
Come sarà
**l'impresa
sociale**
nell'Europa
del
2020?

Come sarà l'impresa sociale nell'Europa del 2020?

Premessa

Oggi le imprese sociali trasformano vite e producono cambiamenti positivi in tutto il mondo. Le loro soluzioni espandibili e replicabili a problemi sociali e ambientali favoriscono un futuro più aperto, sostenibile e prospero per tutti.

La presentazione di una visione dell'impresa sociale nell'Europa del 2020 si accorda bene col progetto "Impresa sociale globale" del British Council, e in particolare con l'attenzione crescente che rivolgiamo a questo settore in Europa. In generale, il progetto supporta la nostra missione volta alla promozione delle relazioni culturali: costruire fiducia e creare opportunità tra persone e istituzioni nel Regno Unito e in altri paesi, contribuendo a un futuro più inclusivo, sostenibile e prospero. Noi sosteniamo il dialogo e il dibattito sull'impresa sociale a livello globale sfruttando la nostra presenza in oltre 100 paesi. In molti di questi, tra cui l'India, la Grecia e la Cina, sosteniamo anche gli imprenditori sociali attraverso la formazione e l'accesso all'investimento. In Europa, siamo particolarmente impegnati a raggiungere i giovani disoccupati e svantaggiati e a riconoscere l'esigenza di nuove soluzioni, quali le imprese sociali, per affrontare sfide sociali ed economiche.

In occasione dell'evento organizzato dalla Commissione Europea "Imprenditori sociali, dite la vostra!" che si terrà a Strasburgo il 16-17 gennaio, il British Council ha commissionato un contributo sul tema "Come sarà l'impresa sociale nell'Europa del 2020?".

Le opinioni espresse in questo documento si basano su una serie di interviste a esperti di impresa sociale e non riflettono necessariamente la posizione del British Council. Il contributo è stato redatto da Mark Richardson e Richard Catherall, cui siamo grati per il lavoro svolto. Un primo abbozzo di questa visione è stato condiviso durante una discussione online attraverso la partner zone del (www.theguardian.com/britishcouncil-partner-zone) e altri scambi di idee sono avvenuti prima della pubblicazione. Gli elementi chiave di questo dibattito sono esposti nell'Appendice #SocEnt2020 alla fine del documento.

La visione proposta dà un'idea della direzione che l'impresa sociale potrebbe prendere nei prossimi anni in Europa e mira deliberatamente a stimolare il dibattito. Ci auguriamo che questo documento possa fornire un utile spunto per ulteriori approfondimenti e riformulazioni, perché speriamo tutti che in un prossimo futuro le imprese e gli imprenditori sociali siano davvero una voce importante in Europa e altrove.

Rosemary Hilhorst
Direttrice del British Council, Regione EU
Gennaio 2014

Introduzione

Siamo nel 2013 e l'impresa sociale è diventata un elemento integrante, sebbene ancora circoscritto, dell'economia mondiale. L'influenza e l'impatto che produce crescono di anno in anno. I fattori che determinano il suo sviluppo sono molteplici: condizioni economiche, sfide sociali e ambientali, politiche governative, tecnologie e investimenti, per citarne solo alcuni. L'interrogativo che si pone è il seguente: come farà fronte l'impresa sociale a questi fattori nei prossimi anni? Quale potrà essere il suo profilo nel 2020?

Questo breve articolo è un tentativo di risposta.

Ci sarà bisogno di un settore dell'impresa sociale nell'Europa del 2020?

Già oggi, nel 2013, le associazioni di volontariato, le charity e le organizzazioni tradizionali di tutta Europa si stanno trasformando in imprese sociali, svolgendo attività commerciali per fini sociali e reinvestendo eventuali profitti. La situazione economico-politica costringe tutti, salvo le organizzazioni più

piccole e basate sul volontariato, a fornire servizi o a trovare altri flussi di entrate. Entro il 2020 quasi tutte le charity e le associazioni si collocheranno in qualche punto dello "spettro dell'imprenditoria sociale", generando una parte se non la totalità delle loro entrate attraverso attività commerciali.

Nel 2020, intanto, sempre più aziende del settore privato dovranno dimostrare le loro credenziali sociali, e molte di esse sapranno farlo meglio delle imprese sociali tradizionali. Oggi la legislazione a livello nazionale ed europeo attribuisce al valore sociale un peso maggiore nell'assegnazione di appalti pubblici. Le politiche governative in materia di occupazione incoraggiano le imprese private ad assumere disoccupati e a investire nella loro formazione. Le pratiche sleali di grandi aziende sono denunciate sulla rete, imponendo un comportamento più etico. Le piccole e medie imprese (PMI) cercano modi per fidelizzare la loro clientela o semplicemente per dare qualcosa alle loro comunità o collaborare con esse in maniera significativa. Entro il 2020 molte aziende private rientreranno nell'ampia definizione di impresa sociale, producendo sempre più valore sociale e reinvestendo parte dei loro profitti in attività a scopo sociale.

Al tempo stesso, i governi di tutta Europa appalteranno – anziché fornirli – un numero sempre maggiore di servizi nel campo della sanità, del tempo libero, della giustizia penale, dell'assistenza sociale, dell'istruzione e in molti altri settori. Questi appalti renderanno sempre più indistinti i confini tra i servizi pubblici forniti dal governo e i servizi pubblici forniti per conto del governo. Molte imprese sociali tradizionali dovranno lottare per mantenere l'innovazione sociale, l'approccio incentrato sul cliente e la loro voce indipendente all'interno dei vincoli rigorosi dei contratti di prestazione di servizi. Le società a scopo di lucro entreranno in concorrenza per fornire gli stessi servizi a costi sempre più bassi. Le gare d'appalto faranno abbassare i salari e porteranno un peggioramento delle condizioni di lavoro. Per molti l'impresa sociale equivarrà a far passare la privatizzazione dei servizi pubblici per la porta di servizio.

In molti paesi d'Europa e altrove, in particolare nelle economie emergenti, il concetto di impresa sociale sarà ancora poco diffuso ed esisterà semplicemente l'impresa. Quando il problema sociale maggiore è la disoccupazione, qualsiasi impresa in grado di creare posti di lavoro, e in particolare dei buoni posti di lavoro, produce un beneficio sociale.

In un diagramma di Venn, i cerchi indipendenti di enti morali, aziende a scopo di lucro e settore pubblico si sovrapporranno sempre di più e lo spazio nel mezzo, l'attività dell'impresa sociale, aumenterà. Ma se nel 2020 questa attività a impatto sociale sarà svolta efficacemente da altri settori, quale ruolo resterà da giocare alle imprese sociali tradizionali, ossia le aziende non profit indipendenti volte a produrre valore sociale?

Dalla separazione in settori allo spettro dell'impatto sociale

Le definizioni di impresa sociale sono sempre state vaghe e le sue caratteristiche essenziali dibattute. Ma via via che i confini tra i diversi settori si fanno più fluidi, governi, finanziatori e investitori smetteranno di definire l'impresa sociale in base alla struttura legale e cominceranno invece a classificare le organizzazioni secondo la capacità di produrre un ritorno sociale dai loro investimenti. La discussione non verterà più su come definire l'impresa sociale, ma su come concordare, misurare e comparare l'impatto sociale.

Nel 2020 la misurazione dell'impatto sociale non sarà centrale soltanto nell'economia sociale, tra imprese sociali, charity e associazioni, ma sarà oggetto di aspettative crescenti sia nel settore pubblico che in quello delle aziende profit. La misurazione e la rendicontazione dell'impatto sociale diventeranno sempre più sofisticate, col risultato che tutte le organizzazioni saranno giudicate in base a uno "spettro dell'impatto sociale" che influenzerà le decisioni su acquisti, donazioni e investimenti. Entro il 2020, in effetti, molte organizzazioni produrranno una Dichiarazione annuale che certificherà il loro impatto sociale, ambientale ed economico.

L'esistenza di uno spettro dell'impatto sociale generalmente condiviso che va dal positivo al neutro al negativo permetterà alla società civile di giudicare qualsiasi organizzazione secondo il suo reale beneficio sociale. Non si parlerà più di greenwashing né di responsabilità sociale d'impresa a scopo meramente pubblicitario. Le imprese sociali tradizionali non potranno più proclamare che sono migliori delle organizzazioni del settore pubblico o privato solo per via del modello aziendale o della struttura legale adottata. Fantastiche imprese gestite in modo etico competeranno invece con le imprese sociali migliori e i servizi pubblici più eccellenti per essere al vertice dello spettro dell'impatto sociale, producendo enormi benefici sociali a fronte di un input finanziario minimo. Le imprese sociali mal gestite e inefficienti produrranno un valore sociale che sarà giudicato limitato o persino negativo. Programmi di lunga durata gestiti da organizzazioni pubbliche, private e legate all'economia sociale verranno interrotti nel momento in cui modelli nuovi potranno dimostrare di produrre un valore sociale molto maggiore.

Nel 2020 non importerà più sapere a quale settore appartiene in teoria una certa organizzazione, ma ci si preoccuperà soltanto dei risultati a lungo termine che essa consegue e di quanto le costa produrli. Governi, finanziatori e investitori chiederanno criteri di prova sempre più severi del ritorno sociale sui loro investimenti. Si investiranno più risorse nella misurazione e rendicontazione del valore sociale, ma se ne sprecheranno molte meno in programmi inefficaci che producono soltanto risultati superficiali o di breve periodo. Denaro e risorse andranno invece a quelle organizzazioni che possono dimostrare di produrre il maggiore impatto sociale a fronte dell'input minore.

Non basterà più la semplice dichiarazione che si sta svolgendo un buon lavoro. L'impresa sociale non sarà più un'etichetta dietro cui mascherare aziende inefficienti. Al tempo stesso le migliori imprese sociali produrranno un ritorno sociale sugli investimenti maggiore di quello prodotto dalla migliore associazione pubblica, a scopo di lucro o non profit. Generando entrate ma

privilegiando gli utili sociali rispetto a quelli finanziari, le migliori imprese sociali offriranno ottimi esempi di cosa significhi realmente un impatto sociale positivo.

Questo passaggio a un mondo in cui l'impatto sociale è misurato e rendicontato non sarà di facile attuazione per molte imprese sociali tradizionali. La maggior parte di esse sono piccole e dispongono di budget limitati. La misurazione dell'impatto può essere costosa, soprattutto se è implementata per la prima volta, poiché implica investimenti in nuovi sistemi, formazione del personale e consulenze esterne. Le organizzazioni del settore pubblico, le corporation e persino le PMI più grandi dispongono in genere di più risorse e di maggiori quantità di denaro da investire in quest'area. Le imprese sociali esistenti che non avessero fatto tali investimenti potrebbero quindi scoprire, nel 2020, che devono lavorare ancora più sodo per dimostrare il loro valore sociale. In una cultura più interconnessa non sorprenderà vedere piccole imprese che collaborano per quantificare e dimostrare il loro impatto, soprattutto se le loro idee si combinano per ottenere un maggiore valore sociale.

La finanza sociale diventerà una pratica diffusa

La crescita e lo sviluppo del settore della finanza sociale darà una forte spinta a migliorare la misurazione dell'impatto sociale, il quale a sua volta porterà una ulteriore espansione della finanza sociale. Investimenti e indicatori di successo più a lungo termine aiuteranno a focalizzarsi sull'impatto a lungo termine e non soltanto su output di facile valutazione.

Nel 2020 il modello tradizionale delle fondazioni che investono denaro per ottenere il massimo utile finanziario e poi spendono quel denaro a fini sociali sembrerà terribilmente inadeguato e obsoleto. Le fondazioni monitoreranno invece il proprio impatto sociale attraverso tutti i loro investimenti e sovvenzioni, cercando di massimizzare il ritorno sociale complessivo.

Modelli di investimento sociale innovativi quali i bond a impatto sociale e i bond di investimento sociale creeranno rapporti nuovi e più stretti tra investitori privati, finanziatori di enti non profit, governi e imprese sociali. Ciò produrrà inizialmente un incremento della disponibilità finanziaria per cause sociali nel settore privato e una riduzione del rischio per le casse pubbliche e le imprese sociali stesse.

Questi nuovi modelli ibridi che aiutano a monetizzare gli output sociali cominceranno anche a liberare le vaste riserve finanziarie dei fondi pensionistici a vantaggio degli investimenti sociali. Una svolta di questo tipo avverrà quando le centinaia di milioni bloccati nelle riserve di charity e associazioni cominceranno a essere investiti per un ritorno insieme sociale e finanziario, e non solo per ottimizzare l'utile finanziario.

Entro il 2020 un numero crescente di imprese sociali sarà orientato a massimizzare l'impatto sociale producendo al tempo stesso un utile finanziario. Queste imprese diventeranno sempre più "professionalizzate" via via che la "propensione agli investimenti" e la rendicontazione dell'impatto diventeranno prioritari. Questa riserva crescente di imprese sociali su cui

investire porterà alla diffusione di istituti finanziari che offrono prodotti di investimento sociale, in parte come strategia per ricostruire la propria immagine.

La sempre minore distanza tra finanza commerciale e finanza sociale costringerà sempre di più gli investitori a tener conto dell'impatto sociale e ambientale in tutti i loro investimenti. Con l'espandersi del settore della finanza sociale, il movimento di personale tra il settore commerciale e quello sociale favorirà la diffusione di alcuni aspetti dell'etica e delle pratiche della finanza sociale, amplificando l'impatto di trasformazione che le pratiche dell'impresa sociale stanno avendo sulle aziende profit.

Contemporaneamente le stesse imprese sociali saranno più coinvolte nella produzione di servizi finanziari. Imprese sociali affidabili inserite in comunità svantaggiate offriranno conti correnti e prestiti a soggetti altrimenti esclusi dai servizi finanziari tradizionali. Queste imprese sociali si assoceranno a cooperative di credito, mutue finanziarie e banche commerciali, allontanando gradualmente i clienti alla ricerca di servizi finanziari etici dalla rete del credito tradizionale, ufficiale e non.

Se lo sviluppo della finanza sociale produrrà enormi vantaggi per molte imprese sociali, vi saranno comunque difficili transizioni da compiere. Nel 2020 i governi cominceranno a investire meno nei progetti sociali e sempre più spesso pagheranno solo per avere risultati che garantiscano un risparmio di denaro pubblico. Le nuove e ampie fonti di finanza sociale creeranno una maggiore competizione nel settore aziendale, con più disponibilità di risorse da investire nella misurazione e nella rendicontazione dell'impatto rispetto al settore delle imprese sociali tradizionali.

Lo sviluppo della finanza sociale creerà una disponibilità molto maggiore di finanziamenti sotto forma di prestiti o di investimenti anziché di sovvenzioni. Fondazioni, fondi europei e progetti governativi cominceranno tutti a ricercare ritorni sociali oltre che utili finanziari. Organizzazioni che supportano cause sociali cui non si può far adeguatamente fronte con finanziamenti in forma di prestiti e capitale proprio si troveranno comunque costrette a seguire la stessa strada.

E mentre i finanziamenti passano dalle sovvenzioni ai prestiti e al capitale di rischio, ad avere priorità saranno sempre più le finalità sociali capaci di generare un profitto, di essere monetizzate o commercializzate. Diventerà più problematico finanziare questioni sociali di cui è difficile calcolare i risultati in termini finanziari. Ciò darà vita a una nuova "sottoclasse" di cause sociali. Nel frattempo alcune di queste cause che in passato è stato difficile finanziare, per esempio lavori per ex detenuti, diventeranno terreno fertile per gli investimenti sociali.

Il passaggio dalle sovvenzioni agli investimenti produrrà un ulteriore cambiamento nelle priorità di finanziamento: il passaggio dal finanziamento a breve termine di idee innovative all'investimento in idee e concetti collaudati. Un passo in questa direzione è certamente auspicabile, ma si corre il reale pericolo che il "motore dell'innovazione" dell'impresa sociale rimanga a secco di carburante.

La propensione all'investimento delle imprese sociali determinerà una più forte esigenza di sviluppare le competenze, in particolare quelle aziendali, dei dirigenti. Capi d'azienda con esperienza proverranno dal settore profit, ma entro il 2020 si investiranno risorse molto maggiori anche nello sviluppo delle competenze di dirigenti di imprese sociali. A questo provvederanno gli innumerevoli corsi e qualifiche in impresa sociale organizzati da università e scuole aziendali. La loro espansione sarà guidata dallo spostamento del settore profit e pubblico nello spazio dell'impresa sociale, come pure dalle esigenze di imprese sociali e investitori.

Dall'innovazione all'ampliamento di scala e alla riproduzione

A fronte dei maggiori livelli di misurazione dell'impatto, rendicontazione e investimento raggiunti entro il 2020, le imprese sociali innovative che creano alti livelli di valore sociale saranno spinte a incrementare rapidamente le loro

attività per produrre un impatto nazionale e persino internazionale.

Come la finanza tradizionale, che ha portato le aziende a ingrandirsi sempre di più, anche la finanza sociale potrebbe avere un effetto analogo sulle imprese sociali. Entro il 2020 alcune di queste avranno giri di affari enormi. Si svilupperà un contesto pan-europeo di imprese sociali leader che affronteranno questioni complesse, attrarranno investimenti, si opporranno e insieme sfideranno il modello dominante, si definiranno attraverso il loro impatto, la loro cultura, i loro successi e il tipo di sapere che possono condividere. Queste grandi imprese sociali smetteranno di essere al margine dei settori marginali e competeranno con i modelli prevalenti di azienda, governance e leadership.

La sfida a cui queste megaimprese sociali dovranno far fronte sarà quella di mantenere il loro caratteristico DNA di impresa sociale: il settore aziendale pullula di imprese inizialmente portatrici di forti valori sociali che si sono gradualmente sgretolati nel perseguire il profitto e l'interesse della ristretta comunità degli azionisti. Per una grande organizzazione, qualunque siano le sue finalità, è anche più difficile rimanere sensibile ai bisogni dell'ampia comunità dei suoi stakeholder. Il focus sull'espansione geografica eserciterà una pressione sulle imprese sociali locali come i development trust, rischiando di danneggiare il loro asset specifico e più prezioso.

Una soluzione al dilemma di come far crescere le imprese sociali che funzionano senza perdere ciò che le rende speciali è il franchising sociale. Per quanto modellato sul franchising commerciale, esso richiede un livello di partnership molto più alto tra l'affiliante e le affiliate, di solito costituite da imprese sociali di comunità.

Il franchising sociale aiuterà a diffondere rapidamente idee vincenti in Europa e altrove. Nel 2020 esisteranno speciali fondi di investimento per riprodurre modelli efficaci e gli intermediari di franchising sociale avranno preso piede. Tutto questo aiuterà il franchising sociale a diventare più professionale e a svilupparsi in un settore distinto sul modello del franchising commerciale.

Il franchising sociale fornirà alle imprese sociali di comunità nuovi flussi di entrate e un maggior numero di servizi professionali, senza distruggere bensì costruendo sulle loro consolidate radici comunitarie. Esso darà modo di trovare un equilibrio tra l'esigenza di diffondere buoni modelli e quella di mantenere la proprietà e l'esperienza locale.

Il franchising sociale sarà adottato anche da associazioni ed enti non profit tradizionali, da chiese, scuole e autorità locali, e persino da aziende a scopo di lucro. Ancora una volta, questo renderà più fluidi i confini tra settori e organizzazioni, incrementando collaborazione e cooperazione, e facilitando il diffondersi di buone idee di impresa sociale oltre il settore dell'impresa sociale stessa.

Reti complesse trasformeranno l'impresa sociale

Il modo di intendere la scala d'impresa diventerà più sofisticato. Entro il 2020 i pionieri dell'impresa sociale in Europa non ragioneranno più solo in termini di giro d'affari, profitto o numero di beneficiari raggiunto. Il successo non sarà misurato dalla longevità. Le imprese sociali saranno invece più preoccupate – e anche più consapevoli – della “scala” del proprio impatto, un impatto prodotto facendo cambiare le pratiche aziendali di altri, modificando le politiche governative e diffondendo soluzioni efficaci. Alcune di esse potrebbero paradossalmente finire, proprio a causa del loro successo, per non essere più necessarie.

La crescente interconnessione degli imprenditori sociali farà inoltre emergere la tendenza a una collaborazione globale tra microimprese sociali strettamente collegate in rete. La risoluzione di una specifica questione sociale farà nascere relazioni forti che poi si scioglieranno per lasciar spazio a relazioni nuove, sviluppando competenze, capacità e finanziamenti in crowdsourcing. Soprattutto per i giovani – i “nativi digitali” – questo approccio diretto e collaborativo alla risoluzione di problemi locali e globali diventerà un'alternativa interessante alla partecipazione politica organizzata.

Negli ultimi cinquant'anni l'attività profit si è globalizzata e le grandi aziende si sono diffuse in paesi e continenti. Lo stesso non è accaduto ai governi. Il risultato è uno squilibrio a livello mondiale a favore del profitto finanziario sul valore sociale. Entro il 2020, tuttavia, l'espansione del concetto di impresa sociale diffonderà democrazia, uguaglianza e opportunità per le persone svantaggiate in Europa e altrove, avviando processi di costruzione nazionale e valicando i confini in modi inaccessibili ai governi.

La cooperazione attraverso i confini nazionali sarà incoraggiata dalle politiche e dai finanziamenti europei, facilitati da una tecnologia sempre più potente e stimolati da una rendicontazione dell'impatto sociale più accurata, comparabile e utilizzabile. Le imprese sociali che cercano di risolvere problemi simili o di ricavarsi una nicchia in un mercato particolare potranno scambiarsi conoscenze. I modelli di impresa sociale efficaci si diffonderanno mediante questa condivisione informale con una rapidità anche maggiore rispetto a quella dei meccanismi più formali come la concessione di licenze o il franchising sociale.

Se non un settore, cosa diventerà l'impresa sociale?

A contraddistinguere l'impresa sociale non è mai stato semplicemente il settore, la struttura legale o il modello di governance. Impresa sociale significa lavorare ai margini, ampliare i limiti del possibile, collaborare con le persone e affrontare i problemi trascurati dalle aziende profit, dai governi o dalle charity tradizionali.

Il ruolo delle imprese sociali nel 2020 è ancora quello di assumersi rischi e ampliare limiti. Ma i confini si saranno spostati. Enti morali e aziende private convenzionali svolgeranno molto del lavoro che oggi viene sviluppato da imprese sociali all'avanguardia. Alcune delle attuali imprese sociali saranno diventate gli enti morali e le aziende convenzionali del 2020, ma altre continueranno a innovare e a lanciare sfide, e nuove sfide nasceranno. Le imprese sociali flessibili e adattabili con budget ridotti continueranno a esistere come laboratori di ricerca e sviluppo in Europa, inventando e testando modi più efficaci per creare una società migliore. Le innovazioni riuscite diventeranno prevalenti, quelle inefficaci no.

Uno dei grandi cambiamenti che riguarderà l'impresa sociale del 2020 sarà il nostro atteggiamento verso l'insuccesso. Riconoscere che l'impresa sociale svolge una funzione di ricerca e sviluppo modificherà le nostre aspettative. I fallimenti di imprese sociali che hanno tentato strade nuove non saranno più visti come motivi di vergogna, ma come importanti passi verso la riuscita. Finanziatori e investitori illuminati stanzeranno fondi per questi investimenti ad alto rischio, valutandone il ritorno sociale non progetto per progetto ma attraverso un portfolio. Così come i capitalisti di ventura si aspettano che un investimento su dieci compensi i nove che non vanno a buon fine, così la “filantropia di ventura” si aspetterà che il ritorno sociale derivante dalle imprese riuscite compensi le idee che non raggiungono i risultati promessi.

Considerare l'impresa sociale come un laboratorio di ricerca e sviluppo dovrebbe cambiare anche il modo di discutere di concorrenza e

collaborazione. Entro il 2020 le imprese sociali sposteranno il focus dalla competizione con il settore privato per insistere maggiormente sulla cooperazione: esse lavoreranno attivamente per le aziende profit, le imprese pubbliche e i settori non profit per elaborare soluzioni più efficaci a problemi sociali e rendere queste innovazioni prevalenti.

Sempre più spesso università e scuole presenteranno l'impresa sociale come una componente fondamentale del loro programma di studi, parte integrante di molte materie. A spingerle in questa direzione saranno le imprese sociali stesse, che collaboreranno con il comparto educativo per ispirare e formare la prossima generazione di imprenditori sociali. Ciò amplierà ulteriormente la gamma di discipline in cui le imprese sociali sono attive, generando un boom di imprenditori sociali con un'alta formazione in un ampio ventaglio di materie: dall'arte all'ingegneria, dalle scienze motorie alla microbiologia.

Basi giuridiche, strumenti finanziari e infrastrutture di supporto possono tutti accelerare o rallentare il tasso di sviluppo delle imprese sociali, talvolta in modi inaspettati, contribuendo a renderle più efficienti o inefficienti. Ma gli imprenditori sociali, gli innovatori, i portatori di cambiamenti, troveranno un modo per lavorare in qualsiasi ambiente e mercato si trovino per individuare una soluzione migliore a qualsiasi problema sociale. Essi non sono lì soltanto per vendere ai mercati ma per crearli e plasmarli: non per commercializzare problemi sociali, ma per rivoluzionare il nostro modo di affrontarli.

Le imprese sociali del 2020 opereranno all'avanguardia di una gamma di complesse questioni sociali

Nel 2020 la disoccupazione, in particolare quella giovanile, rimarrà ostinatamente alta, ma le grandi storie di successi provverranno dalle imprese sociali che lavorano con i più esclusi dal mercato del lavoro, creando nuovi posti per persone svantaggiate e in zone di povertà e deprivazione. In molte

aree gli unici lavori esistenti saranno quelli creati dalle imprese sociali. È in questo campo che possiamo aspettarci di vedere giovani che dettano le soluzioni, creando attività ad alto impatto.

Incoraggiate da investitori sociali che usano l'uguaglianza di genere come indice di una buona gestione, le imprese sociali dimostreranno sempre di più il valore dell'equilibrio di genere a tutti i livelli di un'organizzazione. Via via che i confini tra diversi settori diventeranno più fluidi, questa tendenza si diffonderà sempre più rapidamente nel settore pubblico e nelle aziende profit.

Nascerà una nuova ondata di imprenditori ambientali che creeranno e gestiranno imprese sociali per affrontare le questioni legate all'acqua, all'energia e ai cambiamenti climatici. Essi forniranno una leadership concreta diffondendo pratiche efficaci in Europa e altrove, offrendo soluzioni globali mentre i governi cavillano su interessi nazionali di breve respiro. Il successo di queste imprese sociali, inoltre, non sarà misurato solo in base ai loro output sociali o alla loro sostenibilità finanziaria, ma in parte dall'efficacia con cui sapranno creare un ambiente in cui può svilupparsi un settore profit realmente sostenibile, spianando così la strada a un'efficace azione di governo.

Per concludere

Nel 2020 forse non esisterà un “settore dell’impresa sociale” ben definito. Di sicuro non si cercherà più di confinare l’impresa sociale in strutture legali o modelli di governance specifici. Ma i concetti e gli ideali di impresa sociale si diffonderanno rapidamente in ogni angolo della società, diventando dominanti. Tutte le organizzazioni, al di là della forma proprietaria, saranno giudicate in base a uno spettro di impatto sociale. La finanza sociale creerà nuove opportunità e insieme a queste nuove minacce, orientando le organizzazioni verso modelli che producono un ritorno sociale e finanziario. Gli investimenti si sposteranno dall’innovazione alla riproduzione di modelli

comprovati, dagli output di breve periodo all’impatto di lungo termine. L’esistenza di reti complesse porterà a una collaborazione attraverso i confini e alla rapida diffusione di idee vincenti.

E che ne sarà delle imprese sociali? Faranno ciò che sono chiamate a fare: lavoreranno ai margini senza più essere marginali, modelleranno mercati, sposteranno confini, costruiranno nazioni e creeranno spazi per i governi, gli enti morali e le aziende profit che verranno.

Richard J. Catherall
Katarsis Venture Limited

Mark Richardson
Social Impact Consulting

Ringraziamenti

Gli autori desiderano ringraziare tutti coloro che in Europa e altrove hanno voluto condividere le loro opinioni contribuendo a costruire questa visione.

Geof Cox
Jonathan Bland
Nick Temple
Francesco Candellari
George Isaias
David Munir Nabti
Samer Azar
Serra Titiz
Nicolas Hazard
Filippo Addarii
Ewa Sadowska
Renate Goergen
Karl Richter
Helena Kurki
Vincenzo Di Maria
Rachel Sinha
Reed Paget
Katie Hill
Antonella Noya
Servane Mouazan
David Avra Lane
Chris Carr

Per saperne di più, seguitemi su [@SocEntGlobal](#) e partecipate al dibattito su [#SocEnt2020](#).

#SocEnt2020 Appendice

Lunedì 23 dicembre 2013

Questa appendice intende cogliere il senso dell'animato dibattito che la "Visione dell'Europa nel 2020" ha suscitato fino a oggi in Europa e nel mondo. I temi emersi sono i seguenti:

- Utopia contro distopia?
- Solo ricerca e sviluppo o anche produzione?
- Crescere moltiplicandosi o facendo rete?
- Il ruolo dei governi
- I problemi sociali da affrontare
- La misurazione dell'impatto
- Definizioni
- Strutture legali
- Ambizione

Utopia contro distopia

Nel complesso la visione ha suscitato riscontri molto positivi. Alcuni la considerano un'"utopia ridicolmente ottimistica", altri una "squallida distopia aziendale". Molti la vedono invece come una via di mezzo – ancorché controversa – tra questi due estremi. Ciò rivela nel movimento dell'impresa sociale l'esistenza di una spaccatura tra chi vorrebbe lavorare più a stretto contatto col settore aziendale, stabilendo rapporti con esso e influenzandolo, e chi invece vorrebbe contrastarlo; tra chi pensa che la salvezza risieda in un'adozione più efficace dei principi commerciali e chi crede che i principi commerciali si stiano sostituendo a quelli sociali. Qualcuno si è persino chiesto se l'impresa sociale offra davvero qualche vantaggio o non sia soltanto un "cerotto" che aiuta a mascherare le sostanziali disuguaglianze di un'economia di mercato.

Solo ricerca e sviluppo o anche produzione?

Molti hanno riconosciuto che nel portare soluzioni innovative a questioni di ordine sociale, gli imprenditori sociali agiscono sempre di più come un "laboratorio di ricerca e sviluppo in Europa". L'idea che il modo giusto (o l'unico modo) di espandersi sia attraverso la realizzazione di partnership con grandi aziende ha suscitato opinioni diverse. Molti ritengono che le imprese sociali debbano essere anche un'area "di produzione" che crea prodotti, fornisce servizi e fa circolare il denaro per scopi sociali e non per il profitto privato.

Crescere moltiplicandosi o facendo rete?

Non è emersa un'unità di vedute sul modo migliore per espandere un'impresa sociale al fine di contrastare la supremazia delle grandi aziende, e c'è persino chi ha messo in discussione il predominio del settore non profit in determinati ambiti: per alcuni la strada da seguire è quella delle "megaimprese sociali", per altri la cooperazione. Lo sviluppo di una rete più efficiente di imprese sociali che lavorano insieme potrebbe far diventare queste ultime più forti di una qualsiasi singola organizzazione, allo stesso modo in cui attraverso internet molti computer interconnessi sono diventati più potenti di un supercomputer.

È stato anche affermato che il networking e la condivisione di conoscenze e risorse non sta riguardando solo imprenditori sociali collegati in rete, ma anche intermediari, governi, investitori e facilitatori. Tutto ciò contribuisce ad accelerare il ritmo globale di cambiamento per le imprese sociali e gli ambiti in cui operano. Quanto più coesi diventeranno i sostenitori dell'impresa sociale, tanto più potente sarà la loro voce, che sia al G8, alle Nazioni Unite o alla Banca mondiale.

Il ruolo dei governi

È stato affermato che non si deve sottovalutare il ruolo delle politiche pubbliche nel creare l'ecosistema adatto al fiorire dell'impresa sociale. È questa la strada attualmente seguita da molti governi, che cercano di creare una parità di condizioni nell'assegnazione di appalti pubblici alle imprese sociali. Se tuttavia i governi vogliono realmente contribuire in modo efficace a creare l'habitat giusto per lo sviluppo delle imprese sociali e il buon funzionamento dei mercati, bisogna superare la mentalità settoriale. Un maggiore riconoscimento della complessità di molti problemi sociali dovrebbe implicare un approccio più coeso nell'affrontarli, trattandone le cause e non i sintomi.

Considerare l'impresa sociale in un contesto più olistico aiuterebbe forse già di per sé a creare una condizione di equità. Nel Regno Unito, per esempio, è stato posto un tetto massimo ai ritorni finanziari di chi investe nelle Community Interest Companies (società di interesse comunitario). Perché questa regola non dovrebbe valere per tutte le aziende?

I problemi sociali da affrontare

Nonostante alcune differenze a livello nazionale e regionale, molte delle sfide sociali che siamo chiamati ad affrontare sono di natura globale: occupazione, problema abitativo, sanità, istruzione, produzione alimentare. Iniziano a diffondersi modelli vincenti di impresa sociale, e con rapidità ancora maggiore si stanno diffondendo modi per creare una sana cultura dell'impresa sociale. Interventi, strumenti finanziari e modelli di successo stanno attraversando il pianeta con velocità crescente.

Sono state sollevate una serie di questioni importanti che la visione prospettata ha trascurato: tra queste, lo sviluppo dell'economia circolare e dell'economia del leasing come opportunità per l'impresa sociale, la possibilità di una produzione alimentare sostenibile e la crescente consapevolezza della profonda correlazione tra obiettivi sociali e ambientali.

È stato riconosciuto che la disoccupazione è uno dei problemi più grandi che l'impresa sociale deve affrontare in Europa. Poiché è stato dimostrato che le imprese sociali creano un maggior numero di lavori sostenibili rispetto alle aziende profit, fare in modo che più imprese sociali producano posti di lavoro sarebbe un modo intelligente di affrontare il nodo della disoccupazione. Per far questo, le imprese sociali dovrebbero creare reali opportunità di lavoro per persone e comunità che sono trascurate dal settore profit. Avviare programmi di formazione senza creare occupazione è come menare il can per l'aia: aiuta semplicemente X a ottenere un lavoro al posto di Y.

La misurazione dell'impatto

La fattibilità e il valore della misurazione dell'impatto sono stati oggetto di un vivace dibattito. Molti hanno obiettato che se queste misure sono alla portata delle grandi aziende, le PMI e con esse la maggior parte delle imprese sociali potrebbero trovarle troppo onerose. Altri sostengono che la misurazione dell'impatto deve essere un obiettivo fondamentale di qualsiasi organizzazione a scopo sociale: come altro si può sapere se si stanno raggiungendo i propri scopi sociali o cosa si può fare per migliorarli?

Se gli esempi di buone pratiche e i rapporti dei consumatori possono stimolare le imprese sociali ad adottare una qualche forma di rilevazione dell'impatto, l'adozione generalizzata di una vera rendicontazione dovrà essere guidata da interventi governativi, sotto forma di requisiti legali per le società, incentivi fiscali o altre misure.

È stato inoltre riconosciuto che, nonostante i progressi fatti, la strada da percorrere per arrivare a uno standard comune per la misurazione e la rendicontazione dell'impatto è ancora lunga. Mentre esiste uno standard globale per la contabilità finanziaria, c'è chi si chiede se un unico sistema universale possa dar conto della grande diversità di ambiti sociali esistenti nel mondo. Altri hanno chiesto che gli standard di valutazione globale includano una rendicontazione dell'impatto sociale e ambientale, obbligando tutte le società a produrre ritorni sociali e ambientali.

Molti hanno messo in discussione il presupposto che l'impatto sociale può essere scisso dal modello di governance e proprietà di un'organizzazione. Si potrebbe infatti sostenere che anche il valore intrinseco dell'impresa sociale vada valutato e quantificato in ogni misurazione dell'impatto. Un processo decisionale partecipato, per esempio, è (o dovrebbe essere) incluso nella misurazione dell'impatto?

Molti ritengono che se l'attività dell'impresa sociale venisse assorbita da altri settori si perderebbe un elemento molto prezioso. La proprietà collettiva connessa a molte imprese sociali potrebbe venir meno; il principio secondo cui le persone vengono prima del profitto, e il profitto deve tornare alle persone, potrebbe essere eroso.

Definizioni

Tanto a livello nazionale quanto a livello europeo si sta arrivando a una definizione di "impresa sociale" più ampiamente riconosciuta, sebbene la traduzione e le diverse interpretazioni del concetto rendano il processo più difficile a livello globale. È stato affermato che l'importanza di una definizione comune non riguarda solo la gestione degli incentivi fiscali, ma anche la costruzione di un sostegno pubblico all'impresa sociale attraverso la condivisione di un brand comune che può diventare una risorsa commerciale. Un marchio dell'impresa sociale potrebbe aumentare la consapevolezza del pubblico così come ha fatto il marchio del commercio equo e solidale, contribuendo a portare il sostegno alle imprese sociali verso l'80% riscontrato a Hong Kong? Oppure servirà solo a limitare l'impresa sociale a una definizione troppo ristretta?

Mentre si lavora ancora sui dettagli della definizione, bisognerebbe concentrare l'attenzione su elementi concreti: blocco della missione, profitto, rendicontazione dell'impatto, attività commerciale, proprietà e aspetti su cui i governi possono incidere.

Strutture legali

La diversità di situazioni culturali potrebbe rendere necessarie diverse strutture legali, e non solo l'impresa sociale. Le strutture in grado di "bloccare" la missione sociale di un'organizzazione sono fondamentali per evitare che le imprese più redditizie siano semplicemente rilevate e gestite antepoendo l'utile finanziario a quello sociale.

Ambizione

È stata invocata un'ambizione ancora più grande da parte delle imprese sociali. Non c'è limite ai campi in cui esse possono operare. Più aziende di pubblici servizi, società ferroviarie e supermercati dovrebbero e potrebbero essere gestiti come imprese sociali. Come società, dovremmo fare in modo che un numero maggiore di servizi sia prodotto da aziende non profit, antepoendo il valore sociale a quello finanziario e reinvestendo i profitti sociali a vantaggio di un profitto sociale maggiore.

Uno degli ostacoli maggiori all'impresa è il nostro atteggiamento nei confronti del fallimento. Finché questo non sarà visto come una parte della strada verso il successo, come un'opportunità di capire ciò che non funziona, l'imprenditorialità sarà limitata.

Non una conclusione

Questa appendice non è affatto una conclusione bensì un proseguimento del dibattito. Ci auguriamo che il confronto continui e che si possa lavorare collettivamente per stabilire il futuro dell'impresa sociale in Europa e altrove.



LEADERSHIP

L'impresa sociale sarà sempre più spesso guidata e modellata da imprenditori provenienti dalla base e non da finanziatori o policy maker.

INVESTIMENTO

L'investimento sociale crescerà oltre il settore, nella ricerca globale di un ritorno misto prodotto da chiunque sia disposto a farlo.

INCERTEZZA

Via via che le idee e le pratiche dell'impresa sociale saranno adottate da altri settori, ci sarà ancora spazio per un settore dell'impresa sociale?

CONNESSIONE

Le imprese sociali si uniranno e si diffonderanno così come hanno fatto le aziende profit, rendendo la democrazia globale come i governi non hanno fatto.

CRESCITA

L'impresa sociale si estenderà attraverso reti, franchising e processi di moltiplicazione, crescendo a livello locale ed espandendosi geograficamente.

DEFINIZIONE

L'impresa sociale sarà definita non da ciò che la rende diversa, ma dalla differenza che produce nel mondo.

IMPATTO

L'impresa sociale non sarà più vista come una via intermedia tra l'azienda e l'ente non profit, ma sarà giudicata insieme a queste in base al suo impatto dimostrabile.

INFLUENZA

L'impresa sociale sarà il laboratorio di ricerca e sviluppo europeo per i problemi sociali, trasformando le pratiche di governi, enti non profit e aziende profit.

www.britishcouncil.org/europe/our-work-in-europe/social-enterprise
www.theguardian.com/british-council-partner-zone
Twitter: @SocEntGlobal

© **British Council** 2014

The British Council is the United Kingdom's international organisation for cultural relations and educational opportunities.

