativa sociale.....	6
	1.2 La normativa di riferimento.....	8
	1.3 La cooperativa sociale, l'impresa sociale e gli enti del terzo settore (ETS).....	16
	1.4 Le tipologie di soci nella cooperativa sociale di tipo B.....	25
•	<b>Capitolo 2:</b> Profili economico-aziendali della cooperativa sociale di tipo B.....	30
	2.1 L'azienda.....	30
	2.1.1 La definizione di azienda.....	30
	2.1.2 I caratteri del sistema finalistico "azienda".....	33
	2.2 I profili di aziendalità della cooperativa sociale.....	36
	2.3 La creazione di valore nella cooperativa sociale di tipo B.....	45
	2.4 Le problematiche come variabili strategiche.....	54
	2.5 L'azienda cooperativa sociale: una potenziale protagonista nel PNRR.....	59
•	<b>Capitolo 3:</b> Il modello di business delle cooperative sociali di tipo B.....	64
	3.1 Il Business Model Canvas nella sua configurazione originaria.....	64
	3.2 Modelli di business in ambito sociale.....	72
	3.3 La proposta di valore integrata nella cooperativa sociale di tipo B.....	79

- **Capitolo 4:** Le cooperative sociali di tipo B nel territorio marchigiano: due casi di studio.....90
  - 4.1 La Cooperativa sociale Il Talento.....91
  - 4.2 Il biscotto inclusivo di Frolla Cooperativa sociale.....101
  - 4.3 Il BM de Il Talento e di Frolla: similitudini e discontinuità.....112
- Conclusioni.....120
- Ringraziamenti.....123
- Bibliografia e sitografia.....124
- Altre fonti.....128

## INTRODUZIONE

“Nei periodi di particolare volatilità, discontinuità e cambiamento, il luogo più adatto per cercare indizi di modelli di business rivoluzionari è quasi sempre ai margini del sistema disfunzionale esistente, ed è lì che ci siamo diretti.”<sup>1</sup>

Esiste da pochi decenni una particolare tipologia di impresa che si discosta, in misura talvolta considerevole, dai comuni tratti tipici dell'impresa in quanto tale. Si tratta della cooperativa sociale di tipo B. Questa organizzazione svolge un ruolo sociale di primaria importanza.

L'obiettivo dell'elaborato è di analizzare le cooperative sociali, in particolare quelle di tipo B, da un punto di vista giuridico ed economico-aziendale, al fine di individuarne potenzialità e limiti.

La struttura del lavoro è la seguente. Nel primo capitolo si propone un'analisi normativa, inquadrando la disciplina di riferimento e l'evoluzione della stessa alla luce del Codice del Terzo Settore. Si passerà poi all'analisi del profilo economico-aziendalistico ed organizzativo, per capire chi sono i soggetti che ricoprono un ruolo chiave nella gestione imprenditoriale della cooperativa sociale.

Lo scopo di questo secondo approfondimento sarà evidenziare quelle che sono le caratteristiche gestionali dell'impresa cooperativa sociale di tipo B effettuando

---

<sup>1</sup> Elkington J., Hartigan P., Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo, Harvard Business Press, ETAS, 2008

un'analisi strategica di queste aziende tramite l'applicazione del Business Model Canvas nella sua configurazione orientata alla sostenibilità.

Seguirà una concreta analisi della diffusione del fenomeno nel contesto territoriale marchigiano coinvolgendo realtà concrete, per cercare di delineare gli aspetti salienti, le problematiche organizzative, produttive e/o finanziarie e le possibili prospettive future alla luce del PNRR. Si studierà il modello di business delle cooperative sociali di tipo B per capire quali sono le peculiarità e le differenze dalla generale "impresa".

Si passerà, infine, ad individuare nuove problematiche e sfide che le cooperative sociali sono chiamate ad affrontare nel contesto odierno e nel prossimo futuro.

## **CAPITOLO 1**

### **PROFILI GIURIDICI DELLA COOPERATIVA SOCIALE**

#### **1.1 LA COOPERATIVA SOCIALE**

“Il contesto che ha visto nascere e svilupparsi il «terzo settore» è stato ed è tuttora caratterizzato dalla crisi dello Stato sociale, causata dall’indebolimento e dalla messa in discussione della solidarietà, come valore e come principio, che insieme al principio della sussidiarietà e della responsabilità, costituisce l’elemento portante dell’architettura dello Stato sociale”.<sup>2</sup> L’esistenza di forme di impresa a carattere solidale è giustificata da un grande bisogno di solidarietà che la comunità reclama, in particolare per alcune categorie di soggetti socialmente svantaggiati. Nel suo scritto Mons. Baronio sottolinea come le cooperative sociali, siano, “per la loro peculiarità, una sfida in quanto si configurano come una realtà che vuole coniugare solidarietà ed efficienza, spontaneità e imprenditorialità, partecipazione democratica e professionalità, rispetto della persona, valorizzazione dei rapporti interpersonali e organizzazione aziendale”. La sfida di cui parla Mons. Baronio è proprio quella di mettere in piedi un architettato progetto imprenditoriale che abbia come obiettivo la concretizzazione di valori fondamentali che dovrebbero essere

---

<sup>2</sup> Mons. L. Baronio, Caritas Italiana, Le cooperative sociali, Piemme, 1996

alla base di una società solidaristica, ma che, con il passare del tempo, si stanno perdendo, sorpassati da una corsa al profitto ed alla sua massimizzazione. Di cooperazione tra imprese e di fine solidaristico, si inizia a parlare agli arbori della rivoluzione industriale, ci collochiamo quindi in Europa, quando, in definitiva, inizia a svilupparsi un ceto sociale industriale e le disuguaglianze, per forza di cose, aumentano.

Tra le varie forme di cooperazione che si vanno sviluppando nel contesto europeo, una punta di diamante è rappresentato dal primo caso, italiano, di cooperazione sociale, riconosciuto nella persona di Giuseppe Filippini (considerato il padre delle cooperative sociali). Filippini colse, quasi sessanta anni fa, l'esigenza di una società più inclusiva che potesse soddisfare determinati bisogni ai quali il welfare dell'epoca, non riusciva a dare una risposta. "Dagli anni Settanta in poi, si assiste alla nascita e al consolidamento di diverse cooperative sociali nazionali fondate con il dichiarato intento di rispondere a determinati e specifici bisogni, risposta, purtroppo, disattesa dallo Stato."<sup>3</sup>

Solo dalla seconda metà degli anni Novanta si sviluppa la categoria di impresa sociale sottoforma di cooperativa sociale e, in poco più di venti anni, il fenomeno è

---

<sup>3</sup> Montanari M. e Ruzzante G., Social cooperation in Italy: history and inclusive perspectives, Italian Journal of Special Education for Inclusion, dicembre 2021



divenuto un importante e innovativo strumento nell'ambito delle politiche sociali in Italia.

## **1.2 LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

Il legislatore italiano interviene solo alcuni decenni dopo la prima conferenza della Cooperazione tenuta dallo stesso Filippini nel 1977. L'8 novembre 1991, la cooperativa sociale acquisisce significato giuridico, entrando nell'ordinamento italiano con la Legge n. 381 dello stesso anno. La legge 381 rappresenta la prima legge "specificamente progettata dal legislatore per dare veste giuridica al fenomeno dell'imprenditorialità sociale".<sup>4</sup> A livello europeo altri Paesi come la Spagna nel 1999 e la Francia nel 2001, sulla scia del legislatore italiano, creano dei prototipi quali la "Cooperativa di iniziativa sociale" e la "Société cooperative d'interet collectif", che, seppur con alcune differenze, ricalcano di fatto la disciplina italiana. È possibile quindi affermare che la Legge del 1991 ha sicuramente dato impulso allo sviluppo e all'evoluzione della disciplina internazionale in tema di cooperazione sociale.

---

<sup>4</sup> Terzjus report 2021, Riforma in movimento, Primo rapporto sullo stato e le prospettive della legislazione sul terzo settore in Italia.

Il legislatore italiano del 1991 dà corpo alle idee di Filippini sancendo, all'art. 1 della Legge sopra richiamata, un principio generale: “le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso:

- a) la gestione dei servizi socio-sanitari ed educativi;
- b) lo svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali e di servizi – finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate”.

Nella prima parte del dato normativo è possibile cogliere un'attenzione verso lo scopo, si legga, oggetto sociale, che le cooperative si prefiggono di raggiungere, ossia la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini. “Ciò che le distingue dalle altre cooperative è il perseguimento di un fine più ampio rispetto allo scopo mutualistico semplice, transcendendo gli interessi immediati dei soci e ponendosi in relazione con finalità che riguardano l'intera collettività”.<sup>5</sup>

La nozione di imprenditore, per la prima volta, viene affiancata a quella di solidarietà e dell'agire nell'interesse generale e quindi anche nei confronti di soggetti terzi rispetto alla governance interna dell'impresa. Viene perciò individuata una nuova forma di impresa, l'impresa orientata al sociale e quindi alla comunità che la circonda e con la quale instaura un essenziale tessuto di relazioni

---

<sup>5</sup> Marcello R., *Le Cooperative Sociali*, Sistemi Editoriali, 2004

socio-economiche. C'è quindi una volontà precisa del legislatore: definire una disciplina speciale per le cooperative sociali, distinguendole, per le finalità precise che esse si pongono di raggiungere, da quella della cooperazione in generale. Il discrimine tra le società cooperative in generale e le cooperative sociali è proprio l'interesse.

Le cooperative sociali si discostano dall'interesse privatistico, poiché hanno come obiettivo un interesse definito generale. Proprio a partire da questo fondamentale elemento è stata poi declinata tutta la disciplina delle agevolazioni previste per la cooperativa sociale. Ovviamente, il fatto che l'interesse perseguito sia di portata generale, non significa che non ci sia un interesse individuale economico dei soci, anche perché in mancanza di questo, il modello della cooperativa sociale, così come pensato dal legislatore del 1991 non avrebbe conosciuto una tale diffusione nel corso degli anni.

In definitiva, le cooperative sociali sono configurabili, quindi, come imprese regolate dalla disciplina privatistica, ma che hanno una natura mutualistica, cioè priva di uno scopo di lucro.

Nella seconda parte, l'art.1 della legge 381/91 indica le modalità attraverso cui lo scopo può essere raggiunto, distinguendone due. A ben vedere, però, la norma è costruita con un meccanismo preciso. Nel punto a) la legge prevede che le cooperative sociali possano svolgere attività di gestione di servizi socio – sanitari

ed educativi. La norma quindi effettua una precisa tipizzazione dell'attività svolta da queste imprese. Viceversa il punto b) sembra ammettere una clausola di portata più generale in quanto viene disposto che l'elemento discriminante, e quindi essenziale, affinché una organizzazione possa essere annoverata nell'insieme delle cooperative sociali, è proprio il fine, lo scopo dell'attività. E quindi, è cooperativa sociale, qualsiasi tipo di attività d'impresa (che sia essa agricola, industriale, commerciale o di servizi) purché sia, l'attività, finalizzata all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Ecco che già ad una prima analisi del dato normativo, è possibile comprendere che esistono due categorie di cooperative sociali. Le cosiddette cooperative sociali di tipo A e di tipo B, classificazione che ricalca la costruzione della norma.

Le cooperative sociali di tipo A, sia per l'obiettivo che si pongono di raggiungere, sia per i servizi offerti, hanno delle peculiarità molto specifiche, anche e soprattutto con riferimento al settore di attività. Esse infatti erogano servizi socio sanitari ed educativi. Si tratta ad esempio di:

- centri diurni e residenziali per disabili o per anziani;
- centri educativi per minori a rischio;
- servizi di assistenza alla persona;
- servizi di riabilitazione;
- corsi di formazione e corsi scolastici.

Queste particolari attività, di fatto, discostano la cooperativa sociale di tipo A, dall'impresa tout court, finendo per divenire un ente a metà strada tra il privato ed il pubblico, ma più vicina a quest'ultimo, in quanto ente che eroga servizi complementari a quelli statali. Proprio per questi motivi, l'attenzione dell'elaborato ricade sulle cooperative sociali di tipo B che, per l'appunto, "operano nei settori più disparati e sono finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate<sup>6</sup>, rendendo possibile il raggiungimento dello scopo di promozione occupazionale"<sup>7</sup>. Le cooperative sociali di tipo B sono maggiormente interessanti perché costituiscono realtà imprenditoriali, anche modeste, fatte di persone, di idee e di un complesso di beni organizzato che, però, include un fattore chiave atipico, ossia, come specifica la norma, l'interesse generale ed in particolare l'obiettivo dell'inclusione lavorativa di persone svantaggiate. Tali cooperative sono, per la normativa, riconducibili al genere delle cooperative di produzione e lavoro. Nonostante queste peculiarità, lo stesso legislatore del 1991 ha previsto, comunque, l'applicabilità delle norme generali sulle cooperative e quindi il corpus normativo di riferimento è tutt'altro che banale. Il comma 2 dell'art. 1 Legge 381/91, infatti recita: "Si applicano alle cooperative sociali, in quanto compatibili con la presente legge, le norme relative al settore in cui le cooperative stesse operano". I risvolti di

---

<sup>6</sup> La definizione di persona svantaggiata è indicata nell'art. 4 della Legge 381/91 (la medesima)

<sup>7</sup> Marcello R., *Le Cooperative sociali*, Sistemi Editoriali, 2004

questo comma sono molto importanti perché questo significa che, tanto la generale disciplina civilistica valida per tutte le cooperative (contenuta nel Titolo VI del Libro V del Codice Civile), quanto l'eventuale disciplina speciale dettata per lo specifico settore nel quale la cooperativa opera (ad esempio la disciplina speciale per le cooperative agricole) si applicano alle cooperative sociali solo se compatibili con la legge specifica delle stesse, ossia la Legge 381/91, che funge da stella polare. Orientarsi tra l'insieme di norme non è affatto agevole, anche considerando un ulteriore aspetto. Occorre tener presente che, alle società cooperative e quindi anche alle cooperative sociali, si applicano, per quanto compatibili, le norme sulle società per azioni (art. 2519 primo comma) con una particolare previsione: l'atto costitutivo può prevedere che trovino applicazione (sempre con il limite della compatibilità) le norme sulla società a responsabilità limitata nel caso di cooperative di minori dimensioni.

Le cooperative (anche sociali) di minori dimensioni sono quelle nelle quali il numero dei soci sia superiore ad otto e inferiore a venti, oppure, quelle nelle quali l'attivo dello stato patrimoniale non superi il limite di un milione di euro.

In definitiva, a seconda delle dimensioni della cooperativa e del settore nel quale essa opera, le norme applicabili possono essere diverse: quelle tipiche per la società per azioni oppure quelle previste per la società a responsabilità limitata, quelle dettate per il settore agricolo o quelle per il settore commerciale.

Per quanto concerne la natura giuridica che il legislatore, nel corso degli anni, ha voluto attribuire, di diritto, alle cooperative sociali, occorre sottolineare che, con il d.lgs. n. 460/1997 esse sono state enucleate, a pieno titolo, negli organismi di volontariato, acquisendo la qualifica di ONLUS.<sup>8</sup> Ma questo non è stato l'unico intervento normativo.

La riforma del diritto societario del 2003 (d.lgs. n. 6/2003) ed in particolare il nuovo art. 111-septies disp. att. c.c. dispone che “Le cooperative sociali che rispettino le norme di cui alla L. 8 nov. 1991, n. 381, sono considerate, indipendentemente dai requisiti di cui all'art. 2513 del codice, cooperative a mutualità prevalente...”. Con una simile previsione, il legislatore italiano ha inteso includere nell'ampio insieme delle cooperative a mutualità prevalente, anche le cooperative sociali, inclusione che vale indipendentemente dal fatto che queste rispettino i requisiti previsti dal 2513 c.c. (quelli previsti dalla disciplina codicistica per determinare se una cooperativa sia o meno a mutualità prevalente). La ratio di una simile previsione legislativa è intrinseca negli obiettivi che la cooperativa sociale si propone di raggiungere e quindi nella finalità del perseguimento di un interesse generale, come quello dell'inclusione di soggetti svantaggiati. L'intento del legislatore, a ben vedere, non era solo quello di assicurare alle cooperative sociali lo specifico regime

---

<sup>8</sup> Con l'entrata in vigore del nuovo Codice del Terzo Settore, di fatto, la qualificazione giuridica di Onlus è venuta meno in favore della nuova definizione univoca: Ente del Terzo Settore.

di agevolazioni (fiscali) previsto per le cooperative a mutualità prevalente, ma anche quello di collocare “le cooperative sociali nella sottocategoria delle cooperative a mutualità esterna e, proprio per questo motivo...” dettare “...l’articolo 111 septies volendo che le cooperative sociali, ritenute meritevoli di ammissione ai benefici fiscali, non siano da essi escluse a causa dell’impossibilità giuridica di agire sempre nell’interesse dei propri soci.”<sup>9</sup> Come però sottolinea parte della dottrina<sup>10</sup> “la disciplina generale delle cooperative a mutualità prevalente...si applica alle cooperative sociali solo se essa non è derogata dalla disciplina legislativa speciale per esse prevista dalla Legge 381/1991”. Ciò significa, concretamente che “la disciplina codicistica delle società cooperative a mutualità prevalente si applica alle cooperative sociali per quanto riguarda, soprattutto i seguenti aspetti: la costituzione della società, l’ammissione, il recesso e l’esclusione dei soci, la disciplina delle quote o delle azioni e quindi del capitale sociale, il funzionamento dell’assemblea dei soci, l’amministrazione ed i controlli della società, la destinazione dell’utile, i ristorni, l’emissione di strumenti finanziari..., i prestiti sociali, la trasformazione e lo scioglimento della società.”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Codini A., *Le cooperative sociali-assetto di governance e aspetti di gestione*, FrancoAngeli, 2007. La riforma del diritto societario ha distinto le cooperative in tre tipologie: a) cooperative a mutualità prevalente; b) cooperative a mutualità non prevalente; c) cooperative a mutualità esterna.

<sup>10</sup> “La disciplina delle cooperative sociali e del loro regime fiscale dopo la riforma del terzo settore e dell’impresa sociale”, 2021.

<sup>11</sup> Visconti G., *La disciplina delle cooperative sociali e del loro regime fiscale dopo la riforma del terzo settore e dell’impresa sociale*, Maggioli Editore, 2021.



La cooperativa sociale si costituisce per atto pubblico. Nella prassi, nella fase di avvio dell'azienda si redigono due documenti: l'atto costitutivo e lo statuto.

Il primo, regola l'attività da esercitare, mentre il secondo è più specifico, in quanto contiene le norme relative al funzionamento dell'ente ed è considerato, di fatto, parte integrante dell'atto costitutivo, designando, con quest'ultimo, un atto giuridico unico. L'atto costitutivo deve essere depositato entro venti giorni a cura del notaio rogante presso l'Ufficio del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede sociale. Contestualmente può essere richiesta l'iscrizione della cooperativa sociale al Registro delle Imprese. Dal momento dell'iscrizione la cooperativa sociale acquisisce personalità giuridica.

### **1.3 LA COOPERATIVA SOCIALE, L'IMPRESA SOCIALE E GLI ENTI DEL TERZO SETTORE (ETS)**

Per inquadrare con più attenzione il fenomeno delle cooperative sociali, occorre fare un passo avanti nel tempo ed approfondire dapprima i concetti di impresa sociale, di Terzo Settore per poi arrivare a definire la cooperativa sociale nel contesto normativo odierno.

“Il concetto di impresa sociale è utilizzato per la prima volta verso gli anni '80 in riferimento ad alcune iniziative finalizzate alla produzione di servizi sociali e di

attività di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati avviate inizialmente da volontari e poi trasformatesi prevalentemente in cooperative sociali.”<sup>12</sup>

A partire dai primi anni 2000 la diffusione delle organizzazioni no-profit conosce una fase di crescita esponenziale. La presenza, sempre più numerosa, di forme di impresa ibride, con peculiarità distinte da tutte le altre forme di organizzazioni imprenditoriali, richiamava a gran voce una disciplina propria, che è venuta a concretizzarsi solo nel 2006 con il d.lgs. 24/03/2006 n. 155.

Il legislatore del 2006 è stato il primo che intendeva delineare una disciplina organica dell'impresa sociale, ricalcando in parte la disciplina dettata per le cooperative sociali, ma anche evidenziando i caratteri di discontinuità, per provare ad offrire strumenti nuovi per l'organizzazione dell'imprenditoria sociale.

Il D.lgs. n. 155 del 2006 ha rappresentato, infatti, una sorta di evoluzione della legge 381 del 1991 sulle cooperative sociali, in quanto ha consentito, andando oltre la forma cooperativa, di costituire imprese sociali in altre forme giuridiche, come quella associativa, fondazionale o delle società commerciali (S.p.a. o S.r.l.). In realtà, è possibile affermare che, le cooperative sociali, pur essendosi la disciplina degli enti no-profit, evoluta in senso positivo, rappresentino ancora oggi lo schema organizzativo di riferimento per chi intende svolgere attività di impresa socialmente

---

<sup>12</sup> Fazzi L., Achille Ardigò, mondi vitali e terzo settore: attualità di un pensiero indispensabile, Il Mulino, 2021

utile, cosicché ogni intervento normativo si è dovuto sempre e necessariamente confrontare con la normativa originaria del 1991.

Con il passare degli anni il settore del no-profit ha conosciuto un'ampia espansione, per cui la disciplina aveva bisogno di una riorganizzazione strutturale, che è incominciata (e non ancora terminata) con due decreti importanti: il D.lgs. n. 112/2017 sull'impresa sociale ed il D.lgs. n. 117/2017 più conosciuto come "Codice del terzo settore".

Il concetto di Terzo Settore, meglio conosciuto come settore no-profit, presuppone la constatazione dell'esistenza di un settore "primo" e di un settore "secondo". Il primo settore è notoriamente identificato nel soggetto pubblico, lo Stato, il quale eroga servizi pubblici, diretti quindi alla collettività dei cittadini; il secondo settore è il mercato, identificato con l'insieme delle contrattazioni, degli scambi, che si realizzano tra soggetti privati, si legga, imprese che, nell'esercizio della loro attività, contribuiscono alla soddisfazione dei bisogni di ognuno di noi, con l'obiettivo privatistico di realizzare un profitto e garantire una adeguata remunerazione a tutti gli stakeholder in una prospettiva di continuazione dell'attività nel lungo periodo.

Questi due soggetti hanno conosciuto, nel corso degli anni, la diffusione di operatori ibridi, non enucleabili nell'uno o nell'altro settore. Si tratta di organismi intermedi, anche molto diversi tra loro, che si pongono tra Stato e mercato, ma presentano

degli elementi diversi sia dal primo che dal secondo. Non sono soggetti pubblici, perché nascono dall'iniziativa privata, ma allo stesso tempo si discostano dai soggetti privati perché non operano nella logica del conseguimento di un profitto.

Il terzo settore si configura come un insieme eterogeneo di operatori ed è proprio la difficoltà di organizzazione e definizione degli stessi, che ha condotto il legislatore degli ultimi anni, a trovare una disciplina comune ed a conferire, a tali soggetti, una unica qualifica: Ente del Terzo Settore, assegnando ad essi un proprio registro unico.

Diversi sono i caratteri che accomunano le organizzazioni no-profit. Primo fra tutti, la finalità istituzionale, che viene spesso coniugata ad una gestione imprenditoriale dell'attività; l'attività esercitata, volta alla produzione di beni e servizi di utilità sociale; l'impossibilità di distribuire eventuali risultati positivi e quindi l'obbligo di destinare l'utile di periodo ad autofinanziamento dell'attività stessa. Queste sono solo alcune delle peculiarità degli enti del terzo settore che è opportuno evidenziare.

Il d.lgs. n. 117/2017 all'art. 4 definisce chi è ETS e quindi elenca<sup>13</sup>:

- le organizzazioni di volontariato;
- le associazioni di promozione sociale;
- gli enti filantropici;

---

<sup>13</sup> L'elencazione rappresenta anche il numero di Sezioni (7) nelle quali il RUNTS è suddiviso, in corrispondenza con le tipologie di ETS previste dalla Riforma.

- le imprese sociali, incluse le cooperative sociali;
- le reti associative;
- le società di mutuo soccorso;
- gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore.

È agevole notare, come il legislatore sia stato molto attento alla lettera della norma. Il dato è “imprese sociali, incluse le cooperative sociali”. Questa costruzione ci fa capire subito che c’è una ambiguità.

L’obiettivo sarebbe quindi comprendere se era intenzione del legislatore specificare l’inclusione delle cooperative sociali all’interno della macro-categoria “impresa sociale”, oppure se quello specifico inciso fosse giustificato dal fatto che la cooperativa sociale è, a tutti gli effetti, diversa da qualunque altra forma di impresa, inclusa l’impresa sociale stessa. A modo di vedere della scrivente la seconda osservazione è quella da prediligere.

All’interno del grande insieme “ETS”, l’impresa sociale, si connota per delle particolarità proprie. Possono infatti aspirare alla qualifica di impresa sociale tutti i

tipi di società, da quella semplice a quella in nome collettivo, dalla società a responsabilità limitata, a quella per azioni, dalle società cooperative a quelle consortili. In sintesi, l'impresa sociale può essere costituita in tutte le forme giuridiche del codice civile: associativa (riconosciuta o meno), fondazionale o societaria.

C'è però un punto di contatto tra la nuova disciplina dell'impresa sociale e quella sulla cooperativa sociale di tipo B. La specificità è che le imprese sociali si possono caratterizzare non per l'attività che svolgono, ma per l'inserimento lavorativo di persone o lavoratori svantaggiati nell'attività di impresa, indipendentemente dal settore e dalla finalità (che potrebbe dunque anche essere non di interesse generale). Ecco che è possibile osservare come il legislatore si sia rifatto allo schema della legge 381/91 e alla nota distinzione tra cooperative sociali di tipo A e cooperative sociali di tipo B.

La legge 381 del 1991, a differenza di altre leggi, non è stata abrogata. La riforma del Terzo settore ha semplicemente ampliato le potenzialità delle cooperative sociali perché ha esteso l'ambito delle attività che esse possono svolgere mediante il riferimento ad alcune lettere dell'articolo 2 del decreto 112/2017. Occorre quindi evidenziare la problematica di coordinamento tra le nuove disposizioni, di portata più generale e la disciplina preesistente in tema di cooperative sociali.

Il D.lgs. n. 112/2017, in tal senso, è di primaria importanza perché dispone che le cooperative sociali e i loro consorzi acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali, a prescindere dal rispetto dei requisiti delineati dallo stesso Decreto. Le cooperative sociali quindi assumono ex lege questa qualifica, per cui sono imprese sociali a tutti gli effetti.

Da un punto di vista pratico, il Codice del Terzo Settore specifica che le cooperative sociali continuano ad essere rette e disciplinate dalla legge speciale (1991) e lo fa, sancendo, anche in questo caso, la applicabilità delle disposizioni di tale Codice ove non derogate e subordinatamente ad un giudizio di compatibilità con la originaria normativa, proprio come avevamo avuto modo di osservare anche in precedenza con riferimento alla normativa concernente le società cooperative e le cooperative a mutualità prevalente.

Sul piano delle attività esercitabili dalla cooperativa sociale, alla luce del Nuovo Codice il riferimento principale rimane la legge speciale. Una modifica viene introdotta con l'art. 17 comma 1 del d.lgs. 112/2017: All'articolo 1, comma 1, lettera a), della legge 8 novembre 1991, n. 381, dopo le parole: «servizi socio-sanitari ed educativi», sono inserite le seguenti: «, incluse le attività di cui all'articolo 2, comma 1, lettere a), b), c), d), l), e p), del decreto legislativo...»<sup>14</sup> medesimo.

---

<sup>14</sup> Ossia: a) interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, Legge, n. 328/2000 ed interventi, servizi e prestazioni di cui alla L. n. 104/1992, e di cui alla L. n. 112/2016;

Con tale inciso le attività esercitabili dalle cooperative sociali più che ampliarsi, vengono maggiormente dettagliate. Infatti i punti a), b) e c), sono una specificazione del concetto di servizio socio-sanitario indicato al punto a) Legge 381/91 e quindi fanno riferimento alla cooperativa sociale di tipo A.

Quanto alle modifiche intervenute per le cooperative sociali di tipo B, l'analisi del coordinamento tra norme, risulta più insidiosa, per effetto della lettera p) del comma 1 dell'art. 2 d.lgs. 112/2017. La lettera p) infatti ci rimanda al comma 4 del medesimo articolo 2, il quale "elenca categorie di soggetti svantaggiati diverse da quelle dell'art. 4 della l. 381/91 e, pertanto occorre domandarsi se tali ulteriori categorie possano integrare la precedente normativa".<sup>15</sup> In realtà la risposta non è affermativa. Infatti, dal momento che resta fermo l'ambito di attività enucleate dalla l. 381/91, si può affermare che il riferimento alle categorie di soggetti svantaggiati diverse da quelle della disciplina speciale, rilevi solamente sul piano delle attività esercitabili dalla cooperativa sociale di tipo A e non anche per la cooperativa sociale

---

b) interventi e prestazioni sanitarie;

c) prestazioni socio-sanitarie di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 14 febbraio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001;

d) educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della L. n. 53/2003, nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;

l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa;

p) servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone di cui al comma 4;

<sup>15</sup> Cavanna M., La cooperativa sociale dopo il d.lgs. 112/2017: attività esercitabili e modifiche statutarie, Rivista: Terzo settore, no profit e cooperative, Torino, 2019



di tipo B, per la quale rimane fermo il dispositivo del legislatore del 1991. Quindi, la lettera p) sopra evidenziata rileva meramente per le cooperative sociali di tipo A, in quanto incompatibile con la disciplina di quelle di tipo B.

Per quanto concerne l'iscrizione delle cooperative sociali al nuovo RUNTS, Registro unico nazionale del terzo settore (registro telematico istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in attuazione degli artt. 45 e segg. del Codice del Terzo Settore), occorre sottolineare come il Ministero del lavoro e delle politiche sociali in una nota del 15/03/2021 abbia chiarito come "...nessun adeguamento statutario sarà richiesto alle cooperative sociali, le quali continueranno ad essere iscritte presso l'albo delle società cooperative gestito dal Ministero dello Sviluppo economico, nella sezione di riferimento, nonché presso la sezione speciale del registro imprese dedicata alle imprese sociali: difatti, ai sensi di quanto disposto dall'art. 11 comma 3 del CTS, tale iscrizione soddisfa il requisito dell'iscrizione nel Registro unico nazionale del Terzo settore.

Il RUNTS è un nuovo Registro che sostituisce tutti i precedenti registri di ODV, APS e ONLUS. "...Tanti e diversi sono gli elementi di cesura del nuovo sistema di registrazione degli enti del Terzo settore rispetto al precedente. Molti di essi sono l'inevitabile conseguenza del ridisegnato assetto normativo degli enti del Terzo settore, ed in particolare dell'avvenuta riconduzione delle diverse tipologie di enti in un'unica categoria normativa, quella degli enti del Terzo settore. Altri sono

invece il portato della più intensa specialità che oggi caratterizza gli enti del Terzo settore rispetto alle associazioni e fondazioni “ordinarie” del primo libro del codice civile”.<sup>16</sup> Essendo il procedimento di migrazione delle cooperative sociali dagli Albi Regionali al RUNTS ancora in essere, in questa sede si ribadisce meramente che l’iscrizione a questo Registro Unico è, di fatto, per le cooperative sociali già esistenti, una mera formalità, poiché il trasferimento viene formalizzato automaticamente dagli Uffici preposti in virtù dell’iscrizione delle cooperative sociali al Registro delle Imprese tenuto dalle Camere di Commercio di ogni Provincia. Il procedimento di migrazione però sul piano sostanziale è necessario affinché le cooperative sociali possano acquisire la qualifica di ETS (Ente del terzo settore) e quindi, usufruire dei benefici previsti dalla legge per i soggetti ETS.

#### **1.4 LE TIPOLOGIE DI SOCI NELLA COOPERATIVA SOCIALE DI TIPO**

##### **B**

Nella gestione delle decisioni e delle modalità di attuazione delle stesse all’interno dell’impresa, il ruolo chiave è rappresentato dalla governance della stessa e quindi da quella cerchia di soggetti, di attori, che hanno un potere di influenza e quindi, concretamente decidono la rotta da seguire e come raggiungerla. La novità più

---

<sup>16</sup> Terzjus report 2021, Riforma in movimento, Primo rapporto sullo stato e le prospettive della legislazione sul terzo settore in Italia.

importante che introduce la Legge 381/91 sul piano della Governance delle cooperative sociali è la presenza di una nuova categoria di soci: i Soci volontari. “Oltre ai soci previsti dalla normativa vigente, gli statuti delle cooperative sociali possono prevedere la presenza di soci volontari che prestino la loro attività gratuitamente...Il loro numero non può superare la metà del numero complessivo dei soci”.

Ai sensi del 2522 c.c. per costituire una cooperativa sociale è necessario che i soci siano almeno nove. Se il numero di soci è inferiore a nove, ma comunque maggiore di tre, è possibile dar vita alla cosiddetta piccola società cooperativa, prevista dal secondo comma del 2522 c.c. La compagine sociale può essere molto eterogenea e può includere diverse categorie di soci. Innanzitutto, come sopra anticipato, la categoria dei soci volontari. Si tratta di soggetti che decidono di prestare gratuitamente il proprio lavoro mettendo a disposizione della cooperativa sociale le proprie competenze. La presenza del socio volontario non è obbligatoria, c'è però un limite fissato per il numero massimo, ossia essi non possono essere più della metà dei soci complessivi. Quindi, a titolo esemplificativo, se la compagine sociale è formata da otto soci, i soci volontari saranno ammessi fino ad un numero massimo di quattro. Ad essi è possibile corrispondere solo il rimborso delle spese effettivamente sostenute e documentate, sulla base di parametri stabiliti dalla cooperativa sociale per la totalità dei soci.

Una seconda categoria di soci di cooperativa sociale è rappresentata dai soci sovventori. Si tratta di soci finanziatori che non sono interessati alla gestione della società, ma apportano risorse a titolo di capitale con l'intenzione di sostenere il progetto imprenditoriale. Ad essi non spetta alcun dividendo, ma acquisiscono un diritto di prelazione in sede eventuale di liquidazione della società. Senza dubbio la categoria più importante di soci di cooperativa sociale è identificabile nei soci lavoratori. Essi prestano la loro attività lavorativa, ricevendo una retribuzione che viene determinata secondo le regole del Contratto Collettivo Nazionale (CCNL) di riferimento. Il socio lavoratore è la figura essenziale e sempre presente nell'impresa cooperativa sociale. Ricordiamo, infatti, che essendo la cooperativa sociale un ente no-profit, non può distribuire l'utile di esercizio conseguito, in quanto questo deve essere impiegato e quindi re-investito a titolo di autofinanziamento nell'attività esercitata dalla cooperativa sociale stessa. Non c'è quindi un diritto del socio a percepire un dividendo. I soci lavoratori possono essere distinti in due sottocategorie: soci lavoratori ordinari e soci lavoratori svantaggiati. "Questi ultimi...si differenziano dai soci lavoratori ordinari, per la particolare condizione soggettiva, in quanto devono rientrare in una delle categorie di svantaggiati tassativamente indicate dall'art. 4 della L. 381/91"<sup>17</sup> Ovviamente i lavoratori

---

<sup>17</sup> Marcello R., *Le Cooperative Sociali*, Sistemi Editoriali, 2004

svantaggiati possono ricoprire la carica di socio della cooperativa sociale, compatibilmente con il loro status soggettivo e con la loro volontà. Per quanto concerne la definizione di “persona svantaggiata” è la stessa Legge 381/91 che si preoccupa di precisarla, evitando qualsiasi equivoco. L’articolo 4 specifica che si considerano persone svantaggiate:

- gli invalidi fisici, psichici e sensoriali;
- gli ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari;
- i soggetti in trattamento psichiatrico;
- i tossicodipendenti;
- gli alcolisti;
- i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare;
- le persone detenute o internate negli istituti penitenziari;
- i condannati e gli internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all'esterno (art. 21 L. n. 354/1975), e s.m.

Il requisito fondamentale, con riferimento alle cooperative di TIPO B, è la presenza di almeno il 30% dei soci lavoratori o lavoratori dipendenti che siano “persone svantaggiate”. Il rapporto quindi è di uno a tre. Una simile previsione normativa non vuole affatto essere un ostacolo alla creazione di una cooperativa, ma si lega in modo forte alla finalità stessa della cooperativa sociale di tipo B, ossia l’inserimento

lavorativo di “persone svantaggiate”. La percentuale deve intendersi calcolata sul totale dei lavoratori della cooperativa, sia soci che lavoratori dipendenti.

È possibile affermare che il ruolo delle cooperative sociali di tipo B, per quanto riguarda l’inserimento di persone svantaggiate, in particolar modo delle persone con disabilità, svolgono un ruolo primario e unico all’interno della società. Esse si configurano come uno strumento che concilia l’inclusione di tali soggetti e la volontà di garantire loro non solo una retribuzione, ma anche la consapevolezza di sentirsi parte di una vera realtà imprenditoriale.

## **CAPITOLO 2**

### **PROFILI ECONOMICO-AZIENDALI DELLA COOPERATIVA SOCIALE DI TIPO B**

#### **2.1 L'AZIENDA**

##### **2.1.1 La definizione di azienda**

“L’azienda può essere considerata in un’ottica strutturale ed in una prospettiva dinamica, secondo due approcci che si completano vicendevolmente.”<sup>18</sup> Da sempre, nello studio del fenomeno aziendale, il problema è stato affrontato sotto due punti di vista interdipendenti: un profilo strutturale ed uno dinamico.

Secondo il primo approccio, l’organizzazione viene considerata come un “sistema di persone, beni, energie operative e idee creative, che si uniscono per il soddisfacimento di bisogni umani.”<sup>19</sup>

L’enfasi viene posta innanzitutto sull’elemento umano, che risulta ancora oggi, il primo elemento che determina il successo o il fallimento dell’azienda. Subito dopo il fattore umano, l’attenzione si sposta sui beni, che rappresentano l’elemento fisico, tangibile, del sistema azienda. I beni, intesi in senso ampio, sono tutti quegli

---

<sup>18</sup> Bastia P., Principi di economia aziendale, Cedam, 2013

<sup>19</sup> Bastia P., Principi di economia aziendale, Cedam, 2013

elementi che costituiscono l'aspetto patrimoniale: si tratta di terreni, fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature che, opportunamente coordinati ed organizzati, costituiscono un secondo requisito strategico per la buona riuscita dell'azienda.

È evidente come aspetto umano e patrimoniale, in questa prima definizione, si sposino, per dar vita ad un sistema ispirato al concetto di complementarità degli elementi. Il fattore patrimoniale può esprimere il suo potenziale e quindi generare una ricchezza solo a condizione che sia gestito ed organizzato dal fattore umano.

Con l'evoluzione del contesto economico e del crescere delle dimensioni aziendali, da un punto di vista definitorio, è stato compiuto un passo avanti fondamentale. Con Zappa l'azienda, da somma statica di fattori, diventa sistema dinamico. L'elemento che l'Autore evidenzia, è quello della coordinazione.

L'azienda quindi viene ridefinita come “un istituto economico destinato a perdurare per il soddisfacimento dei bisogni umani che ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, il procacciamento o il consumo di ricchezza”. Il punto centrale della discussione risiede quindi nella relazione che si instaura tra gli elementi presenti all'interno del complesso aziendale che, opportunamente coordinati, sono in grado di soddisfare, sistematicamente, bisogni della comunità. “Amaduzzi coglie gli aspetti più importanti del pensiero di Zappa e nella sua definizione parla dell'azienda come << sistema operante >> ossia come sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un



processo di produzione, o di consumo o di produzione e consumo insieme, a favore del soggetto economico, e altresì degli individui che vi cooperano”.<sup>20</sup> I connotati che evidenzia Amaduzzi sono particolarmente interessanti, perché sottolineano almeno due relazioni che l’organizzazione aziendale involontariamente stabilisce. Il primo con l’ambiente che la circonda “di cui è parte complementare”; il secondo: con gli individui che, con l’azienda, entrano in contatto e con la quale cooperano. Nell’analisi dinamica dell’istituto azienda, elemento imprescindibile è rappresentato dell’attitudine, della stessa, a perdurare. “Nella tradizione di pensiero dell’Economia Aziendale, si insiste sulla durabilità dell’azienda: non tanto intesa come ingenua fiducia di superiorità rispetto ai rischi e all’incertezza del futuro, bensì come incapacità o attitudine a perdurare, in virtù di un impegno finalizzato al mantenimento dell’equilibrio aziendale”.<sup>21</sup>

La capacità dell’azienda di continuare ad esistere nel tempo prescinde dalle persone che al suo interno prestano la propria attività lavorativa.<sup>22</sup>

Alla luce dei contributi degli Autori, di cui sopra, è possibile definire “gli elementi essenziali dell’azienda:

---

<sup>20</sup> Fabbrini G., Montrone A., *Economia Aziendale – Istituzioni*, FrancoAngeli, 2014

<sup>21</sup> Bastia P., *Principi di economia aziendale*, Cedam, 2013

<sup>22</sup> “Le definizioni di Gino Zappa mostrano come il fondatore dell’Economia aziendale abbia sempre privilegiato l’interpretazione dinamica dell’azienda, mitigandola – nella prima definizione del 1927 – con l’indicazione delle sue parti componenti (l’uomo e la ricchezza sono elementi essenziali) per poi scegliere, dopo trent’anni, il sintetico «istituto atto a perdurare».”, Marchi L., *Introduzione all’economia aziendale*, Torino, 2018

- 1) una struttura organizzativa stabile, destinata a durare nel tempo perché la funzione economica dell'azienda è proiettata nel futuro;
- 2) un insieme di persone che, nell'ambito dell'organizzazione, prestano il proprio lavoro e svolgono funzioni e compiti tra loro coordinati a diversi livelli di responsabilità;
- 3) un insieme di beni economici che ne costituiscono la ricchezza, detta patrimonio;
- 4) le operazioni, tra loro concatenate, che le persone svolgono sui beni per raggiungere il fine per cui l'azienda si costituisce e viene amministrata;
- 5) il fine o scopo dell'azienda, consistente nel soddisfacimento, indiretto o diretto, dei bisogni umani.”<sup>23</sup>

### **2.1.2 I caratteri del sistema finalistico “azienda”**

In generale, un sistema può essere definito come un'entità costituita da un insieme di elementi tra loro coordinati e per il raggiungimento di un determinato fine. Non si tratta semplicemente di una somma di componenti distinti, poiché dalle relazioni che si instaurano tra i singoli, si genera un elemento complesso.

---

<sup>23</sup> Fabbrini G., Montrone A., Economia Aziendale – Istituzioni, FrancoAngeli, 2014

Declinare il concetto di sistema nel contesto economico-aziendalistico appare in linea con la definizione stessa di azienda. Negli anni quaranta e cinquanta del novecento si afferma l'idea di azienda come sistema. L'insieme di elementi che la compongono, restituisce un sistema che è possibile connotare come sistema complesso, in quanto “la numerosità degli elementi che lo compongono e la quantità di relazioni reciproche che si sviluppano impediscono...di cogliere e considerare come significativi dei rapporti specifici tra due o più elementi.”<sup>24</sup>

Il sistema azienda può altresì essere definito come sistema finalistico in quanto “esso esplica un'attività economica – di produzione e di consumo – sempre finalizzata al soddisfacimento di bisogni umani, mentre media e tempera le finalità dei diversi partecipanti (proprietà, management, personale, clienti, fornitori, banche, collettività) che a vario titolo e con diversa intensità di influenza concorrono a determinarne il comportamento.”<sup>25</sup>

Sul carattere finalistico del sistema azienda, il principale problema da affrontare, risiede nelle differenziazioni che Bertini individua tra l'istituzione “azienda” e le altre istituzioni sociali.

---

<sup>24</sup> Bastia P., Principi di economia aziendale, Cedam, 2013

<sup>25</sup> Bastia P., Principi di economia aziendale, Cedam, 2013

Parte della dottrina <sup>26</sup>, infatti, sottolinea come Bertini evidenzi che la prima (azienda) sia diversa dalle altre istituzioni sociali come la famiglia, le chiese, i partiti, i sindacati, le associazioni, gli Stati ecc.

L'azienda si discosterebbe dalle altre istituzioni, in virtù della mancanza di un qualsiasi legame volontaristico e morale, che invece sarebbe proprio, degli individui che fanno parte di una generica comunità (famiglia, chiesa).

La mancanza di un interesse comune tra i soggetti che ve ne fanno parte porterebbe l'organizzazione a non avere una unità di interessi, in quanto gli individui al loro interno avrebbero interessi confliggenti.

Ci sarebbero infatti da un lato, i capitalisti, il cui interesse sarebbe legato al mero capital gain; dall'altro lato i lavoratori che invece si attendono di essere adeguatamente retribuiti per l'attività lavorativa prestata all'interno dell'azienda.

L'osservazione della realtà dimostra che esistono realtà imprenditoriali che confutano le affermazioni di Bertini, dimostrando che nel genus "azienda" è possibile individuare enti che, nel pieno rispetto dei requisiti di aziendalità, presentano un legame volontaristico e realizzano un valore che è diretto a due soggetti distinti: i beneficiari ed i consumatori. La presenza e la perseveranza di

---

<sup>26</sup> Marchi L., Introduzione all'economia aziendale, Torino, 1997

queste particolari organizzazioni dimostrano che possono esistere aziende nelle quali sono presenti interessi tutt'altro che confliggenti.

## **2.2 I PROFILI DI AZIENDALITA' DELLA COOPERATIVA SOCIALE**

“La cooperativa è un autentico Giano bifronte. Unisce in sé due dimensioni distinte sia pure non rivali: quella economica, di soggetto che opera entro il mercato...e la dimensione sociale di ente che persegue fini metaeconomici e che genera esternalità positive a vantaggio di altri soggetti e virtualmente dell'intera collettività. È questa la sua duplice natura che rende la cooperativa una realtà difficile da spiegare e complessa da governare. Secondo le leggi della fisica newtoniana, il calabrone non potrebbe volare, perché la modesta apertura alare non sarebbe sufficiente a reggere il peso del corpo. Eppure, il calabrone vola. Del pari, per la teoria economica tradizionale, la cooperativa non potrebbe funzionare bene e a lungo, perché gli obiettivi metaeconomici ostacolerebbero alla lunga il raggiungimento di quelli economici”<sup>27</sup>.

Il riferimento al duplice ruolo che la cooperativa sociale si pone di ricoprire all'interno della nostra società è, oggi, più attuale che mai ed è proprio dal ruolo ricoperto e quindi dagli obiettivi perseguiti, che è possibile partire con l'analisi dei

---

<sup>27</sup> Zamagni V., Zamagni S., La cooperazione, Il Mulino, 2008

tratti che contraddistinguono la cooperativa sociale di tipo B da una qualsiasi altra impresa ordinaria.

Il dibattito sulla natura della cooperativa sociale, muove preliminarmente da quello sulla natura dell'azienda cooperativa, macro categoria all'interno della quale si trova anche la cooperativa sociale. L'osservazione dell'azienda cooperativa da un punto di vista economico-aziendale è indispensabile allo studio della sua organizzazione e gestione. “E proprio la mancata osservazione dell'istituto cooperativo dal punto di vista aziendale ha infatti lasciato nell'ombra le caratteristiche economiche delle unità cooperative, inducendo alcuni a considerarle come opere di beneficenza o istituzioni ricreative o, nella migliore delle ipotesi, come istituti assimilabili alle economie domestiche o genericamente a imprese miste non meglio definibili”.<sup>28</sup>

Il fenomeno cooperativo, infatti, ha incominciato ad essere oggetto di approfondimento solo con la fine della seconda guerra mondiale, per cui il disinteresse alla corretta identificazione del fenomeno, aveva portato, fino a quel momento, ad una errata valutazione di queste organizzazioni. Un contributo significativo nella definizione dell'ente cooperativo viene annunciato da parte della

---

<sup>28</sup> Codini A., *Le cooperative sociali-assetto di governance e aspetti di gestione*, FrancoAngeli, 2007

dottrina, sul finire degli anni novanta, quando incomincia ad essere approfondito il carattere sociale della cooperativa.

L'azienda cooperativa viene definita come “un istituto economico che si regge su norme di corretto comportamento gestionale – rispetto del vincolo di equilibrio dinamico cioè autosufficienza economica, finanziaria e patrimoniale – finalisticamente orientato però al perseguimento di un pluralità di obiettivi di ordine socio-economico”.<sup>29</sup>

Il passo in avanti più apprezzabile, è stato quindi riconoscere che l'azienda cooperativa non si discostava dalle imprese con scopo di lucro per la mancanza di un fine lucrativo, ma quanto per i molteplici obiettivi che la cooperativa si pretabiliva di raggiungere. L'organizzazione cooperativa viene quindi concepita come ente in grado di agire per il benessere della comunità e quindi in grado di perseguire un interesse sociale, collettivo. Questa impostazione merita un approfondimento perché, come è possibile constatare, non attiene solo alla definizione dell'azienda cooperativa, ma è di aiuto anche nella ricerca di una definizione economico-aziendale di cooperativa sociale.

La teoria economica tradizionale ha sempre faticato ad accettare l'esistenza di organizzazioni non profit. Tanto è vero che, almeno inizialmente, parte della

---

<sup>29</sup> Codini A., *Le cooperative sociali-assetto di governance e aspetti di gestione*, FrancoAngeli, 2007

dottrina riteneva che le cooperative sociali non dovessero essere considerate aziende, proprio per la mancanza di un fine lucrativo.

Il problema degli studi economico-aziendali sul tema della mancanza dello scopo di lucro, risiede nella incapacità di dimostrare le ragioni che spingono un imprenditore ad optare per una azienda no-profit piuttosto che per un'azienda orientata al profitto. L'interrogativo è stato risolto con una semplificazione troppo spinta, ossia nella possibilità, per l'imprenditore, di beneficiare di tutta una serie di agevolazioni fiscali previste per l'impresa sociale. È chiaro come la ricerca di una giustificazione economica di tale fenomeno risulti, evidentemente, in contraddizione con le motivazioni etiche e morali che possono essere variabili significative per la scelta.

La complessità della materia ha portato gli studiosi a domandarsi se siano proprio i caratteri di imprenditorialità, gli elementi che riescono a salvare la cooperativa sociale dal fallimento. In altri termini, se è vero che la scienza economica non pone fiducia sulla sopravvivenza di questi enti, una spiegazione possibile potrebbe essere quella della gestione imprenditoriale non solidale, ma, sorprendentemente orientata al profitto.

Con il proseguire degli studi, il problema della mancanza dello scopo di lucro è stato messo da parte nel momento stesso in cui il fine lucrativo è stato riconosciuto non tanto quale connotato proprio dell'organizzazione azienda, ma quanto come



elemento essenziale dell'impresa. Dal momento che la cooperativa sociale non è configurabile né come azienda di erogazione, né come azienda orientata al profitto, diventa quindi essenziale capire in quale macro-categoria ricondurre questa particolare impresa e quali tratti la caratterizzano da tutte le altre.

È possibile affermare che la cooperativa sociale sia una sorta di *terzus genus*, una categoria a sé, che si potrebbe posizionare a metà strada tra il profit ed il no-profit. A prescindere però dalla precisa posizione che la cooperativa sociale di tipo B ricopre, certamente essa si relaziona con il mercato di riferimento, in assenza di un vero e proprio scopo di lucro, ma perseguendo un fine molto specifico: il miglioramento delle condizioni di vita delle persone in condizioni di disagio<sup>30</sup> che, nella cooperativa sociale, trovano un modo per esprimersi, apportando il loro contributo. Il fatto che la cooperativa sociale, in effetti, si possa definire come ente a metà strada tra il profit ed il no-profit, porta la dottrina a ritenere che essa non sia un vero e proprio ente del terzo settore.

Allora, occorre studiare la letteratura economico-aziendale per comprendere che cosa significa connotare la cooperativa sociale da un punto di vista economico-aziendale. Il contributo più significativo viene identificato nella definizione dell'ideal-tipo di cooperativa sociale che:

---

<sup>30</sup> Si fa qui riferimento a quelle categorie di soggetti svantaggiati che si è avuto modo di approfondire nella prima parte dell'elaborato.

- “a) opera come autentica impresa verso il raggiungimento di condizioni di massima efficienza nell’acquisizione delle risorse, nella loro combinazione e nella cessione dei beni e servizi prodotti;
- b) trasfonde e supera l’obiettivo mutualistico di gruppo e categoria nell’orientamento all’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale, attraverso la gestione dei servizi socio sanitari ed educativi o la gestione di attività finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- c) intende quale propria missione specifica l’esercizio di attività economiche nella ricerca delle condizioni per rispondere a bisogni sociali emergenti garantendo l’equa remunerazione ai fattori produttivi specifici conferiti;
- d) decide, nel qualificarsi cooperativa sociale, di rinunciare ad ogni distribuzione di utile e ad ogni sovra remunerazione dell’apporto che avrebbe natura economica di profitto, destinando invece l’intero residuo di gestione (dedotti gli accantonamenti per garantire il consolidamento e lo sviluppo dell’azienda) a finalità di interesse generale;
- e) comunica agli interlocutori ed a tutta la comunità, gli esiti del processo di distribuzione del valore e motiva, negli strumenti informativi obbligatori

opportunamente redatti ed integrati, le scelte compiute nella destinazione del residuo gestionale eventualmente determinatosi”.<sup>31</sup>

Quelle appena descritte, possono essere definite come le caratteristiche tipizzanti la cooperativa sociale. Accettare questi connotati come propri della cooperativa sociale, evidenzia come questa sia, a tutti gli effetti, organizzata nel rispetto delle condizioni di vincolo economico-aziendali, e quindi concepita, in definitiva, come azienda.

Affiancare alla cooperativa il concetto di efficienza nei processi aziendali non è affatto scontato. Significa affermare che ci sia una organizzazione e una gestione aziendale dei processi interni tipici quali, il processo di approvvigionamento, il processo di produzione ed il processo delle vendite, che sono attentamente definiti in ottica di massimizzazione dell’efficienza.

L’attività economica sarà esercitata garantendo una adeguata remunerazione di tutti i fattori della produzione impiegati ed assicurando che il risultato della gestione sia interamente reinvestito, a titolo di autofinanziamento, nell’attività economica esercitata. I profili di aziendalità si incrociano con la dimensione sociale.

Quanto al profilo della economicità dell’azienda (cooperativa) sociale, si dice che “...il fatto che queste aziende (non profit) non abbiano finalità economiche, ma

---

<sup>31</sup> Travaglini C., Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà – Caratteri economico-aziendali ed informativa economico-sociale, Clueb, 1997

sociali ed umanitarie, non influisce (...) sulla loro operatività: l'economicità di un'azienda è infatti indipendente dalla natura del proprio fine istituzionale (Bertini, 1996)".<sup>32</sup>

Nella categoria della cooperativa sociale di tipo B, in particolare, è possibile individuare come queste due dimensioni si fondino per diventare un tutt'uno. Se è vero che l'obiettivo predominante è sicuramente quello della buona riuscita dell'attività di impresa esercitata, è anche vero che raggiungere questo fine, equivale a realizzarne un altro, ben più ambizioso: la promozione umana e l'integrazione sociale dei soggetti svantaggiati. È come se l'attività economica scelta dalla cooperativa sociale di tipo B rappresentasse non tanto un fine, ma quanto uno strumento per il perseguimento del superiore scopo sociale.

Per la buona riuscita dell'impresa è essenziale che si instaurino delle forti relazioni all'interno dell'azienda cooperativa sociale.

Una attenta analisi merita il rapporto che si instaura tra socio e cooperativa. "L'evidenziata complessità economico-sociale richiede allo studioso di accostarsi alla cooperativa sociale con una particolare apertura mentale alle categorie di interessi coinvolti ed al loro esprimersi in questo peculiare << sistema...>> che dichiara di non avere quale obiettivo la sola valorizzazione del capitale conferito

---

<sup>32</sup> Montrone A., Poledrini S., Crisi economica da COVID-19 e misure di supporto pubblico alle imprese social, *Economia Aziendale Online*, Pavia, December 31, 2021 Volume 12 – N. 4 /2021

dal soggetto economico né la sola valorizzazione dell'apporto specifico dei cooperatori ma oltre ed attraverso essi, obiettivi di carattere generale, rispetto ai quali l'attività economica è quasi strumentale<sup>33</sup>.

Diventa peculiare quindi indagare sulle diverse categorie di interessi coinvolti, ma ancora di più, sul significato del concetto di creazione di valore all'interno della cooperativa sociale.

Da un lato, infatti, esse producono beni o servizi per il mercato, poiché è il mercato il destinatario del prodotto frutto del processo produttivo. Dall'altro lato, però, esse hanno finalità diverse dal profitto, infatti perseguono un interesse generale. Con una simile impostazione, è possibile comprendere l'intima connessione che c'è tra interessi dei soggetti coinvolti e destinazione del plus-valore generato dall'attività economica esercitata dalla cooperativa sociale. Non dobbiamo dimenticare infatti che la generazione di un plus, è elemento essenziale ed imprescindibile del fare impresa, indipendentemente che si tratti di fare impresa ordinario o solidale. Non è rilevante che l'impresa abbia o meno scopo di lucro, è sempre e comunque necessario che l'organizzazione riesca a creare un valore, che poi nel caso della cooperativa sociale, rappresenta elemento essenziale per la remunerazione dei fattori produttivi e per il finanziamento dell'attività economica stessa.

---

<sup>33</sup> Travaglini C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà. Caratteri economico-aziendali ed informativa economico-sociale*, Clueb, 1997

Dal momento che la cooperativa sociale è impresa, questo significa che l'attività esercitata deve essere gestita in modo imprenditoriale, avendo cura di rispettare l'equilibrio economico e scegliendo di adeguare costantemente i processi interni, che debbono sempre essere orientati all'innovazione. Solo in questo modo è possibile che si produca un valore. "...Anche la cooperativa sociale costituirebbe dunque un istituto economico-sociale destinato a perdurare nel tempo, dotato di requisiti propri e votato alla produzione di valori economici e di altra specie per il soddisfacimento degli interessi che ad esso fanno capo."<sup>34</sup>

### **2.3 LA CREAZIONE DI VALORE NELLA COOPERATIVA SOCIALE DI TIPO B**

La legge 381/1991 "...ha consolidato la mission delle cooperative sociali, combinando lo scopo solidaristico con la produzione economica (di un bene o di un servizio), integrando e sviluppando, parallelamente, la catena del valore economico e quella del valore sociale..."<sup>35</sup>

Il concetto di creazione di valore attraverso l'attività di impresa è inscindibilmente connesso alle attese dei soggetti che sono interessati alle performance dell'impresa

---

<sup>34</sup> Codini A., *Le cooperative sociali-assetto di governance e aspetti di gestione*, FrancoAngeli, 2007

<sup>35</sup> Visentin S., Dainese G., *Cooperative sociali e servizi per la disabilità: costruire partecipazione e generare connessioni per comunità più inclusive*, *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, anno IX n. 2 dicembre 2021

stessa. Definire che cosa si intende per “creazione di valore” nell’impresa non è affatto banale ed altrettanto non banale è calare il concetto nell’impresa no-profit, in particolare nella cooperativa sociale.

Occorre precisare che genericamente, quando ci si esprime sul concetto di creazione di valore nell’azienda, si fa implicitamente riferimento alle aziende orientate al profitto.

Questo perché la dottrina economico-aziendale, nel corso degli anni, ha sviluppato diverse teorie sulla creazione del valore, sempre considerando l’azienda profit-oriented, tra le quali le principali risultano essere lo Shareholder Value Approach (SVA) per il mondo anglosassone e la Teoria di Creazione del Valore per l’Europa continentale<sup>36</sup>. Con l’evoluzione degli studi, infatti, la dottrina ha compreso la necessità di delineare un modello che potesse integrare “due aspetti della gestione aziendale spesso giudicati interdipendenti l’uno all’altro, ovvero le scelte strategiche, volte a venire incontro alle esigenze degli operatori del sistema competitivo (clienti, fornitori, dipendenti, fisco e così via) e la finanza, orientata verso la soddisfazione dei soggetti presenti nel mercato dei capitali...”<sup>37</sup>.

L’attenzione degli studiosi si è concentrata, quindi, sul legame tra valore creato dall’azienda ed i suoi stakeholder, concludendo che l’impresa risulta vincente

---

<sup>36</sup> Manelli A., Pace R., Finanza di impresa, Isedi, 2009

<sup>37</sup> Pace R., La creazione di valore nelle imprese sociali, Pitagora Editrice Bologna, 2004

quando riesce a creare un valore apprezzato dalla collettività, in particolare dai suoi interlocutori, dagli stakeholder stessi.

Questo è ciò che accade nelle aziende profit.

Dal momento che la cooperativa sociale appartiene alla famiglia del no-profit, è necessario ripensare al concetto di valore creato dalla cooperativa sociale, in particolare da quella di tipo B.

“Nelle imprese senza scopo di lucro l’ordine dei fattori appare del tutto capovolto: la dimensione sociale risulta infatti al centro delle dinamiche gestionali, orientate appunto all’affermazione di valori etici ritenuti meritevoli di tutela, mentre i postulati di ordine economico sono concepiti come un vincolo da rispettare per consentire la sopravvivenza e l’autonomia intesa in senso economico, finanziario ed a livello di corporate governance, dell’istituto nel tempo”<sup>38</sup>.

Nella cooperativa sociale convergono molteplici interessi riferibili a una varietà di stakeholder. Tali stakeholder, ovviamente, presentano interessi specifici che la cooperativa soddisfa in base alla rilevanza che questi hanno per la sopravvivenza dell'azienda stessa.

Per identificare gli stakeholder interni, occorre studiare l’assetto istituzionale tipico di queste particolari aziende, ossia delineare chi svolge un ruolo chiave nel processo

---

<sup>38</sup> Pace R., La creazione di valore nelle imprese sociali, Pitagora Editrice Bologna, 2004



di scelta delle decisioni ed attuazione delle stesse. L'orientamento senza dubbio più accreditato è quello secondo cui la cooperativa sociale si configura come "impresa collaborativa multistakeholder".

Il carattere di diversificazione del soggetto economico si traduce, nella prassi, nella presenza, all'interno della compagine sociale o all'interno del management, di soggetti che inseguono molteplici e diversificati interessi, compresi soggetti che rappresentano le categorie deboli e svantaggiate.

Nella compagine sociale possono infatti coesistere più categorie di soci: soci lavoratori, volontari, soci svantaggiati, familiari degli stessi e così via. Questa varietà di interessi coinvolti, rappresenta il modo in cui interessi economici e sociali trovano una concreta armonia. "Alcuni contributi di analisi economica riconoscono alle cooperative sociali-aziende multistakeholder un vantaggio comparato rispetto alle aziende non profit nella produzione di servizi sociali in forza del coinvolgimento diretto di lavoratori, utenti e volontari, coinvolgimento che aumenta l'efficienza produttiva..."<sup>39</sup>.

In definitiva, la possibilità per la cooperativa sociale di includere nel governo dell'azienda, soggetti portatori di una varietà di interessi, rappresenterebbe un valore aggiunto, capace di rendere l'azienda stessa, più competitiva e rispettosa di

---

<sup>39</sup> Travaglini C., Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà. Caratteri economico-aziendali ed informativa economico-sociale, Clueb, 1997

tutti gli interessi in gioco. Non solo, evidentemente, il fatto che vengano contemperati più interessi all'interno della cooperativa sociale, rende possibile il confronto tra i molteplici soggetti che al suo interno operano, confronto, che risulta strategico al fine di percepire e dare una risposta ai bisogni, sempre in evoluzione, del mercato.

La presenza, ad esempio, dei genitori dei soggetti svantaggiati, o più in generale dei loro familiari, rappresenta un fattore chiave poiché, essendo loro stessi beneficiari dell'attività svolta dalla cooperativa, inserendosi nel processo di formazione ed attuazione delle decisioni prese, apportano un contributo significativo alla buona riuscita di progetti strutturati.

La cooperativa sociale non è una organizzazione di volontariato qualsiasi, ma ha una propria organizzazione strutturata che le permette di operare con continuità nel tempo e quindi rispettare uno dei requisiti essenziali di aziendaliità: la non occasionalità.

La definizione di valore all'interno della cooperativa sociale di tipo B è intimamente connessa all'approccio multistakeholder di cui sopra. Tanto è vero che è possibile evidenziare, nella cooperativa sociale di tipo B, una doppia matrice del valore creato. Il valore può essere quindi concepito in due direttrici: come valore per gli stakeholder e come valore per la collettività.

Per quanto concerne il valore creato e percepito dagli stakeholder, occorre subito precisare che, mentre l'impresa profit ha un soggetto e un interlocutore preciso, che è l'investitore, la banca finanziatrice e i soci, l'impresa no profit, compresa la cooperativa sociale, ha anch'essa un interlocutore specifico, che nel caso in esame, non è la banca, ma piuttosto il socio.

Il processo di creazione e diffusione di valore risulta quindi orientato verso un soggetto preciso: il socio ed in particolare il socio in condizioni di disagio. La creazione di valore nel tempo, quindi, assume una rilevanza non solo, o non tanto, economica, in quanto include una dimensione sociale primaria.

Questo è confermato dal fatto che l'attività esercitata dalla cooperativa sociale, produce un qualcosa che non è completamente percepibile e misurabile dai classici strumenti ragionieristici come il bilancio di esercizio, ma crea un valore sociale, rispondendo ad una domanda, sempre maggiore, della comunità, sulla possibilità di trovare un impiego stabile per soggetti in condizioni di disagio.

Il tema centrale quindi diventa il seguente: il valore che la cooperativa sociale è in grado di creare e distribuire è certamente in primo luogo un valore diretto ad uno specifico stakeholder (il socio), ma oltre a questo, il valore creato raggiunge anche una dimensione di valore diffuso, in virtù del fatto che questa opera come soggetto che domanda lavoro alla comunità e la domanda è rivolta a particolari soggetti, i cosiddetti svantaggiati.

Il tema della creazione di valore assume, quindi un'accezione precisa, finendo per poter essere interpretato come creazione di valore sostenibile.

“Quando si parla di sviluppo sostenibile, non ci si deve limitare a considerare essenzialmente le tematiche legate all'ambiente (la salvaguardia dell'ecosistema), ma è necessario tenere conto anche della sostenibilità economica e sociale delle attività e degli investimenti.” (Ahmed e Mc Quad, 2005).

È chiaro che effettuando un simile intervento sociale, la cooperativa è in grado di occupare soggetti che, altrimenti, rimarrebbero dimenticati dalla società e rappresenterebbero, nella più brutale delle configurazioni, un mero costo sociale, un costo per la collettività.

Per la cooperativa sociale di tipo B, è possibile quindi individuare due differenti livelli di creazione di valore. Un primo livello specifico, che è possibile circoscrivere all'interno della cooperativa sociale stessa. Con questo intendiamo il valore creato per il socio ed i lavoratori. Un secondo livello è invece configurabile come valore diffuso che è rappresentato da un dato oggettivo, ossia che, in assenza di enti come la cooperativa sociale di tipo B, quei soggetti in condizioni di disagio, rappresenterebbero, per la collettività, un mero costo.

È questo il principale effetto prodotto dalla cooperativa nel contesto socio-economico che la circonda: il miglioramento delle condizioni di benessere della collettività. “La ricerca ha ormai dimostrato che le pratiche di inserimento

lavorativo di soggetti svantaggiati realizzate dalle imprese sociali, oltre a produrre positivi risultati sociali, determinano un risparmio netto di denaro pubblico stimato in circa 4 mila euro all'anno per lavoratore".<sup>40</sup>

Questa seconda accezione di "valore creato" dalla cooperativa sociale sembra riflettere i principi cardini della teoria sviluppata nel 2011 dagli studiosi Michael E. Porter e Mark R. Kramer, anche conosciuta come "Creating shared value (CSV)". Il concetto di creazione di valore condiviso ha come presupposto una rivoluzione del concetto di capitalismo, che si rende necessario per superare la crisi economica contemporanea, ulteriormente aggravata dagli ultimi accadimenti. Al centro del concetto di valore condiviso c'è il collegamento tra benessere sociale e successo economico. A ben vedere, la concezione stessa di valore condiviso, sembra essere perfettamente in sintonia con la definizione di valore creato dall'azienda cooperativa sociale stessa.

Per quanto concerne il momento della distribuzione del valore creato, è necessario mettere in risalto come, una volta assolta la funzione di remunerazione degli stakeholder interni, il complessivo valore generato sia destinato all'autofinanziamento del progetto imprenditoriale e quindi a soddisfare le esigenze di un numero auspicabilmente sempre maggiore di soggetti svantaggiati. "Forme

---

<sup>40</sup> <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/PNRR-alcune-linee-di-indirizzo-e-priorita>

integrative di occupazione e reddito salariale vanno preferite alla dipendenza dell'assistenza pubblica, mentre le necessarie risorse possono essere recuperate dalla chiusura di grandi ospedali psichiatrici e trasferite ad organizzazioni basate sulla comunità<sup>41</sup>.

È chiaro che la missione che la cooperativa sociale di tipo B intende raggiungere, contribuisce, involontariamente, allo sviluppo economico, sociale ed umano, ma ancora di più, al benessere ed alla integrazione di soggetti che altrimenti rischierebbero l'esclusione dal mercato del lavoro.

La domanda di lavoro da parte delle persone svantaggiate è in costante aumento ed il ruolo delle cooperative sociali di tipo B è essenziale nel processo di inserimento lavorativo di questi soggetti.

Il ruolo insostituibile delle cooperative sociali di tipo B porta con sé, necessariamente, un insieme di problematiche organizzative che comportano una specifica struttura dei costi, principalmente connessi all'inserimento ed all'attenzione che si pone sulla persona svantaggiata e sui suoi tempi di apprendimento, attenzione che senza dubbio manca, in qualsiasi altro contesto aziendale ordinario.

---

<sup>41</sup> Mezzina R., Da Col P., Valore e rilevanza della cooperazione sociale nell'inserimento socio-lavorativo delle persone con disturbo mentale. Un quadro complessivo, Rivista: Sistema Salute, 2021, 65

## **2.4 LE PROBLEMATICHE COME VARIABILI STRATEGICHE**

Dopo aver compreso il significato di creazione di valore all'interno dell'azienda sociale ed in particolare all'interno della cooperativa sociale, è essenziale evidenziare come la creazione di valore si traduca in termini strategici, cioè quali siano le strategie pensate ed attuate dalla cooperativa, per portare avanti i due binari di creazione di valore. “La strategia è un piano, una direzione, una guida o un corso d'azione nel futuro, un sentiero per muoversi da un punto ad un altro” (Mintzberg, 1996).

Quando si pensa alla parola “strategia” implicitamente la nostra mente ci porta a pensare ad una crescita, intesa in qualunque forma.

La dottrina definisce la strategia come “il sistema degli elementi e delle leve decisionali più importanti di un'organizzazione, capaci di influenzarne le performance e le direzioni di sviluppo futuro”.<sup>42</sup> La strategia si configura quindi, in qualsiasi tipologia di azienda, come l'insieme delle decisioni chiave che dirigono la rotta per lo sviluppo futuro. L'orizzonte temporale dell'insieme delle decisioni

---

<sup>42</sup> Johnson G., Whittington R., Scholes K., Strategia aziendale, Pearson, 2014

strategiche deve essere, auspicabilmente, di medio-lungo periodo, quindi dovrebbe essere orientato dai tre ai cinque anni successivi<sup>43</sup>.

Adattare la definizione di strategia al contesto no-profit non è poi così arduo, se si considerano le cooperative sociali di tipo B. In quanto aziende dotate di una propria organizzazione, l'elemento strategico è imprescindibilmente presente in ottica di sviluppo orientato al mercato ed ai bisogni che di volta in volta esso manifesta. Nell'analisi economico-sociale della cooperativa di tipo B, occorre domandarsi in quale ottica l'imprenditore visualizzi il concetto di crescita. In altre parole, si vuole provare a capire in che modo l'imprenditore sociale intende il concetto di strategia ed altresì, come questa viene attuata.

È chiaro che, dal momento che la cooperativa sociale di tipo B, può svolgere attività anche molto diverse tra loro, ragionevolmente, non è possibile identificare una strategia univoca. È però possibile identificare quali sono le variabili che, nell'esecuzione della strategia, che è configurabile a tutti gli effetti come strategia sostenibile<sup>44</sup>, risultano essere variabili chiave.

---

<sup>43</sup> Il condizionale è qui opportuno, viste le ultime vicissitudini, è diventato sempre più difficile per le imprese pianificare sul medio-lungo periodo.

<sup>44</sup> Una strategia è sostenibile se considera anche politiche diverse e non propriamente orientate al profitto, ma anche dimensioni ambientali e sociali, nella fattispecie specifica.



Si tratta di aziende non specificamente orientate alla crescita intesa nel senso ordinario del termine, ma piuttosto alla considerazione dell'impatto sociale.

La strategia di crescita nella cooperativa sociale è presente, ma non può mai configurarsi come una strategia di crescita di fatturato o di ROI, ma sarà ad esempio una strategia di crescita nel senso di crescita del numero di persone svantaggiate occupate all'interno della cooperativa sociale.

È certamente possibile affermare che la crescita, intendendo la stessa in senso dimensionale, è possibile, nella cooperativa sociale. Ciò significa che, come dimostra l'osservazione della realtà, è possibile che le cooperative sociali raggiungano anche medio-grandi dimensioni, riuscendo ad impiegare un numero considerevole di persone svantaggiate, sempre ricordando che deve essere mantenuto e rispettato il requisito del trenta per cento delle stesse sul totale del personale impiegato.

Da un punto di vista organizzativo, i soci o i dipendenti in condizioni di disagio rappresentano senz'altro una variabile strategica per la cooperativa sociale di tipo B. Dal momento che il fine stesso dell'ente è assicurare l'inclusione, la crescita dimensionale, in termini di crescita del numero dei dipendenti, sarà sempre, per legge, accompagnato dalla crescita proporzionale dei soggetti svantaggiati impiegabili. Questo, da un punto di vista interno, è un aspetto considerevole perché permette di colmare e ridurre eventuali difficoltà che le cooperative sociali

potrebbero incontrare durante la fase di produzione e quindi di realizzazione dei beni o in fase di erogazione dei servizi, fasi nelle quali, necessariamente saranno impiegati i soggetti in condizioni di disagio.

Nell'espletamento di attività costituenti il processo produttivo, infatti, un aspetto sicuramente limitante, è rappresentato dai lunghi tempi di apprendimento che talvolta sono necessari ai soggetti in condizioni di disagio.

Il problema strategico della gestione del personale si inserisce all'interno del progetto più ambizioso di tutti, assicurare al soggetto svantaggiato non solo una possibilità di relazione con la comunità azienda, ma garantire lui un vero e proprio posto di lavoro.

Nel caso dei soggetti svantaggiati disabili, ad esempio, sarà necessario che l'intero processo produttivo sia organizzato e gestito avendo come punto di riferimento la persona. Il vero punto centrale, quindi, sulla scelta della strategia aziendale della cooperativa sociale di tipo B, è senza dubbio rappresentato dai soci e dai dipendenti in condizioni svantaggiati, quindi dai soggetti più deboli all'interno dell'organizzazione stessa.

La valorizzazione del personale in condizioni di disagio non deve essere vista come mero obiettivo finale, ma piuttosto come variabile strategica target. Concepire il soggetto in condizioni di disagio come variabile strategica target significa definire

l'azione strategica, includendo tutte le possibili problematiche che possono essere incontrate, durante le fasi del processo di produzione, nella gestione del personale. Il fatto di avere come obiettivo la massimizzazione del numero delle persone svantaggiate presenti all'interno della cooperativa, permette all'azienda di avere la possibilità di gestire le particolari difficoltà (come ad esempio le difficoltà in produzione) avendo un maggior numero di dipendenti. Gestire la variabile strategica "dipendenti in condizioni svantaggiate" è tutt'altro che banale e presenta, senza dubbio, enormi criticità. Prima fra tutte la condizione stessa dei soggetti. Ad esempio, non sarà ragionevolmente possibile richiedere agli stessi di fare degli straordinari per completare la produzione giornaliera.

Ciò che manca nella cooperativa sociale è quindi quel rapporto datore-lavoratore tipico di qualsiasi azienda. Ecco come la variabile strategica, diventa a tutti gli effetti una opportunità-vincolo.

Da un punto di vista del mercato, il personale dipendente in condizioni di disagio, potrebbe rappresentare un fattore competitivo, sia per una migliore identificazione del prodotto offerto ai potenziali clienti, sia per il valore che i clienti possono attribuire al prodotto o servizio in virtù del fine sociale perseguito.

In definitiva è chiaro che è stata identificata una variabile strategica significativa che necessariamente occorre tenere in considerazione nella fase di elaborazione della strategia dell'azienda. Nel prossimo capitolo si studierà il modo in cui la

strategia può concretizzarsi attraverso l'analisi del modello di business ed, in particolare, della configurazione dello stesso orientata alla sostenibilità del progetto imprenditoriale.

È essenziale comprendere che il prezzo che viene richiesto al cliente, acquirente del bene o del servizio prodotto dalla cooperativa sociale, è sicuramente maggiore del prezzo che lo stesso soggetto pagherebbe acquistando lo stesso prodotto da un'azienda diversa. Quel plus-valore che viene richiesto al cliente rappresenta, in definitiva, la possibilità per l'imprenditore sociale di riuscire a portare avanti il proprio business, remunerando adeguatamente ed in modo congruo tutto il personale impiegato, compreso l'imprenditore stesso, che ha necessità di essere remunerato, come un qualsiasi altro imprenditore che sostiene ed affronta il rischio che contraddistingue l'attività d'impresa e compresi i soggetti in condizioni di disagio che, altrimenti, come detto, rappresenterebbero un mero costo sociale per lo Stato.

## **2.5 L'AZIENDA COOPERATIVA SOCIALE: UNA POTENZIALE PROTAGONISTA NEL PNRR**

Una parentesi sulle possibili evoluzioni delle cose alla luce degli accadimenti degli ultimi due anni è quanto meno opportuna. La pandemia da Covid-19 ha sconvolto, in pochi mesi, gli equilibri socio-economici mondiali, rendendo necessario

ripensare alla gestione ed alla organizzazione delle economie di tutti i paesi. La crisi pandemica ha inasprito i divari di reddito, di genere e territoriali che caratterizzano l'Italia, dimostrando che una ripresa è possibile soltanto a condizione che i benefici della crescita siano condivisi. In questo quadro, si inserisce la progettazione del nuovo PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, un documento che ogni Stato membro dell'Unione Europea deve predisporre per accedere ai fondi del Next Generation EU (NGEU), lo strumento introdotto dall'Unione europea per la ripresa post pandemia Covid-19, rilanciando l'economia degli Stati membri e rendendola più verde e più digitale. Il Piano si articola in sei Missioni (aree tematiche principali su cui intervenire, individuate in piena coerenza con i 6 pilastri del Next Generation EU):

- 1) Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura e Turismo;
- 2) Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica;
- 3) Infrastrutture per una Mobilità Sostenibile;
- 4) Istruzione e Ricerca;
- 5) Inclusione e Coesione;<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Missione 5: Coesione e inclusione

- M5C1: Politiche per il lavoro
- M5C2: Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore
- M5C3: Interventi speciali per la coesione territoriale

## 6) Salute.<sup>46</sup>

La quinta missione, quella che più rileva per le finalità del presente elaborato, è volta ad evitare che, dalla crisi in corso, emergano nuove diseguaglianze ed ha come obiettivo, facilitare la partecipazione al mercato del lavoro, rafforzare le politiche attive del lavoro e favorire l'inclusione sociale. Si è scelto poi di destinare importanti risorse alle infrastrutture sociali funzionali alla realizzazione di politiche a sostegno delle famiglie, dei minori, delle persone con gravi disabilità e degli anziani non autosufficienti.<sup>47</sup>

Nell'affrontare l'attuale crisi, sarà necessario pensare ad un modello nuovo di collaborazione tra Stato e mercato. “Tutto ciò, di riflesso, comporterà necessariamente l'approntamento di innovative policy pubbliche e un ampliamento degli spazi riconosciuti al volontariato e al privato-sociale, in quanto la pandemia sta provocando quattro gravissime crisi, ovvero sanitaria, economica, finanziaria e sociale”.<sup>48</sup>

In questo scenario di grandi cambiamenti, una possibilità per intensificare il rapporto di collaborazione tra privato e pubblico è rappresentata proprio dal mondo

---

<sup>46</sup> <https://www.forumpa.it/economia/pnrr-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-cose-e-cosa-prevede-missioni-risorse-progetti-e-riforme/>

<sup>47</sup> Fonte: sito ufficiale del Governo Italiano

<sup>48</sup> Santillo M., Il nuovo protagonismo del Terzo Settore negli scenari del Next Generation EU, Rivista giuridica del Mezzogiorno, 4/2021

del Terzo Settore, della cui normativa cui si è ampiamente discusso nella prima parte dell'elaborato.

Il mondo del Terzo Settore, al cui interno è presente l'azienda cooperativa sociale, è destinato ad assumere un ruolo chiave per rispondere alle nuove esigenze socio-economiche nell'immediato prossimo futuro. “Riconoscere come centrale il tema della coesione sociale significa che la ripresa non potrà prescindere da un radicale cambio di paradigma che riconosca il valore della cura e, con essa, della riproduzione sociale, unendo l'attenzione alle persone a quella per l'ambiente, contribuendo ad affrontare le odierne disfunzionalità economiche e le disuguaglianze”.<sup>49</sup>

In questa fase storica di grandi cambiamenti economici e sociali, si ritiene che la cooperazione sociale non possa rimanere indietro, ma sia piuttosto chiamata a ricoprire un ruolo attivo.

Il pacchetto Next Generation EU contiene molti strumenti utili all'incremento della dimensione delle cooperative sociali. Il valore della cooperazione sociale nell'attuazione del piano appare di primaria importanza. “Perché noi come cooperazione sociale, dobbiamo sentirci coinvolti in prima persona? Perché la cooperazione sociale è un mondo del Terzo settore molto produttivo, che ha come

---

<sup>49</sup> <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/PNRR-alcune-linee-di-indirizzo-e-priorita>

finalità quella di costruire infrastrutture sociali e sviluppo locale: non siamo solo erogatori di servizi, ma costruttori di politiche. (...) Per questo il mondo della cooperazione sociale assume un atteggiamento proattivo in questa fase, per anticipare a livello territoriale la mappa e gli obiettivi da raggiungere”<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Intervento di Vincenzo De Bernardo nel webinar “Pnrr Italia Domani. Cooperative sociali e la sfida dell’attuazione” promosso da Consorzio Nazionale Cgm, Fondosviluppo in collaborazione con Confcooperative.



## **CAPITOLO 3**

### **IL MODELLO DI BUSINESS DELLE COOPERATIVE**

#### **SOCIALI DI TIPO B**

##### **3.1 IL BUSINESS MODEL CANVAS NELLA SUA CONFIGURAZIONE ORIGINARIA**

“Qualsiasi progetto imprenditoriale, semplice o complesso che sia, può essere illustrato in estrema sintesi descrivendo che cosa si pensa di offrire, a chi ci si vuole rivolgere e come si intende fare per fornire ai destinatari prescelti la propria offerta.”<sup>51</sup>

Dottrina autorevole<sup>52</sup>, nell'introdurre il concetto di Business Model, in italiano, modello di business, fa riferimento ad uno strumento che “descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”.

Il modello di business rappresenta un valido strumento gestionale e strategico, in grado di supportare l'esplicitazione e l'esecuzione della strategia aziendale prescelta. Uno degli obiettivi perseguiti è quello di colmare una asimmetria

---

<sup>51</sup> Parolini C., Business planning – Dall'idea al progetto imprenditoriale, Pearson, 2020

<sup>52</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business, Edizioni Fag Milano, 2010

informativa che, generalmente si rileva tra la strategia formulata a monte, dal top management e la fase operativa stessa, realizzata dal middle management.

In realtà, diverse ed eterogenee sono le definizioni di business model che la letteratura ha sviluppato, nel corso degli anni.

Una prima definizione, più concisa, viene fornita dall'economista austriaco Peter Ferdinand Drucker, secondo il quale il Business Model sarebbe “la rappresentazione di come l'azienda fa o intende fare denaro”. Si tratta, questa, di una definizione che riflette l'attenzione agli aspetti principalmente economico-finanziari della gestione. La riflessione si concentra quindi sui flussi di cassa.

Interrogarsi sulle modalità mediante le quali l'azienda intende fare denaro, equivale a considerare un aspetto più profondo: definire la migliore strategia da impiegare per far sì che l'azienda generi flussi di cassa sufficienti a remunerare tutti gli stakeholder.

Una seconda accezione di modello di business, senza dubbio più complessa, deriva dagli studiosi Weill e Vitale (2001) secondo i quali il modello di business sarebbe una descrizione dei ruoli e delle relazioni tra i clienti di una impresa, alleati, fornitori ed esso identificerebbe i principali flussi informativi e monetari nonché i principali benefici per tutti i partecipanti. Questa accezione accoglie una visione più ampia perché include i soggetti che, con l'impresa, entrano in relazione,

nell'esercizio dell'attività imprenditoriale. Viene posta l'attenzione sugli interlocutori e, quindi, in definitiva, sul mercato di riferimento dell'azienda.

A prescindere dai molteplici tentativi che sono stati posti in essere per arrivare ad una definizione univoca, ciò che interessa in questa sede è che il business model rappresenta l'elemento di congiunzione tra la strategia e le operations, ossia agevola la visualizzazione, comprensione e attuazione della strategia deliberata.

Le caratteristiche del modello di business hanno, inevitabilmente, un impatto sulla performance aziendale e sul vantaggio competitivo, per questo “mappare” il business model consente all'imprenditore, ma più in generale al management, di capire come l'azienda crea, distribuisce e cattura valore e di comprendere i punti di forza e di debolezza della strategia aziendale per decidere se è necessario modificare qualcosa.

Dal punto di vista operativo, la rappresentazione del modello di business può essere fatta in vari modi. Quello attualmente più invalso nella prassi è il Business Model Canvas.

Il Canvas è un framework proposto nel 2010 da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur che ha rivoluzionato il modo di rappresentare il Business Model poiché in grado di far comprendere il funzionamento dell'azienda in modo semplice. Ciò avviene perché il Canvas si basa su una piattaforma visiva estremamente intuitiva

e di facile applicazione e comprensione, indipendentemente dalla preparazione professionale di colui che intende definire il proprio modello di business.

La configurazione classica del Canvas si basa su una piattaforma divisa in nove blocchi. Si tratta di nove elementi costitutivi di base che mostrano la logica con cui l'azienda intende fare soldi.

I nove elementi comprendono le quattro principali aree di un business: i clienti, l'offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria. Attraverso l'analisi dei vari blocchi, il redattore riesce a definire il proprio business e la proposta di valore che intende offrire al mercato, considerando gli interlocutori, interni ed esterni al processo produttivo, in ottica di massimizzazione del valore generato e distribuito. Lo schema deve essere completato rispondendo a dei quesiti specifici contenuti nei nove blocchi.

Il punto di partenza è il blocco centrale, quello che identifica la proposta di valore (Value Proposition), la quale permette di riflettere sul valore che l'impresa intende trasferire al cliente, attraverso il prodotto o servizio offerto. "What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve?" Si tratta quindi dell'insieme dei benefici attesi di un certo segmento di clienti, i quali acquistano il prodotto dell'azienda e quindi il valore generato, per soddisfare un loro bisogno.

### Il business model Canvas

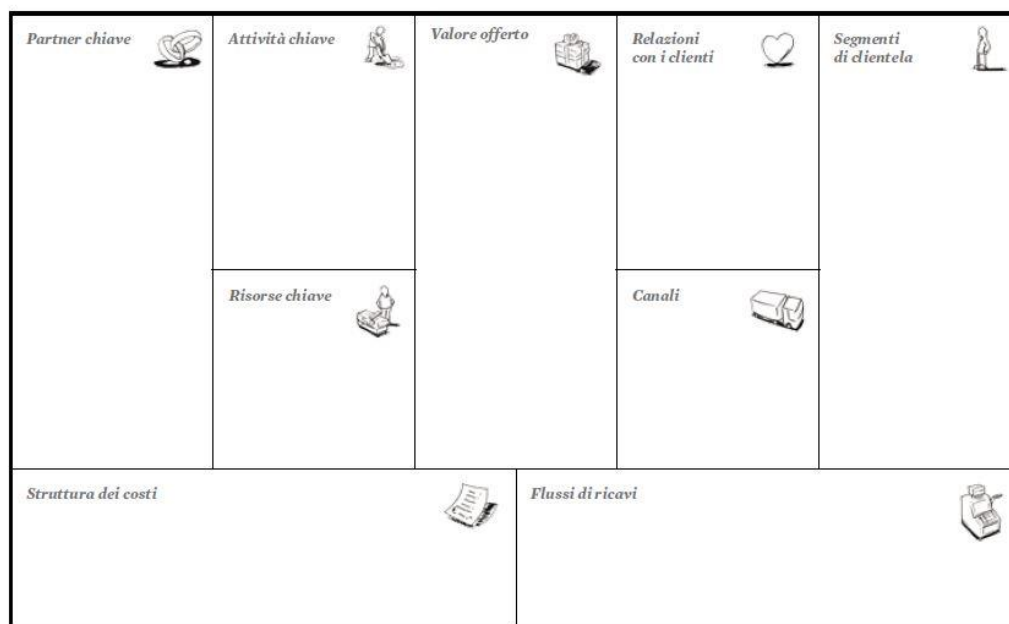


Figura 1: il Business Model Canvas

(Osterwalder A., Pigneur Y., “Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business”, Edizioni Fag Milano, 2010

“Il valore offerto è il motivo per cui i clienti passano da un’azienda all’altra. Risolve un problema del cliente o soddisfa un suo bisogno. Ciascun valore offerto consiste in uno specifico segmento di clientela. In questi termini il valore offerto è un insieme di benefici che un’azienda offre ai clienti”<sup>53</sup>. Sulla proposta di valore, possono incidere numerosissimi elementi quali l’accessibilità al prodotto servizio offerto, il prezzo (che implicitamente definisce i segmenti di clientela), il marchio

<sup>53</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., “Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business”, Edizioni Fag Milano, 2010

e la sua notorietà, il design, le prestazioni e per finire la possibilità di personalizzare il prodotto, servizio.

La parte destra del Canvas è orientata al mercato dei clienti ed alle relazioni che è necessario instaurare e mantenere nel tempo. Il segmento dei clienti individua la categoria di consumatori per la quale l'azienda vuole creare valore, individua quindi i diversi gruppi di individui o organizzazioni che l'azienda intende raggiungere.

“Per quali clienti stiamo creando valore?”, “Chi sono i clienti più importanti?”.<sup>54</sup>

Per riuscire a soddisfare al meglio i bisogni del mercato, ogni azienda dovrebbe suddividere la clientela in segmenti distinti sulla base di esigenze e bisogni comuni, così da identificare la proposta di valore più corretta per quel segmento. L'elemento di base relativo ai canali descrive il modo in cui un'azienda comunica con i propri segmenti di clientela e li raggiunge. Questo elemento descrive il modo in cui l'azienda raggiunge un determinato segmento di clienti per fornire la sua proposta

---

<sup>54</sup> Normalmente si possono configurare quattro diversi scenari: il mercato di massa, il quale fa riferimento ad un unico grande gruppo di clienti che hanno bisogni e necessità omogenei. La proposta di valore in questo caso sarà univoca; il mercato di nicchia, il quale identifica una clientela abbastanza ristretta in grado di cogliere la specifica proposta di valore dell'impresa; il mercato segmentato, che fa riferimento ad una clientela con esigenze e preferenze diverse. In questo caso la proposta di valore, ragionevolmente, sarà differenziata; il mercato multisided, che identifica due segmenti di clientela correlati fra loro ed interdipendenti.

di valore. “In che modo raggiungo i clienti? Quali canali sono più efficaci? Quali sono più convenienti?”<sup>55</sup>

L’ultimo blocco definito per la clientela è quello delle “Relazioni” il quale descrive il tipo di relazione che l’azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti. “Che tipo di relazione ciascun segmento della nostra clientela si aspetta di stabilire e mantenere con noi? Quali relazioni sono state stabilite? Come si può instaurare una relazione più forte?”

L’elemento di base relativo ai flussi di ricavi definisce il valore che il cliente attribuisce al prodotto o servizio offerto, mediante la definizione del prezzo che è disposto a pagare nella fase di acquisto. “Per quale valore i clienti sono disposti a pagare? Per cosa pagano attualmente?” In questo modo, il management potrà comprendere come generare uno o più flussi di ricavi da ciascun segmento di clientela, ricordando sempre che se il processo di segmentazione della clientela è stato implementato in maniera corretta, sarà possibile operare una diversificazione di prezzo che sia coerente con la segmentazione e quindi con la diversificazione dei bisogni della clientela.

---

<sup>55</sup> Si tratta quindi di formulare ipotesi riguardo la scelta tra canali di proprietà (sito web, forza vendite, negozi), generalmente più costosi, e canali indiretti, ossia scegliendo dei partners (grossisti, sito web partner, store partners).

Esaurita l'analisi della parte destra del Canvas, è possibile focalizzare l'attenzione sulla parte sinistra che, sostanzialmente, può essere ricondotta all'analisi interna del processo di produzione dei beni / servizi offerti, compresa l'analisi delle relazioni che si instaurano con i soggetti esterni, necessarie all'esecuzione del processo produttivo stesso.

L'elemento relativo alle risorse chiave racchiude gli asset strategici di cui l'azienda deve necessariamente disporre per implementare la propria strategia. Possono essere risorse fisiche, finanziarie, intellettuali o umane. “Quali risorse sono necessarie per creare valore? Per attivare i canali distributivi? Per creare e mantenere relazioni con clienti?”

L'analisi delle attività chiave permette di descrivere le cose più importanti che un'azienda deve fare perché il suo modello di business funzioni. Si tratta di comprendere quali sono le attività strategiche da governare per la creazione della Value Proposition. Sono tutte quelle attività che debbono essere necessariamente realizzate all'interno dell'azienda e quindi non possono essere esternalizzate.

L'elemento partnership chiave definisce la rete di fornitori e partners necessari all'implementazione della strategia aziendale. Ogni azienda instaura delle relazioni con soggetti terzi al fine di ottimizzare il modello di business, ridurre i rischi ed acquisire risorse. La rete di partners deve essere scelta con cura, anche con riferimento al valore da trasmettere alla clientela.



La struttura dei costi rappresenta e definisce tutti i costi che si devono sostenere per far funzionare un modello di business. Questo elemento attiene alla sfera sostanzialmente finanziaria, ma dipende necessariamente dagli elementi che si trovano al di sopra dello stesso, quindi dalla rete di fornitori e partner scelti, dalle attività che risultano classificate come attività strategiche non esternalizzabili.

### **3.2 MODELLI DI BUSINESS IN AMBITO SOCIALE**

“È convincimento diffuso che, al giorno d'oggi, le crescenti criticità delle sfide ambientali e sociali relative alle aziende, avvalorino le evidenze dell'insostenibilità dei modelli (e dei ritmi) di produzione e di consumo. Secondo Krantz (2010), nell'ottica di rispondere alle attuali sfide ambientali e sociali, le aziende avranno bisogno di cambiamenti ancora più rilevanti nelle proprie attività di valorizzazione economico-produttiva, tra cui la definizione di un nuovo BM e la crescita della fiducia e del coinvolgimento di diverse tipologie di stakeholder. La risposta a tali sfide (o, se si vuole, il presupposto a tali cambiamenti) è rappresentata dall'introduzione di Sustainable Business Model (SBM) - modelli di business sostenibile, in grado di definire gli obiettivi dell'azienda anche in termini sociali e

ambientali e non solo dal punto di vista economico e finanziario (Strubbs and Cocklin, 2008).”<sup>56</sup>

Sebbene gli stessi autori ed ideatori del Business Model abbiano ammesso che l’applicazione del Canvas non sia in alcun modo limitata alle aziende profit in quanto “queste tecniche si possono applicare alle organizzazioni no-profit, agli enti di beneficenza e del settore pubblico e a imprese a carattere sociale”<sup>57</sup>, è difficile ritenere che il Canvas tradizionale sia applicabile, a pieno titolo, alle imprese sociali. “In particolare, un contributo importante sul tema è offerto da Backman, Grossman e Rangam (2000), i quali affermano che, con riferimento alle organizzazioni del terzo settore, occorre necessariamente sviluppare differenti modelli strategici e differenti schemi interpretativi”.<sup>58</sup> Per tali autori i modelli tradizionali risulterebbero non efficaci, in quanto incapaci di considerare “la natura valoriale complessa, dinamica, volontaria, sociale e mission-driven del fenomeno in questione.”<sup>59</sup>

Lo stesso autore Alex Osterwalder, sottolinea due aspetti peculiari da tenere in considerazione per un business model sociale: la differenziazione del ruolo tra

---

<sup>56</sup>[https://www.csrmanagernetwork.it/files/DOCUMENTI/CRF\\_Creazione\\_di\\_valore\\_e\\_SBM\\_191020.pdf](https://www.csrmanagernetwork.it/files/DOCUMENTI/CRF_Creazione_di_valore_e_SBM_191020.pdf)

<sup>57</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business, Edizioni Fag Milano, 2010

<sup>58</sup> Codini A., Le cooperative sociali-aspetti di governance e aspetti di gestione, FrancoAngeli, 2007

<sup>59</sup> Codini A., Le cooperative social-aspetti di governance e aspetti di gestione, FrancoAngeli, 2007

soggetti clienti e soggetti beneficiari e il bisogno di chiarire quali sono i benefici sociali derivanti dall'iniziativa economica. Sul primo punto, a titolo esemplificativo, è opportuno rilevare come "...il rapporto con l'ambiente di riferimento, in una prima fase, è di tipo empatico, per via della significatività della causa istituzionale, che viene percepita all'esterno anche grazie alla presenza di personaggi carismatici, in grado di raccogliere spontaneamente il consenso. Tuttavia anche nel rapporto con l'ambiente esterno giunge il momento di introdurre modalità professionali, oltre che empatiche, di rapporto con l'ambiente. Non basta più a questo punto l'azione di sensibilizzazione svolta da un operatore carismatico; occorre invece utilizzare con sistematicità strategie e strumenti mirati di informazione e di comunicazione".<sup>60</sup>

Proprio per le peculiarità gestionali e strategico-aziendali che il mondo del no-profit presenta, l'applicazione della configurazione originaria del Canvas, costruita nell'ottica dell'azienda profit, risulta sicuramente circoscritta e, sotto molti punti di vista, limitante, per l'analisi del modello di business delle aziende senza scopo di lucro.

A partire da queste osservazioni, nel corso degli anni, sono state elaborate versioni alternative al BM originario, cercando di introdurre uno strumento in grado di

---

<sup>60</sup> Codini A., *Le cooperative sociali-aspetti di governance e aspetti di gestione*, FrancoAngeli, 2007

enfaticamente le peculiarità che un imprenditore sociale deve considerare, al fine di una idonea costruzione del modello, che possa includere al suo interno anche variabili economico-sociali.

Una delle classificazioni che rileva nella identificazione dei modelli di business orientati al sociale è quella suggerita dagli studiosi John Elkington e Pamela Hartigan.<sup>61</sup> “I migliori imprenditori sociali e ambientali tendono ad avere successo indipendentemente dai principi organizzativi che adottano, ma ogni modello di struttura d’impresa presenta vantaggi e svantaggi a seconda delle diverse situazioni...Le loro strutture tendono a ricadere in tre categorie, o modelli di business, che definiamo <<non profit finanziata>> (modello 1), <<non profit ibrida>> (modello 2) e <<impresa sociale>> (modello 3). Tutte perseguono fini sociali o ambientali che i mercati hanno escluso in tutto o in parte, e impiegano diversi mezzi per farlo.”<sup>62</sup>

Il modello di business delle non profit finanziate ha come obiettivo primario quello di fornire beni pubblici alle fasce della popolazione più deboli, antepoendosi ed affiancandosi all’operato statale. Queste imprese vengono connotate come “finanziate” perché dipendono direttamente dalla possibilità di reperire risorse

---

<sup>61</sup> Elkington J., Hartigan P., Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo, Harvard Business Press, ETAS, 2008

<sup>62</sup> Elkington J., Hartigan P., Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo, Harvard Business Press, ETAS, 2008

attraverso attività di raccolta di fondi verso soggetti pubblici o privati. Il secondo modello di business tipizzato, è quello delle non profit ibride. Hanno in comune con il primo modello l'obiettivo: fornire beni e/o servizi alle popolazioni che sono state escluse o marginalizzate dai mercati tradizionali, ma, in questo caso, parte dei costi sostenuti vengono recuperati mediante la vendita dei beni o servizi creati, quindi si rileva un orientamento al criterio della autonoma sostenibilità economica. Anche in questo caso, però, gran parte delle risorse provengono da organizzazioni pubbliche o private sottoforma di donazioni o prestiti.

Le iniziative appartenenti all'ultimo modello, invece, “si distinguono nettamente dai modelli precedenti poiché esse, sin dall'origine, sono concepite come imprese a fine di lucro. Dal punto di vista organizzativo, questo nuovo modello di impresa non differisce molto dalla tradizionale impresa for profit; diverso è invece l'obiettivo di fondo legato all'imperativo del vantaggio sociale.”<sup>63</sup>

Le imprese sociali riconducibili al modello 3, si distinguono nettamente dalle due precedenti categorie. “Nascono come imprese a fini di lucro, anche se tendono a ragionare molto diversamente dalle aziende tradizionali su che cosa fare degli eventuali profitti.”<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Michelini L., Fiorentino D., Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business, *ImpresaProgetto*, Electronic Journal of Management

<sup>64</sup> Elkington J., Hartigan P., Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo, Harvelkingtonbusiness Press, ETAS, 2008

Queste particolari organizzazioni presentano delle caratteristiche proprie. In primo luogo, l'imprenditore persegue una specifica missione: promuovere un cambiamento di natura sociale e/o ambientale. I profitti che si generano vengono reinvestiti all'interno dell'organizzazione, al fine di raggiungere un raggio di azione più ampio, coinvolgendo sempre più persone. Proprio per questo motivo, l'imprenditore deve cercare investitori che condividano la combinazione di ritorni finanziari e sociali.

Se per un momento, si abbandona l'idea che la cooperativa sociale di tipo B appartenga al mondo del no-profit, si intuisce che si tratta di aziende che si collocano in una posizione intermedia. Sono organizzazioni che si trovano a metà strada tra l'obiettivo della massimizzazione del profitto ed il mondo delle organizzazioni non orientate al profitto.

Il modello di business dell'impresa sociale cooperativa sociale nasce, di fatto, come modello di business essenzialmente e necessariamente orientato al profitto, proprio come un qualsiasi altro "normale" business.

Il punto di discriminazione è solo nella definizione della destinazione di quello stesso profitto, generato dall'attività esercitata dalla cooperativa sociale.

Questa interpretazione non dovrebbe sorprendere il lettore attento. Il fatto che, nella più generale e comune consapevolezza, il mondo del no profit, sia visto come estraneo alla realizzazione o alla massimizzazione dei profitti, non può che

sembrare una semplificazione, forse collegata alla definizione stessa di questi enti, la cui sopravvivenza è inscindibilmente legata alla possibilità di generare risultati positivi specificamente finalizzati.

Il modello di business delle imprese sociali, per le prerogative esposte, presenta ovviamente anche degli svantaggi: primo fra tutti, il fatto che sono difficilmente replicabili. “Perché il modello di queste aziende possa replicarsi su più vasta scala, le condizioni di mercato devono cambiare, le fonti di finanziamento devono evolversi e i mercati finanziari, dagli investitori, alle banche, alle assicurazioni, devono adattarsi ai bisogni di questi nuovi attori.”<sup>65</sup>

Alla macro-categoria modello di business impresa sociale, appartiene anche il modello di “social business” teorizzato dal premio Nobel per la pace (2006) Muhammad Yunus. “Un Social Business è un’impresa sostenibile il cui obiettivo principale è la risoluzione di un problema sociale. Gli eventuali profitti sono utilizzati per espandere la portata dell’impresa e migliorare il prodotto o servizio unendo obiettivi socio-ambientali tipici del Settore Pubblico e delle organizzazioni del Terzo Settore con l’efficienza e la sostenibilità economica di un’impresa tradizionale.”<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Elkington J., Hartigan P., Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo, Harvard Business Press, ETAS, 2008

<sup>66</sup> Fonte: <https://sbflorence.org/social-business/>

### **3.3 LA PROPOSTA DI VALORE INTEGRATA NELLA COOPERATIVA SOCIALE DI TIPO B**

L'elemento che rappresenta il punto di discriminazione più importante è rappresentato proprio dalla proposta di valore, che, nella nuova configurazione diventa di valore sociale e sostenibile. La nuova idea di modello di business riflette l'orientamento alla creazione di valore condiviso ed integrato che si basa sull'assunto fondamentale secondo il quale un'azienda, attraverso il proprio business, crea valore su più dimensioni: economica, ambientale e sociale.

Analizzare le caratteristiche dei principali modelli di business sociali permette di trovare un framework nuovo e specifico per la definizione di tali iniziative ed il miglioramento dei modelli di business specifici.

Nell'ambito della identificazione dei Canvas per la cooperativa sociale, ciò che è necessario comprendere è che la configurazione originaria, così come teorizzata dagli Autori, necessariamente si evolve per includere nuove dimensioni: i costi sociali ed i benefici sociali ed ambientali connessi al business di riferimento, con l'obiettivo di contenere i primi ed incrementare i secondi. Non è più sufficiente ragionare sui ricavi e sui costi, nella loro configurazione meramente economica, ma occorre indagare sugli impatti socio-ambientali dell'attività d'impresa.



Solo focalizzandosi sulla proposta di valore, è possibile comprendere come il Canvas applicabile alle aziende sociali ed in particolare alle cooperative sociali di tipo B, sia un Canvas rivisitato, in grado di includere fattori economici, ambientali e sociali.

“Tradizionalmente il valore è stato inteso come valore economico o come valore sociale. Ciò ha dato origine al concetto che le aziende creano valore economico, e le imprese no-profit creano valore sociale. Questa concezione storica del valore è profondamente erronea e ha creato tutta una serie di problemi sociali ed ambientali, perché in realtà il valore non è divisibile.”<sup>67</sup>

Se si adotta questa concezione di proposta di valore, si può ritenere che tutte le imprese, con e senza fini di lucro, creano un valore integrato. L'unico aspetto su cui si può discutere è rappresentato da quanto e da come le diverse imprese massimizzano gli elementi costitutivi del valore.

Questa impostazione risulta coerente con il ragionamento proposto nei paragrafi precedenti relativamente al concetto di creazione di valore e di creazione di valore nella cooperativa sociale di tipo B.

Avendo descritto la proposta di valore, occorre ora analizzare come il Business model sociale e sostenibile si traduce in un framework di riferimento.

---

<sup>67</sup> Elkington J., Hartigan P., Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo, Harvard Business Press, ETAS, 2008

Gli studiosi Joyce & Paquin propongono un'estensione del canvas alle sfere potenzialmente trascurate in quello originale attraverso il Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC), ponendo l'attenzione "sui principali gruppi di stakeholder quali clienti, risorse umane e comunità locali/globali.



Figura 2: Social stakeholder Business Model Canvas (The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Joyce A. Paquin R.)

Come sottolineano gli Autori<sup>68</sup> del modello, l'utilizzo della configurazione sociale del TLBMC (Triple Layered Business Model Canvas, in italiano Business Model Canvas triplo e stratificato) ha una valenza strategica, in quanto rende possibile estendere il Canvas originale per catturare gli impatti sociali principali che derivano dalle relazioni che si instaurano tra gli stakeholders e l'organizzazione stessa. In

<sup>68</sup> Raymond L. Paquin e Alexandre Joyce

questo modo, è possibile comprendere “where are an organization’s primary social impacts and provides insight for exploring ways to innovate the organization’s actions and business model to improve its social value creation potential”.<sup>69</sup>

Il blocco centrale “Social value” identifica la mission aziendale. Questa si focalizza sulla creazione di benefici per i suoi stakeholder e, più in generale, per la società. La componente “Employees” fornisce uno spazio per considerare il ruolo dei dipendenti dell’azienda, i quali rappresentano il cuore, la variabile core, dell’organizzazione. In questa parte possono essere esplicitati svariati elementi quali: numero e tipologia di dipendenti, il livello di retribuzione corrisposta, il sesso, la cultura e la formazione. Attraverso queste riflessioni, è possibile identificare come l’azienda intenda gestire il personale, ad esempio organizzando dei corsi di formazione utili a sviluppare competenze necessarie per contribuire alla buona riuscita ed al successo del progetto imprenditoriale sociale. Essendo questa una sezione potenzialmente molto ampia, è auspicabile focalizzare l’attenzione solo sugli aspetti più rilevanti per la corretta identificazione del modello di business dell’organizzazione.

La componente “Governance” include la struttura organizzativa e decisionale aziendale. “In many ways, governance defines which stakeholders an organization

---

<sup>69</sup> Joyce A., Paquin R. L., The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models, 2015

is likely to identify and engage with and how the organization is likely to do so (Mitchell et al., 1997)”<sup>70</sup>. Il blocco in esame può contenere riferimenti alla proprietà (ownership), alla organizzazione strutturale interna ed alla politica di decision-making (ad esempio la previsione vincolante di una consultazione preventiva). Ognuno di questi aspetti può influenzare la modalità attraverso la quale l’organizzazione può coinvolgere i diversi stakeholder al fine di creare valore sociale.

Sulla possibilità per l’ente di creare una rete con i diversi operatori del territorio, risultano strategiche le relazioni economico-sociali, ossia quelle che si instaurano tra l’organizzazione, i fornitori e la comunità locale. Il blocco “Local communities” evidenzia come l’interazione con la comunità possa rappresentare un elemento di successo, in grado di sviluppare e mantenere reciproche e favorevoli relazioni tra operatori. Anche le relazioni che si instaurano con i soggetti fornitori rappresentano un elemento da valutare con attenzione in quanto questi ultimi mettono a disposizione dell’azienda le materie prime essenziali all’esecuzione del processo produttivo (gli Autori ad esempio sottolineano l’importanza di reperire materie prime locali e a km 0).

---

<sup>70</sup> Joyce A., Paquin R. L., The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models, 2015

L'elemento "Societal culture" evidenzia il potenziale impatto dell'organizzazione sulla società. È possibile riconoscere quale e quanto sia forte l'impatto dell'azienda sulla società e come le sue azioni positive possano influenzare la società stessa.

Il blocco "Scale of outreach" descrive la profondità e l'intensità delle relazioni che l'organizzazione instaura, nel tempo, con i suoi stakeholder. Questo blocco include l'idea di sviluppare relazioni a lungo termine che possano andare oltre i confini geografici (Comune o Regione in cui l'organizzazione si trova).

L'elemento "End-users" individua i soggetti che intercettano ed usufruiscono della value proposition. Questo blocco si concentra sulla modalità con la quale la value proposition si rivolge ai bisogni degli utilizzatori finali, contribuendo a migliorare la qualità della loro vita. In questa fase è importante comprendere, ancora una volta, come l'utilizzatore finale non sia, a priori, identificato nella persona del consumatore, così come definito nell'originario business model canvas, ma il termine utilizzatore viene inteso in senso ampio, comprendendo anche i soggetti direttamente beneficiari del servizio offerto.

Gli ultimi due blocchi, "Social impacts" e "Social benefits" si riferiscono ai costi sociali ed ai benefici sociali positivi connessi all'organizzazione. Questi due elementi rappresentano, in definitiva, la contropartita economico-finanziaria di tutti gli elementi visti in precedenza.

“Proprio come suggerito dalla maggior parte delle linee guida sulla rendicontazione di carattere non finanziario, la gestione orientata agli stakeholder gioca un ruolo fondamentale nel garantire che il valore creato dall’organizzazione sia conforme alle richieste del mercato, massimizzando gli effetti positivi e mitigando il più possibile quelli negativi.<sup>71</sup>

La gestione della cooperativa sociale di tipo B attraverso il modello multistakeholder, ritrova qui una controprestazione molto concreta e conferma, ancora una volta, come la presenza di interessi eterogenei all’interno della cooperativa, possa dar luogo ad un forte vantaggio competitivo dell’azienda stessa. La proposta di valore diventa quindi una proposta di valore sociale, in quanto indirizzata ai beneficiari, ossia i soggetti che direttamente traggono un beneficio dall’attività esercitata, ma contemporaneamente è una proposta di valore commerciale, in quanto indirizzata anche a soggetti diversi dai beneficiari, ossia ai clienti, i quali corrispondono un prezzo per l’acquisto dei beni e/o servizi generati dall’attività di impresa. E questo è proprio quello che accade nella definizione del modello di business della cooperativa sociale di tipo B. Le due value proposition appaiono disgiunte, ma, in realtà, la creazione di valore sociale e la creazione di

---

<sup>71</sup> Vinante C., Basso D., Gribaudo E., Pavanetto R., Come sviluppare modelli di business sostenibili – Parte 3, HBI Green Paper n. 20

valore economico sono strettamente interdipendenti e si fondono per realizzare un unico valore integrato.

Quello che era il prevalente orientamento, indirizzato esclusivamente al cliente, viene rielaborato, nei confronti dell'utente finale, individuando il "soggetto per il quale viene creato il valore e al quale viene trasferito, al fine di soddisfarne un'esigenza particolare"<sup>72</sup> (i soggetti svantaggiati impiegati nella cooperativa).

La proposta di valore della cooperativa sociale è una proposta precisa il cui elemento essenziale risiede nel particolare processo produttivo che è, per la specifica tipologia di azienda che consideriamo, un processo produttivo inclusivo e che racconta una storia.

Sulla base di queste constatazioni, è evidente come la fase di definizione della clientela e l'instaurazione di relazioni con essa, passi imprescindibilmente per una corretta comunicazione della proposta di valore. La cooperativa sociale di tipo B non vende solo i propri prodotti, ma deve riuscire a vendere anche i benefici sociali che realizza per la comunità che la circonda. Raggiungere questo obiettivo è possibile solo se la proposta di valore riesce a raggiungere e ad essere compresa dai potenziali clienti, i quali, sempre più sensibili a tematiche ambientali e sociali, sono tendenzialmente disponibili a pagare un prezzo più alto per l'acquisto di beni o

---

<sup>72</sup> Vinante C., Basso D., Gribaudo E., Pavanetto R., Come sviluppare modelli di business sostenibili – Parte 3, HBI Green Paper n. 20

servizi che abbiano un impatto positivo sulla società. “il prodotto commerciale viene lanciato sul mercato e, se accettato, viene supportato sino a che diventa obsoleto; il prodotto/progetto sociale ha poco di commerciale, visto che fondamentalmente è un’idea di progettualità sociale...frutto di una missione etica, si confronta con ideali, aspirazioni, solidarietà, qualità della vita...”<sup>73</sup>

Sulla capacità di raggiungere ed identificare la clientela, un processo di primaria importanza è rappresentato dalla segmentazione del mercato non profit. La fase di segmentazione permette di individuare, nel mercato, gruppi di clienti che presentano caratteristiche e bisogni differenziati rispetto agli altri e per i quali è opportuno mettere a punto un sistema di offerta o una politica di comunicazione ad hoc. “La segmentazione efficace avrà il suo punto di riferimento non tanto nell’identificazione della potenzialità del o dei beni/servizi offerti, ma nell’individuazione delle diverse esigenze di utenti, volontari e donatori, considerata in base a una serie di motivazioni di carattere geo-demografico, sociale, economico, psicologico, comportamentale ecc. La segmentazione del mercato non profit permetterà così il conseguimento di importanti obiettivi:

---

<sup>73</sup> Codini A., *Le cooperative sociali-aspetti di governance e aspetti di gestione*, FrancoAngeli, 2007



- formare gruppi di soggetti (utenti, volontari, donatori) che hanno caratteristiche tali da poter essere raggiunti dall'offerta, da un messaggio di un'organizzazione non profit;
- indirizzare l'offerta e l'azione di marketing di un'organizzazione non profit in maniera efficace e mirata verso specifici destinatari;
- caratterizzare utenti, volontari, donatori quanto a stile di vita, livello culturale, aspettative, comportamenti, valori e così via;
- riscontrare utenti, volontari, donatori che meglio rispondono all'offerta e alla missione di un'organizzazione non profit;
- effettuare un posizionamento dell'offerta nei segmenti individuati;
- realizzare il più idoneo messaggio e diffonderlo in maniera mirata con i giusti media;
- tenere sotto controllo i segmenti di beneficiari, volontari e donatori;
- prospettare un elenco di priorità da mettere in atto nei segmenti;
- attivare il piano di marketing non profit per gli specifici segmenti individuati.”<sup>74</sup>

Il processo di segmentazione rappresenta un esempio dell'impiego di strumenti di management tipici delle imprese for profit al mondo del no profit. “...alcune

---

<sup>74</sup> Codini A., Le cooperative sociali-aspetti di governance e aspetti di gestione, FrancoAngeli, 2007

organizzazioni non profit sembrano aver compreso l'importanza della centralità del cliente...l'utente soddisfatto della prestazione ottenuta costituisce infatti un rilevante veicolo di promozione dell'attività dell'organizzazione e, in qualche caso, diviene anche donatore e/o volontario".<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Codini A., *Le cooperative sociali-aspetti di governance e aspetti di gestione*, FrancoAngeli, 2007

## **CAPITOLO 4**

### **LE COOPERATIVE SOCIALI DI TIPO B NEL TERRITORIO**

#### **MARCHIGIANO: DUE CASI DI STUDIO**

Per studiare il fenomeno delle cooperative sociali di tipo B sono stati sviluppati due casi di studio. Allo scopo, si è scelto di coinvolgere due cooperative sociali operanti, la prima, in provincia di Macerata e la seconda in provincia di Ancona, entrambe iscritte all'Albo regionale delle Cooperative sociali tenuto dall'Osservatorio Regionale Politiche Sociali (ORPS) ed operanti come cooperative sociali di tipo B, che perseguono quindi lo scopo della inclusione sociale di soggetti svantaggiati.

I casi che sono stati selezionati rappresentano due realtà molto diverse tra loro. Si tratta di aziende che stanno attraversando in una fase di vita completamente diversa e con dimensioni diverse. Sono stati intervistati i soggetti che, all'interno delle organizzazioni, svolgono un ruolo chiave, a partire da chi ha avuto l'idea di dar vita all'ente, gli ideatori dell'attività di impresa, fino ai soggetti che, all'interno della cooperativa, svolgono un ruolo chiave, essendo parte integrante dell'organizzazione strutturata che coinvolge molto spesso figure come quella dell'educatore o dello psicologo.

Per la rilevazione dei dati si è scelto il metodo di una intervista semi-strutturata, lasciando spazio all'espressione del pensiero personale dei soggetti intervistati, che ha permesso di individuare le principali problematiche che le cooperative sociali sono chiamate ad affrontare.

#### **4.1 LA COOPERATIVA SOCIALE IL TALENTO**

La cooperativa sociale Il Talento nasce nel 2012 inizialmente come Associazione di volontariato "Associazione Amici del Talento" nel Comune di Morrovalle, in provincia di Macerata. Il progetto è nato, come spesso accade, dal bisogno di alcuni genitori di pensare al futuro dei loro figli con una disabilità. Nella fase embrionale di sviluppo dell'organizzazione, l'attività era prevalentemente ricreativa. I ragazzi svantaggiati venivano coinvolti con delle cene o delle gite organizzate, poi, col passare del tempo, i genitori di questi soggetti assieme ai simpatizzanti volontari, hanno iniziato a ragionare su cosa occorreva per costruire qualcosa in più.

In particolare c'è stato un genitore di un ragazzo, che attualmente è presente in cooperativa, che, per dieci anni, prima che venisse fondata l'Associazione, interrogava se stesso e l'Amministrazione Comunale sul che cosa potesse fare suo figlio, una volta terminata la scuola secondaria di secondo grado.

Dopo alcuni mesi dalla nascita dell'Associazione, nel 2013, è stata quindi fondata l'omonima Cooperativa sociale, attualmente operativa.

Il cuore della cooperativa, il luogo dove tutta l'attività si concentra, è un vecchio casolare situato nelle campagne maceratesi assieme ai terreni circostanti che si estendono per circa cinque ettari intorno all'edificio.

Questi immobili non sono stati acquistati a titolo oneroso dalla cooperativa, ma sono stati donati dalla Fondazione Luigi Canale, un ente che possiede sia terreni che case. Luigi Canale aveva disposto, con testamento, che alla sua morte, le sue proprietà dovessero essere assegnate a soggetti specifici: bambini, anziani e disabili, più in generale, alle persone in difficoltà. Nel 2013, grazie alla donazione da parte della Fondazione, con una sede nuova, si è costituita ufficialmente la Cooperativa sociale "Il Talento".

Nei primi anni di nascita della cooperativa, l'aiuto unico ed essenziale, è stato quello prestato esclusivamente da persone volontarie che credevano nel progetto che la Cooperativa voleva sviluppare. Agli arbori le attività organizzate erano semplici: realizzazione e confezionamento di bomboniere per eventi e cura e manutenzione dell'orto, poi, nel corso degli anni, la tipologia di attività svolte sono progressivamente aumentate, includendo la realizzazione di prodotti di artigianato interamente realizzati dai ragazzi in condizioni di disagio.

La cooperativa impiegava i lavoratori svantaggiati mediante un tirocinio di inserimento lavorativo. Grazie a questo strumento, hanno incominciato subito a

lavorare Michael ed Alessandro, due dei ragazzi ancora presenti in cooperativa, insieme ad altre persone che presentano una disabilità.

Alcuni ragazzi hanno una invalidità più importante, altri più leggera. La dott.ssa Cerquetella ammette che “l’attività della cooperativa è concentrata oggi principalmente sull’attività legata alla terra, all’orto, al frutteto, al campo, perché si tratta di attività che permettono l’errore.” Il processo produttivo non richiede una perfezione ed una attenzione che magari potrebbero essere quelle previste in un contesto diverso, come quello industriale. Vengono seguiti i ritmi della natura, con l’ambizioso obiettivo di raggiungere la produzione interamente biologica.

L’idea di fondo era proprio partire da un’attività che le persone con disabilità potessero svolgere più facilmente.

La realizzazione dei prodotti segue la normativa prevista per la specifica attività. I prodotti raccolti vengono scelti, selezionati, per poi passare alla fase del controllo della qualità, anche con l’aiuto di figure professionali più importanti, come quella di un agronomo e di un tecnico che verifica che la produzione abbia i requisiti per acquisire il certificato di produzione biologica.

La Cooperativa impiega attualmente in totale quattro ragazzi con disabilità insieme a due educatrici che seguono i ragazzi nelle varie fasi della giornata, sia per quanto riguarda le attività ludiche, a cui comunque viene dedicata attenzione, sia nel

momento in cui si lavora la terra, o si realizza tutta la parte dell'artigianato fatto a mano. Si tratta quindi di una realtà di medio-piccole dimensioni.

La presenza di volontari è sempre rimasta nel corso degli anni e questo risulta fondamentale e strategico alla buona riuscita del progetto sociale.

L'obiettivo inseguito è, da sempre, quello di incrementare il numero dei ragazzi disabili impiegati anche mediante la diversificazione dei servizi offerti. Nel periodo estivo, ad esempio, la Cooperativa organizza un centro estivo che coinvolge bambini e ragazzini dai 10 ai 14 anni. Si tratta di ragazzini sia con disabilità che non, i quali vengono accolti in sede, avendo la possibilità di trascorrere del tempo in campagna, curando la terra insieme ai soggetti svantaggiati.

Il Talento si trova ora ad affrontare una fase di sviluppo con la realizzazione di due ambiziosi progetti. Il primo è quello di ristrutturare i piani primo e secondo del casale, attualmente impiegati come magazzino per l'attrezzatura agricola, al fine di rendere il casale un vero e proprio agriturismo-casa vacanze, anche in previsione del forte incremento del turismo che sta conoscendo, in questi anni, la Regione Marche. Il secondo, è quello di riuscire ad ammodernare la struttura in legno presente nel giardino del casale, per adibirla ad una piccola "Osteria sociale" gestita dai ragazzi svantaggiati insieme con il personale con competenze ed esperienza nell'ambito della ristorazione.

Sul piano dei finanziamenti, la dott.ssa Cerquetella, evidenzia come ci sia una grande assenza da parte delle istituzioni. Tutto avviene a livello territoriale, attraverso donazioni dei concittadini o di soggetti provenienti da paesi limitrofi. Una delle entrate principali, rimane, senza dubbio quella derivante dalla vendita di prodotti e trasformati di prodotti provenienti dal terreno coltivato: legumi, cereali, verdure, frutta, confetture e preparati. Tutto il guadagno derivante dalla vendita dei prodotti viene reinvestito in Cooperativa attraverso la remunerazione delle educatrici, o attraverso l'acquisto di tutto quanto necessario all'attività. Un supporto grande proviene anche dalla originaria "Associazione Amici del Talento", che non si è sciolta ed affianca la Cooperativa nella realizzazione di progetti dedicati al finanziamento dell'attività stessa.

L'impatto negativo derivante della pandemia da Covid-19 è stato avvertito anche nella Cooperativa Il Talento. Per la prima volta, nel 2021, si è registrata una piccola perdita di esercizio che i responsabili attribuiscono principalmente alla impossibilità di partecipare ad eventi come fiere, mercatini, ed in generale manifestazioni a cui prendere parte per promuovere e vendere i prodotti e dare visibilità al progetto sociale della Cooperativa.

Sul piano delle uscite, l'impiego principale è rappresentato dalle spese per il personale, che rappresentano l'elemento chiave per organizzazione e per la gestione delle attività svolte dai ragazzi. La Cooperativa impiega infatti persone che hanno



disabilità abbastanza significative e che hanno bisogno di figure sempre presenti nelle fasi, anche più semplici, del processo produttivo.

Tutta l'organizzazione della giornata lavorativa è calibrata sulla persona e questo, inevitabilmente, presuppone dei tempi di lavoro superiori alla media che, in ultima analisi, debbono trovare una contropartita nel maggior ricarico che deve essere calcolato nel prezzo di vendita dei prodotti finiti.

La dott.ssa Cerquetella sottolinea come per lei e per le sue collaboratrici, la necessità di conciliare lo status di disabilità dei ragazzi con le varie fasi del ciclo produttivo, rappresenti non tanto una criticità, quanto un valore aggiunto. Valore aggiunto che poi deve poter essere riconosciuto ed identificato dal cliente nella fase di acquisto dei prodotti offerti dalla cooperativa. Comprando la passata di pomodoro de Il Talento non si acquista una semplice passata di pomodoro, ma si acquista l'idea ed i valori che Il Talento porta avanti con dedizione.

Ciò che risalta dal racconto degli ideatori del Talento, è sicuramente la fase di nascita e sviluppo della Cooperativa. Come spesso accade, nello studio della nascita delle aziende, si evidenzia come l'impulso predominante provenga dalla percezione di un bisogno, del mercato, ancora insoddisfatto.

Nel caso della Cooperativa Il Talento, il bisogno non era rappresentato da un bene materiale, quanto da un desiderio dei genitori di ragazzi svantaggiati, di assicurare loro un impiego, una volta terminati gli studi.

Questo punto è essenziale perché evidenzia come, la Cooperativa sociale, possa rappresentare una organizzazione in grado di rispondere al bisogno della comunità, di collocare questi individui in contesti in grado di garantire loro un posto di lavoro stabile ed una retribuzione.

I soggetti che la Cooperativa è in grado di coinvolgere sono proprio quei ragazzi che presentano delle disabilità, anche gravi, ma che permettono comunque loro di svolgere delle mansioni, semplici, ma anche più articolate, utili allo svolgimento dell'attività della Cooperativa stessa.

Proprio questi soggetti, sono quelli che, come sottolinea la psicologa Dott.ssa Mariantonietta Cerquetella “sono soggetti un po’ border line”, perché rimangono di fatto esclusi dal mondo del lavoro e contemporaneamente non hanno i requisiti per accedere alle strutture convenzionate statali in quanto non hanno una disabilità così grave da beneficiare di tutta una serie di agevolazioni previste, quali ad esempio, l'accesso ad un centro diurno gratuito.

Il bisogno di questi genitori, non particolarmente avvertito o percepito dalle istituzioni, ha dato vita a quella che oggi è un'azienda agricola a tutti gli effetti.

La presenza e l'impulso dei familiari alla nascita di questa organizzazione, conferma ancora una volta che l'approccio multistakeholder sia una tendenza riscontrata nella realtà dei casi ed inoltre che il fatto che i diretti interessati e beneficiari siano presenti nella gestione della Cooperativa, possa fornire un valore

aggiunto alla stessa, colmando quella lacuna che spesso si rileva tra i bisogni di mercato ed offerta di servizi da parte degli enti specializzati.

I ragazzi vengono costantemente seguiti dalle educatrici. Questi infatti, una volta terminati gli studi, si trovano in balia del mercato. La scuola rappresenta un luogo in cui le risorse umane presenti sono tantissime e sono messe a disposizione dello Stato. Figure come l'insegnante di sostegno, l'assistente all'autonomia ed un edificio di riferimento interamente finanziati dallo Stato, non trovano una adeguata continuazione una volta terminati gli studi.

I ragazzi si trovano quindi, il giorno successivo all'esame di maturità, ad affrontare un vuoto. I ragazzi disabili, in particolare, risentono maggiormente di questo abbandono da parte delle istituzioni. Le strutture come le cooperative sociali di tipo B richiamano al lavoro queste persone che hanno necessariamente dei tempi di apprendimento più lunghi e per i quali le attività devono essere quotidianamente studiate ed orientate ad un principio di flessibilità.

Anche nel caso concreto si rileva come la gestione del personale, o meglio, la organizzazione delle attività, effettuata sulla base di una migliore gestione del personale in condizioni di disagio, rappresenti una variabile strategica da governare con attenzione. Vengono previste, ad esempio, una serie di attività alternative da portare avanti, in modo tale che sia assicurata una alternativa ed un cambiamento di mansione per il soggetto in condizioni di disagio.

La fase di vita che sta affrontando Il Talento è sicuramente una fase di sviluppo e di grandi progetti che attendono di essere portati a termine. L'obiettivo che la Cooperativa persegue e perseguirà in futuro è cercare di fare un passo in avanti in modo da impiegare un numero sempre maggiore di persone disabili, sempre mantenendo quella accoglienza e quell'ambiente familiare che contraddistingue Il Talento, ma cercando di dare una risposta alle famiglie, sempre più numerose, che hanno bisogno di aziende che impieghino ragazzi in condizioni di disagio.

Dal momento che la cooperativa sociale di tipo B, assolve una funzione di inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati, il presupposto per una crescita in linea con gli obiettivi perseguiti, è quello di includere sempre più soggetti, ma sempre con una certa predisposizione ed attitudine alle mansioni che si possono svolgere in cooperativa.

Per poter meglio interpretare e comprendere tutto quanto appena analizzato, con riferimento alla cooperativa sociale Il Talento, si è deciso di predisporre il framework sostenibile di riferimento, in modo da avere una visione schematica e sicuramente più intuitiva.

### Il business model canvas sociale e sostenibile de Il Talento

<p><b>LOCAL COMMUNITIES</b></p> <p>Volontari Amministrazione comunale Fornitori: agronomo, responsabile controllo produzione biologica</p>	<p><b>GOVERNANCE</b></p> <p>Associazione Amici del Talento</p>	<p><b>PROPOSTA DI VALORE SOCIALE E SOSTENIBILE</b></p> <p>Raggiungere l'inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati attraverso le attività di cura e manutenzione dell'orto, del frutteto e del campo, preparazione di trasformati (legumi, verdure, cereali, confetture, zafferano), produzione di oggetti di artigianato</p>	<p><b>SOCIETAL CULTURE: IMPATTO SULLA COMUNITA'</b></p> <p>Risposta al bisogno dei genitori dei ragazzi, di assicurare loro un impiego</p>	<p><b>END-USER: BENEFICIARI</b></p> <p>Soggetti con una disabilità medio-grave, ma con una discreta propensione all'attività lavorativa</p>
<p><b>RISORSE CHIAVE:</b></p> <p><b>I dipendenti:</b> due educatrici ed una psicologa</p> <p><b>Gli asset strategici:</b> il casale ed il terreno a disposizione della cooperativa</p>	<p><b>SCALE OF OUTREACH: INTENSITA' DELLE RELAZIONI</b></p> <p>Importanza della partecipazione ad eventi, fiere, manifestazioni utili a far conoscere la cooperativa nel territorio comunale e provinciale</p>	<p><b>STRUTTURA DEI COSTI</b></p> <p>-Spese per il personale dipendente: essenziale all'organizzazione del processo di inclusione</p> <p>-Spese per la gestione del locale</p> <p>-Spese per i tecnici: certificato produzione interamente biologica</p>	<p><b>STRUTTURA DEI RICAVI</b></p> <p>-Ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti trasformati provenienti dalla terra</p> <p>-Bando Regione Marche (in corso): per la realizzazione di un agriturismo e di una osteria sociale</p>	

Figura 3 - Fonte: propria elaborazione

## **4.2 IL BISCOTTO INCLUSIVO DI FROLLA COOPERATIVA SOCIALE**

Frolla è una cooperativa sociale operativa nel mondo della somministrazione di bevande e alimenti che si pone l'obiettivo di fornire a soggetti socialmente svantaggiati un percorso di inserimento lavorativo. Il progetto sociale Frolla nasce ad Osimo, in provincia di Ancona, nel 2018, da un'idea di Jacopo Corona, 26 anni, pasticciere, e Gianluca Di Lorenzo, 40 anni, operatore sociale, e si realizza insieme a Silvia Spegne, madre di un ragazzo con disabilità e Gianni Lombardi, uno dei più rinomati pasticceri della provincia di Ancona e titolare della prestigiosa pasticceria Lombardi di Osimo.

L'idea era semplice: un progetto solidale, un biscottificio artigianale che favorisse il lavoro a ragazzi diversamente abili. “L'idea nacque dall'esigenza di trovare un prodotto qualitativamente sano e non industrializzato con processi chimici, un prodotto regionale che avesse un gusto di fatto in casa, al cui interno parlassero tante storie, a partire dal contadino che fa crescere con amore il suo grano fino ad arrivare alle mani dei ragazzi artigiani che producono con passione ogni singolo e semplice biscotto”.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Caporalini E., Frolla – Biografia di un sogno, Giaconi Editore, 2019

Chiaramente il problema principale risultava essere quello finanziario. Grazie all'intervento della Regione Marche, Jacopo e Gianluca scoprono la possibilità di fare ricorso all'incubatore d'impresa, un'organizzazione che accelera e rende sistematico il processo di creazione di nuove imprese, fornendo loro una vasta gamma di servizi integrati che includono gli spazi fisici per lavorare, le attrezzature informatiche necessarie, i servizi di supporto allo sviluppo del business e le opportunità di integrazione e networking".<sup>77</sup>

Con l'aiuto di una prima campagna di Crowdfunding sulla piattaforma "Eppela" e una rete di imprenditori locali che hanno creduto fortemente nella realizzazione del progetto, Frolla trova le risorse necessarie per aprire il laboratorio. "In particolare una nota agenzia di viaggi della zona espresse il desiderio di versare un'importante somma che aveva raccolto proprio per Frolla.

La titolare non conosceva personalmente né Jacopo né Gianluca ma il progetto l'aveva catturata, e quanto i due ragazzi si presentarono da lei per ritirare la somma e ringraziarla di tutto si convinse definitivamente che aveva fatto la scelta giusta".<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Fonte definizione: <https://www.randstad.it/knowledge360/news-aziende/cose-e-cosa-fa-un-incubatore-dimpresa/>

<sup>78</sup> Caporalini E., Frolla – Biografia di un sogno, Giaconi Editore, 2019

Dopo i primi mesi di ricerca e sviluppo nel mese di gennaio 2019 il progetto prende vita propria, costituendo la Cooperativa Sociale Frolla Impresa Sociale Ente Terzo Settore.

Il giorno dell'inaugurazione..." Le famiglie dei ragazzi erano raggianti, tutte assolutamente presenti, sentivano che era stato posato un mattone importante a fondamento di qualcosa di bello che avrebbe coinvolto i loro figli in un clima affettuoso e professionale al tempo stesso. Anche loro si sentivano un pochino più leggeri..."<sup>79</sup>

La mission di Frolla è promuovere l'inclusione sociale e l'inserimento nel mondo del lavoro di persone con disabilità, tramite un processo semplice che offre a chiunque la possibilità di lavorare. Frolla punta molto sulla valorizzazione del lavoro di persone diversamente abili. Tutto questo non rappresenta solo un'opportunità di lavoro, ma anche una possibilità di confronto e di scambio in un clima familiare e professionale.

La Cooperativa Sociale Frolla dimostra che è possibile fare impresa in modo inclusivo e attento alle dinamiche socio-economiche del contesto territoriale nel quale si sviluppano.

---

<sup>79</sup> Caporalini E., Frolla – Biografia di un sogno, Giaconi Editore, 2019



Jacopo Corona, ideatore ed amministratore del progetto Frolla, ammette come la fonte di finanziamento per eccellenza, sia rappresentata dal Crowdfunding, ossia una modalità di raccolta di risorse che ha lo scopo di cercare sostenitori che siano intenzionati a finanziare con una donazione, progetti che gli stanno a cuore, senza alcun tipo di ritorno, se non un ringraziamento.

Oggi, Frolla microbiscottificio impiega 18 ragazzi diversamente abili che lavorano dal martedì alla domenica su due turni, uno mattutino ed uno pomeridiano. “Ogni mezza giornata è dedicata solamente a una tipologia di prodotto da produrre, per semplificare il lavoro sia per i ragazzi sia per la pulizia completa dei macchinari, in modo da non contaminare il prodotto successivo”.<sup>80</sup>

In questa iniziativa è il valore umano che influenza la produttività. Ogni giorno vengono confezionati circa 150 sacchetti di biscotti.

Il modello di business di Frolla è costruito intorno alla realizzazione di un prodotto che comunica non solo un valore sociale, l’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, ma anche la creazione di un prodotto made in Marche, con una particolare attenzione alla provenienza delle materie prime, di altissima qualità ed alla realizzazione di una filiera di imprenditori che, con Frolla, condividono la mission di fondo.

---

<sup>80</sup> Caporalini E., Frolla – Biografia di un sogno, Giaconi Editore, 2019

La proposta di valore sociale di Frolla è una proposta incardinata in due termini principali: la qualità e la responsabilità.

La qualità è intesa come creazione di un prodotto di prima scelta, garantita dalla selezione attenta delle materie prime, di cui l'80% proveniente dal territorio marchigiano. La qualità però, come spiega Jacopo non rappresenta solo una caratteristica della produzione di Frolla, ma un elemento essenziale per "...spezzare il concetto della pena che un cliente potrebbe provare per i ragazzi impiegati".

Il passaggio che vuole sottolineare Jacopo è che la realizzazione di un prodotto di qualità superiore rispetto ad altri simili presenti sul mercato non è solo un target fissato per catturare il cliente, ma anche uno strumento per distogliere l'attenzione del cliente sulla mission inclusiva di Frolla e far vivere lui un'esperienza di acquisto eccellente, non solo e non necessariamente legata alla disabilità dei ragazzi.

La parola "responsabilità" rappresenta, per Jacopo e Gianluca, "la chiave di svolta per vendere i prodotti e sensibilizzare il cliente".

Comprando Frolla, il cliente acquista un prodotto responsabile, perché realizzato in un processo produttivo che offre un servizio di inserimento lavorativo ai ragazzi con disabilità, che è un problema che interessa tutti.

"Frolla è qui perché, come tutti, ha una responsabilità che deve essere comunicata e trasmessa in modo che sia un esempio per il futuro".

Il valore offerto ai ragazzi che lavorano in Frolla è rappresentato dalla possibilità di interagire in un processo produttivo sistematico e connotato da elevata accessibilità al tipo di mansioni che si possono svolgere in laboratorio.

Così facendo, è possibile impiegare ragazzi con disabilità anche molto diverse tra loro, ovviamente nei limiti di una predisposizione all'attività lavorativa stessa. “Abbiamo acquistato, ad esempio, una stampante 3D alimentare, per far lavorare i ragazzi in carrozzina.”

Molti sono inseriti dapprima con un progetto di alternanza scuola-lavoro in collaborazione con l'istituto alberghiero di Loreto, poi, successivamente, vengono assunti direttamente nel laboratorio.

Il valore che offre Frolla, però non deve essere solo comunicato, ma anche percepito dalla clientela. Il cliente tipo di Frolla è senza dubbio la famiglia.

Data l'attività principale che la cooperativa svolge, cattura principalmente clientela di fascia 35-50 anni. Il canale vendita principale risulta essere il canale diretto del Bar, nel quale le famiglie possono andare a fare colazione. Essendo Frolla, un microbiscottificio, infatti il momento della giornata principale in cui si consuma il biscotto è proprio la mattina.

La strategia di vendita adottata da Frolla è una strategia di vendita diretta. L'intenzione è comunicare il messaggio e portare i clienti in negozio, offrendo loro

una esperienza piacevole, come quella della colazione, che viene preparata e servita dai ragazzi in situazioni svantaggiate.

L'intervista all'ideatore di Frolla, conferma che la criticità maggiore si rileva a livello produttivo "Abbiamo tanti problemi a livello produttivo. Si tratta di una produzione lenta. Non riusciamo a garantire una produttività elevata, sia perché produciamo un prodotto artigianale, che ha i suoi tempi, sia per le situazioni di difficoltà che devono affrontare i ragazzi giorno per giorno".

L'impossibilità di raggiungere una produzione elevata viene però compensata dal plus-valore che viene inserito nella determinazione del prezzo di vendita del prodotto finito. "Grazie al prezzo, che è un prezzo più elevato di un normale biscotto, riusciamo a crescere comunque, nonostante non riusciamo a fare grandi numeri". Non solo, la determinazione del prezzo in realtà è data anche dal fatto che Frolla non vende solo il biscotto, ma anche una emozione ed un concetto etico di realizzazione di un progetto sociale.

"Il prodotto è rappresentato anche dal prezzo che gli viene attribuito. Non sarebbe giusto svendere i nostri biscotti con l'obiettivo di vendere il più possibile. Questo sarebbe, senza dubbio, controproduttivo." Jacopo ammette che riceve quotidianamente richieste da molti operatori della grande distribuzione, che chiedono di inserire i prodotti Frolla nei grandi supermercati, ma attualmente, sembra essere questo un passo troppo grande, per la capacità produttiva di Frolla.

Un secondo canale di vendita, sviluppato ed ampliato grazie alla pandemia da Covid-19, è l'e-commerce online. “La vendita online rappresenta, oggi quasi il 30% del fatturato totale annuale”.

Un terzo canale, è rappresentato dal Frolla-bus, il progetto più recente, un piccolo bus, che può contenere fino a tre persone, che funge da bar mobile con ampia offerta di prodotti: caffè, cappuccini, brioches, biscotti, pizze e panini e con il quale Frolla può arrivare nelle spiagge e nelle piazze marchigiane.

L'obiettivo per il prossimo futuro è quello di aumentare la produzione per riuscire a rispondere alla domanda, sempre crescente, da parte dei consumatori, anche creando ulteriori punti fisici nel quale reperire prodotti Frolla.

L'obiettivo di crescita della cooperativa è raggiungibile solo selezionando i canali vendita più idonei ed in linea con il valore che il prodotto Frolla vuole comunicare ai potenziali clienti. “Non dico no alla grande distribuzione. Dico sì, ma solo prevedendo dei criteri specifici di presentazione del prodotto tra gli scaffali dei supermercati.”

La fase di crescita che sta affrontando la cooperativa è una fase strategica che potrà ragionevolmente prendere delle vie diverse, a seconda delle scelte che verranno compiute. L'attenzione alla forma della comunicazione è essenziale e rappresenta la modalità migliore per curare il rapporto con una clientela. “Il mercato cui fare riferimento è quello della nicchia dei prodotti artigianali, la fetta di quei

consumatori che desiderano cioè un prodotto ricercato e qualitativamente superiore”.<sup>81</sup> Si tratta di persone che hanno un interesse per l’alta pasticceria, quindi amano il prodotto artigianale, con dei gusti anche molto particolari, strani e ricercati ed ovviamente chi ha a cuore il concetto sociale dell’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

L’attenzione di Frolla, però è anche sul versante dei partner chiave. Frolla ha selezionato con attenzione i fornitori principali dai quali acquista le materie prime come la farina. “Proprio parlando della farina, abbiamo creato un progetto creando con un fornitore che si trova a pochi passi dallo stabilimento, un concetto di farine made in Marche, realizzate interamente con grani marchigiani”.

Il prodotto ha anche una sua stagionalità, in base alla disponibilità dei produttori locali. I fornitori vengono selezionati anche sulla base dell’etica che c’è dietro.

Frolla sta tentando di diventare un vero e proprio brand, in modo che il biscotto inclusivo sia immediatamente identificato dal cliente.

Un altro aspetto che è opportuno evidenziare è l’importanza delle relazioni tra i vari stakeholder e sulle partnership strategiche con enti, comunità e amministrazioni locali, ma anche istituti finanziari, associazioni di volontariato e organizzazioni internazionali. In Frolla, ad esempio, è stato essenziale il contributo di una rete di

---

<sup>81</sup> Caporalini E., Frolla – Biografia di un sogno, Giaconi Editore, 2019

imprenditori locali che hanno finanziato l'idea. Non solo, anche il contributo dei diretti interessati è stato sicuramente strategico.

Sulla posizione di Silvia, mamma di Tommaso, si intravede quell'apporto strategico di cui si parlava nei capitoli precedenti. “Anche se Silvia per professione era lontana dal mondo della pasticceria, era infatti un'affermata fisioterapista, decise senza indugio che avrebbe fatto parte del team Frolla, così a scatola chiusa”.<sup>82</sup>

Anche in questo caso, per fornire una ulteriore possibilità di comprensione si è deciso di predisporre il framework sostenibile e sociale di Frolla.

---

<sup>82</sup> Caporalini E., Frolla – Biografia di un sogno, Giaconi Editore, 2019

## Il business model canvas sociale e sostenibile di Frolla

<p><b>LOCAL COMMUNITIES</b></p> <p>Rete di imprenditori locali che hanno sostenuto il progetto</p> <p>Fornitori: con il progetto di filiera interamente Made in Marche (farina, frutta, frutta secca) e nel rispetto della stagionalità dei prodotti</p> <p>Distributori: selezionati sulla base della condivisione della mission sociale aziendale</p>	<p><b>GOVERNANCE</b></p> <p>Presenza di interessi di diversi stakeholder all'interno del consiglio di amministrazione: ideatori, genitori di soggetti in condizioni di disagio</p>	<p><b>PROPOSTA DI VALORE SOCIALE E SOSTENIBILE</b></p> <p>Fornire a ragazzi socialmente svantaggiati un percorso di inserimento lavorativo attraverso l'attività di produzione artigianale e vendita di biscotti di alta qualità e Made in Marche</p>	<p><b>SOCIETAL CULTURE: IMPATTO SULLA COMUNITA'</b></p> <p>Creazione di un vero e proprio brand che possa comunicare il valore della responsabilità</p>	<p><b>END-USER: BENEFICIARI</b></p> <p>Soggetti con una disabilità media, in grado di lavorare in team su due turni (uno mattutino ed uno pomeridiano) e di interagire in autonomia con i clienti del Bar</p>
<p><b>RISORSE CHIAVE:</b></p> <p><b>Gli asset strategici:</b> il locale, il laboratorio e tutta l'attrezzatura necessaria</p> <p><b>Il sito e-commerce:</b> il 30% del fatturato totale</p> <p><b>Il frolla-Bus:</b> per portare i prodotti nelle piazze e nelle spiagge marchigiane</p>		<p><b>SCALE OF OUTREACH: INTENSITA' DELLE RELAZIONI</b></p> <p>Costante attività di promozione e pubblicità dei prodotti e del progetto</p> <p>Frolla sia attraverso la partecipazione ad eventi, sia mediante l'uso di social network</p>		
<p><b>STRUTTURA DEI COSTI</b></p> <p>-Spese per la gestione del locale</p> <p>-Necessità di gestire e compensare i maggiori costi legati alle difficoltà ed ai tempi di produzione</p>		<p><b>STRUTTURA DEI RICAVI</b></p> <p>-Ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti trasformati provenienti dalla terra</p> <p>-Donazioni (specialmente nella fase di avvio)</p>		

Figura 4 - Fonte: propria elaborazione



### **4.3 IL BM DE IL TALENTO E DI FROLLA: SIMILITUDINI E DISCONTINUITA'**

Dall'esplicitazione della strategia aziendale delle due aziende sociali intervistate, è possibile effettuare una analisi critica particolarmente utile per verificare se le tematiche introdotte all'interno dell'elaborato, trovino una effettiva applicazione sostanziale ed, in particolare, per verificare come i profili di aziendalità si incrocino con la dimensione sociale.

Come sottolineato, le due aziende si trovano, oggi, ad affrontare una fase di vita completamente differente l'una dall'altra, per cui una analisi comparata tra le due, anche tenendo conto delle varie variabili del Social Business Model, come sopra descritto, pare particolarmente efficace per disegnare similitudini e differenze.

Il microbiscottificio Frolla potrebbe essere inquadrato nella fase della crescita che viene identificata come la fase nella quale "se il prodotto/servizio riceve un positivo riscontro della domanda, inizia la sua crescita. L'organizzazione e il marketing nelle specifiche politiche di prodotto, prezzo fundraising, comunicazione, diventano di primaria importanza; in questa fase sono indispensabili energie e risorse atte al raggiungimento degli obiettivi previsti: è questo il momento in cui si realizza la conquista del segmento di mercato, per cui l'attivismo e la coerenza

dell'organizzazione non profit con le scelte messe in atto diventano estremamente importanti”<sup>83</sup>.

La stessa situazione non si registra nella cooperativa Il Talento, per la quale, invece, a discapito della decennale esperienza e presenza sul mercato, è più consono parlare di fase di lancio in quanto “essendosi individuati possibili segni di accettazione da parte della domanda individuata, il prodotto/servizio viene offerto al mercato sociale. Le dimensioni dell'organizzazione non profit in questa fase sono molto limitate, per cui il lancio del prodotto/servizio non può normalmente contare su risorse adeguate: esso può invece fare riferimento allo spontaneismo e alla grande coesione di coloro che partecipano al lancio (soci, dirigenti, dipendenti, volontari, donatori)<sup>84</sup>.

Il diverso inquadramento nella fase del ciclo di vita, potrebbe, nondimeno, essere in qualche modo connesso, alla modalità con cui le due aziende sono nate e si sono sviluppate. Mentre Frolla nasce dall'intuizione dei fondatori, di creare valore sociale, accanto ovviamente a quello economico, Il Talento nasce dall'esplicitazione di un bisogno da parte della comunità, nasce quindi, come risposta ad una reiterata richiesta proveniente proprio degli stessi utilizzatori del servizio offerto.

---

<sup>83</sup> Codini A., *Le cooperative sociali-aspetti di governance e aspetti di gestione*, FrancoAngeli, 2007

<sup>84</sup> Codini A., *Le cooperative sociali-aspetti di governance e aspetti di gestione*, FrancoAngeli, 2007

Dalle informazioni reperite durante le interviste, ma anche dalla visione delle pagine sui principali social network, si intuisce come Frolla sia nata con l'intenzione di diventare un vero e proprio brand, un nome che potesse risuonare nelle case degli italiani, ma anche all'estero. La cooperativa Il Talento, invece, risulta essere di più modiche dimensioni e fortemente incardinata al territorio nel quale è nata e nel quale ha la sede e solo in questi ultimi anni, sta prendendo coscienza delle potenzialità che la struttura presenta, considerando anche la collocazione della medesima.

In entrambi i casi di studio, è possibile evidenziare come la variabile sociale risulti al centro delle dinamiche gestionali e guidi l'intera impostazione del framework di riferimento. Partendo dalla proposta di valore, sia in Frolla che ne Il Talento, il valore che vuole essere comunicato alla comunità ed ai consumatori è un valore incentrato alla responsabilità di un progetto imprenditoriale che intende promuovere l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate attraverso la realizzazione di una organizzazione sistemica.

Le risorse chiave, che nei due casi di studio, si identificano in particolare nel personale e negli asset strategici, confermano ancora una volta come, anche questo elemento del canvas, sia influenzato dalla dimensione sociale. Il personale, come ribadito, rappresenta il punto di riferimento principale per i ragazzi in condizione di disagio, i quali hanno una costante necessità di essere guidati lungo le fasi del

ciclo produttivo. Anche per quanto concerne gli asset strategici, la questione è la medesima. Tanto Jacopo, quanto la Dott.ssa Cerquetella hanno sottolineato come la gestione delle varie fasi del ciclo produttivo sia completamente realizzata partendo dalle esigenze del singolo operatore, si veda ad esempio l'acquisto della stampante 3D nel caso di Frolla, oppure la previsione di attività alternative ne Il Talento.

A tal proposito, di centrale importanza risulta anche l'aiuto, sia sotto forma finanziaria, che operativa, che le due cooperative hanno avuto nelle varie fasi dell'attività. L'esempio per antonomasia, in Frolla, è il fatto che Jacopo e Gianluca abbiano avuto a disposizione gratuitamente e fin dall'inizio, il capannone e le attrezzature necessarie alla produzione dei biscotti, grazie ad un forte sostegno da parte della comunità di Osimo, in particolare da parte dei titolari della pasticceria Lombardi. Allo stesso modo, Il Talento, ha beneficiato del lascito ereditario di Luigi Canale per avere a disposizione il casale ed il terreno circostante, oltre a tutti i soggetti volontari che, ancora oggi, ricoprono un ruolo fondamentale.

Questi, ovviamente, sono solo due esempi concreti, ma già ad una prima analisi del fenomeno, è possibile comprendere che, soprattutto nella fase di avvio dell'iniziativa, l'aiuto di terzi benefattori è fondamentale alla buona organizzazione dell'attività. Non si vuole affermare che la cooperativa sociale non riuscirebbe ad avviare l'attività in assenza di questi cospicui interventi, ma è senza dubbio da

sottolineare che la sensibilità di alcuni soggetti e, se si vuole, la fortuna di incontrarli al momento giusto, renda possibile realizzare il progetto sociale senza richiedere cospicui finanziamenti, che probabilmente, finirebbero per aggravare le finanze, soprattutto nella fase iniziale di apertura.

“...abbiamo chiesto agli imprenditori che cosa possono fare per accrescere le proprie abilità di successo...” questi “...sottolineano la crescente importanza di alleanze strategiche e partnership efficaci con il settore pubblico, il settore privato e la società civile.”<sup>85</sup>

La rilevanza delle relazioni che entrambe le cooperative hanno instaurato, nel corso degli anni, con la comunità locale, porta le due aziende ad essere parte integrante di una rete di fornitori, distributori, amministrazioni locali, che danno vita al mondo della imprenditoria sociale.

Per quanto concerne la governance, a livello concreto, si conferma la presenza del modello multistakeholder, che si è avuto modo di apprezzare nei capitoli precedenti e si riconosce come questa caratteristica realizzi “...un vantaggio comparato rispetto alle aziende non profit nella produzione di servizi sociali in forza del coinvolgimento diretto di lavoratori, utenti e volontari, coinvolgimento che

---

<sup>85</sup> Elkington J., Hartigan P., Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo, Harvard Business Press, ETAS, 2008

aumenta l'efficienza produttiva..."<sup>86</sup> È quindi possibile affermare che quanto rilevato dalla dottrina nel corso del tempo, risulti, ancora oggi, confermato dal caso esaminato.

L'impatto sulla comunità circostante si differenzia tra le due cooperative. Questa differenza potrebbe essere connessa anche alla diversa dimensione delle due aziende. In Frolla viene annunciata la volontà di creare un vero e proprio brand che possa comunicare il valore della responsabilità, inteso come responsabilità di tutti nei confronti del prossimo. Ne Il Talento, invece, l'impatto risulta sicuramente più circoscritto, ma sempre primario: garantire la possibilità, ai quattro ragazzi, di accedere al mondo del lavoro.

Anche questo elemento del framework risulta in linea con l'assunto per il quale la cooperativa viene concepita come ente in grado di agire per il benessere della comunità e quindi ente in grado di perseguire un interesse sociale, collettivo.

Le difficoltà che si riscontrano a livello produttivo nelle cooperative sociali di tipo B, che risultano classificabili come "ordinarie criticità", vengono superate dal postulato essenziale per il quale il pubblico di consumatori percepisce il valore sociale di inclusione lavorativa e per questo, almeno sul piano finanziario, le

---

<sup>86</sup> Travaglini C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà. Caratteri economico-aziendali ed informativa economico-sociale*, Clueb, 1997

criticità vengono neutralizzate, attraverso la vendita dei prodotti ad un prezzo mediamente superiore alle aziende for profit concorrenti.

Ecco, quindi, che in entrambi i casi concreti, si può affermare e confermare che il personale in condizioni di svantaggio risulti essere una variabile strategica al conseguimento del plus-valore essenziale alla sopravvivenza stessa della cooperativa. “Mentre infatti, nelle imprese la definizione del prezzo di vendita si lega ai costi, al valore percepito e alla concorrenza, nel caso delle organizzazioni non profit il prezzo pare determinato unicamente dall’obiettivo sociale...per le imprese non profit, la preoccupazione dominante in sede di fissazione del prezzo è quella di garantire prezzi accettabili da parte di tutti i destinatari, sufficientemente compatibili ai fini del recupero dei costi dei fattori utilizzati (Foglio, 2003, p. 190).”<sup>87</sup>

Uno degli obiettivi che entrambe le cooperative perseguono con assiduità è senza dubbio la ricerca della qualità dei prodotti realizzati dai ragazzi diversamente abili. Realizzare un prodotto qualitativamente superiore alla media dei prodotti concorrenti risulta essere una strategia chiave ad una migliore identificazione dello stesso, non solo. Come ammette Jacopo in Frolla, dei semplici biscotti, sia per gli ingredienti utilizzati che per i gusti particolarmente ricercati, riescono a catturare

---

<sup>87</sup>Codini A., *Le cooperative sociali-aspetti di governance e aspetti di gestione*, FrancoAngeli, 2007

l'attenzione dei clienti spezzando il concetto della pena per i ragazzi diversamente abili. Anche se non direttamente dichiarato da Il Talento, in realtà la volontà di realizzare un prodotto di alta qualità, si rinviene anche in questo secondo caso concreto, sia per quanto riguarda i prodotti provenienti dalla terra, sia per gli oggetti di artigianato realizzati interamente a mano dai ragazzi.

Come si può intravedere, il centro del tema è sempre lo stesso: la migliore identificazione del prodotto in quanto tale e come frutto di un processo di creazione di valore completamente orientato verso il punto debole (o forte) dell'organizzazione: il soggetto in condizioni di disagio.

“Come ha detto il commediografo George Bernard Shaw, <<la persona ragionevole adatta sé stessa al mondo>>, mentre <<la persona irragionevole cerca ostinatamente di adattare il mondo a sé stessa. Quindi tutti i progressi dipendono dall'uomo irragionevole. In base a questa definizione, la maggior parte degli imprenditori presentati in queste pagine non solo sono irragionevoli – molti di essi in realtà sono stati definiti dei <<pazzi>> persino da amici e familiari – ma una parte consistente del futuro potrebbe dipendere dal successo che avranno nel diffondere le loro idee e i loro modelli di business apparentemente irrazionali.”<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Elkington J., Hartigan P., Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo, Harvard Business Press, ETAS, 2008



## CONCLUSIONI

Lo scopo della presente tesi era effettuare una analisi del fenomeno delle cooperative sociali di tipo B da un punto di vista giuridico, economico-aziendale e da un punto di vista organizzativo e gestionale attraverso l'individuazione delle peculiarità che contraddistinguono il modello di business sociale, da quello di ogni altra azienda for profit al fine di individuarne potenzialità e limiti.

I principali risultati raggiunti dallo studio sono i seguenti. Dall'analisi normativa, economico-aziendale e strategica delle cooperative sociali, si è potuto comprendere come uno dei maggiori segnali di debolezza di queste organizzazioni, risieda proprio nella peculiarità che più contraddistingue la cooperativa sociale di tipo B da qualsiasi altra azienda: la gestione delle risorse umane. Figure come la psicologa e gli educatori risultano, pertanto, determinanti, per garantire il buon funzionamento di queste organizzazioni.

È chiaro che, così come per tutti gli attori del no profit, il modello di business della cooperativa sociale di tipo B sia necessariamente diverso dai modelli costruiti per le imprese a scopo di lucro. Sono necessari, infatti, aggiustamenti in grado di ricomprendere all'interno del modello, variabili strategiche proprie dell'azienda no profit.

L'analisi dei casi concreti, Frolla ed Il Talento, conferma la presenza e la validità sul piano strategico del modello multistakeholder e permette l'individuazione dei due differenti livelli di creazione di valore, come sopra enucleati.

Viene inoltre sottolineata l'importanza e la forza delle relazioni che le due realtà aziendali hanno instaurato, nel corso dell'attività, con il territorio, sia con soggetti istituzionali (Comune, Provincia, Regione), sia con fornitori e distributori che condividono il progetto sociale di Frolla e de Il Talento. La missione che le due cooperative intendono raggiungere è quella di avere, attraverso l'esplicitazione della strategia formulata, un impatto sociale che contribuisca allo sviluppo economico, sociale ed umano del singolo, ma ancora di più, al benessere ed alla integrazione di soggetti che altrimenti rimarrebbero esclusi.

Per raggiungere questo fine è di fondamentale importanza riuscire a coinvolgere la comunità, per far sì che questa comprenda (prima) e condivida (poi), il valore della responsabilità che la cooperativa intende promuovere.

La rilevanza delle relazioni che connettono l'"ecosistema aziendale" della cooperativa sociale di tipo B con il territorio e con la comunità nella quale essa si sviluppa, permette di individuare e riconoscere che questa organizzazione ha un impatto sulla società di primaria importanza, poiché essa si assume l'onere e l'onore di prendersi cura di soggetti in condizioni di disagio. In cambio, è la stessa società che supporta la cooperativa, comprendendone e condividendone la proposta di

valore, acquistando i prodotti/servizi offerti nella piena consapevolezza che questa decisione di acquisto possa non configurarsi quale scelta ottimale (in senso propriamente economico), ma costituire, invece, l'espressione della volontà di supportare il raggiungimento del fine istituzionale che la cooperativa sociale sempre persegue.

L'importante, come in tutti gli ecosistemi è trovare un equilibrio tra azienda e società e, soprattutto, spostarsi dallo storytelling allo storydoing (ossia non solo "dire" ma "fare quello che si dice") per poter attrarre e coinvolgere gli attori sociali rilevanti.

La capillare presenza nel territorio di organizzazioni come Frolla e Il Talento potrebbe rappresentare la chiave per risolvere una delle grandi problematiche della società del XXI secolo: l'impossibilità di offrire un posto di lavoro ai soggetti svantaggiati ed in particolare ai ragazzi disabili, che, una volta terminata la scuola secondaria, si trovano in balia di un mercato del lavoro non abbastanza inclusivo.

La cooperativa sociale di tipo B esiste ed è un ottimo strumento per assicurare che il diritto al lavoro, riconosciuto e previsto dall'art. 4 della nostra Carta Costituzionale, sia garantito a tutti.

## **RINGRAZIAMENTI**

Grazie al Professore Marco Giuliani, che mi ha accompagnato lungo tutto il percorso di studi, dal primo anno, fino all'ultimo ed ha seguito, con pazienza e disponibilità, la stesura di questo elaborato.

Grazie babbo e grazie mamma per avermi trasmesso il senso della vita ed i valori che sempre inseguirò. Mi avete permesso di studiare, di rincorrere i miei sogni e di raggiungerli. Grazie Omar e Joele per avermi sempre fatto sorridere e per essere i fratelli che ogni ragazza vorrebbe al proprio fianco. Grazie Francesco, per essere il mio compagno di vita, mano nella mano. Grazie Elisa, con la luce, rendi la strada più bella.

Grazie a tutto il resto della mia famiglia allargata, i miei nonni, i miei zii ed i miei cugini, grazie Cristina, ma grazie anche a Damiana ed a Mirko per rendere felici i miei genitori.

Grazie Lorella, Piergiorgio, Emilia, Nadia, Nicola, Luisa, Cristina, durante lo stage curriculare mi avete accolto in studio facendomi sentire parte della vostra famiglia ed insegnandomi molto più di quanto avessi immaginato, non solo in ambito professionale.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- BASSI A, BOBBA L. (e altri), *Riforma in movimento, 1° rapporto sullo stato e le prospettive della legislazione sul terzo settore in Italia*, Terzjus Report 2021, Editoriale Scientifica
- BASTIA P., *Principi di economia aziendale*, Cedam, 2013
- CAPORALINI E., *Frolla – biografia di un sogno*, Giaconi Editore, 2019
- CAVANNA M., *La cooperativa sociale dopo il D.lgs. 112/2017: attività esercitabili e modifiche statutarie*, Terzo settore, non profit e cooperative – Numero 1 – Gennaio / Marzo 2019
- CIAN M., *Manuale di diritto commerciale*, Giappichelli, Torino, 2018
- CODINI A., *Le cooperative sociali – Assetti di governance e aspetti di gestione*, Franco Angeli, 2007
- ELKINGTON J., HARTIGAN P., *Fuori dagli schemi – Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo*, Harvard Business Press, ETAS, 2008
- FABBRINI G., MONTRONE A., *Economia aziendale – Istituzioni*, FrancoAngeli, 2014
- FAZZI L., *Achille Ardigò, mondi vitali e terzo settore: attualità di un pensiero indispensabile*, *Autonomie locali e servizi sociali*, Fasc. lo 1, aprile 2021, Il Mulino, Bologna

- FICI A., *Le cooperative sociali tra RUNTS e legislazione cooperativa*, Terzo settore, non profit e cooperative – Numero 01 – Gennaio / Marzo 2021
- JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLES K., *Strategia aziendale*, Pearson, 2014
- JOYCE A., PAQUIN R. L., *The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models*, 2015
- MANELLI A., PACE. R., *Finanza di impresa*, Isedi, 2009
- MARCELLO R., *Le Cooperative Sociali – Aspetti civilistici, fiscali e contabili dopo la riforma delle società*, Sistemi Editoriale, 2004
- MARCHI L., *Introduzione all'economia aziendale*, Torino, 2018
- MEZZINA R., DA COL P., *Valore e rilevanza della cooperazione sociale nell'inserimento socio-lavorativo delle persone con disturbo mentale. Un quadro complessivo*, Rivista: Sistema Salute, 2021, 65
- MICHELINI L., FIORENTINO D., *Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business*, *ImpresaProgetto*, Electronic Journal of Management
- MONS. L. BARONIO, *Le cooperative sociali*, Piemme, 1996
- MONTANARI M., RUZZANTE G., *Social cooperation in Italy: history and inclusive perspectives*, Italian Journal of Special Education for Inclusion, anno IX, n. 2, dicembre 2021

- MONTANINI L., D'ANDREA A., *La riforma del terzo settore – L'impatto sugli strumenti di accountability*, Giappichelli Editore, 2020
- MONTRONE A., POLEDRINI S., *Crisi economica da COVID-19 e misure di supporto pubblico alle imprese social*, *Economia Aziendale Online*, Pavia, December 31, 2021 Volume 12 – N. 4 /2021
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, EdizioniFag Milano, 2010
- PACE R. *La creazione di valore nelle imprese sociali*, Pitagola Editrice Bologna, 2009
- PAROLINI C., *Business planning – Dall'idea al progetto imprenditoriale*, Pearson, 2020
- SANTILLO M., *Il nuovo protagonismo del Terzo Settore negli scenari del Next Generation Eu*, *Rivista Giuridica del Mezzogiorno* (4/2021) Il Mulino
- Social Cooperatives and services for people with disabilities: building participation and generating connections for more inclusive communities*, *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, anno IX, n. 2, dicembre 2021
- TRAVAGLINI C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà – Caratteri economico-aziendali ed informativa economico-sociale*, Clueb, 1997

- VINANTE C., BASSO D., GRIBAUDO E., PAVANETTO R., Come sviluppare modelli di business sostenibili – Parte 3, HBI Green Paper n. 20
- VISCONTI G., *La disciplina delle cooperative sociali e del loro regime fiscale dopo la riforma del terzo settore e dell'impresa sociale*, E-book Fisco e Tasse, Maggioli, 2021
- VISENTIN S. E DAINESE G., Cooperative sociali e servizi per la disabilità: costruire partecipazione e generare connessioni per comunità più inclusive, *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, anno IX n. 2 dicembre 2021
- ZAMAGNI V., ZAMAGNI S., *La cooperazione – Tra mercato e democrazia economica*, Il Mulino, 2008



## **ALTRE FONTI**

Intervento di Vincenzo De Bernardo nel webinar “Pnrr Italia Domani. Cooperative sociali e la sfida dell’attuazione” promosso da Consorzio Nazionale Cgm, Fondosviluppo in collaborazione con Confcooperative.

<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/PNRR-alcune-linee-di-indirizzo-e-priorita>

<https://www.forumpa.it/economia/pnrr-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-cose-e-cosa-prevede-missioni-risorse-progetti-e-riforme>

[https://www.csrmanagernetwork.it/files/DOCUMENTI/CRF\\_Creazione\\_di\\_valore\\_e\\_e\\_SBM\\_191020.pdf](https://www.csrmanagernetwork.it/files/DOCUMENTI/CRF_Creazione_di_valore_e_e_SBM_191020.pdf)

<https://sbflorence.org/social-business/>

<https://www.randstad.it/knowledge360/news-aziende/cose-e-cosa-fa-un-incubatore-dimpresa/>