

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II**



*DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE DEL TURISMO AD INDIRIZZO  
MANAGERIALE  
XXIV CICLO*

**LE IMPRESE SOCIALI "EX LEGE" PER IL TURISMO SOCIALE  
IL CASO DYNAMO ACADEMY IMPRESA SOCIALE SRL**

**TESI DI DOTTORATO DI  
RITA GIANCOTTI**

**COORDINATORE E TUTOR  
Ch.mo Prof: Mauro Sciarelli**

# Indice

<b>INDICE.....</b>	<b>2</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>2</b>
<b>LE IMPRESE SOCIALI “EX LEGE” PER IL TURISMO SOCIALE..</b>	<b>4</b>
<b>IL CASO DYNAMO ACADEMY IMPRESA SOCIALE SRL .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
1.1 Considerazioni generali .....	5
1.1.1 Struttura del lavoro .....	10
1.2 Abstract del poster presentato al convegno SMS Extension di Napoli - settembre 2010 .....	11
<b>2. LE IMPRESE SOCIALI .....</b>	<b>18</b>
2.1 Introduzione .....	18
2.2 Il ruolo del nonprofit nell'attuale contesto socio economico .....	19
2.2.1 Il ruolo delle imprese sociali .....	29
2.3 Definizioni di impresa sociale.....	41
2.3.1 Definizione di impresa sociale secondo l'attuale legislazione .....	42
2.3.2 La definizione EMES .....	52
2.3.3 La visione di Muhammad Yunus .....	57
2.3.4 Il pensiero di R. Bauer .....	59
2.4 Caratteri distintivi delle imprese sociali .....	61
2.4.1 Beni relazionali e capitale sociale.....	62
2.4.2 Il lavoro volontario.....	70
2.4.3 Le modalità di gestione : il modello multistakeholder .....	76
2.5 La valutazione delle imprese sociali .....	87
2.5.1 Gli indici di efficienza .....	91
2.5.2 Indici di impiego delle risorse .....	92
2.5.3 Gli indicatori di risultato e gli indicatori sociali .....	94
<b>3. TURISMO SOCIALE .....</b>	<b>100</b>
3.1 Il Turismo sociale: un concetto in evoluzione .....	100
3.2 Gli attori del turismo sociale .....	119
3.2.1 I destinatari del turismo sociale in Italia – La tendenza evolutiva della domanda .....	127
3.2.2 Gli operatori del Turismo Sociale – l'attuale contesto in cui operano ..	136
<b>4. LA RICERCA .....</b>	<b>141</b>
4.1 La metodologia.....	141

4.2	Creazione dell'archivio delle imprese sociali .....	144
4.3	Analisi delle forme giuridiche adottate dalle imprese sociali .....	148
4.3.1	I risultati della indagine sulla scelta della forma giuridica.....	150
4.4	Individuazione delle imprese sociali operanti nel settore turistico .....	152
4.5	Il caso della Dynamo Academy impresa sociale Srl .....	156
4.5.1	La mission di Dynamo Academy .....	158
4.5.2	Governo ed amministrazione dell'Ente .....	160
4.5.3	Attività svolte dalla Dynamo Academy .....	162
4.5.4	Attività previste dalla Dynamo Academy .....	169
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>173</b>
5.1	Le imprese sociali: loro contributo al turismo dello sviluppo.....	173
	<b>ALLEGATO ALLA RICERCA .....</b>	<b>187</b>
	<b>IL QUESTIONARIO .....</b>	<b>188</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>196</b>
	<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>200</b>
	<b>INDICE DELLE FIGURE .....</b>	<b>201</b>
	<b>INDICE DELLE TABELLE .....</b>	<b>201</b>
	<b>INDICE DEI GRAFICI .....</b>	<b>201</b>

**Le imprese sociali “ex lege” per il turismo sociale**  
**Il caso Dynamo Academy Impresa Sociale Srl**

## **1. Introduzione**

### **1.1 Considerazioni generali**

Ci si é interessati al tema oggetto della presente tesi a seguito di una partecipazione al convegno internazionale “SMS<sup>1</sup> Extension”, tenutosi a Napoli il 16 settembre del 2010, cui si é partecipato con la realizzazione di un poster dal titolo: “Do the relationship between public and privat operators in the tourist sector influence the performance of businesses in the sector as a whole?” il cui abstract, in versione italiana, é riportato nel paragrafo successivo.

La singolarità della tematica ci ha spinto ad approfondire il ruolo che le imprese sociali svolgono ai fini dello sviluppo del turismo, o, ancor meglio, del turismo dello sviluppo. Avendo per l’occasione studiato l’evoluzione delle imprese sociali, sia dal punto di vista della numerosità degli organismi che sono coinvolti in tale realtà e sia della corrispondente normativa, gli studi di ricerca si sono orientati in particolare ad approfondire, il ruolo delle imprese sociali nel contesto turistico soprattutto perché esse rappresentano per tale settore, non così per gli altri,

un'interessante, anche se non proprio recente, novità. Infatti, le prime iniziative di tali imprese in Italia furono promosse negli anni Settanta del secolo scorso da gruppi di cittadini che intendevano rispondere ad una domanda crescente di servizi sociali da parte della società civile e che era solo in parte soddisfatta dall'ente pubblico. Il riconoscimento ufficiale di tali realtà avverrà con la legge n. 381 del 1992 sulle cooperative sociali e solo successivamente, con il decreto legislativo 155 del 2006 (a seguito della legge 13 giugno 2005, n. 118 "Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale") lo spettro di attività di tali imprese si allargherà ad altri ambiti di interesse per le comunità, (educativo, culturale, ambientale, turismo sociale ecc.), che si affiancano ai quei settori che si possono definire "tipici" di queste ultime: l'inserimento lavorativo e la fornitura di servizi di welfare.

Lo sviluppo recente delle imprese sociali nella realtà italiana, così come risulta da studi di settore, è particolarmente interessante, tanto che nel corso negli ultimi anni sta assumendo una crescente rilevanza ai fini dello sviluppo economico del nostro Paese. Il risultato è che il

---

<sup>1</sup> SMS è l'acronimo di Strategic Management Society , "a professional Society for the

dibattito accademico, e non solo, sul ruolo delle imprese sociali é molto ampio e tocca diversi aspetti tra cui anche quello, più recente, di analizzare le relazioni tra sviluppo locale e impresa sociale. In effetti, gran parte delle ricerche empiriche sulle imprese sociali ha trattato in modo quasi esclusivo due grosse tematiche: le proprietà economiche e manageriali e i modi in cui le imprese sociali influenzano la formazione e l'accumulazione di capitale sociale, mentre minore interesse, se non altro per numero di pubblicazioni e di articoli, é stato mostrato nei confronti di quello relativo al valore aggiunto che esse produrrebbero, agli aspetti sociali di queste organizzazioni, agli effetti sortiti sui beneficiari dei loro servizi (in modo particolare sui singoli utenti), e ancora, come prima accennato, al contributo che tali imprese sono in grado di dare ai processi di sviluppo locale; aspetti, questi ultimi, che soprattutto per il settore turistico, andrebbero opportunamente osservati e valutati.

Va ricordato che l'ultimo congresso mondiale sul turismo sociale organizzato dal BITS<sup>2</sup> dal titolo "Verso un turismo di sviluppo e di solidarietà" tenutosi a maggio del

---

Advancement of Strategic Management"

2010 ad Aubagne in Provenza, ha mostrato l'interesse a promuovere il passaggio da "lo sviluppo del turismo" al "turismo dello sviluppo", quindi al turismo delle "3 S" Sociale, Solidale e Sostenibile, espressione coniata dal Presidente del BITS di allora, Norberto Tonini, per sottolineare la volontà di riempire il turismo sociale di contenuti coerenti con i nuovi valori. In particolare, sempre secondo Tonini, "la reale sfida del turismo sociale come attore economico e sociale consiste nella promozione dello sviluppo locale attraverso un miglior uso delle risorse presenti, un reinvestimento locale di larga parte dei profitti e la promozione di relazioni e scambi con la cultura delle comunità locali. In sintesi, un turismo non solo attento ai turisti, ma anche nel promuovere azioni di solidarietà e di sviluppo, rivolto sia alle persone che lavorano nel settore sia alle comunità locali".

Partendo da questa nuova visione del ruolo del turismo sociale, che conduce ad un turismo dello sviluppo, dalla apertura ad esso alle imprese sociali a seguito della nuova normativa, tenendo conto di quelli che sono stati gli ambiti di ricerca meno osservati, ci è sembrato interessante

---

<sup>2</sup> Associazione internazionale non profit che si occupa dello sviluppo del turismo sociale, ora rinominata OITS. Sul ruolo e sulle funzioni dell'OITS se ne parlerà diffusamente in un successivo capitolo

studiare la realtà italiana delle imprese sociali che operano in tale settore, per comprendere in che modo esse effettivamente contribuiscono alla realizzazione di tale evoluzione concettuale. Il lavoro sarà, pertanto, concentrato su questo aspetto delle imprese sociali, la capacità cioè di contribuire alla realizzazione di un turismo dello sviluppo, non dimenticando che queste ultime si caratterizzano per molti aspetti di innovazione quali ad esempio, solo per citarne alcuni, l'aver introdotto nuovi servizi atti a soddisfare nuovi bisogni, l'aver cambiato la concezione convenzionale di impresa (che da meccanismo orientato alla massimizzazione di profitti, diventa risolutore di problemi collettivi) e dei servizi sociali (svolgendo attività basate su principi imprenditoriali, piuttosto che attività aventi fini meramente distributivi). Tali aspetti innovativi, insieme ad altri, saranno oggetto di approfondimento nel presente lavoro.

Il recente contesto normativo di riferimento delle imprese sociali ci ha spinto a orientare la nostra ricerca verso le imprese sociali operanti nel settore del turismo sociale che hanno scelto di dotarsi della relativa qualifica e, data la esiguità del loro numero, di concentrare la nostra

attenzione verso quella che ci é risultata essere più rappresentativa del fenomeno, la Dynamo Academy Impresa Sociale Srl, sia per la tipologia di forma giuridica adottata (una società di capitali) e sia per il tipo di attività svolta che é esempio di un perfetto connubio tra erogazione di servizi turistici e sociali.

Al termine del lavoro verranno effettuate alcune considerazioni personali sulla realtà indagata, pur nella consapevolezza della limitatezza della ricerca che si riferisce alle sole imprese sociali che risultano regolarmente iscritte al registro delle imprese e che hanno deciso, come precedentemente indicato, di dotarsi della relativa qualifica.

### **1.1.1 Struttura del lavoro**

Il lavoro è strutturato nei seguenti capitoli, al cui interno i contenuti sono sviluppati in paragrafi e, ove necessario, sottoparagrafi:

Introduzione

Le imprese sociali

Il turismo sociale

La ricerca

Considerazioni conclusive

Bibliografia

Indice dei capitoli, delle tabelle, delle figure, dei grafici.

### **1.2 *Abstract del poster presentato al convegno SMS Extension di Napoli - settembre 2010***

Uno dei settori economici in cui una integrazione tra operatori pubblici e privati operanti in un determinato territorio, oltre che essere auspicabile, è anche condizione necessaria per lo sviluppo del settore stesso, è quello turistico. Sistemi di governance di un territorio, siano essi di tipo bottom up o top down in funzione del tipo di vivacità e cooperazione tra le imprese del territorio, quando sono ben definiti favoriscono, senza ombra di dubbio, le condizioni di fruibilità del territorio a scopi turistici.

Le imprese turistiche appartenenti a sistemi locali di offerta turistica integrata, ben integrata, dovrebbero pertanto raggiungere indici di performance più interessanti e migliori rispetto a quelle che operano in territori in cui tale integrazione non è “a regime”, lo è solo sulla carta, o non esiste affatto.

La realtà turistica italiana è molto variegata: si passa da territori ad alta integrazione, con delle punte di eccellenza (caso Rimini, ad esempio), ad altri caratterizzati invece da

scarso interesse verso forme congiunte di governo del territorio in cui le aziende turistiche operanti stentano a decollare nonostante, magari, i numerosi sforzi per raggiungere indici di performance accettabili.

La valutazione quindi di un sistema turistico locale passa quindi attraverso due livelli di individuazione di performance: di sistema turistico e di singole imprese.

Non bisogna dimenticare, però, che il settore turistico é un settore dalle sue precise peculiarità. Esso é un settore ad alto contenuto relazionale, un settore in cui i rapporti tra i soggetti che erogano i servizi e coloro che li utilizzano sono fondamentali nella creazione di quel valore “esperenziale” che rende unico il soggiorno da parte del turista che si reca in una determinata località .

Pertanto, in una ottica di giudizio più allargata, nella valutazione delle performance di tali imprese é sempre bene soffermarsi non solo sugli indici di efficacia e di efficienza attraverso l’uso di indicatori contabili semplici di redditività, di liquidità, di indebitamento, ma risulta sempre più necessaria una valutazione di tali realtà dal punto di vista sociale, cioè delle capacità di tali imprese di essere competitive anche

dal punto di vista del sistema di relazioni che riescono a mantenere e gestire.

Sicuramente le dimensioni delle imprese turistiche italiane, la gran parte di piccole e medie dimensioni e a carattere prevalentemente familiare, non consentono alle stesse di rilevare in modo semplice e soprattutto economico tale aspetto che solitamente emerge dalla predisposizione di rendiconti sociali (uno per tutti il bilancio sociale) che, accanto ai tradizionali indici economico finanziari evidenziano anche tutta una serie di informazioni da cui emergono atteggiamenti aziendali nei confronti di problematiche determinanti per il settore in questione, quali ad esempio quelle ambientali e relazionali interne ed esterne alle imprese.

A fianco quindi degli indicatori quantitativi che solitamente tendono a valutare la efficacia e l'efficienza di una impresa, é necessario individuare anche indici di tipo qualitativo che siano in grado di evidenziare ad esempio qualità del servizio, qualità del prodotto, soddisfazione della clientela, innovazione, responsabilità sociale, clima di lavoro, immagine aziendale.

In realtà obiettivi economici ed obiettivi sociali dovrebbero essere sempre impliciti in ogni strategia aziendale: un sistema di controllo basato sui soli indicatori quantitativi economici potrebbero indurre l'impresa, e chi la governa, a perdere di vista l'importanza di una conduzione aziendale orientata al senso di responsabilità sociale con gravi ripercussioni sull'immagine esterna e sul clima interno, cosa ancora più deleteria se l'impresa in questione è una impresa di tipo "labour intensive", caratteristica questa di molte imprese del settore. Resta comunque la difficoltà di come comunicare all'esterno quel sistema di valori relazionali, primo tra tutti la fiducia reciproca (fondamentale in tale settore forse più che in ogni altro), che solo in parte riescono ad emergere da rendicontazioni obbligatorie e facoltative; queste ultime più che mai nel settore turistico dovrebbero svilupparsi secondo tre direzioni: creazione di valore, rispetto della persona e impulso al miglioramento della qualità della vita il tutto nell'ottica della creazione di un movimento turistico responsabile e sostenibile.

La ricerca di modelli di rendicontazione che permettano la comunicazione di valori relazionali, ispirati ai principi di reciprocità (effettiva partecipazione degli stakeholder alla

attività aziendale) e di inclusività (attenzione che l'azienda ha nel recepire le esigenze degli stakeholder nella contabilità sociale e nel rendiconto sociale) , é pertanto auspicabile per tali imprese e rende necessaria anche una riflessione sulla necessità della predisposizione di un auditing esterno che possa portare, nel tempo, alla individuazione di criteri per l'attribuzione di un bollino, di un marchio che permetta di rendere le imprese turistiche socialmente responsabili e che operano secondo criteri etici, un riconoscimento nel mercato competitivo attraverso appunto il riconoscimento e l'apprezzamento del simbolo.

Questo si rende ancora più necessario a fronte delle sempre più numerose esperienze di consumo turistico critico in cui il consumatore diventa attento, non soltanto al contenuto intrinseco del bene o del servizio che acquista, ma anche alla sua modalità di produzione e di distribuzione. La particolare attenzione dei turisti alle modalità di produzione e di distribuzione dei servizi impone inoltre alle imprese la necessità di porre in essere accordi diretti sempre più numerosi ed intensi nonché a orientarsi verso una maggiore collaborazione tra loro.

Le relazioni aziendali diventano sempre più necessarie, non soltanto quindi per motivi strettamente economici, ma rispondono, secondo questa nuova ottica, alla necessità di incrementare, oltre al profitto, anche il benessere della collettività e di migliorare la qualità della vita il tutto nell'ottica della sostenibilità. Anche il metro di valutazione tende a cambiare: il grado di coesione non viene più valutato soltanto sulla base della competitività..

L'applicazione della responsabilità sociale alla cultura aziendale del settore turistico comporta quindi una più ampia apertura al dialogo con tutte le tipologie di aziende, for profit, nonprofit, pubbliche e private, per essere in grado di creare ricchezza e, congiuntamente, migliorare la qualità della vita.

E' importante in questo contesto auspicarsi la nascita di aggregazioni miste di aziende for profit e nonprofit. Che si pongano, al di sopra degli obiettivi specifici, finalità di benessere sociale per mirare alla modificazione del mercato in cui c'è posto anche per le persone, oltre che per gli scambi. Tali reti però non si creano spontaneamente; é necessario intraprendere iniziative che sviluppino un terreno di valori sicuramente sufficientemente fertile e

ricettivo. E qui il ruolo degli operatori pubblici diventa fondamentale.

Alla luce delle considerazioni finora esposte, il presente lavoro vuole mettere in evidenza il ruolo complementare che le imprese sociali, sviluppatasi fin dagli anni settanta e Ottanta a partire dalla società civile per supplire alle carenze nell'offerta dei servizi sociali da parte del settore pubblico e delle imprese tradizionali, possono svolgere all'interno dell'attuale contesto socio economico tripolare per portare avanti politiche di sviluppo turistico territoriale che siano rispettose dell'ambiente e della popolazione locale.

“In short bad things happen when companies have not examined their operations from a long term perspective in a social context” (Taylor)

## 2. Le imprese sociali

*A social enterprise is any business venture created for a social purpose—mitigating/reducing a social problem or a market failure – and to generate social value while operating with the financial discipline, innovation and determination of a private sector business.*

*(Virtue Ventures – definition of social enterprise).*

### 2.1 Introduzione

In questo capitolo si affronterà la tematica delle imprese sociali, orientandola all’obiettivo del presente lavoro, descritto nel capitolo introduttivo. In particolare, dopo aver illustrato brevemente il ruolo che il settore del nonprofit<sup>3</sup> ricopre nell’attuale contesto socio economico, si affronterà il problema relativo alla definizione di impresa sociale, termine su cui spesso si é innestata una sorta di confusione concettuale; maggiore spazio verrà dato alla definizione legislativa italiana in quanto questa costituisce il punto di

---

<sup>3</sup> Nel corso della tesi verrà utilizzata la dizione nonprofit, preferendo l'utilizzo di tale termine nella sua accezione positiva, sulla base delle seguenti considerazioni: “No profit, nonprofit, non-profit, o nonprofit? Mentre le prime due dizioni vanno rifiutate come semplici errori di inglese (si scrive infatti “non-stop flight” piuttosto che no stop flight” o “non stop flight” e “non-smoking area” anziché “no smoking area” o “non smoking area”), tanto la terza che la quarta sono in uso negli Stati Uniti e assumono significati lievemente differenti. Il termine “non-profit”, con la negazione “non” identifica il settore “in negativo” differenziandolo dal resto della economia e della società semplicemente sulla base del mancato perseguimento dei profitti. Il termine “nonprofit”, al contrario, viene solitamente interpretato come definizione “in positivo” che riconosce un settore che si distingue dal resto dell’economia per una pluralità di caratteri e

riferimento del nostro lavoro. Successivamente, in funzione dell'ambito di riferimento della nostra ricerca (il turismo sociale), verranno messe in evidenza alcune caratteristiche distintive di tali imprese quali la componente relazionale dei servizi da esse prodotte, la tendenza al ricorso al lavoro volontario, lo stretto rapporto con le realtà territoriali all'interno delle quali operano, non senza aver accennato alle modalità di gestione.

Si affronterà infine, anche se a grandi linee, il problema della difficoltà di valutazione della attività di tali imprese, cui seguiranno delle considerazioni conclusive..

## **2.2 Il ruolo del nonprofit nell'attuale contesto socio economico**

Nel panorama economico italiano caratterizzato da uno Stato che non sempre ha risorse sufficienti per erogare i suoi servizi e da un mercato in cui gli imprenditori non sempre trovano conveniente esercitare la loro attività, il settore del nonprofit si è riuscito a ritagliare un proprio e distinto spazio, contribuendo appunto alla "tripolarità" del sistema socio economico composto, attualmente, da aziende

---

che possiede caratteristiche peculiari e uniche, non condivise da altre organizzazioni. " (da: Barbetta G.P., Maggio F. , *Nonprofit*, Il Mulino , Bologna , pp.. 9-10)..

pubbliche, aziende for profit e aziende nonprofit. Queste ultime si riferiscono a diverse tipologie di organismi, quali ad esempio le Cooperative Sociali e le Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale (meglio conosciute come ONLUS), che non sono riconducibili né allo Stato né al mercato. In quanto soggetti di natura privata che producono beni e servizi a destinazione pubblica o collettiva e la cui attività è caratterizzata dall'assenza dello scopo di lucro e dalla erogazione di servizi di pubblica utilità anche attraverso il ricorso alla attività di volontariato. Tutto questo indipendentemente dalla forma giuridica adottata.

L'universo di questi organismi si presenta estremamente eterogeneo, essendo composto da un insieme di soggetti che svolgono la loro attività sotto una pluralità di vesti giuridiche. A tale multiformità, si unisce il fatto che, nel corso degli ultimi anni, tali aziende hanno anche sviluppato una autonoma e originale capacità imprenditoriale in aree di business innovative: le attività teatrali, il commercio di generi alimentari, l'energia alternativa, il turismo sociale, si affiancano ai tradizionali ambiti della assistenza, del socio assistenziale e della sanità, tipici del settore del nonprofit, rappresentando un segno

della vitalità del fenomeno a cui il nostro ordinamento ha cercato di fornire adeguate risposte.

Il proliferare di leggi che negli ultimi decenni ha interessato il mondo del nonprofit, ha di fatto contribuito al riconoscimento formale di quello che viene definito Terzo Settore<sup>4</sup>, confermando il ruolo strategico che quest'ultimo riveste nella economia italiana e le cui organizzazioni, pur svolgendo attività orientate all'interesse sociale, concorrono attraverso l'erogazione di beni e servizi, all'attuazione del principio di sussidiarietà sancito nella Carta Costituzionale con la Riforma del titolo V, principio secondo il quale "lo Stato non deve estendere il suo intervento al di là di quanto è strettamente necessario e, in particolare, non deve esercitare attività che possono essere meglio svolte dai privati, limitandosi a fornire al sistema economico i beni pubblici che il mercato, da solo, non è in grado di produrre. Nel rapporto tra i diversi livelli di governo, il principio richiede che i livelli maggiori di governo aiutino i livelli minori a

---

<sup>4</sup> Nella sua accezione più ampia, il termine Terzo Settore viene utilizzato per distinguere le organizzazioni del nonprofit da quelle del mercato (primo settore) o dello Stato (secondo settore), mentre quella più restrittiva, si richiede che le organizzazioni considerate erogino servizi a favore della intera collettività e non solo dei singoli associati, si tende ad escludere quella parte dell'associazionismo che ha caratteri prevalentemente mutualistici (come ad esempio i club e le associazioni che offrono servizi ai propri membri). L'Agenzia per le Onlus, (oggi Agenzia per il Terzo settore) in un suo recente documento ("Proposte per una riforma organica della legislazione sul Terzo Settore") ha proposto la seguente definizione per il Terzo Settore:

conseguire i propri obiettivi, senza sostituirsi ad essi se non é necessario e senza modificare quegli obiettivi”<sup>5</sup> . Secondo tale principio, detto di sussidiarietà verticale, l’attività amministrativa deve essere affidata all’Ente territoriale (Stato, Regione, Provincia, Comune, città metropolitane, Comunità montane, Comunità isolate, Unioni di Comuni, Consorzi tra Enti territoriali) più vicino ai cittadini e può essere delegata ai livelli territoriali superiori solo se questi possono rendere il servizio in maniera più efficace ed efficiente. Al concetto di sussidiarietà verticale si affianca quello di sussidiarietà orizzontale, secondo il quale gli Enti Territoriali devono favorire l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli ed associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale. Secondo quanto affermato nel Libro verde del terzo settore (Le sfide dell’Italia che investe sul futuro), da tale principio si evince quanto segue: “il cittadino diventa il fulcro a fronte del quale, con il parametro della sussidiarietà, misurare la legittimità dell’azione pubblica; le attività di interesse generale non sono monopolio dei poteri pubblici, ma coinvolgono anche i privati, non tutti ma quelli che

---

“soggetti giuridici collettivi privati che, senza scopo di lucro, svolgono attività di utilità sociale come espressione di solidarietà”.

<sup>5</sup> Cfr. Le Garzantine Economia, 2001

rispettino determinate caratteristiche di cui sopra; viene introdotto per il legislatore un obbligo costituzionale di tutela promozionale del Terzo Settore.” E ancora “... è bene sottolineare che la sussidiarietà nella sua declinazione orizzontale, non comporta un arretramento dello Stato di fronte alle sue responsabilità e obblighi, ma ne ridisegna le modalità d'intervento: una modalità che promuove e sostiene l'autonoma capacità dei azione dei cittadini singoli e delle formazioni sociali“.

Tra le numerose leggi che sono state emanate in questi ultimi anni e che hanno interessato il settore del nonprofit, particolare rilievo assumono quelle che hanno previsto la introduzione di nuove figure giuridiche, le ultime delle quali sono rappresentate dall'Associazione di Promozione Sociale (L. 383/2000) e dall'Impresa Sociale (L. 118/2005).

Anche se ai fini del nostro lavoro l'attenzione verrà concentrata sulla normativa relativa alle Imprese Sociali, risulta essere necessario per completezza di informazione, riportare il quadro normativo di riferimento di tutto il settore del nonprofit, in quanto questo costituisce un importante fattore che influenza le modalità di gestione delle imprese

stesse e quindi anche delle Imprese Sociali, senza però dimenticare di sottolineare il peso delle prassi aziendali derivanti, di fatto, dalla interiorizzazione dei modi di funzionamento tradizionali che spesso configurano regole ancora più rigide anche se non formalizzate.

Le imprese del nonprofit sono infatti regolamentate, oltre che da leggi o decreti legislativi che le riguardano nella loro generalità o nella loro specificità, e da leggi o regolamentazioni attuative di leggi quadro per la disciplina di particolari aspetti, anche da regole statutarie, regolamenti interni e da prassi o comportamenti aziendali. E' possibile quindi identificare tre tipologie di regole entro le quali si muovono le imprese nonprofit<sup>6</sup>:

- ✓ formalizzate che sono definite autonomamente dalla singola impresa e tradotte in documenti quali statuti o i regolamenti interni;
- ✓ formalizzate che sono codificate per leggi o decreti legislativi e riguardano il comparto nonprofit in generale;

---

<sup>6</sup> Buccione C, – *Modelli di governanze e prospettive di sviluppo manageriale nelle imprese Nonprofit*– Franco Angeli, Milano– 2010 (pag. 155)

- ✓ non formalizzate, ma esistenti di fatto quale risultato del consolidamento delle prassi e dei comportamenti aziendali .

La pagina seguente riporta in una tabella, in ordine cronologico, le principali tappe normative che hanno di fatto sancito nel tempo, in Italia, il riconoscimento formale del Terzo settore, a partire dalla Legge 49/1987 (Nuova disciplina della cooperazione dell'Italia con i paesi in via di sviluppo) e fino ai decreti attuativi della legge sulla Impresa Sociale.

**Tabella 1 Fonti normative del settore nonprofit**

Anno di emanazione	Riferimento normativo	Titolo della norma	articoli	Contenuto
1947	Costituzione	Principi fondamentali	2	Riconoscimento e garanzia dei diritti inviolabili dell'uomo sia come singolo che nelle formazioni sociali
		Titolo I – Rapporti civili	3	Libertà ed uguaglianza dei cittadini
		Titolo III – Rapporti economici -	18	Libertà di associazione
			45	Riconoscimento funzione sociale della cooperazione
	Codice civile	Libro I		Associazioni, fondazioni e comitati
	Codice civile	Libro V – Titolo VI	2511 2548	Delle società cooperative e delle mutue assicuratrici
1987	L 49/1987	Nuova disciplina della cooperazione dell'Italia con i paesi in via di sviluppo		ONG
1991	Legge 11 agosto 1991 n. 266	Legge sul volontariato		
1991	Legge 8 novembre 1991	Disciplina delle cooperative sociali		
1997	d. lgs. 460/1997	Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale		ONLUS
2000	Legge 8 novembre 2000 n. 328	Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali"		

2000	Legge 7 dicembre 2000, n. 383	"Disciplina delle associazioni di promozione sociale"		
2003	d. lgs 17 gennaio 2003 n. 6	Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366		
2005	Legge 13 giugno 2005, n. 118	"Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale"		
2006	d. lgs 105/2006	Impresa sociale		
2008	Decreto 24 gennaio 2008	Adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte dell'organizzazione che esercitano l'impresa sociale ( ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155.)		Terzo decreto attuativo della legge sulla impresa sociale
2008	Decreto 24 gennaio 2008	Definizione dei criteri quantitativi e temporali per il computo della percentuale del settanta per cento dei ricavi complessivi dell'impresa sociale, ai sensi dell'articolo 2, comma 3, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155.		Primo decreto attuativo della legge sulla impresa sociale
2008	Decreto 24 gennaio 2008	Definizione degli atti che devono essere depositati da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale presso il registro delle imprese, e delle relative procedure, ai sensi dell'articolo 5, comma 5, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155.		Secondo decreto attuativo della legge sulla impresa sociale
2008	Decreto 24 gennaio 2008	Adozione delle linee guida per le operazioni di trasformazione, fusione, scissione e cessione d'azienda, poste in essere da organizzazioni che esercitano l'impresa sociale, ai		quarto decreto attuativo della legge sulla impresa sociale

		sensi dell'articolo 13, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155.		
2009	Decreto Ministero sviluppo economico 14 agosto 2009		3	Specifiche tecniche per la produzione dei programmi informatici finalizzati alla compilazione delle domande e delle denunce da presentare all'ufficio del registro delle imprese per via telematica o su supporto informatico.

## 2.2.1 Il ruolo delle imprese sociali

Nell'attuale contesto socio-economico italiano le imprese sociali rappresentano una interessante, anche se non proprio recente, novità. Per la verità, il termine *Impresa Sociale* é stato coniato solo alla fine degli anni 80 per riferirsi a quelle iniziative private, il più delle volte avviate e gestite da volontari, che operando senza scopo di lucro, non erano impegnate nella promozione di diritti, ma nello svolgimento di attività produttive per favorire l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate o per la produzione di servizi sociali. I proprietari di tali iniziative imprenditoriali, non esistendo a quella data una forma giuridica coerente con gli obiettivi di queste iniziative imprenditoriali, non potevano scegliere altra forma giuridica diversa dalla cooperativa, dato che la Costituzione italiana attribuisce a queste una esplicita funzione sociale. Queste cooperative, che possono essere definite *a finalità sociale*, troveranno poi il loro riconoscimento normativo con la legge 381 del 1991 che sancisce la nascita delle cooperative sociali<sup>7</sup> che le

---

<sup>7</sup> Art.1 comma 1 Legge 8 novembre 1991, n. 381 (Definizione)

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 di servizi socio-sanitari ed educativi;

regolamenta come particolare categoria delle cooperative mutualistiche e “la cui sfida é quella di coniugare i caratteri di efficienza economica ed innovazione della impresa con i valori di mutualità<sup>8</sup> e di solidarietà tipici del Terzo Settore dando vita ad una impresa partecipativa e democratica, giuridicamente privata, orientata a finalità di ordine generale.”<sup>9</sup>

La legge italiana sulla cooperazione sociale, la già citata legge 381 del 1991, approvata in Italia prima di altri Paesi (Portogallo, Polonia, Francia, Corea, ecc,) ha rappresentato un punto di riferimento per questi ultimi. Fra i principali contenuti della legge italiana sulla cooperazione sociale si possono ricordare: l’assegnazione alla cooperativa sociale di un obiettivo di interesse generale quale l’integrazione sociale dei cittadini, la focalizzazione su un numero limitato di servizi di welfare (distinguendo tra le cooperative sociali che producono servizi socio assistenziali, sanitari ed educativi e quelle finalizzate all’inserimento

---

b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Va da sé che nel settore turistico, sono solamente le cooperative sociali di cui al punto b) a poter operare in quanto lo svolgimento di attività di erogazione di servizi, sia pure finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate, può essere esercitata solo da questa tipologia di cooperativa sociale.

<sup>8</sup> Il concetto di mutualità nelle cooperative sociali va inteso in senso ampio estendendosi la finalità dell’aiuto reciproco non solo ai propri membri, ma all’interesse generale.

<sup>9</sup> Cfr. Dizionario di Economia Civile, Roma, Città Nuova, p 247

lavorativo di persone svantaggiate); l'affermazione della proprietà collettiva e della governance<sup>10</sup> democratica dell'impresa secondo i classici principi cooperativi della porta aperta e del voto per testa; la possibilità di coinvolgere contemporaneamente una pluralità di stakeholder (oltre ai lavoratori retribuiti, i beneficiari dell'attività, i volontari, ecc.); la presenza di limitazioni stringenti alla distribuzione degli utili.

Barbetta e Maggio, nel volume *Nonprofit* affermano che "...fino al 2005 l'unica tipologia giuridica che potesse essere riconducibile all'idea di impresa sociale era la cooperativa sociale. Ma il concetto di impresa sociale non si limita alle cooperative sociali in quanto riassume una concezione di capitalismo che contempera che le ragioni alla base della costituzione di una società e di un'impresa non siano esclusivamente quelle di conseguire profitti. Difatti, di

---

<sup>10</sup> Sembra opportuno in questa sede riportare la definizione del concetto di governance secondo quanto scritto nelle linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni Non Profit: "Governance: fa riferimento alle modalità ed agli effetti dell'attività di governo e all'assetto istituzionale dello stesso: Pone particolare attenzione alle relazioni tra i diversi attori sociali che intervengono nel campo di azione della policy. Elementi fondamentali nei processi di governance sono il decentramento amministrativo e la sussidiarietà che danno vita a dinamiche di governo a rete, anziché piramidali o gerarchiche"  
Vale la pena, inoltre, sottolineare che Il sistema di relazioni cui fa riferimento la sopracitata definizione è finalizzato a creare un benessere sociale, volto a soddisfare un bisogno collettivo, sicuramente di pubblico interesse (*nel nostro caso di studio, il turismo sociale*) nel momento in cui i servizi erogati migliorano la qualità della vita di un determinato gruppo di persone. Non bisogna dimenticare che le aziende nonprofit si contraddistinguono per lo svolgimento di una attività che è svolta non nell'interesse della proprietà, ma nell'interesse dei beneficiari e indirettamente, secondo un'ottica sistemica, anche per la collettività di riferimento, costituita da soggetti con esigenze, attese e interessi differenti.

pari passo con il dibattito sulla necessità di inserire nel nostro ordinamento una legge sulla impresa sociale, se ne è sviluppato un altro incentrato sulla esigenza di modificare un articolo particolarmente controverso del codice civile, il 2247, che stabilisce che “con in contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l’esercizio in comune di una attività economica allo scopo di dividerne gli utili”. Sono in molti a sostenere che si tratti di un dettato alquanto riduttivo poiché non è affatto scontato che una società che svolge attività economica debba avere necessariamente finalità lucrative. E, coerentemente, propongono di aggiungere alle parole “allo scopo di dividerne gli utili” le seguenti: “o per il perseguimento di fini di utilità sociale” .

Attualmente l’impresa sociale, che come già sottolineato precedentemente, ha trovato una sua collocazione normativa nella legge 13 giugno 2005, n. 118, è una realtà che, soprattutto in Italia, come si legge nel rapporto Iris Network<sup>11</sup>. “L’impresa sociale in Italia” del 2009, sta evolvendo in modo estremamente dinamico. Le sue

---

<sup>11</sup> Iris Network: è l’Associazione italiana degli Istituti di Ricerca sull’impresa sociale. Essa è la rete nazionale degli istituti di ricerca sull’impresa sociale creata per promuovere e sostenere attività di indagine empirica e di riflessione teorica che favoriscono una conoscenza approfondita delle organizzazioni di impresa sociale, affermandone il ruolo e migliorando la loro capacità di intervento. Dal sito: [www.irisnetwork.it](http://www.irisnetwork.it)

caratteristiche risiedono nel fatto che esse, pur agendo per finalità diverse da quelle del profitto sono in grado di offrire beni e servizi di utilità sociale puntando comunque al raggiungimento di un equilibrio economico e finanziario coniugando, di fatto, due mondi separati: quello imprenditoriale e quello della produzione di beni e servizi di utilità sociale; esse svolgono infatti attività produttive secondo criteri imprenditoriali (continuità, sostenibilità e qualità) , ma perseguono, a differenza delle imprese convenzionali, una finalità sociale che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di una comunità o di soggetti svantaggiati. Per effetto della nuova normativa sulla Impresa Sociale (Il Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155, "Disciplina dell'Impresa Sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118", pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 97 del 27 aprile 2006 ) é possibile quindi svolgere in Italia una attività di impresa per la produzione di *beni di utilità sociale* finalizzati ad obiettivi di *interesse generale*. Iniziative di imprenditorialità sociale possono essere poste in essere in nuovi settori di attività (ad esempio culturale, ambientale, turismo sociale) che si affiancano a quelli tradizionali (socio-assistenziale o inserimento lavorativo di soggetti

svantaggiati) utilizzando schemi giuridico organizzativi di origine sia nonprofit che commerciale.

Come si evince dal già citato rapporto Iris Network, oggi si stanno affacciando nel nostro Paese nuove imprese sociali che allargano la gamma dei prodotti (dalla cultura, all'educazione, al turismo) e innovano i modelli gestionali, grazie alla notevole varietà di forme organizzative. Si tratta di realtà che, "attraverso l'utilizzo di un modello imprenditoriale inedito, stanno dimostrando che per esse esiste uno spazio di azione tutt'altro che residuale". C'è da aggiungere, ancora, secondo dati elaborati da Unioncamere sulla base del rapporto Excelsior 2010, realizzato in collaborazione con il Ministero del Lavoro, che le imprese sociali hanno rappresentato in quell'anno il segmento più dinamico delle imprese nonprofit, che ha dato lavoro nel nostro paese a 360mila dipendenti, il 31% del totale del settore privato. Il motore produttivo di questo segmento è senz'altro il fattore lavoro avendo queste registrato una propensione ad assumere molto più alta della media nazionale unita ad una forte domanda di lavoro di high skill (lavoratori dal profilo elevato) e ad una offerta di formazione continua (il 60% di queste realtà censite ha realizzato attività

di qualificazione e aggiornamento professionale per i dipendenti).<sup>12</sup>

Intorno alle imprese sociali, in quanto fenomeno particolarmente innovativo, si é concentrata l'attenzione di diversi soggetti che ne hanno studiato caratteristiche e peculiarità, ma trattandosi di un concetto abbastanza nuovo e caratterizzato da un elevato livello di complessità si é creata una sorta di confusione concettuale per cui vale comunque la pena soffermarsi tale concetto riportandone alcune definizioni, non fosse altro perché in molti casi quest'ultimo si é sovrapposto a quello di responsabilità sociale di impresa o addirittura alle attività filantropiche della Social Entrepreneurship (Imprenditorialità sociale) . La distinzione tra i concetti di impresa sociale, Social entrepreneurship e responsabilità di impresa é ben descritta da Hars Hulgård in *V discourses of social entrepreneurship – variations of the same theme?* : “Social entrepreneurship can be defined as ‘the creation of a social value that is produced in collaboration with people and organisations from the civil society who are engaged in social innovations that usually imply an economic activity ’This definition is based

---

<sup>12</sup> Cfr. Il sole 24 ore del 8.11.2010 - Silva E. “*L'impresa sociale torna ad assumere*”

upon four criteria: social value, civil society, innovation and economic activity. The first element in the definition states that social entrepreneurship is linked to the creation of a social value. This element (unlike the remaining three elements, which may be more contested) is present in most approaches to social entrepreneurship and social enterprise. Social value can be broad and global, as for Ashoka, that works with a global mission of improving access to basic education, health, clean drinking water and social justice. Social value can also be narrow and global but still ambitious and radical, such as for the Grameen Foundation, whose goal is to end global poverty. It can also be narrow and local, such as the goal of creating better schemes for ethnic inclusion in specific local communities, or broad and local, such as the goal of improving participatory citizenship and institutional capacity by the use of bridging and linking social capital in deprived areas. The 'civil society' criterion is important in order to distinguish social entrepreneurship from social activities in the private commercial sector and in the public sector. Even though social entrepreneurship can be said to be located at the intersection of the public sector, the private sector and the civil society, it is important to

differentiate it from CSR and CSI<sup>13</sup> in the private commercial sector and from innovative public policies. CSR is limited by the interests of shareholders and owners of private companies, whereas social entrepreneurship is in principle only limited by the interest of creating a social value for the benefit of the stakeholders in the smaller or wider community. The inclusion of the civil society criterion in a definition of social entrepreneurship is also based on the evidence provided by most working definitions from around the world which, in one way or another, put the interests of vulnerable communities high on the agenda and consider social enterprises as promoting and conducting innovative activities in partnership with various types of NGOs, cooperatives, voluntary associations and community groups, although the specific type changes from country to country and situation to situation.

It should not be necessary to stress the criterion of innovation since "innovative social entrepreneurship" seems to be a tautology. However the aspect of innovation is

---

<sup>13</sup> Corporate Social Investment . "What is CSI? CSI encompasses projects that are external to the normal business activities of a company and not directly for purposes of increasing company profit. These projects have a strong developmental approach and utilise company resources to benefit and uplift communities and are not primarily driven as marketing initiatives". (dal sito: <http://www.csisolutions.co.za/why-csi.php>)

explicitly included in the definition to highlight the fact that social entrepreneurship is about developing a new approach to a social problem and not just about the ambition of forming an enterprise. Activities of social entrepreneurship often - if not always - have an economic impact, either on the communities that are involved in the activity or on the entrepreneurial organisation itself. 'Economy' should be understood here in a broad sense, and it should not be limited to the narrow self-interest often related to the notion of "economic man". Researchers in the EMES European Research Network work with a definition of economic activity that implies that the social enterprise or social entrepreneurial activity is based upon a high degree of autonomy and an ambition of producing goods or services as part of the activity. The notion of economy is relevant for all stakeholders in the activity: for the entrepreneur, who takes an economic risk, and for the participants, who may benefit from improved health, the production of social service, community development, access to work, etc”

Sembra opportuno a questo punto sottolineare anche la non sovrapposizione concettuale di business sociale e imprenditorialità sociale, nonostante esista una forte

connessione tra questi due concetti secondo la visione di Yunus, premio Nobel per la Pace.<sup>14</sup> Secondo Yunus il business sociale, attività economica che ha di mira la realizzazione di obiettivi sociali anziché di massimizzazione del profitto, non ha a che vedere con la imprenditorialità sociale. che, come si legge nel suo libro “Un mondo senza povertà” “é di grande importanza perché fa emergere la forza del desiderio di far qualcosa per risolvere problemi che normalmente non sono affrontati con l’efficienza e l’urgenza che meriterebbero, ed é grazie al movimento creatosi attorno a quest’idea che oggi vediamo in tutto il mondo tante persone che trovano modi avvincenti di fare qualcosa per i meno fortunati.... ma business sociale e imprenditorialità sociale non sono la stessa cosa. Quest’ultima é un’idea molto più ampia e, nella nozione generalmente accettata, qualsiasi iniziativa innovativa per aiutare la parte meno fortunata della popolazione vi può rientrare, L’iniziativa

---

<sup>14</sup> Il Professor Muhammad Yunus, capo del progetto di Economia rurale all’Università di Chittagong, Bangladesh, iniziò un progetto di ricerca nel 1976 per valutare la possibilità di realizzare servizi bancari alla povertà rurale. Il Grameen Bank Project (Grameen significa “villaggio” nella lingua del Bangladesh ) fu condotto in tre villaggi adiacenti l’Università con i seguenti obiettivi:

1. estendere le agevolazioni bancarie ai poveri, donne e uomini
2. eliminare lo sfruttamento dei poveri dai prestatori di denaro
3. creare le opportunità di un auto-impiego per una moltitudine di popolazione senza lavoro nelle zone rurali del Bangladesh
4. dare la possibilità agli svantaggiati (principalmente donne di famiglie più povere) di autogestire denaro e lavoro

economica può essere economica o no, orientata al profitto o meno.... In altre parole il business sociale é un sottoinsieme della imprenditorialità sociale. Chiunque progetti o guidi un business sociale é un imprenditore socialmente orientato. Ma non é vero il contrario: non tutti gli imprenditori socialmente orientati sono impegnati in un business sociale” , i cui principi sono stati indicati nei seguenti:

1. business objective will be to overcome poverty, or one or more problems (such as education, health, technology access, and environment) which threaten people and society; not profit maximization;
2. financial and economic sustainability
3. investors get back their investment amount only. No dividend is given beyond investment money
4. when investment amount is paid back, company profit stays with the company for expansion and improvement
5. environmentally conscious
6. workforce gets market wage with better working conditions
7. ...do it with joy..

---

Basato sul successo, il progetto si espanse nel 1979 a diverse località in ogni parte del Bangladesh, incluso Dhaka, la capitale. Dall'Ottobre del 1983 il Grameen Bank Project fu trasformata in una banca indipendente dalla legislazione del governo.

### **2.3 Definizioni di impresa sociale**

Nel corso degli anni sono maturate diverse definizioni di impresa sociale. Queste possono essere così sintetizzate<sup>15</sup>:

- ✓ quella di origine statunitense, secondo cui sono definite sociali tutte le imprese che assumono volontariamente l'impegno a sostenere in modo stabile attività di particolare rilevanza sociale;
- ✓ quella sostenuta da alcuni studiosi europei, secondo cui sono imprese sociali solo e organizzazioni produttive che hanno come obiettivo l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati;
- ✓ quella secondo cui é impresa sociale ogni organizzazione esplicitamente non finalizzata al profitto, impegnata nella produzione stabile e continuativa di servizi di interesse collettivo secondo modalità imprenditoriali e quindi caratterizzata da autonomia decisionale e dalla conseguente assunzione da parte dei promotori e dei proprietari del rischio di impresa.

---

<sup>15</sup> Cfr: Venturi C. *I lineamenti fondamentali e i contenuti dei nuovi decreti attuativi*, L'impresa sociale – aprile 2008

Questa ultima definizione é quella che si é con il tempo imposta, almeno in Europa, e questa é la definizione che viene in sostanza recepita sia nella legge che nel regolamento di attuazione ed é a quest'ultima che, ai fini del nostro studio, si farà riferimento

### **2.3.1 Definizione di impresa sociale secondo l'attuale legislazione**

Il Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155 ("Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118") pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 97 del 27 aprile 2006, ha introdotto nel nostro ordinamento la figura dell'impresa sociale dopo che da diversi anni e da più parti si invocava un intervento del legislatore per regolamentare gli enti che di fatto già svolgevano una attività economica non per il solo scopo di distribuire un profitto, così come presupponeva il libro V del codice civile.

Per la verità, rispetto all'Italia, l'impresa sociale é stata disciplinata prima dal Belgio con l'impresa senza finalità di lucro nel 1995, poi dal Regno Unito con la legge istitutiva della CIC, Community Interest Company<sup>16</sup>). Afferma Carlo

---

<sup>16</sup> Le "Società di interesse comunitario", Community Interest Company (Cic) sono un nuovo assetto d'impresa legalmente riconosciuto in Gran Bretagna dal 2005 per quelle che le autorità di quel Paese definiscono "imprese sociali":

Borzaga: le tre leggi sono piuttosto simili e seguono da vicino la definizione del network EMES, di cui si parlerà diffusamente nel paragrafo successivo. Tutte identificano la finalità dell'impresa nel perseguimento di obiettivi di interesse generale o di servizio alla comunità. Tutte prevedono precisi e stringenti vincoli alla distribuzione (diretta e indiretta, cioè anche attraverso remunerazioni del capitale e del lavoro superiori a quelle di mercato) di utili ai proprietari e prevedono l'obbligo di destinarli in via definitiva al patrimonio dell'impresa.

Però, rispetto alle leggi belga e inglese, quella italiana si qualifica per:

- ✓ un'individuazione più precisa dei settori di intervento:  
stabilito che l'impresa sociale é tale in quanto produce

---

Le Cic sono organizzazioni che si pongono obiettivi sociali come il miglioramento dell'ambiente, il potenziamento del trasporto collettivo, il commercio equo e così via. Queste imprese sociali giocano un ruolo di crescente importanza nella rivitalizzazione delle aree depresse, nel rafforzamento delle comunità locali e nella fornitura di nuovi ed innovativi servizi a livello locale (cfr. Yunus M. *Si può fare*, Feltrinelli, Milano, p. 166

“Tecnicamente le CIC sono società a responsabilità limitata (da un punto di vista di azioni o garanzie) con particolari caratteristiche aggiuntive, create per l'utilizzo da parte di persone che vogliono intraprendere un business o altre attività per perseguire benefici per la comunità e non meramente per il loro personale vantaggio. Ciò é garantito attraverso da un “test di interesse della comunità” (community interest test) e il c.d. “blocco della risorse”(asset lock), che assicurano che le CIC si sia costituita per obiettivi comunitari e che le risorse e i profitti siano investiti in questi scopi. In particolare, un asset lock é un termine generico usato per coprire tutte le riserve destinate ad assicurare che le risorse di una CIC (inclusi alcuni profitti e altri surplus generati dalle sue attività) sono utilizzate per ottenere il beneficio della comunità. Una CIC non può essere quindi costituita o usata per ottenere meramente un guadagno personale o per un particolare gruppo di persone; i profitti possono essere distribuiti solo se previsto dalla legge.

Una CIC non può essere costituita per supportare attività politiche e una società che sia charity non può essere una CIC, a meno che rinunci allo status di “caritatevole” (charitable). Tuttavia, una charity potrebbe registrarsi come CIC come società consociata”. (dal sito <http://www.bis.gov.uk/cicregulator/>)

in forma continuativa beni di “utilità sociale”, la legge elenca con precisione i settori in cui essa può operare<sup>17</sup>, che si aggiungono a quelli già previsti dalla legge sulla cooperazione sociale tra cui: il turismo sociale;

✓ l’assetto di governance, prevedendo forme di coinvolgimento di almeno due tipologie di stakeholder: i lavoratori e i beneficiari delle attività;<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Art. 2. Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155 (“Disciplina dell’impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118”) - *Utilità sociale*

1. Si considerano beni e servizi di utilità sociale quelli prodotti o scambiati nei seguenti settori:

a) assistenza sociale, ai sensi della legge 8 novembre 2000, n. 328, recante legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali;

b) assistenza sanitaria, per l’erogazione delle prestazioni di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 29 novembre 2001, recante «Definizione dei livelli essenziali di assistenza», e successive modificazioni, pubblicato nel supplemento ordinario alla *Gazzetta Ufficiale* n. 33 dell’8 febbraio 2002;

c) assistenza socio-sanitaria, ai sensi del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 14 febbraio 2001, recante «Atto di indirizzo e coordinamento in materia di prestazioni socio-sanitarie», pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 129 del 6 giugno 2001;

d) educazione, istruzione e formazione, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, recante delega al Governo per la definizione delle norme generali sull’istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale;

e) tutela dell’ambiente e dell’ecosistema, ai sensi della legge 15 dicembre 2004, n. 308, recante delega al Governo per il riordino, il coordinamento e l’integrazione della legislazione in materia ambientale e misure di diretta applicazione, con esclusione delle attività, esercitate abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi;

f) valorizzazione del patrimonio culturale, ai sensi del Codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42;

g) turismo sociale, di cui all’articolo 7, comma 10, della legge 29 marzo 2001, n. 135, recante riforma della legislazione nazionale del turismo;

h) formazione universitaria e post-universitaria;

i) ricerca ed erogazione di servizi culturali;

l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo;

m) servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al settanta per cento da organizzazioni che esercitano un’impresa sociale.

<sup>18</sup> Art. 12. Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155 (“Disciplina dell’impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118”) - *Coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività*

1. Ferma restando la normativa in vigore, nei regolamenti aziendali o negli atti costitutivi devono essere previste forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività.

2. Per coinvolgimento deve intendersi qualsiasi meccanismo, ivi comprese l’informazione, la consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un’influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell’ambito dell’impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati.

- ✓ le modalità di rendicontazione dell'attività imprenditoriale, rendendo obbligatorio non solo il bilancio economico, ma anche quello sociale.<sup>19</sup>

Al di là delle suddette considerazioni, è senza ombra di dubbio possibile affermare che l'emanazione del decreto legislativo sulle imprese sociali ha inteso disciplinare diverse tipologie di enti che sono di fatto accomunate dalla medesima vocazione sociale, dettando norme che garantissero il perseguimento delle finalità sociali, attraverso una organizzazione aziendale che si caratterizza per determinati requisiti essenziali ai fini della assunzione della "qualifica" di impresa sociale. "Per diventare impresa sociale è necessario assumere alcuni importanti vincoli: il settore di intervento (scegliendo tra "materie di particolare rilievo sociale" come servizi sociali, cultura, istruzione e formazione, turismo sociale ecc.); l'informazione e il coinvolgimento di diversi stakeholder (lavoratori e beneficiari delle attività); la

---

<sup>19</sup>Art. 10. Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155 ("Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118") *Scritture contabili*

1. L'organizzazione che esercita l'impresa sociale deve, in ogni caso, tenere il libro giornale e il libro degli inventari, in conformità alle disposizioni di cui agli articoli 2216 e 2217 del codice civile, nonché redigere e depositare presso il registro delle imprese un apposito documento che rappresenti adeguatamente la situazione patrimoniale ed economica dell'impresa.

2. L'organizzazione che esercita l'impresa sociale deve, inoltre, redigere e depositare presso il registro delle imprese il bilancio sociale, secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale, in modo da rappresentare l'osservanza delle finalità sociali da parte dell'impresa sociale.

destinazione degli utili non ai soci ma a investimento per lo sviluppo dell'impresa; il rendiconto economico e sociale delle attività. A queste condizioni tutte le forme giuridiche, comprese quelle di origine commerciale, possono assumere la veste di impresa sociale<sup>20</sup>.” Il legislatore non ha quindi inteso disciplinare un nuovo *ente*, bensì ha voluto fare chiarezza rispetto ad un fenomeno organizzativo che, pur collocandosi nell'ambito delle organizzazioni senza scopo di lucro, si distingue a causa della sua doppia natura: quella di impresa e quella di organizzazione votata alla realizzazione di attività socialmente utili. Si sono inoltre volute individuare, con tale legge, alcune caratteristiche delle imprese sociali, sia di mission (concetto inteso come insieme dei principi che concorrono alla determinazione delle principali decisioni e trasformazioni interne alla organizzazione) che strutturali potenzialmente applicabili, entrambe, a qualsiasi forma giuridica privata, anche a quelle di tipo capitalistico, E' opportuno sottolineare che il settore delle imprese sociali é rappresentato anche da un insieme di organizzazioni private le quali trovano il loro riferimento

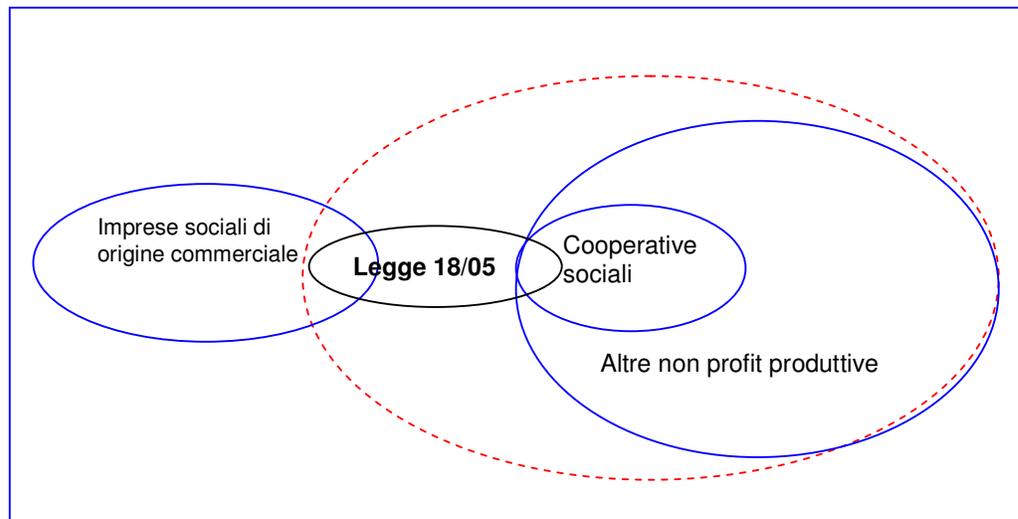
---

<sup>20</sup> Paolo Venturi e Flaviano Zandonai – Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti – in L'Impresa sociale in Italia – Economia e istituzioni dei beni comuni – Rapporto Iris Network – Donzelli Editore

istituzionale nella Costituzione Italiana, precisamente agli artt. 2, 18 e 45, articoli il cui oggetto é, nell'ordine:

- ✓ il riconoscimento delle formazioni sociali in cui si sviluppa la personalità degli individui<sup>21</sup>
- ✓ il diritto di libera associazione<sup>22</sup>
- ✓ riconoscimento funzione sociale della cooperazione<sup>23</sup>

**Figura 1 Lo spazio della impresa sociale – Fonte: Iris Network 2009**



Come detto precedentemente, secondo la normativa italiana, l'impresa sociale, potendo assumere non solo le

21) la Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale. (Art 2 Costituzione)

22) I cittadini hanno diritto di associarsi liberamente, senza autorizzazione, per fini che non sono vietati ai singoli dalla legge penale. Sono proibite le associazioni segrete e quelle che perseguono, anche indirettamente, scopi politici mediante organizzazioni di carattere militare. (art. 18 Costituzione)

23) La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità. La legge provvede alla tutela e allo sviluppo dell'artigianato.

forme giuridiche tipiche del settore nonprofit, ma anche le forme della società, può essere costituita utilizzando sia le figure giuridiche del libro I del codice civile sia quelle del libro V, ma non può essere controllata né da enti pubblici né da imprese for-profit.”, come sottolineato da Bruni e Zamagni. All’art. 1 il suddetto Decreto Legislativo recita infatti come segue: “Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un’attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale, e che hanno i requisiti di cui agli articoli 2, 3 e 4.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Per l’art. 2 vedi nota n. 19

*Art. 3. Assenza dello scopo di lucro*

1. L’organizzazione che esercita un’impresa sociale destina gli utili e gli avanzi di gestione allo svolgimento dell’attività statutaria o ad incremento del patrimonio.

2. A tale fine è vietata la distribuzione, anche in forma indiretta, di utili e avanzi di gestione, comunque denominati, nonché fondi e riserve in favore di amministratori, soci, partecipanti, lavoratori o collaboratori. Si considera distribuzione indiretta di utili:

a) la corresponsione agli amministratori di compensi superiori a quelli previsti nelle imprese che operano nei medesimi o analoghi settori e condizioni, salvo comprovate esigenze attinenti alla necessità di acquisire specifiche competenze ed, in ogni caso, con un incremento massimo del venti per cento;

b) la corresponsione ai lavoratori subordinati o autonomi di retribuzioni o compensi superiori a quelli previsti dai contratti o accordi collettivi per le medesime qualifiche, salvo comprovate esigenze attinenti alla necessità di acquisire specifiche professionalità;

c) la remunerazione degli strumenti finanziari diversi dalle azioni o quote, a soggetti diversi dalle banche e dagli intermediari finanziari autorizzati, superiori di cinque punti percentuali al tasso ufficiale di riferimento.

*Art. 4.*

*Struttura proprietaria e disciplina dei gruppi*

1. All’attività di direzione e controllo di un’impresa sociale si applicano, in quanto compatibili, le norme di cui al capo IX del titolo V del libro V e l’articolo 2545-*septies* del codice civile. Si considera, in ogni caso, esercitare attività di direzione e controllo il soggetto che, per previsioni statutarie o per qualsiasi altra ragione, abbia la facoltà di nomina della maggioranza degli organi di amministrazione.

Aspetti delicati ed innovativi della disciplina sulla impresa sociale e che si aggiungono a quelli precedentemente indicati, sono contenuti agli articoli 10, 12 e 14 del decreto che, rispettivamente, dettano norme in merito alla tenuta delle scritture contabili, al coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività e al lavoro nella impresa sociale. In particolare, all'art. 10, si prevede l'obbligatorietà di redazione e deposito presso il registro delle imprese di un apposito documento che rappresenti adeguatamente la situazione patrimoniale ed economica della impresa nonché la predisposizione del bilancio sociale, vincolo di *accountability sociale* e che risponde al principio di trasparenza, al principio partecipativo e alla tutela del lavoratore.<sup>25</sup>

Come già detto in precedenza, con il riconoscimento legislativo dell'impresa sociale non é stata istituita una nuova forma giuridica, ma é stato dato un riconoscimento ufficiale

---

2. I gruppi di imprese sociali sono tenuti a depositare l'accordo di partecipazione presso il registro delle imprese. I gruppi di imprese sociali sono inoltre tenuti a redigere e depositare i documenti contabili ed il bilancio sociale in forma consolidata, secondo le linee guida di cui all'articolo 10.

3. Le imprese private con finalità lucrative e le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, non possono esercitare attività di direzione e detenere il controllo di un'impresa sociale.

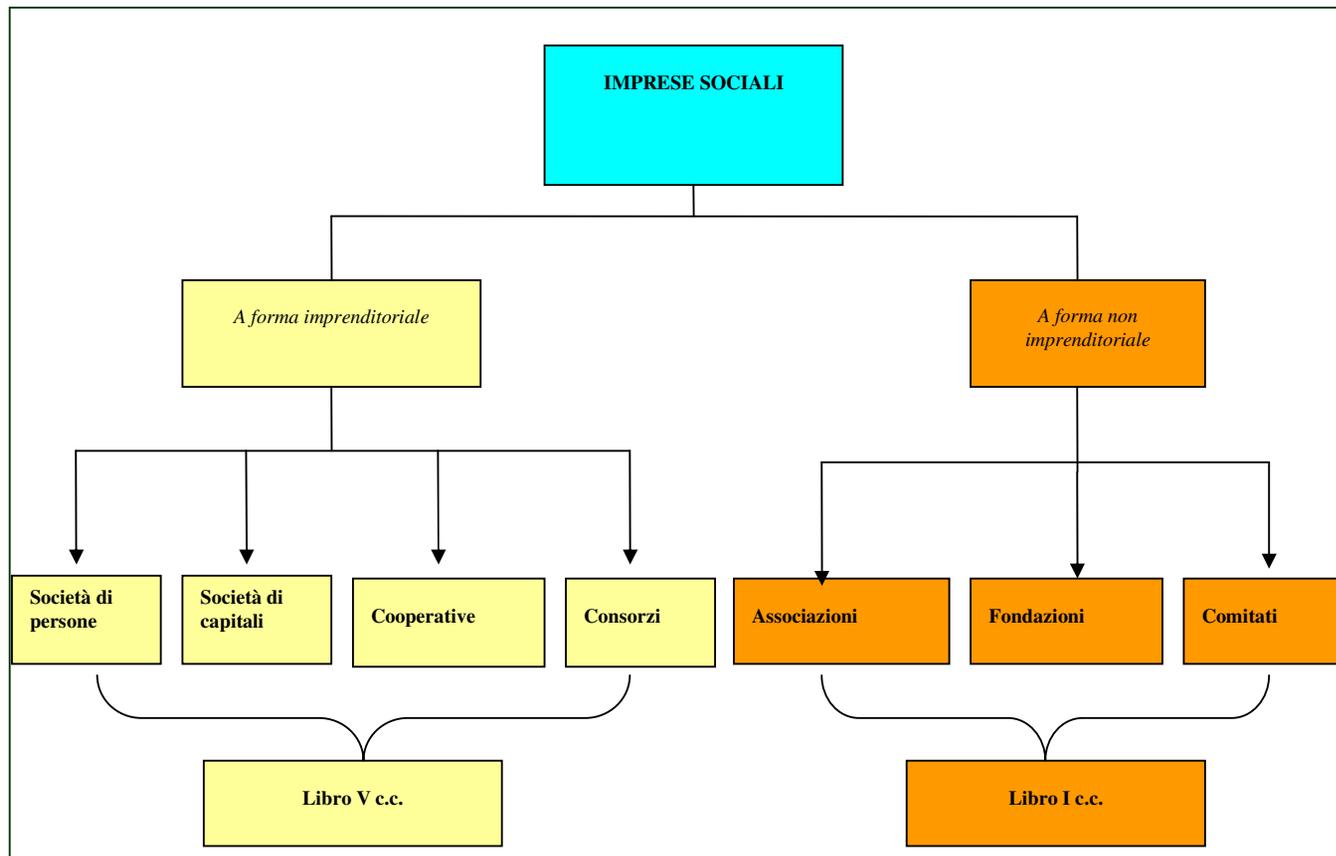
4. Nel caso di decisione assunta con il voto o l'influenza determinante dei soggetti di cui al comma 3, il relativo atto é annullabile e può essere impugnato in conformità delle norme del codice civile entro il termine di 180 giorni. La legittimazione ad impugnare spetta anche al Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

<sup>25</sup> Cfr. Libro bianco del terzo settore, p.327

alla funzione produttiva ed imprenditoriale delle attività senza scopo di lucro che assumono come obiettivo l'interesse generale della comunità e che le imprese individuali non possono configurarsi come impresa sociale ma possono assumere la qualifica di impresa sociale solo le forme giuridiche collettive imprenditoriali (società di persone, società di capitali, società cooperative e consorzi) e non imprenditoriali (associazioni, fondazioni e comitati) .

L'impresa sociale é quindi una organizzazione di tipo nuovo e trasversale che può operare attraverso forme giuridiche di tipo imprenditoriale e non imprenditoriale alla quale é riconosciuta giuridicamente la presenza di impresa che persegue finalità diversa dal profitto o dal semplice scopo mutualistico (tipico delle cooperative) superando di fatto la dicotomia tra le imprese del libro I e del libro V del codice civile.

Figura 1 Forme giuridiche adottabili dalle imprese sociali ai sensi del Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155



Con l'entrata in vigore della legge sulla impresa sociale si riconosce quindi che il profitto non é l'unica ragione per creare e gestire imprese; l'impresa é un meccanismo per coordinare agenti accomunati dalla volontà di affrontare e risolvere un problema collettivo attraverso la produzione di beni e servizi e il concetto di impresa sociale che ne deriva si riferisce a tutte quelle organizzazioni "la cui caratteristica principale non é costituita dall'essere vincolate nella distribuzione di utili ai proprietari, ma quella di combinare una natura imprenditoriale, con i suoi connotati di volontarietà, rischio e propensione alla innovazione, con la produzione di un servizio a favore della comunità in cui operano o di gruppi specifici di cittadini."<sup>26</sup>

### **2.3.2 La definizione EMES**

Il concetto di impresa sociale é stato per molto tempo utilizzato per indicare le imprese impegnate in attività produttive diverse (in alcuni casi anche servizi di utilità sociale) e sorte con l'obiettivo di creare posti di lavoro, stabili o a tempo determinato per disoccupati con scarse prospettive occupazionali.

---

<sup>26</sup> Borzaga C. , *Sull'impresa sociale* , ISSAN Trento

A seguito della introduzione della legge sulla cooperazione sociale (Legge 8 novembre 1991, n. 381), negli anni 90 il concetto di impresa sociale si è generalizzato fino a comprendere tutte quelle organizzazioni nonprofit<sup>27</sup> impegnate nella produzione stabile e continuativa di servizi di interesse collettivo secondo modalità imprenditoriale, focalizzando particolarmente l'attenzione sulla autonomia decisionale e la conseguente assunzione da parte dei promotori e dei proprietari del rischio di impresa.

Questo modo di definire l'impresa sociale è stato rafforzato e generalizzato dal lavoro pluriennale di ricerca realizzato da Università ed enti di ricerca dei diversi Paesi della Comunità Europea che si sono raggruppati nel network EMES (The Emergence of Social Enterprise)<sup>28</sup>

Secondo Giorgio Fiorentini, la definizione EMES, che non fa riferimento a nessuna figura giuridica, ha il pregio di tener conto e di ricomprendere esperienze nazionali e locali, forme giuridiche e tradizioni socio-politiche assai diverse e

---

<sup>27</sup> L'espressione nonprofit in questo contesto è utilizzata come "non per il profitto", facendo rientrare in questa categoria tutte le organizzazioni che non hanno come loro obiettivo la massimizzazione del profitto (inteso come remunerazione monetaria dei "proprietari"). Per questo si considera nonprofit l'impresa sociale anche quando, dovesse prevedersi negli statuti di essa una "limitata" distribuzione del profitto.

<sup>28</sup> Membro italiano dell'EMES è EURICSE - European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises Università di Trento rappresentato da Carlo Borzaga. L'elenco di tutti i

quindi di accomunare le varie forme di impresa sociale sorte in questi anni, spesso in modo spontaneo, nei paesi della Comunità Europea. Nonostante alcuni autori l'abbiano parzialmente messa in discussione (spesso senza averla ben compresa) essa risulta, in linea di massima, generalmente condivisa.<sup>29</sup> Questa definizione mette in luce, inoltre, il superamento del concetto della netta separazione tra il conseguimento di finalità di interesse generale di competenza esclusiva del settore pubblico (la dimensione sociale), e il raggiungimento di fini egoistico lucrativi, tipici del settore privato (dimensione economico-imprenditoriale) evidenziando di fatto l'importante contributo culturale che assume la normativa sulla impresa sociale .

Il network EMES, in cui come sopra detto, confluiscono Università e centri di ricerca di diversi paesi della Comunità Europea, ha fornito quindi una definizione di impresa sociale che si basa su una duplice visione, quella economico- imprenditoriale e quella sociale che é sintetizzata nella seguente tabella.

---

centri di ricerca e dei membri individuali aderenti all'EMES é rintracciabile sul sito [www.emes.net](http://www.emes.net)

Tabella 2 Requisiti impresa sociale secondo la duplice visione EMES

	Visione economico imprenditoriale	Visione sociale
1	produzione di beni e/o servizi in forma continuativa	esplicito obiettivo di creare benefici a favore della comunità
2	elevato grado di autonomia	L'essere una iniziativa collettiva
3	livello significativo di rischio economico	l'avere un governo non basato sulla proprietà del capitale
4	la presenza, accanto ad eventuali volontari, di un certo numero di lavoratori retribuiti sotto il profilo delle risorse umane	garantire una partecipazione ai processi decisionali allargata, che coinvolga tutte o quasi le persone o i gruppi interessati alla attività
		Prevedere una distribuzione limitata degli utili

La definizione EMES di impresa sociale si articola, come sopra descritto, lungo due dimensioni: quella economico-imprenditoriale e quella sociale.

Da quanto sopra detto si evince che ciò che più caratterizza l'impresa sociale rispetto ad altri organismi e/o ambiti e che quindi la differenzia, sono i seguenti elementi:

- ✓ lo svolgimento di attività produttive secondo criteri imprenditoriali (continuità, sostenibilità, qualità);
- ✓ l'esclusione della ricerca del massimo profitto in capo a coloro che apportano il capitale di rischio e l'essere piuttosto tesa alla ricerca dell'equilibrio tra una giusta remunerazione di almeno una parte dei fattori produttivi

<sup>29</sup> Giorgio Fiorentini in – L'impresa sociale": formula imprenditoriale "ad hoc" – in Economia Aziendale & Management – scritti in onore di Vittorio Coda – pag. 2567

e le possibili ricadute a vantaggio di coloro che utilizzano i beni o i servizi prodotti;

- ✓ Il coinvolgimento nella proprietà e nella gestione più tipologie di stakeholder (dai volontari ai finanziatori).<sup>30</sup>

Il mantenimento di forti legami con la comunità territoriale in cui opera e che trae le risorse di cui ha bisogno da una pluralità di fonti: dalla pubblica amministrazione quando i servizi hanno una natura meritoria<sup>31</sup> riconosciuta dalle donazioni di denaro e di lavoro, ma anche dal mercato e dalla domanda privata.

---

<sup>30</sup>Secondo la definizione di Freeman, Stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dalla attività della organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi e quindi comprende i gruppi di interesse pubblico, le associazioni imprenditoriali, i concorrenti, i sindacati, la stampa..

Secondo Fici, gli stakeholder delle Imprese Sociali sono molti e non possono essere tutti posti sullo stesso piano; In base all'interesse di cui sono portatori, infatti, essi possono essere messi su piani diversi, in funzione del maggiore o minore coinvolgimento rispetto all'attività svolta dalla impresa sociale.

In particolare si possono distinguere stakeholder principali (ad esempio, nel caso di una impresa che opera nel turismo sociale, i destinatari dei servizi turistici) e secondari (sempre nel caso di impresa che opera nel turismo sociale, le imprese lucrative che operano nel settore dei servizi culturali o di accesso), oppure tra stakeholder interni (lavoratori) ed esterni (beneficiari diversi dai soci, le imprese for profit ecc.). L'impresa sociale quindi può essere configurata come una realtà multi-stakeholder che si pone all'interno del contesto socio economico come organizzazione imprenditoriale con finalità sociali che non possono essere perseguite senza l'apporto di soggetti che, direttamente o indirettamente ne sono coinvolti.

<sup>31</sup>Un cenno va fatto in merito al concetto di natura meritoria dei servizi: "La meritorietà dei beni prodotti è legata alla produzione di effetti esterni positivi che possono migliorare le relazioni sociali e fiduciarie a livello comunitario, per esempio nell'ambito della preservazione del patrimonioculturale e ambientale. E' inoltre legata al supporto dato a fasce sociali svantaggiate". Giulio Ecchia ed Ermanno Tortia – Impresa sociale e sviluppo economico locale – Rapporto Iris Network p- 196)

Il concetto di meritorietà riporta quindi al concetto di esternalità che, quando concerne la comunità nel suo insieme è di tipo sociale o collettivo. Le esternalità (positive o negative) possono essere definite come l'impatto (positivo o negativo) delle azioni di un determinato soggetto sul benessere di altri soggetti, che non risulta essere mediato o regolato dal sistema dei prezzi.,

### 2.3.3 La visione di Muhammad Yunus

Secondo Muhammad Yunus uno dei pionieri della impresa sociale accanto a John Durand, Mimi Silbert e Jack Dalton<sup>32</sup>, l'impresa con finalità sociali dal punto di vista organizzativo non é molto diversa da quella orientata alla ricerca del massimo profitto, ma si differenzia da questa per gli obiettivi.

“Una impresa con finalità sociali deve essere concepita e condotta come una vera e propria azienda, con prodotti, servizi, clienti, mercati, spese e ricavi, ma con l'imperativo del vantaggio sociale al posto della massimizzazione dei profitti. Invece di cercare di accumulare il livello più alto e possibile di profitti finanziari a solo beneficio degli investitori, l'impresa con finalità sociali cerca di raggiungere un obiettivo sociale” .<sup>33</sup>

Le imprese con finalità sociali, quindi, per il perseguimento dell'obiettivo sociale devono agire garantendo la copertura di tutti i costi sostenuti. Questo particolare le differenzia da altre organizzazioni, quali , ad esempio con le fondazioni a scopo di beneficenza con le

---

<sup>32</sup> Cfr. Kim Alter, *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC, 2009, p. 2

<sup>33</sup> Yunus M., *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano, 2010

quali non si possono confondere. Oggi molte organizzazioni per migliorare le condizioni di benessere sociale (enti non governativi e nonprofit) portano avanti lodevolissimi progetti, però, la maggior parte di queste fa fatica a recuperarne i relativi costi e questo le costringe a spendere tempo, energie e risorse per le cosiddette attività di fund raising. Tutto ciò accade proprio perché queste organizzazioni non lavorano con l'obiettivo del recupero dei costi.

Questo modo di intendere l'impresa sociale mette in discussione la convinzione secondo cui alle imprese spetta il compito di produrre e di allocare ben privati agendo nel solo interesse dei produttori, mentre allo Stato (e marginalmente rispetto alle organizzazioni nonprofit), spetta redistribuire il reddito prodotto. Produzione e distribuzione a favore delle categorie deboli sono gestite quindi da uno stesso soggetto. Riconoscere l'esistenza di imprese a finalità sociali significa accettare che non solo i privati cittadini possono utilizzare parte del loro reddito a beneficio di terzi, ma che essi possono organizzare imprese che operano secondo principi allocativi diversi dal mercato. Così concepita l'impresa a finalità sociale assume quella funzione che è stata sempre attribuita allo Stato, ma avendo il vantaggio di cogliere con

maggior tempestività i bisogni nuovi o di gruppi, anche piccoli, di cittadini per i suoi obiettivi, struttura proprietaria e vincoli (primo tra tutti quello della non distribuzione degli utili).

#### **2.3.4 Il pensiero di R. Bauer<sup>34</sup>**

Interessante ai fini del nostro studio é il punto di vista di R. Bauer il quale riconosce uno stretto legame tra ambiente (fisico e sociale) e l'uomo per cui é necessario prendersi cura gli uni degli altri, della propria comunità e dell'ambiente naturale; anche il lavoro e tempo libero, in questa ottica, riescono a diventare fonte di benessere per tutti e non il contrario.

Le imprese sociali costituiscono per Bauer un ponte tra le diverse componenti della società per raggiungere un obiettivo che dovrebbe essere sotteso ad ogni azione umana o gruppo di uomini, cioè il miglioramento delle proprie condizioni di vita che risultano essere sempre più legate non solo al benessere materiale, ma anche alla possibilità che ognuno, singolarmente o collettivamente, ha di costituire legami significativi con l'ambiente in cui vive, di vedere

realizzate le proprie risorse, oltre che presi in considerazione i propri bisogni.

Le imprese sociali secondo Bauer svolgono un ruolo di intermediazione nella società; quest'ultima è divisa in tre sfere di azione cui corrispondono i seguenti scopi sociali:

1. informale (o delle relazioni personali) - senso della comunità;
2. politica (o statale/amministrativa/burocratica) - beneficio pubblico;
3. economica (o di mercato ) - libera impresa.

Esiste poi una quarta sfera, di intermediazione, dove vengono combinati gli scopi sociali delle altre tre sfere. La seguente tabella mette in evidenza il ruolo di intermediazione che le imprese sociali svolgono nella società, partendo dalla visione di Bauer della società.

---

<sup>34</sup> Cfr. Fiorentini G., L'impresa sociale: formula imprenditoriale ad hoc, *iEconomia Aziendale & Management – Scritti in onore di Vittorio Coda*, p. 2537 e segg.

**Tabella 3 Rapporto tra sfere d’azione della società e scopi sociali  
– Il ruolo della IV sfera – R. Bauer**



SCOPO SOCIALE	SFERA AZIONE			
	INFORMALE	POLITICA	ECONOMICA	IV SFERA
SENSO DELLA COMUNITÀ	X			X
BENEFICIO PUBBLICO		X		X
LIBERA IMPRESA			X	X

#### **2.4 Caratteri distintivi delle imprese sociali**

Un aspetto distintivo delle imprese sociali consiste nella capacità di produrre beni relazionali e di generare capitale sociale, che si realizza anche e soprattutto tramite la promozione dell’impegno volontario, aspetto, quest’ultimo, che viene definito “valore aggiunto” o “valore collaterale”. La distintività di queste organizzazioni consiste proprio nella capacità di far crescere reti sociali, la fiducia e il senso di appartenenza. D’altre parte, la creazione di capitale sociale, assieme alla capacità di migliorare lo status sociale delle persone svantaggiate, alla capacità di innovazione sociale, al rafforzamento della coesione sociale e alla promozione della

cittadinanza attiva, é stato individuato nella risoluzione del Parlamento Europeo del 19 febbraio 2009 come elemento positivo e distintivo della economia sociale:<sup>35</sup>

“L'economia sociale, unendo redditività e solidarietà, svolge un ruolo essenziale nell'economia europea permettendo la creazione di posti di lavoro di qualità e il rafforzamento della coesione sociale, economica e territoriale, generando capitale sociale, promuovendo la cittadinanza attiva, la solidarietà e una visione dell'economia fatta di valori democratici e che ponga in primo piano le persone, nonché appoggiando lo sviluppo sostenibile e l'innovazione sociale, ambientale e tecnologica”

#### **2.4.1 Beni relazionali e capitale sociale**

Le imprese sociali producono beni cosiddetti relazionali, beni che soddisfano bisogni di integrazione sociale, che crescono con la complessità sociale e che non vengono soddisfatti né dal mercato, né dallo Stato. Donati che definisce tali beni come segue: “bene relazionale é un bene che può essere prodotto e fruito soltanto assieme da

---

<sup>35</sup> Con questo concetto si identifica un gruppo di soggetti socio-economici che operano perseguendo un obiettivo differente dal mero profitto (sono dunque senza scopo di lucro) e che nel loro agire sono mossi da principi quali la reciprocità e la democrazia. In particolare “economia sociale” é l'espressione con cui in paesi quali la Francia e il Belgio si comprendono gli organismi del Terzo settore, ovvero organizzazioni che operando producono utilità sociale.

coloro i quali ne sono, appunto, gli stessi produttori e fruitori, tramite le relazioni che connettono i soggetti coinvolti: il bene é detto relazionale per il fatto che é (“sta nella”) relazione. A seconda che si tratti di relazioni primarie o secondarie parleremo di beni relazionali primari e beni relazionali secondari (o collettivi)” .

In effetti, quelli prodotti dalle imprese sociali sono beni relazionali secondari, prodotti per soddisfare bisogni di persone con le quali non si condividono appartenenze particolari (parentela, territorio, etnia ecc. ) per cui questa logica di produzione può essere definita universalistica e si differenzia dalle logiche di produzione dei beni relazionali prodotti dalle reti informali (beni primari), limitata al gruppo chiuso dei soggetti che lo compongono. Si può però parlare di beni relazionali interni alle imprese sociali quando ci si riferisce ai beni relazionali che riguardano tutte le persone che a diverso titolo fanno parte della organizzazione e di beni relazionali esterni che riguardano la capacità di creare stima, fiducia nelle persone, negli enti, nelle istituzioni, cioè con tutti coloro che entrano in relazione con l’organizzazione.

Secondo la Hulaner i beni relazionali hanno le seguenti caratteristiche:<sup>36</sup>

- ✓ sono beni che nascono dalla interazione tra due o più soggetti; questa caratteristica implica che esiste una simultaneità tra il momento della produzione e il momento del consumo (esempio tipico é la produzione di un servizio turistico);
- ✓ sono beni per i quali é necessario che i soggetti che interagiscono compiano delle azioni (entrano in gioco la situazione soggettiva e le preferenze dei soggetti);
- ✓ sono personalizzati, nel senso che conta la identità dei soggetti interagenti;
- ✓ sono beni pubblici locali , nel senso che la fruizione é contemporanea a una cerchia limitata di soggetti;
- ✓ sono beni che possono essere goduti solo se vengono condivisi con altre persone.

Si può distinguere tra beni relazionali di consumo (che nascono e che vengono fruiti nel corso di una interazione) e uno stock di “asset relazionali” costituito dal capitale umano specifico alle relazioni tra i membri di un sistema. (ad esempio il clima collaborativo che si crea all’interno di una

---

<sup>36</sup> Cfr. Bruni L., Zamagni S., *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma, alla voce: Beni

azienda tra i vari soggetti che vi lavorano e che nasce a seguito di vari incontri con esiti favorevoli, ognuno dei quali contribuisce a generare buone disposizioni nei confronti dei colleghi, fiducia reciproca....)

Vi è da sottolineare che i beni relazionali sono beni pubblici atipici, nel senso che per consumarli bisogna partecipare alla interazione e vengono meno quindi nella loro produzione fenomeni di free riding (la tentazione di beneficiarne senza pagarne il costo). Secondo Bruni e Zarri i beni relazionali non sono non rivali (sono beni pubblici atipici!) ma sono anti rivali nel senso che più persone li consumano, più ce ne è da consumare per ognuno .

Putnam definisce il capitale sociale come l'insieme delle reti di relazioni interpersonali e delle norme sociali che favoriscono l'azione collettiva per il perseguimento di fini condivisi., Narayan come quell'insieme di norme e relazioni sociali, incorporate nella struttura sociale di un gruppo, che consentono agli individui di coordinare le proprie azioni per raggiungere gli scopi desiderati. Secondo Mutti, infine, il capitale sociale é inteso come una struttura di relazioni

fiduciarie tra persone<sup>37</sup>, relativamente durevole nel tempo, atta a favorire la cooperazione e perciò a produrre, come altre forme di capitale, valori monetari e simbolici. Questa struttura di relazioni consta di reti fiduciarie formali e non formali che stimolano la reciprocità e la cooperazione .

Ma le norme e le relazioni sociali si modificano nel tempo, in un dato momento possono costituire uno stock. A differenza del capitale fisico che si logora, il capitale sociale con il tempo si rafforza con l'uso (la cooperazione, la fiducia, le relazioni sociali si rafforzano con il passar del tempo, anche se un uso opportunistico può impoverire il capitale sociale).

La definizione di quali reti e quali norme siano in grado di sortire un effetto positivo in termini di sviluppo é oggetto di dibattito nella comunità scientifica. Sulla base di circa due decenni di indagini empiriche, la letteratura ha finora individuato tre forme di capitale sociale: *bonding*, *bridging* e *linking*. Il termine *bonding* ha una connotazione negativa e si riferisce ai gruppi omogenei di persone, che esercitano un effetto di chiusura verso l'esterno e ostacolano la diffusione

---

<sup>37</sup> Cfr. Buccione C., Modelli di governance e prospettive di sviluppo manageriale nelle imprese non profit, FrancoAngeli Milano, 2010, p. 51

della fiducia e delle informazioni. In aree geografiche depresse, caratterizzate da bassi livelli di educazione e partecipazione sociale, una forma negativa di capitale sociale può essere rappresentata dalla famiglia. Il bridging social capital é formato dai legami orizzontali all'interno di gruppi eterogenei di persone, che permettono il contatto tra ambienti socio-economici e culturali diversi. Tipici esempi sono i circoli sportivi, dove nel contesto di una partita di calcetto si incontrano per giocare persone molto diverse tra loro. Il termine linking social capital, infine, descrive le relazioni verticali che collegano gli individui, o le reti sociali cui appartengono, a persone o gruppi che si trovano in posizioni di potere politico o economico. Ne sono esempi le organizzazioni della società civile e le imprese sociali<sup>38</sup>.

Le imprese sociali si caratterizzano, infatti, per innovazione non solo di prodotto (l'apertura, come si é sottolineato in precedenza, ad ambiti di attività radicalmente diversi dal core business tradizionale, uno per tutti il turismo sociale) ma anche di processo. L'innovazione di processo, un cui ambito di investimento é costituito dall'impegno nella

---

<sup>38</sup> (da <http://www.socialcapitalgateway.org/>)

qualificazione del capitale umano che avviene soprattutto attraverso la formazione continua degli occupati, altra caratteristica distintiva di tali imprese, prevede un utilizzo sempre più diffuso da parte queste ultime, di forme societarie e accordi “di rete” (consorzi, gruppi, società di prodotto, partnership di progetto, associazioni temporanee d’impresa, ecc.) che hanno l’obiettivo di esplicitare ruoli e legami di interdipendenza tra i diversi attori all’interno di “filiera” volte alla produzione di beni e servizi caratterizzati da consistenti elementi di complessità e dove é necessario coordinare apporti diversificati. Ne sono un esempio, a parte il caso di studio del presente lavoro (la Dynamo Academy Impresa sociale Srl), le iniziative di inclusione di soggetti svantaggiati attraverso convenzioni tra imprese sociali e imprese for-profit.).

### ***La dinamicità relazionale delle imprese sociali in Italia secondo lo studio ISNET***

L’ISNET<sup>39</sup> ha presentato, in collaborazione con AICCON<sup>40</sup>, nel settembre 2010 i risultati di uno studio sulla

---

<sup>39</sup> L’ISNET é una associazione culturale che come scopo ha, tra gli altri, quello di favorire un dialogo concreto tra imprese sociali e rispettivi stakeholders, promuovendone e valorizzandone la dimensione sociale congiuntamente a quella economica.,

dinamicità relazionale delle imprese sociali in Italia. Questo studio ha messo in evidenza che, nell'ambito di tutte le relazioni che le imprese sociali intrattengono con soggetti esterni all'azienda, le uniche che hanno mostrato un incremento dal 2009 al 2010 sono quelle con le "altre organizzazioni non profit". Questo fenomeno viene spiegato dagli studiosi con il fatto che, a fronte di una crisi congiunturale, sono molte le imprese sociali che identificano nella possibilità di fare rete e creare alleanze con altre imprese sociali, una reale opportunità, anche se i dati del sondaggio hanno rilevato un livello medio di soddisfazione in calo.

Altro elemento importante da non trascurare che deriva dallo studio ISNET AICCON é la conferma, rispetto all'anno 2009, di una correlazione positiva tra andamento economico complessivo e capacità relazionale con la rete degli stakeholder (il 42,5% delle organizzazioni che hanno aumentato in modo soddisfacente le proprie relazioni hanno registrato un andamento economico in crescita, contro il 13,8% delle organizzazioni che hanno diminuito i rapporti ).

---

<sup>40</sup>AICCON. é un'Associazione costituitasi presso la Facoltà di Economia di Forlì, Corso Universitario in Economia delle Imprese Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit, con lo scopo di promuovere, sostenere organizzare iniziative volte alla promozione della cultura della

Altro aspetto oggetto di studio é stato l'innovazione<sup>41</sup>. Per fronteggiare la situazione di crisi economica, sempre a seguito di tale studio, si sono osservati aumenti relativamente alle iniziative di miglioramento organizzativo e ottimizzazione dei processi; sono queste infatti che permettono meglio di ridurre i costi, quindi ristabilire equilibrio rispetto ai minori ricavi provocati dalla crisi. Tuttavia, rispetto 2009, sono restate alte le percentuali di imprese sociali impegnate nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi: quasi una organizzazione su due.

#### 2.4.2 Il lavoro volontario

Secondo Salamon e Anheier, il lavoro volontario rappresenta uno degli elementi delle imprese sociali, a dire il vero il quinto, dopo la costituzione formale, la natura giuridica privata, il vincolo alla distribuzione degli utili e l'autogoverno. La convinzione che il volontariato possa avere un ruolo qualificante le organizzazioni non profit, anche

---

solidarietà con particolare attenzione alle idealità, prospettive, attività e problemi delle Organizzazioni Non Profit e delle Imprese Cooperative. (dal sito [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it))

<sup>41</sup>L'innovazione riguarda quattro aree:

Sviluppo nuovi prodotti/servizi - Azione intesa come creazione di nuovi prodotti/servizi, per conferire nuovo valore

Avete individuato nuove categorie di clienti - Azione intesa come offerta di un valore esistente a segmenti di clientela diversi

Avete individuato nuove aree geografiche in cui operare - Azione intesa come offerta di un valore esistente ad aree mercato giudicate sprovviste

Avete migliorato i processi e l'organizzazione interna - Azione intesa come miglioramento del valore esistente

quelle a vocazione produttiva, come l'impresa sociale, nasce dalla considerazione che la capacità di attrarre volontariato é un segnale molto importante e chiaro della capacità della organizzazione di perseguire interessi e obiettivi di natura pubblica o collettiva. La presenza di soci volontari, o anche di operatori e collaboratori che effettuano la loro attività spontaneamente, gratuitamente e a fini di solidarietà, indica che l'organizzazione non si muove in una logica di perseguire l'interesse individuale del gruppo di stakeholder dominante (sia esso rappresentato dai possessori del capitale di rischio o dai lavoratori) ma cerca di realizzare un contemperamento di interessi diversi (e talora contrapposti) al fine di realizzare una finalità pubblica.

Il ricorso al lavoro volontario da parte delle imprese sociali per lo svolgimento della loro attività non deve essere considerato come una risorsa finalizzata al mero abbattimento dei costi di produzione, ma deve essere considerato come un contributo per innalzare la qualità dei servizi offerti e per mettere in moto un circolo virtuoso di impegno (motivazione per lavoratori, dirigenti) che migliora il clima aziendale che ha effetti positivi anche sugli utenti finali.

Diversi studi economici hanno messo in evidenza infatti come in contesti lavorativi in cui si producono output complessi (come i prodotti che si accompagnano alla produzione di beni relazionali, quindi anche il prodotto turistico) i lavoratori, ma anche i volontari registrano valori di soddisfazione più elevati rispetto ai colleghi che lavorano in contesti produttivi con un assetto giuridico diverso da quello delle organizzazioni non profit.

E' importante sottolineare, ai fini del nostro studio, porre l'accento sul nesso che esiste tra ricchezza di un territorio e volontariato.<sup>42</sup> I seguenti grafici mettono in relazione il rapporto tra salario e tempo libero e tra volontariato e tempo libero.

Secondo la microeconomia, le ore da dedicare al lavoro e le ore da dedicare al tempo libero dipendono dal reddito monetario. Il salario é il compenso che compensa la disutilità che genera il lavoro che tende ad aumentare all'aumentare delle ore lavorate, ma che dipende anche dalla propensione dell'individuo a dedicarsi al tempo libero. Quindi il rapporto positivo tra la crescita del salario e l'aumento del tempo libero aumenta fino al raggiungimento di un certo

salario, a partire dal quale gli individui iniziano a dare maggiore importanza al tempo libero (ad esempio ad attività di volontariato) e quindi a dedicare minore tempo alle ore lavorate.

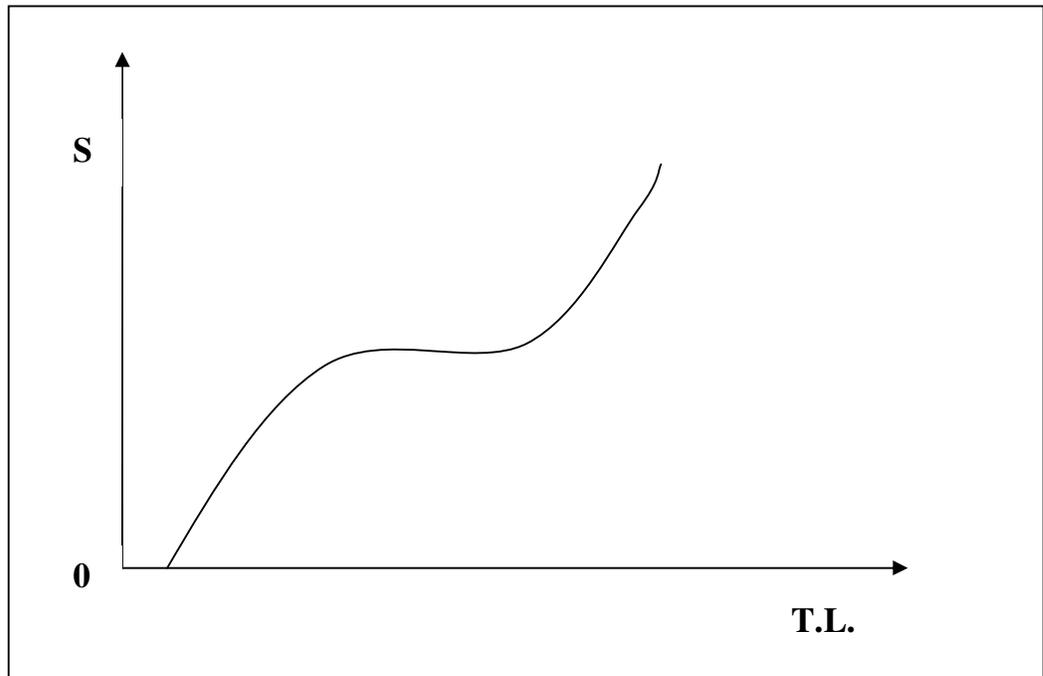
Questo livello, detto livello soglia, varia ovviamente da individuo ad individuo.

Come si evince dal primo grafico, il rapporto tra salario (S) e tempo libero (T.L.) la disponibilità a destinare più ore al tempo libero cresce in modo meno che proporzionale al crescere del salario, per poi crescere in modo più che proporzionale.

---

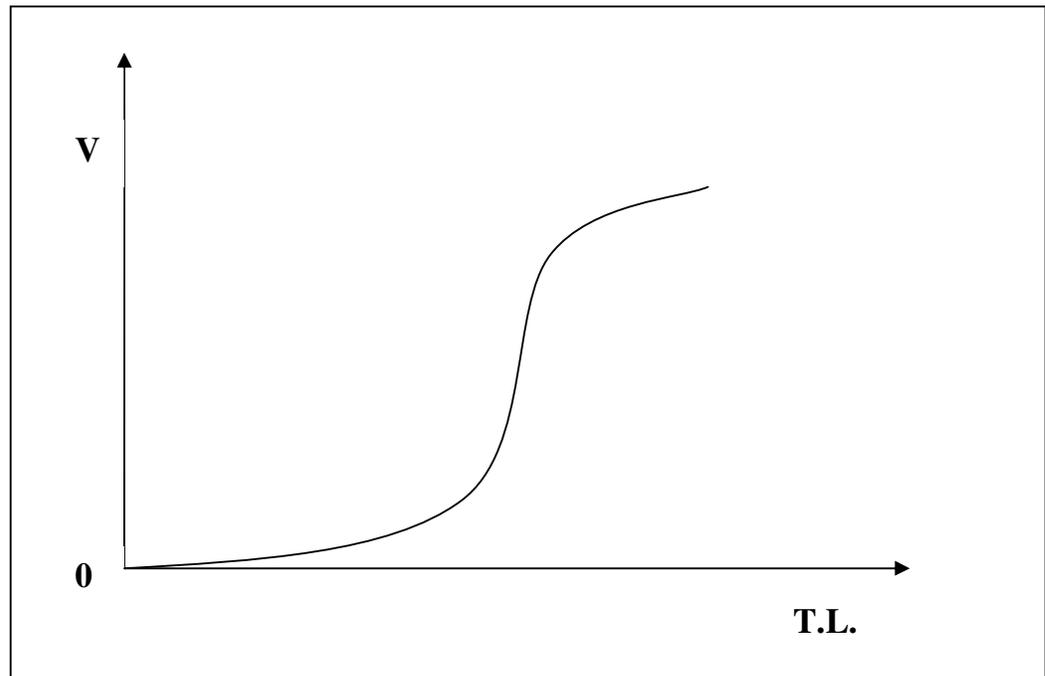
<sup>42</sup> Marco Musella, Michele Mosca, Il volontariato nell'impresa sociale, in L'impresa sociale in Italia, p. 156

**Grafico 1 Rapporto tra salario (S) e tempo libero (T.L)**



Il grafico n. 2 mette in evidenza il rapporto tra tempo libero (T.L.), volontariato. Il volontariato cresce in modo più che proporzionale rispetto al tempo libero fino ad un certo punto in cui si inverte la rotta e inizia a crescere con incrementi decrescenti.

**Grafico 2 Rapporto tra volontariato (V) e tempo libero (T.L.)**



Allargando questo discorso a più soggetti che gravano su un territorio, dalla combinazione di questi due grafici si può dedurre che i territori che offrono maggiori possibilità di occasioni di lavoro caratterizzati da una maggiore probabilità per i lavoratori di rimanere occupati, quindi i territori più ricchi, raggiungono il livello soglia in tempi più brevi rispetto ai lavoratori di altri territori.

Ciò significa che è molto probabile che i territori che hanno una maggiore ricchezza economica e una maggiore dotazione di capitale sociale sono quelli che registreranno un

maggior numero di imprese sociali e individui impegnati in attività di volontariato.

Impiegare del lavoro volontario per soddisfare i bisogni significa attivare delle risorse che altrimenti resterebbero allo stato potenziale. Questo rappresenta per le imprese non profit una forma di creazione di valore. Le imprese non profit sono suscitatrici di atti di liberalità e come trasformatrici di questi atti in cose utili, idonee a migliorare la qualità della vita. I volontari inoltre, condividendo i fini di natura etica, sociale e filantropica della impresa non profit contribuiscono a produrre un bene e un servizio a costi inferiori rispetto alle imprese che utilizzano risorse umane remunerate contrattualmente e se remunerate raramente il rapporto di lavoro si limita al solo aspetto contrattuale.

### **2.4.3 Le modalità di gestione : il modello multistakeholder**

Il d.lgs. 24 marzo 2006 n. 155, consentendo anche agli enti del libro I del codice civile di svolgere una attività commerciale, anche se limitatamente ai settori di attività in esso indicati, di fatto tende ad applicare il concetto di imprenditorialità agli enti senza scopo di lucro. Nel perseguimento della loro finalità, la realizzazione di beni e

servizi di utilità sociale, tali imprese devono conciliare due elementi: la ricerca del valore sociale della attività e la stabilità economico-finanziaria. Il che impone, a tali imprese, di scegliere modelli organizzativi e gestionali tipici delle aziende commerciali.

La disciplina della impresa sociale impone all'art. 10, come già precedentemente sottolineato, l'obbligo del deposito presso il registro delle imprese di "un apposito documento che rappresenti adeguatamente la situazione patrimoniale ed economica dell'impresa", nonché della rendicontazione sociale, che risponde ad un principio di trasparenza, partecipativo e di tutela del lavoratore.<sup>43</sup> Il principio partecipativo, quasi a voler ribadire la natura collettivistica di tale tipologia di impresa, è sancito dalla legge all'art. 12 comma 1 dove si legge: "Ferma restando la normativa in vigore, nei regolamenti aziendali o negli atti costitutivi devono essere previste forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività" , per poi proseguire, al comma 2, a definire cosa si intenda per coinvolgimento: "Per coinvolgimento deve intendersi qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la

consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati.”.

All'art. 14 si prevede, per i lavoratori che a qualsiasi titolo prestino la loro opera, diritto di informazione, di consultazione e di partecipazione e si dispone che gli esiti di tale coinvolgimento vengano indicati nel bilancio sociale.

Il modello partecipativo di cui si devono dotare le imprese sociali, che senza ombra di dubbio possono definirsi imprese multistakeholder, può portare diversi vantaggi tra cui:

- ✓ efficienza e produttività dell'impresa che derivano dal grado di partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori
- ✓ riduzione delle asimmetrie informative;
- ✓ maggiore capacità di controllo;
- ✓ maggiore capacità di far fronte a situazioni di difficoltà dovute a scarsità di risorse economiche.

---

<sup>43</sup> Al comma 2 si afferma che *lo stesso obbligo* vale anche per il bilancio sociale.

Per quanto riguarda il primo punto c'è da sottolineare come il rapporto tra l'efficienza e la produttività dell'impresa e il grado di partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori non è influenzato solo dalla professionalità e delle competenze dei lavoratori, ma anche e soprattutto dal tipo di impegno che il soggetto coinvolto è in grado, o vuole, di offrire.

In merito al secondo punto (la riduzione delle asimmetrie informative) si può affermare che le imprese sociali godono nei confronti della domanda, di maggiore credibilità per il loro minore interesse a sfruttare i loro vantaggi informativi . Questo aspetto positivo è particolarmente interessante ai fini dei nostri studi in considerazione del fatto che il turismo è essenzialmente un prodotto *experience good*<sup>44</sup>, caratterizzato da importanti asimmetrie informative, per cui le imprese sociali che operano in tale settore possono svolgere un importante ruolo di integrazione della organizzazione pubblica e privata In

---

<sup>44</sup> Secondo una importante distinzione introdotta da Nelson nel 1970, basata più sulla natura del consumo che sulle caratteristiche tecniche di un prodotto, esistono *search good* e *experience good*. I *search good* sono quei beni di consumo i cui attributi principali, tra cui la qualità, possono essere accertati dal compratore prima dell'acquisto; si definiscono *experience good* quei beni di consumo la cui qualità può essere verificata solo dopo l'acquisto o comunque durante l'uso. In quanto un turista non può accertare, prima di viverla, la qualità di un soggiorno o di una vacanza, è lecito affermare che il turismo ha in sé le caratteristiche di un *experience good*.). Cfr. Candela G., Figini P., Economia del Turismo, McGraw-Hill, 2003, p. 247

particolare le asimmetrie informative, cioè, la differenza nella informazione disponibile tra venditore ed acquirente in ordine alle caratteristiche o alla qualità dei servizi scambiati, giustifica la presenza di tali organizzazioni nella produzione dei servizi turistici i quali possono essere valutati solo dopo averli sperimentati e i cui risultati dell'esperienza possono essere percepiti solo dopo un lungo periodo di tempo.

In tutte le situazioni in cui si verificano condizioni di asimmetria informativa, un venditore che ha come ultimo fine il lucro potrebbe conveniente sfruttare il vantaggio di informazione per aumentare i propri profitti, in quanto ritiene che il cliente potrebbe non cogliere appieno, e quindi valutare, la qualità di ciò che acquista; il venditore potrebbe infatti essere indotto a ridurre la qualità (e/o la quantità) dei servizi per contenere i costi ed aumentare i profitti. Ma in condizioni di andamenti estremi della domanda esiste anche la possibilità che la domanda e la offerta non si incontrino mai e quindi il mercato, perturbato dalla esistenza di asimmetria informativa potrebbe addirittura scomparire. La presenza di asimmetrie informative in ambito turistico é di importante gravità in quanto alla scomparsa del mercato si accompagna un peggioramento qualitativo della offerta di un

prodotto turistico, che può condurre anche alla scomparsa della destinazione stessa che potrebbe non comparire più nella mappa di siti turistici.

La presenza in un contesto turistico di un maggior numero di imprese sociali (o appartenenti al settore del nonprofit) riduce il rischio del verificarsi di tali fenomeni e conseguentemente il rischio di riduzione della qualità della destinazione e della sua eventuale scomparsa.

E' bene ricordare a questo punto che il concetto di qualità globale nel turismo coincide, come afferma S. Sciarelli<sup>45</sup>, con il concetto di qualità della esperienza turistica e si riferisce pertanto non solo ai servizi resi al turista ma anche alla eccellenza del contesto all'interno del quale tali servizi sono resi.

Vale la pena di ricordare quelli che sono gli attributi di qualità di un contesto turistico che vanno sotto il nome delle 5 "A" :

---

<sup>45</sup>Sergio Sciarelli *Il concetto di qualità globale nel turismo (in scritti in onore di Giorgio Eminente vol I)*, Franco Angeli, 2008

**Tabella 4 – Gli attributi di qualità di un contesto turistico : le 5 A.**

<b>Access</b>	Accessibilità del luogo
<b>Attractions</b>	Attrattive locali (risorse artificiali, naturali, culturali artistiche in grado di attirare domanda turistica)
<b>Accommodation</b>	Strutture ricettive presenti sul territorio
<b>Amenities</b>	Strutture di comfort che offrono al turista una gamma di servizi complementari quali servizi commerciali, artigianato locale, intrattenimenti
<b>Ancillary services</b>	Riguardano due differenti tipi di organizzazione: Le imprese di incoming Le destination management

Che la qualità del turismo abbia una accezione globale, lo conferma anche il WTO, organizzazione mondiale del turismo, quando ne fornisce una definizione: la qualità nel turismo “é il risultato di un processo che comporta la soddisfazione di tutte le legittime necessità, richieste e aspettative del consumatore, ad un prezzo accettabile, in accordo con le sottostanti componenti di qualità, come la sanità e la sicurezza, l’igiene, l’accessibilità, la trasparenza, la genuinità e l’armonia delle attività turistiche riguardanti l’ambiente sociale e naturale”.

Sulla base di queste considerazioni si può affermare che il livello qualitativo di un contesto turistico, nel caso nostro di uno SLOT (Sistema Locale di Offerta Turistica) , dipende da:

- ✓ attrazioni di tipo naturalistico e culturale;

- ✓ dalle dotazioni delle infrastrutture;
- ✓ dalla efficienza delle strutture turistiche.

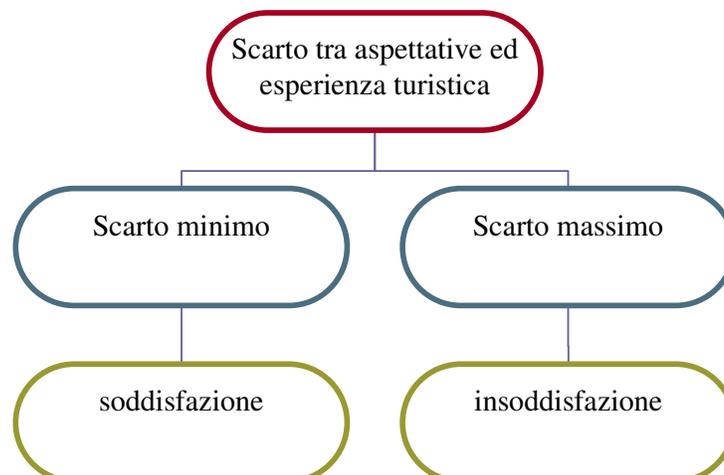
Ai fini del nostro studio é particolarmente importante sottolineare la presenza di due tipologie di infrastrutture: quelle sociali e quelle fisiche. Le infrastrutture sociali sono legate sostanzialmente alla cultura della accoglienza, che concorre a rendere più gradevoli i rapporti interpersonali tra turisti, operatori e residenti; le seconde intese come gli strumenti per generare i flussi turistici (tra cui si pongono, in prima linea, le comunicazioni aeree, marittime e ferroviarie). E' evidente che nella valutazione della qualità globale riferita fenomeno del turismo sociale all'interno di un determinato contesto territoriale, le preferenze, le attese e le percezioni del turista "svantaggiato" nei confronti delle infrastrutture avranno un peso maggiore rispetto alle preferenze, le attese e le percezioni delle altre due componenti; le infrastrutture sociali in quanto riferibili all'aspetto relazionale del fenomeno in questione, quelle fisiche in quanto garantiscono l'accessibilità ai luoghi elementi, questi ultimi, fondamentali nella erogazione di un servizio turistico sociale di qualità.

Altro pilastro della qualità globale é il grado di efficacia e di efficienza delle strutture che compongono la filiera

turistica. Il concetto di efficacia é misurato dalla capacità che hanno queste ultime di soddisfare i desideri del turista (nel caso ad esempio di strutture ricettive per il turismo sociale, la capacità di offrire spazi adatti a momenti di socializzazione) mentre l'efficienza si riferisce al rapporto qualità/prezzo che nel caso del turismo sociale deve risultare abbastanza contenuto.

La qualità, quindi, oltre ad avere un valore oggettivo, ha anche un valore soggettivo che é legato alle preferenze, alle attese e alle percezioni; essa parte dalle aspettative del turista, e si impernia sulla percezione dello scarto tra le aspettative e l'esperienza turistica secondo il seguente schema:

**Figura 2 – La valutazione della qualità del servizio turistico - (valore soggettivo della valutazione)**



Essendo i prodotti turistici inquadrabili nella categoria della *experience good*, beni cioè la cui qualità può essere valutata soltanto dopo l'uso o il consumo, gli organizzatori della offerta turistica dovranno puntare al miglioramento delle condizioni oggettive di fruizione della offerta e sfruttare al massimo il veicolo promozionale quale strumento determinante per la formazione delle attese. In tal modo, si può ottenere il risultato di una riduzione dello scarto tra aspettative ed esperienza turistica, e quindi aumentare il livello di soddisfazione legato alla qualità percepita.

Un ulteriore vantaggio della impresa multistakeholder è rappresentata dalla maggiore capacità di controllo: dove la partecipazione dei lavoratori è maggiore, vi è maggiore controllo, la qual cosa lascia meno spazio a comportamenti di tipo opportunistico, se non addirittura illeciti. L'approccio multistakeholder,<sup>46</sup> (Senge Zadek), “risponde da questo punto di vista a istanze tipiche del risk management e dell'apprendimento organizzativo, che pongono in rilievo l'importanza del dialogo tra gli stakeholder come

---

<sup>46</sup> Cfr. *Libro bianco del terzo settore*, p. 330 e segg.

meccanismo cruciale attraverso il quale le imprese possono acquisire le competenze e la conoscenza.”

Riprendendo il discorso sui vantaggi che derivano dalla applicazione di un modello di gestione del tipo multistakeholder, un ulteriore vantaggio di questo modello é rappresentato dal fatto che in una condizione di crisi di risorse economiche, “la partecipazione di più soggetti non solo può aumentare l’efficienza ma, altresì, può permettere di socializzare le responsabilità e i costi all’interno di una rete che si sente responsabile sia economicamente che da un punto di vista sociale e relazionale.”

In questo senso i modelli multistakeholder che prevedono una partecipazione allargata a più livelli, possiedono evidenti vantaggi da tenere in debita considerazione in una prospettiva di utilizzo nell’intero panorama degli enti nonprofit.

Lo stile di governo basato sulla condivisione dei valori e della finalità, sul rapporto di reciproca fiducia tra i membri, sulla partecipazione allargata a tutte le componenti interne della organizzazione e anche a componenti esterne (familiari, utenti stessi, le istituzioni territoriali), é modello di governo che Donati e Colozzi hanno definito di governance

societaria. Questa collaborazione, che é una conditio sine qua non per produrre beni relazionali che rispondano ad obiettivi di interesse collettivo, i cui elementi di complessità (che vanno dall'individuazione dei bisogni alla combinazione delle risorse fino all'accessibilità per i fruitori) richiedono come condizione strutturale la collaborazione, o almeno la compartecipazione, di attori diversi, ognuno dei quali apporta contributi coessenziali a definire quantità e qualità del bene prodotto.

Le pratiche collaborative generano come risultato innovazione; l'innovazione, infatti, é sempre più il frutto di pratiche collaborative: l'esempio più emblematico in tal senso é costituito dalle tecnologie del web 2.0 (social network, wiki, blog, ecc.) che hanno contribuito a espandere tali pratiche oltre la prossimità fisica e le hanno rese più efficienti nel produrre conoscenze capaci di introdurre consistenti elementi di cambiamento. E questo aspetto assume, nel contesto turistico, un ruolo di assoluto rilievo.

### ***2.5 La valutazione delle imprese sociali***

La valutazione dei risultati delle organizzazioni non profit (e quindi anche delle imprese sociali) e dei bisogni

dell'utenza alla quale esse si rivolgono é sempre stata ritenuta molto difficile se non addirittura impossibile<sup>47</sup>. Al di là della certificazione della qualità ISO 9000<sup>48</sup> le cui norme hanno carattere prevalentemente procedurale, sono stati elaborati modelli più complessi per la misurazione della qualità delle imprese nonprofit, come ad esempio il modello Stqm (Social total quality management) , il modello Srvm (Social relationship value management) e il modello Sbsc (Social balanced scorecard)<sup>49</sup>. Nonostante questi modelli presentino elementi utili e spunti molto interessanti, essi sembrano non far emergere quelli che sono gli elementi di distintività delle imprese in questione.

Un modello che punta alla evidenziazione degli elementi di distintività di tali organismi é quello elaborato da

---

<sup>47</sup> Cfr. Ivo Colozzi, *"Delle virtù e dei premi, ovvero come riconoscere le organizzazioni di terzo settore di qualità, come premiarle e disseminare processi emulativi delle buone pratiche"*, in Libro Bianco sul Terzo Settore, Il Mulino, Bologna, p. 245 e segg.

<sup>48</sup> ISO 9000 é un termine generico che identifica una serie di norme e linee guida sviluppate dall'ISO (International Organization for Standardization) e riconosciute a livello internazionale, per definire i requisiti internazionali per i sistemi di gestione per la qualità che riguardano la valutazione di come e perché le cose vengono fatte, la descrizione di come vengono fatte e la registrazione dei risultati che attestano che sono state fatte. Le norme ISO 9000 sono generali, univoche e universali, infatti possono essere applicate in ogni azienda indipendentemente dalla sua dimensione o dal settore di attività. L'adozione delle norme ISO 9000 é volontaria e le imprese possono richiedere a organismi specializzati di rilasciare (dopo aver compiuto delle verifiche) una certificazione di conformità al sistema ISO 9000. La Certificazione di Qualità é un atto mediante il quale un organismo di certificazione dichiara che un Sistema Qualità é conforme alle norme e ai requisiti previsti dalla normativa di riferimento.

<sup>49</sup> I tre modelli citati di misurazione della qualità sono modelli di autovalutazione da parte delle imprese sociali che intendono migliorare le proprie performance e la propria organizzazione. La tendenza da parte di tali imprese a ricorrere a questi modelli di valutazione é in parte riconducibile alla eccessiva burocratizzazione legata alla applicazione delle norme ISO 9000 che distoglieva gli operatori del settore , impegnati nella produzione di documentazione, dal loro compito principale (l'erogazione dei servizi) con la conseguenza di un peggioramento della qualità del servizio erogato

T. Parson , modello elaborato negli anni 50 dello scorso secolo inizialmente noto come *four-function model*. Successivamente rinominato modello AGIL, acronimo composto dalle quattro iniziali delle funzioni indispensabili perche un sistema sociale possa vivere e svilupparsi:

**Tabella 5 – Le funzioni che garantiscono sviluppo e sopravvivenza di un sistema sociale secondo lo schema AGIL**

<b>A</b>	Adaption	Adattamento (all'ambiente)	Funzione che richiede l'uso di mezzi appropriati per realizzare determinati scopi
<b>G</b>	Goal	Perseguimento dei fini	Capacità di selezionare situazioni future che un sistema mira a raggiungere
<b>I</b>	Integration	Integrazione	Necessità di realizzare una integrazione tra vari fini, mediante valutazione della presenza o della assenza di particolari elementi favorevoli al suo raggiungimento
<b>L</b>	Latency	Latenza	Mantenimento di un modello di valore che serve da riferimento iidentitario

Il metodo AGIL, che si può considerare un metodo di valutazione relazionale in quanto alla sua base c'è il concetto espresso da Donati che afferma che "ogni fenomeno si costituisce nelle relazioni fra i suoi elementi e si caratterizza attraverso la loro specifica combinazione (relazionale), esige che il settore del nonprofit venga osservato da due punti di vista: uno esterno e uno interno. In poche parole é necessario considerare come le altre istituzioni e sistemi della società definiscono e osservano tali organizzazioni

(visione esterna) e come tali organizzazioni guardano se stesse e gli altri sistemi e istituzioni della società.

Secondo questo schema, per poter valutare un organismo che opera nel settore del nonprofit, occorre misurare:

1. l'efficienza;
2. l'efficacia;
3. la relazionalità;
4. la capacità di farsi guidare dai valori e di farlo percepire anche all'esterno della organizzazione.

Un cenno particolare va fatto alla costruzione degli indicatori di efficacia e di efficienza, oggetto di ampia discussione accademica e pratica la cui tematica é oggetto in continua evoluzione, tanto che ancora adesso il problema si presenta ancora oggi complesso e di difficile soluzione. E' necessario ricordare che questi indici sono stati proposti dalla allora Agenzia per le Onlus (ora ribattezzata Agenzia per il Terzo Settore) nel documento Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle Organizzazioni non profit, strumento fondamentale per facilitare un processo di uniformazione e comparabilità dei documenti contabili delle organizzazioni non profit.

Il 24 giugno 2010 presso la Sala della Mercede, Camera dei Deputati, in Roma, nell'ambito di un incontro organizzato dall'IID (Istituto Italiano Donazione)<sup>50</sup> si è tenuto un incontro dal titolo "Indici di efficienza per il terzo settore: verso un benchmark condiviso?" in cui è stata presentata una indagine sugli indici di efficienza delle organizzazioni associate all'IID. Qui di seguito si riportano gli indici di efficienza illustrati nel corso del suddetto incontro.

### 2.5.1 Gli indici di efficienza<sup>51</sup>

Gli indici che vengono utilizzati per misurare l'efficienza delle imprese sociali possono essere classificati in due categorie:

- ✓ quelli inerenti l'efficienza della raccolta fondi;
- ✓ quelli riguardanti l'impiego delle risorse.

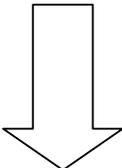
L'indice di efficienza della raccolta fondi è uno dei parametri di controllo più importanti, perché evidenzia, in forma estremamente sintetica e trasparente, quanto costano le iniziative di "fund raising" di una impresa sociale, nel loro

---

<sup>50</sup> L'IID è una associazione senza scopo di lucro apartitica e aconfessionale, fondata nel 2004 da tre enti rappresentativi del settore non profit italiano: Forum Nazionale del Terzo Settore, Fondazione Sodalitas e Summit della Solidarietà e si propone di contribuire con ogni opportuna iniziativa a diffondere tra le Organizzazioni senza scopo di lucro comportamenti di eccellenza tramite la correttezza gestionale, la trasparenza e la verificabilità dell'utilizzo delle risorse messe a disposizione per finalità sociali da donatori ed erogatori, sia privati che pubblici

<sup>51</sup> Cfr. *indagine sugli indici di efficienza delle Organizzazioni associate all'Istituto Italiano della Donazione – Analisi dei risultati*

complesso e pertanto viene espresso in modo da mostrare chiaramente quanto si é speso in media a consuntivo per raccogliere ogni euro. La formula suggerita é la seguente:

<p style="text-align: center;"><b>Indice di efficienza raccolta fondi</b></p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">Oneri Raccolta fondi / Proventi Raccolta fondi <sup>52</sup></p>
--

L'indice esprime in centesimi di euro la spesa media sostenuta per ogni euro raccolto dall'impresa sociale: é evidente che minore sarà l'indice, e di conseguenza il numero dei centesimi impiegati, migliore sarà la performance dell'impresa sociale..

### **2.5.2 Indici di impiego delle risorse**

Le imprese sociali hanno primariamente una funzione operativa: esse sono tanto più efficienti quanto più riescono a impiegare le loro risorse nelle attività istituzionali/tipiche in adesione ai fini di utilità sociale identificati nello Statuto ed enunciati nella formulazione della missione. L'impiego delle

risorse per la realizzazione delle attività istituzionali deve pertanto essere valutato anche in relazione all'impiego delle risorse nelle altre due macro aree oggetto di gestione dell'impresa sociale: la raccolta fondi e il supporto generale.

Pertanto, l'analisi dell'impiego delle risorse prende in considerazione le tre macro aree in cui si realizza la gestione dell'impresa sociale:

- ✓ attività istituzionale
- ✓ attività di raccolta fondi
- ✓ attività di supporto generale o di struttura

Gli indici considerati sono:

**A.** (Totale Oneri istituzionali , o tipici/ Totale oneri ) \* 100

**B.** (Totale Oneri della Raccolta Fondi / totale oneri ) \* 100

**C.** (Totale Oneri di Supporto Generale/ totale oneri ) \* 100

Il primo indice, il più importante, identifica, in valore percentuale, la quota di risorse che sono state impiegate, nell'esercizio, in attività direttamente connesse al fine istituzionale enunciato nella missione. Dal punto di vista del merito, questo indice é tanto migliore quanto più alto é il valore percentuale che esprime.

---

<sup>52</sup> Dal Codice Unico delle Aziende non profit 2007 del CNDEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti)

Gli indici B e C esprimono, in valore percentuale, la quantità di risorse che, nell'esercizio, sono state impiegate, rispettivamente, in attività di raccolta fondi e in attività di supporto generale.

Le imprese sociali impiegano risorse per la raccolta fondi, ma questa è un'attività strumentale all'esistenza dell'impresa sociale stessa. Gli oneri della raccolta fondi devono quindi essere allineati alla dimensione dell'impresa e agli impieghi delle risorse totali. Ugualmente gli oneri di supporto generale devono anch'essi risultare in linea con le dimensioni e con gli impieghi totali. Quindi gli indici B e C sono tanto migliori quanto è più basso il valore percentuale che esprimono.

### **2.5.3** Gli indicatori di risultato e gli indicatori sociali

In questa sede è comunque importante sottolineare che nei processi di valutazione della performance degli enti che operano nel sociale non si può non prendere in considerazione che tali organismi non hanno come primo scopo la massimizzazione del profitto, ma quello di realizzare la massimizzazione del soddisfacimento del destinatario del servizio. Questo scopo, che comunemente è

definito con il termine outcome, rappresenta l'incremento del benessere dei fruitori del servizio ottenibile attraverso l'esercizio della attività svolta e comporta una certa difficoltà di valutazione delle performance di tali enti.

Gli indicatori attraverso i quali é possibile valutare la capacità di perseguire la missione e le finalità di essi, siano essi di processo che di contesto<sup>53</sup>, possono oscillare da un massimo grado di obiettività ad un grado massimo di soggettività influenzando le caratteristiche di misurabilità, attendibilità e rilevanza degli indicatori stessi. Massimo grado di attendibilità si avrà quando si cercherà per esempio di valutare le risorse impiegate nella attivazione di un determinato progetto, laddove un ridotto grado di attendibilità si avrà allorquando l'obiettivo sarà quello di rilevare la percezione dei destinatari di un servizio circa l'impatto di una determinata attività in termini di sviluppo territoriale.

Nella valutazione dei singoli interventi è possibile anche utilizzare degli indicatori specifici che misurano le realizzazioni materiali, risultati o impatti.

---

<sup>53</sup> Gli indicatori di processo, qualitativi o quantitativi, afferiscono agli aspetti operativi di gestione ritenuti rilevanti gli indicatori di contesto riferiscono informazioni sulla realtà socio

Ai fini del nostro studio, più che gli indicatori di realizzazioni materiali (che possono per esempio misurare il numero di soggetti ospitati all'interno di una struttura ricettiva che opera nel settore del turismo sociale in un determinato arco temporale), sono particolarmente interessanti gli altri due tipi di indicatori di singoli interventi, ossia quelli di risultato e quelli cosiddetti *sociali*.

Gli indicatori di risultato hanno l'obiettivo di misurare l'effetto diretto e immediato prodotto da un ente nonprofit e forniscono informazioni sui cambiamenti che si sono verificati non solo sugli elementi del contesto, ma anche ad esempio a livello di comportamento, di capacità o di prestazioni dei beneficiari diretti.

Gli indicatori sociali sono quelli di più difficile determinazione in quanto sono riferibili a valori soggettivi (ad esempio la crescita del livello culturale di una determinata zona) e servono a dar conto dell'impatto che la attività dell'ente ha avuto nella società.

Gli indicatori sociali servono a misurare quell'elemento di distintività delle imprese sociali individuabile nella relazionalità, intesa come una duplice capacità di produrre

beni relazionali, c'è da precisare che la prima è riferibile alle relazioni interne alla organizzazione, mentre la seconda è riferibile alle relazioni tra l'ente e il suo task environment.

La misurazione della relazionalità interna si può costruire chiedendo alla impresa di fornire, tramite questionario appositamente studiato, di illustrare il clima aziendale. E' ovvio che tanto più i rapporti di fiducia, di lealtà e di cooperazione tra la leadership e gli operatori della impresa sociale, lavoratori dipendenti o volontari, sono buoni, tanto maggiore sarà l'indice di relazionalità.

Molto più complessa è invece la misurazione della relazionalità esterna in quanto è l'aspetto qualitativo più che quello quantitativo ad avere importanza in questo tipo di produzione perché non è tanto importante quanti beni relazionali si producano, ma piuttosto bisogna concentrarsi sul risultato finale. La costruzione di indicatori di tipo outgrowth è particolarmente difficile da costruire in modo affidabile.

Il tentativo più importante di sviluppare indicatori di questo tipo si è registrato nell'approccio allo studio del

---

valutazione. .

marketing relazionale e del marketing resource-based, il marketing basato sulle risorse.<sup>54</sup>

Particolarmente interessante é quanto afferma Grönroos (docente di Service and relationship marketing presso la Hanken School of Economics, in Finlandia) che, mentre le vendite sono un obiettivo di breve o medio termine, le relazioni con i clienti assicurano il successo nel lungo periodo e quindi tali relazioni rappresentano una forma di capitale. Le slide sottoriportate, presentate durante un seminario organizzato dall'Università Federico II di Napoli per il corso di dottorato nell'anno accademico 2009-2010 dal titolo "Logic: Marketing Implications of Value Creation and Co-creation", a cura del Prof. Christian Grönroos, mettono bene in risalto questo concetto relativo alla importanza delle relazioni tra azienda e consumatore che, se ben condotte assicurano la creazione di valore.

---

<sup>54</sup> Secondo resource-based theory, le imprese sviluppano nel tempo una dotazione eterogenea di risorse dovuta alla presenza di barriere all'imitazione. Secondo questa teoria le imprese possono raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile solo se scelgono i percorsi strategici in modo da sfruttare pienamente delle risorse che non solo siano in grado di creare valore ma che siano anche rare e difficilmente imitabili, o sostituibili, dai competitor (Barney

Figura 3– I ruoli dei produttori e dei clienti nella produzione e creazione di valore – Christian Grönroos –

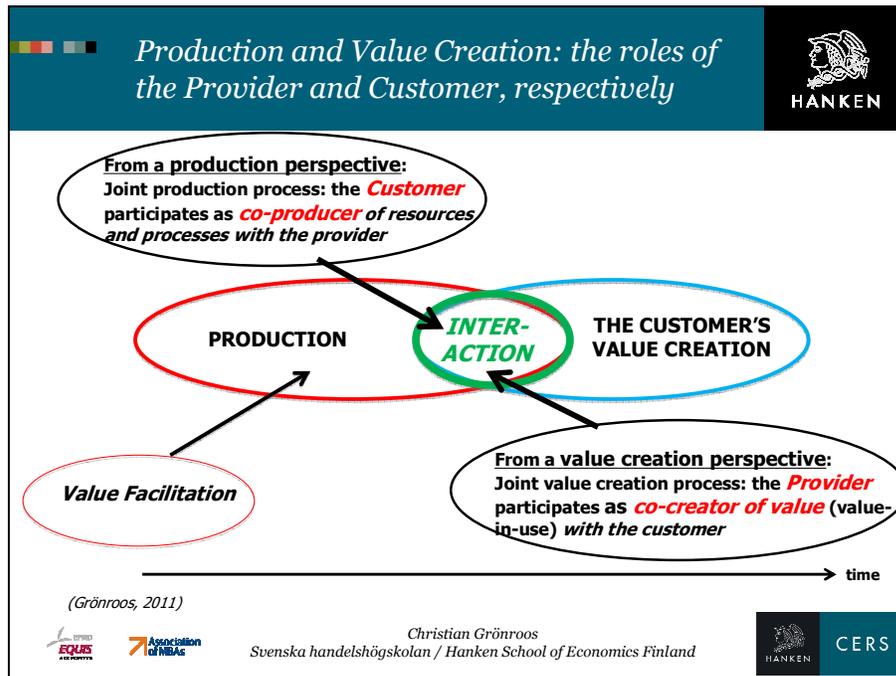
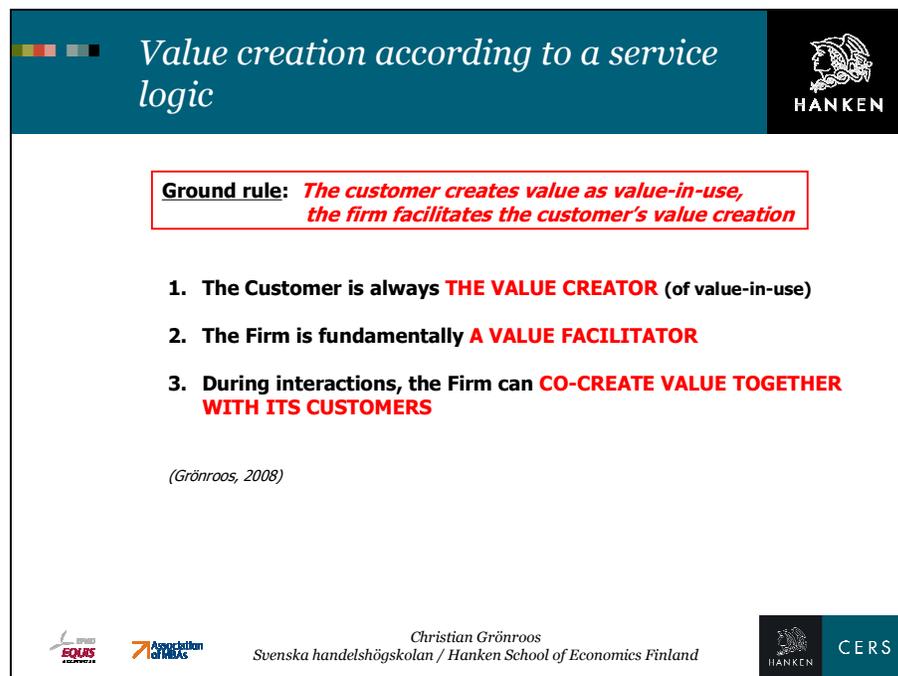


Figura 4– La creazione di valore secondo la “service logic” - Christian Grönroos



1996) Cfr. Sciarelli M, Tani M., *la gestione delle relazioni con i clienti come risorsa strategica per il successo delle imprese “market driven”*, Atti del Convegno AIDEA 2009

### 3. Turismo sociale

*Social tourism allows as many people as possible to go on holiday and therefore, significantly aids mobility.*

*Moreover, it can also contribute to combat seasonality, strengthen the notion of European citizenship and to promote regional development besides facilitating the development of specific local economies.*

Dal sito [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/calypso/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/calypso/index_en.htm)

#### 3.1 *Il Turismo sociale: un concetto in evoluzione*

Risulta difficile dare una definizione unica o statica di un fenomeno in continua evoluzione come quello del turismo sociale, sulla cui data di nascita, tra l'altro, il dibattito è ancora aperto.

Si può, però, senz'altro affermare, con riferimento al contesto europeo, che il turismo sociale, sorto nella prima metà del secolo scorso per favorire l'accesso al turismo a quelle classi sociali economicamente deboli ed emarginate, si presenta oggi come l'insieme delle attività che concorre a rendere l'uomo pienamente realizzato sia in chiave di maturazione personale, sia in chiave di crescita civile ed economica all'interno della propria comunità. E si può senza ombra di dubbio affermare che il turismo sociale affonda la sue radici in una esigenza etica la cui legittimità è basata su

un diritto, il diritto al turismo. Il Codice mondiale di etica del turismo, documento della OMT datato 1999, fornisce una visione ampia del fenomeno in questione. L'art. 7 di tale Codice (Diritto al turismo) così recita: "La possibilità di accedere direttamente e personalmente alla scoperta ed al godimento delle ricchezze del pianeta rappresenta un diritto di cui tutti gli abitanti del mondo devono poter usufruire in modo paritario; la sempre più estesa partecipazione al turismo nazionale ed internazionale dovrebbe essere considerata come una delle migliori espressioni possibili della crescita continua del tempo libero e non dovrà essere ostacolata in alcun modo. Il diritto di tutti al turismo deve essere considerato come il corollario del diritto al riposo ed al divertimento, in modo particolare del diritto ad una limitazione ragionevole delle ore di lavoro e a congedi periodici retribuiti, ai sensi dell'Articolo 24 della Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo e dell'Articolo 7.d del Patto Internazionale sui diritti economici, sociali e culturali. Il turismo sociale, ed in particolare quello associativo, che facilita un ampio accesso allo svago, ai viaggi ed alle vacanze, dovrebbe essere promosso con il sostegno delle autorità pubbliche. Il turismo familiare, giovanile,

studentesco, delle persone anziane e dei disabili dovrebbe essere incoraggiato e facilitato.”

In questo documento appare evidente la volontà di ribadire, a livello mondiale, che il turismo è un bisogno sociale primario, irrinunciabile, e che rappresenta uno strumento di conoscenza e di emancipazione personale. Ogni Paese civile dovrebbe pertanto garantire a tutti i cittadini l'accesso alla pratica di questo bene sociale di primaria importanza che deve essere alla portata di tutti i cittadini senza che nessuno sia escluso nella sua fruizione per colpa di circostanze personali, sociali, economiche o di qualsiasi altro fattore.

Partendo da questa ottica allargata, il turismo sociale può essere inteso:

- ✓ come diritto e come servizio sociale accessibile, fisicamente ed economicamente, anche alle persone che per motivi diversi non possono esercitare il diritto inalienabile alla vacanza;
- ✓ come turismo realizzato da gruppi e associazioni la cui motivazione principale prescinde dalle caratteristiche della vacanza (ad esempio dal luogo prescelto) ma soddisfa i bisogni di socializzare e vivere momenti di

incontro, di relazione e scambio di esperienze reciproche e come conoscenza di culture e fonte di arricchimento della persona;

- ✓ come esperienza, come momento di affermazione e recupero della propria personalità in tempi e spazi diversi".<sup>55</sup>

Il turismo sociale è stato, negli anni, oggetto di definizioni diverse da parte di quegli organismi, enti o associazioni, che al massimo livello internazionale si occupano della materia come l'OITS<sup>56</sup>, Organisation Internationale du Tourisme Social, (già BITS<sup>57</sup>, Bureau International du Tourisme Social) al quale aderiscono unicamente gli organismi più rappresentativi del turismo sociale nel mondo, e la Comunità Europea che se n'è occupata a più riprese fornendo l'interpretazione che gli stati membri devono recepire e statuire nel proprio ordinamento

---

<sup>55</sup> Cfr. Dall'Ara – Montanai , *Verso un turismo sociale e sostenibile* - 2005

<sup>56</sup> L'OITS, fondato il 7 giugno 1963, ha lo scopo di favorire lo sviluppo del turismo sociale a livello internazionale. A tal fine è responsabile del coordinamento delle attività turistiche dei suoi aderenti, delle informazioni sulle questioni che riguardano il turismo sociale ma anche degli aspetti culturali e delle conseguenze economiche e sociali.

In concreto, l'OITS, una associazione internazionale di tipo non-profit ha lo scopo di promuovere l'accesso allo svago,, alle vacanze e al turismo per la maggior parte delle persone, giovani, famiglie, azioni e disabili e favorire il raggiungimento di questo obiettivo e ciò che ne consegue con gli stakeholder che dividono questa responsabilità, vale a dire gli stati, gli attori sociali e gli operatori. La missione è anche quella di promuovere un turismo equo e sostenibile, assicurando il profitto per le popolazioni ospitanti e il rispetto del patrimonio naturale e culturale (traduzione dal sito <http://www.oits-isto.org/en/>).

<sup>57</sup> Il Congresso Mondiale del BITS 2010 ha rappresentato un momento importante per la vita del BITS dato che i partecipanti all'Assemblea Generale hanno approvato ufficialmente le proposte di modifica dello statuto e il cambio di denominazione dell'organizzazione, che ha assunto il nome di Organisation Internationale du Tourisme Social (OITS)

per portare avanti politiche turistiche omogenee a livello europeo.

Entrambe le fonti convergono, nella sostanza e nella forma, nel definire il turismo sociale come la domanda sociale di turismo aggregata dalle associazioni senza fini di lucro per il turismo sociale, le quali assicurano ai destinatari servizi di qualità posti all'insegna della ricchezza di valori sociali, etici e culturali.

Piena convergenza esiste anche nell'accettare che tale domanda, la più ampia che si affacci sul mercato (Il turismo sociale rappresenta circa il 70% del mercato mondiale e, secondo recenti stime appare sempre più in crescita), rappresenta un enorme progresso della nostra società verso la conclamazione della universalità dei diritti. Basti ricordare a tal proposito che nel 1972 l'allora BITS , nella carta di Vienna, agli artt. 1 e 8, definì il turismo come diritto inalienabile dell'individuo esortando lo Stato a promuovere una politica sociale del turismo .

Particolarmente interessante è la definizione di turismo sociale fornita dall'OITS all'interno del suo statuto che supera quella contenuta nello statuto del BITS che, all'art.3 , così recitava: "Il turismo sociale è l'insieme di tutti i fenomeni

e relazioni che risultano dalla pratica del turismo, in particolare da quella esercitata da soggetti a basso reddito. Questa partecipazione è resa possibile, o facilitata, da misure di natura sociale ben definite”. L’OITS, nel suo statuto, definisce il turismo sociale in modo più coerente con l’attuale contesto sociale: “ il turismo sociale è l’insieme di tutti i fenomeni e relazioni relativi alla partecipazione dei soggetti nei paesi di destinazione, ma anche dei turisti, delle persone a basso reddito, di quelle che presentano caratteristiche tali da non poter accedere, per vari motivi, alla pratica del turismo, alle vacanze, ai relativi benefici. Tale partecipazione è resa possibile, facilitata da politiche e misure sociali ben definite e dall’impegno degli attori della società civile <sup>58</sup>.

In pratica con questa ultima definizione si mette in chiaro che la visione di un rapporto simbiotico tra turismo e reddito, che per anni ha ispirato gli studi di gran parte della dottrina, dovrebbe cedere il passo ad una visione più ampia e coerente del fenomeno, in cui la società civile occupa un ruolo centrale E’ evidente inoltre l’evoluzione del concetto di turismo sociale riguarda sia la domanda che l’offerta.

---

<sup>58</sup> traduzione dal sito <http://www.oits-isto.org/en/>

Vengono ben individuati, infatti, i “target” di riferimento che non si esauriscono nei soggetti a basso reddito, ma si allargano a tutti coloro che per un motivo o per un altro non possono praticare il turismo ed è evidente anche il forte accento al ruolo che gli operatori possono svolgere al fine di renderne possibile tale pratica , nonché facilitarla.

Resta comunque ben saldo il concetto di turismo sociale come fenomeno di relazione tra soggetti che lo praticano.

Un contributo interessante è stato fornito anche dal CESE (Comitato Economico e Sociale Europeo) <sup>59</sup> che nel parere di iniziativa del 26 luglio 2006 sul tema “Il turismo sociale in Europa” ha stabilito, senza voler definire esattamente il turismo sociale, e dopo aver posto l’accento sul concetto di diritto al turismo e sulla necessità di renderlo accessibile a tutti, che per parlare di turismo sociale devono essere soddisfatte le seguenti condizioni:

- ✓ una vera e propria incapacità totale o parziale ad esercitare pienamente il diritto al turismo. Questo può

---

<sup>59</sup> Il CESE è un organo consultivo dell'Unione europea. Istituito nel 1957, esso fornisce consulenza qualificata alle maggiori istituzioni dell'UE (Commissione, Consiglio e Parlamento europeo) attraverso l'elaborazione di pareri sulle proposte di leggi europee, e si esprime inoltre con pareri elaborati di propria iniziativa su altre problematiche che a suo giudizio meritano una riflessione. Uno dei compiti principali del CESE è fungere da ponte tra le istituzioni dell'UE e la cosiddetta "società civile organizzata": a tal fine contribuisce a rafforzare il ruolo delle organizzazioni della società civile stabilendo un dialogo strutturato con tali organizzazioni negli Stati membri dell'UE e in altri paesi del mondo. (dal sito <http://www.eesc.europa.eu>).

- essere dovuto a condizioni economiche, a fenomeni di invalidità fisica o mentale, a condizioni di isolamento personale o familiare, ad una mobilità ridotta, a difficoltà geografiche o ad una grande diversità di cause che in definitiva costituiscono un ostacolo reale;
- ✓ qualcuno, ente pubblico o associazione privata, impresa, sindacato o un semplice gruppo organizzato di persone, decide di agire ed effettivamente agisce per superare o ridurre gli ostacoli che impediscono ad una persona di godere del suo diritto al turismo;
  - ✓ questa azione deve essere veramente efficace e consentire ad un gruppo di persone di praticare il turismo in condizioni basate su valori quali la sostenibilità, l'accessibilità e la solidarietà.

E' forte, in questa definizione, il richiamo al concetto di turismo sociale basato su valori di sostenibilità, accessibilità e solidarietà e al ruolo della società civile nella rimozione di ostacoli che ne impediscono la pratica.

Non si può però ignorare, nel momento in cui si parla dei criteri di identificazione del turismo sociale, quanto riportato nella Dichiarazione di Montreal, datata 1996, che da molti è stato definito il "Manifesto Internazionale del

nuovo Turismo Sociale”. In tale documento (in cui si legge tra l’altro che il turismo sociale è creatore di società, attore di crescita economica, attore dell’assetto territoriale e dello sviluppo locale, nonché partner di programmi di sviluppo mondiale) agli artt. 13, 14 , 15 vengono elencati i criteri che identificano il Turismo Sociale. In particolare si afferma che: “può rivendicare l’appartenenza alla cerchia del Turismo Sociale qualsiasi impresa turistica (associazione, cooperativa, mutua, fondazione, federazione, impresa senza scopo di lucro, società ecc.) il cui atto costitutivo od oggetto principale indichi con chiarezza l’impegno in un progetto d’interesse generale e la ricerca di un’accessibilità al turismo per il maggior numero di persone, segnando una netta demarcazione dalla ricerca del solo profitto. Il termine “sociale” significa maggiore solidarietà, fratellanza e speranza per quanti nel mondo (e sono tanti) attendono ancor oggi di poter usufruire e godere del tempo libero.”<sup>60</sup>

L’art. 14 pone l’accento su altri aspetti fondamentali e caratterizzanti l’attività di chi eroga servizi per il turismo sociale: la centralità del turista (che deve essere rispettato e

---

<sup>60</sup> Cfr. art. 13 dichiarazione di Montreal

trattato senza alcuna discriminazione) la componente “valore aggiunto non economico” del prodotto turistico (che riporta al contenuto altamente esperienziale del viaggio) , l’attenzione a non turbare o perturbare l’ambiente locale (che riporta ai concetti di turismo responsabile e di eco-turismo) la trasparenza dei documenti contrattuali (che pone una particolare attenzione nei confronti dei diversi stakeholder), un sistema di prezzi che deve essere compatibile con il fine sociale, utilizzo di una parte del profitto per il miglioramento del servizio, una gestione del personale che tenda a valorizzare i soggetti che operano all’interno della struttura, anche attraverso attività continua di formazione. L’art. 15 sposta l’attenzione sulla legittimazione alla attività di operatore turistico, che proviene dall’azione svolta al servizio di uno scopo chiaramente affermato e perseguito e non dallo statuto che viene considerato, in quanto mutevole nei contenuti a seconda delle abitudini, delle pratiche o dell’evoluzione delle legislazioni, soltanto un mezzo al servizio dei progetti.

Tre quindi sono i pilastri per poter operare in tale settore secondo tale Dichiarazione:

1. un progetto di interesse generale;

2. la ricerca di una accessibilità al turismo per il maggior numero di persone;
3. un ridimensionamento della ricerca del profitto.

Una definizione più operativa è stata suggerita dal prof. Louis Jolin della University of Québec di Montreal. Secondo la sua visione, con il termine “turismo sociale” si intende l’insieme dei programmi, eventi e attività che permettono a tutti i gruppi di popolazione, particolarmente giovani, famiglie, pensionati, soggetti con redditi modesti e soggetti con disabilità fisiche, di praticare il turismo, oltre che a migliorare la qualità delle relazioni tra visitatori e comunità locale. Rendere disponibile l’accesso ad attività “outdoor” , in particolare ai giovani, rappresenta un’altra forma di turismo sociale e serve a democratizzare le zone e ad introdurre un cambiamento in termini di opportunità ricreative, sociali ed educative. Il turismo sociale si riferisce, inoltre, anche a misure prese da governi di vari Paesi che incoraggiano le vacanze, un diritto che spesso viene garantito da sindacati, associazioni e cooperative. Ed è proprio grazie a tali associazioni, cooperative che, ha sottolineato la Commissione Europea in un incontro sul turismo sociale nel

1993, il turismo è reso accessibile ad un gran numero di persone *svantaggiate* “

Per completare un quadro delle varie definizioni, che, a livello internazionale e nazionale, si sono via succedute nel tempo, ben sapendo che quanto sopra detto non può essere esaustivo della storia della evoluzione di tale concetto, si riporta in una pagina successiva un elenco dei principali riferimenti a documenti internazionali e nazionali all'interno dei quali è stata riportata una definizione di tale fenomeno o che si riferiscono ad esso avendone apportato elementi di novità.

Vale la pena sottolineare, non fosse altro per l'attualità della questione, ciò che il decreto legislativo n. 79 del 23 maggio 2011, il cosiddetto Codice del Turismo, il cui obiettivo generale è quello di stimolare lo sviluppo del settore turistico e dare maggiore tutela ai consumatori e agli operatori del settore, prevede in merito ai principi che regolano il turismo accessibile, alle forme di sostegno al turismo sociale, alla disciplina delle imprese senza scopo di lucro che operano nel settore.

In particolare, il Codice, redatto in attuazione del disposto di cui all'articolo 30 della convenzione dell'Onu del

2006, afferma un principio fondamentale teso a garantire alle persone diversamente abili “il diritto di fruire dell’offerta turistica in modo completo e in autonomia”, intervenendo sulla sua accessibilità, così da permettere a tutti un miglioramento della propria qualità di vita. L’art. 3 di tale codice detta quelli che vengono definiti i principi in tema di turismo accessibile dove si legge: “In attuazione dell’articolo 30 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, fatta a New York il 13 dicembre 2006, ratificata e resa esecutiva con la legge 3 marzo 2009, n. 18, lo Stato assicura che le persone con disabilità' motorie, sensoriali e intellettive possano fruire dell’offerta turistica in modo completo e in autonomia, ricevendo servizi al medesimo livello di qualità degli altri fruitori senza aggravii del prezzo. Tali garanzie sono estese agli ospiti delle strutture ricettive che soffrono di temporanea mobilità' ridotta. Ai fini di cui al comma 1, lo Stato promuove la fattiva collaborazione tra le autonomie locali, gli enti pubblici, gli operatori turistici, le associazioni delle persone con disabilità' e le organizzazioni del turismo sociale. E' considerato atto discriminatorio impedire alle persone con disabilità' motorie, sensoriali e intellettive, di

fruire, in modo completo ed in autonomia, dell'offerta turistica, esclusivamente per motivi comunque connessi o riferibili alla loro disabilità.“

Nel titolo V del predetto Codice, anche in un'ottica di necessaria destagionalizzazione del settore, vengono riordinate le norme sul turismo sociale, adeguando la disciplina in tema di Buoni Vacanza quale fondamentale strumento che permette l'erogazione di un contributo dello Stato alla fasce più deboli della popolazione. In tale ottica, si specificano e consolidano gli strumenti di finanziamento, prevedendo anche il ricorso ad una parte delle risorse dell'8 per mille destinate allo Stato.

L'art. 27, relativo al turismo sociale così recita: “Presso il Dipartimento per lo sviluppo e competitività del turismo opera il Fondo di cui alla disciplina prevista dall'articolo 2, comma 193, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, di seguito denominato: "Fondo buoni vacanze. Ad esso affluiscono: risparmi costituiti da individui, imprese, istituzioni o associazioni private quali circoli aziendali, associazioni non-profit, banche, società finanziarie; risorse derivanti da finanziamenti, donazioni e liberalità, erogati da soggetti pubblici o privati; a decorrere dall'anno di

imposta 2011, parte della quota destinata allo Stato di cui all'articolo 47, secondo comma, della legge 20 maggio 1985, n. 222, determinata con le procedure vigenti. Allo scopo di favorire la crescita competitiva dell'offerta del sistema turistico nazionale con appositi decreti, di natura non regolamentare, del Presidente del Consiglio dei Ministri o del Ministro delegato, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sentito il Dipartimento per le politiche della famiglia, d'intesa con la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, sono definite le modalità per l'erogazione di buoni vacanza da destinare ad interventi di solidarietà' in favore delle fasce sociali più deboli, anche per la soddisfazione delle esigenze di destagionalizzazione dei flussi turistici ed anche ai fini della valorizzazione delle aree che non abbiano ancora conosciuto una adeguata fruizione turistica.”.

L'art. 5 detta poi norme in particolare per le imprese turistiche senza scopo di lucro affermando quanto segue: “Le associazioni che operano nel settore del turismo giovanile e per finalità ricreative, culturali, religiose, assistenziali o sociali, sono autorizzate ad esercitare le attività di cui

all'articolo 4, nel rispetto delle medesime regole e condizioni, esclusivamente per gli associati, anche se appartenenti ad associazioni straniere aventi finalità analoghe e legate fra di loro da accordi di collaborazione. Le associazioni di cui al comma 1 assicurano il rispetto dei diritti del turista tutelati dall'ordinamento internazionale e dell'Unione europea.“

Importante sottolineare anche quanto riportato all'art. 4. in merito alla definizione di impresa turistica: “Ai fini del presente decreto legislativo sono imprese turistiche quelle che esercitano attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica. L'iscrizione al registro delle imprese, di cui alla legge 29 dicembre 1993, n. 580, e successive modificazioni, e con le modalità di cui al decreto del Presidente della Repubblica 7 dicembre 1995, n. 581, e successive modificazioni, ovvero al repertorio delle notizie economiche e amministrative laddove previsto, costituiscono condizione per usufruire delle

agevolazioni, dei contributi, delle sovvenzioni, degli incentivi e dei benefici di qualsiasi genere ed a qualsiasi titolo riservate all'impresa turistica. Fermi restando i limiti previsti dall'Unione Europea in materia di aiuti di Stato alle imprese, alle imprese turistiche sono estesi i contributi, le agevolazioni, le sovvenzioni, gli incentivi e i benefici di qualsiasi generi previsti dalle norme vigenti per l'industria, così come definita dall'articolo 17 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112, nei limiti delle risorse finanziarie a tal fine disponibili ed in conformità ai criteri definiti dalla normativa vigente. Le imprese turistiche non costituite conformemente alla legislazione di uno Stato membro dell'Unione europea o di uno Stato AELS (EFTA) possono essere autorizzate a stabilirsi e ad esercitare le loro attività in Italia, secondo il principio di reciprocità, previa iscrizione nel registro di cui al comma 2, ed a condizione che posseggano i requisiti richiesti dalle leggi statali e regionali, nonché dalle linee guida di cui all'articolo 44 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112. “

Anno	Organizzazione	Riferimento documentale o di evento	Eventuale riferimento	Contenuti principali relativi al Turismo Sociale
1947		Costituzione Italiana	Art. 3	Riconoscimento inequivocabile del diritto alla vacanza per tutti
1972	BITS	Carta di Vienna	Art. 1, Art. 8	Il turismo viene definito come diritto inalienabile dell'individuo; si esorta lo Stato a promuovere una politica sociale del turismo
1980	OMT	Dichiarazione di Manila		Le Società devono creare le condizioni concrete che permettano l'accesso alla vacanza a tutti i cittadini senza alcuna discriminazione
1990		Il Consiglio Europeo dichiara il 1990 Anno Europeo del Turismo		Tra le varie funzioni dell'anno europeo del turismo si ricorda quella di incoraggiare forme alternative di turismo attraverso una migliore distribuzione stagionale e spaziale delle vacanze e un maggior rispetto per l'ambiente
1996	BITS	Dichiarazione di Montreal	Artt. 1-15	Il turismo sociale è: creatore di società, fattore di crescita economica, attore dell'assetto territoriale e dello sviluppo locale, partner nei programmi di sviluppo mondiale
1999	OMT	Codice Mondiale di Etica del Turismo	Art. 7, comma 3	Riconoscimento del diritto al turismo esteso a tutta la popolazione
2000	Comunità Europea	Risoluzione del Parlamento Europeo "Potenziale del Turismo per l'occupazione"		Il turismo viene riconosciuto come conquista irreversibile alla quale devono fare seguito tutte le iniziative volte a soddisfare la domanda sociale di Turismo
2001		Legge 29 marzo 2001, n. 135 (abrogato dal d.lgs. 23 maggio 2011, n79.)	Art. 2 Art. 10	Riconoscimento del turismo per la crescita culturale e sociale della persona e della collettività; impegno della Repubblica a rimuovere gli ostacoli che si frappongono alla fruizione dei servizi turistici da parte di alcune categorie di cittadini - Sostegno per l'accesso alla pratica turistica di più ampie fasce della popolazione
2002		DPCM 13 settembre 2002	Art. 1	Riconoscimento ufficiale di molte attività svolte non esclusivamente in forme di impresa
2003	Consiglio Economico e Sociale della UE	Parere del 23 gennaio "Un turismo accessibile a tutti e socialmente sostenibile"		Il turismo è un bene sociale che deve essere alla portata di tutti i cittadini senza che nessun gruppo possa esserne escluso, indipendentemente dalle condizioni personali, sociali, economiche o di qualsivoglia altro tipo
2003	Commissione Europea	COM. 0716: Orientamenti di base per la sostenibilità del turismo europeo		Legame tra sostenibilità e turismo sociale
2004	Parlamento Europeo	Risoluzione 2229 - Sulle nuove prospettive e le nuove sfide per un turismo europeo sostenibile		Diritto di ogni cittadino europeo di essere turista; invito ad adottare le misure appropriate per assicurare che anche le categoria di utenti con esigenze specifiche possano esercitare tale diritto , necessità di migliorare l'accessibilità delle strutture e dei servizi, incentivare la formazione degli addetti alla accoglienza ed assistenza di turisti anziani e disabili
2006	Consiglio Economico	Parere di iniziativa - 19 gennaio		Il turismo sociale è un bisogno generale e bisogna renderlo accessibile a tutti.. Individuazione di tre condizioni affinché si possa parlare

	e Sociale della UE	2006 - Il turismo sociale in europa		di turismo sociale.
2010	Congresso Mondiale BITS	Appello per richiedere politiche sociali a favore del turismo		Forte accento sulla dimensione sociale del turismo, - importanza del turismo sociale per favorire lo sviluppo interno e per valorizzare il territorio - importanza della ricerca di soluzioni concrete e innovative in collaborazione con le associazioni di turismo sociale e i sindacati per interventi sul piano nazionale ed internazionale
2011		Codice del turismo (d.lgs. 23 maggio 2011, n79.)	3, 5, 27	Turismo accessibile ; imprese turistiche senza scopo di lucro ; Turismo sociale

**Tabella 6 –Principali documenti riguardanti il Turismo Sociale – Ordinamento crescente per data**

### **3.2 Gli attori del turismo sociale**

Gli attori del turismo sociale, considerato quest'ultimo come l'insieme di tutte le azioni, organizzate dal settore pubblico o da altri soggetti, il cui scopo è consentire l'accesso al viaggio e alle vacanze a soggetti cosiddetti "svantaggiati", sono di fatto individuabili in due grosse categorie:

1. i soggetti destinatari (disabili, giovani dai 18 ai 30 anni, famiglie con una situazione difficile dal punto di vista sociale o economico, anziani ultra sessantacinquenni o pensionati) la cui mobilità è ridotta dalla situazione di "svantaggio" economico, fisico o culturale in cui versano;
2. i soggetti che operano attivamente nel settore (istituzioni che perseguono fini di equità sociale, soggetti non-profit<sup>61</sup> che coltivano obiettivi umanitari, ma anche operatori di mercato che individuano l'opportunità di colmare particolari esigenze soddisfacendo nel contempo principi etico sociali.

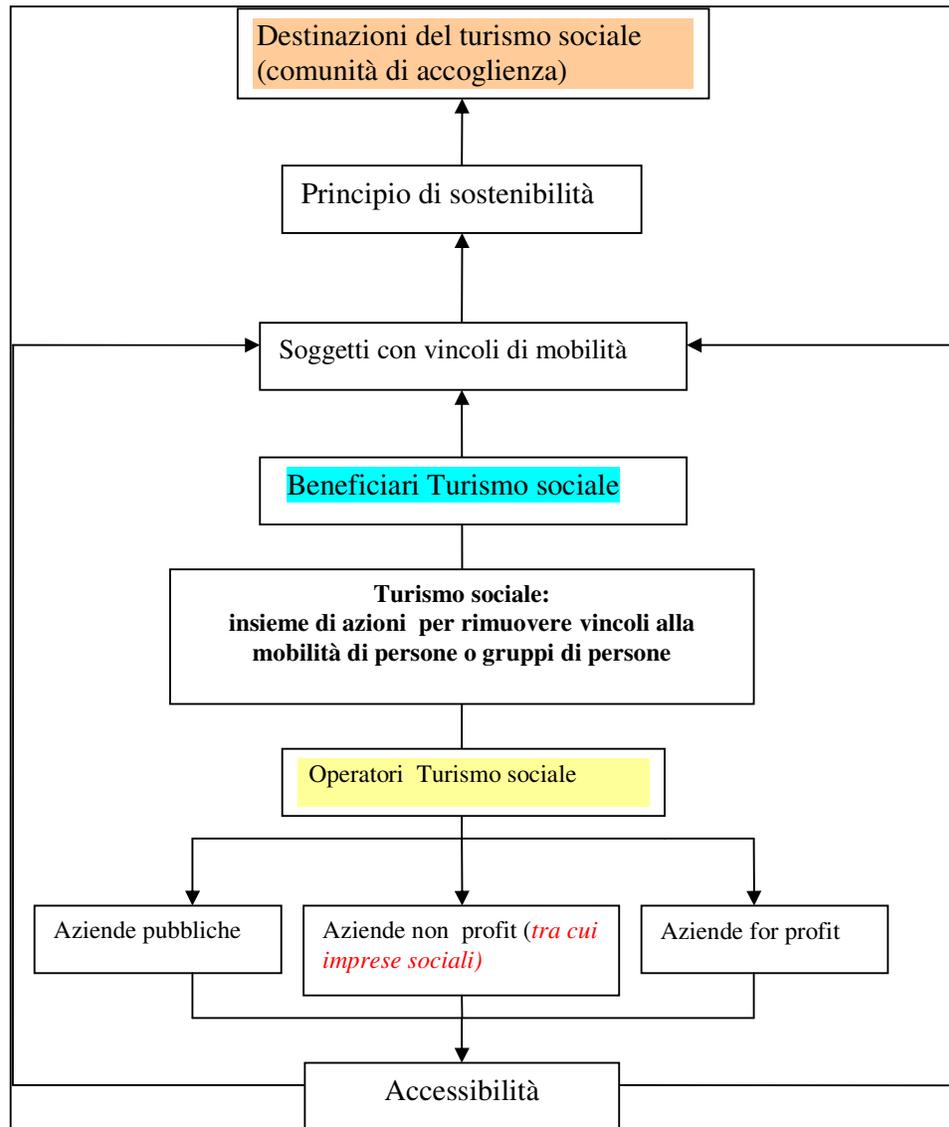
Rientrano, quindi, nella categoria degli operatori del settore anche tutti i soggetti, profit e nonprofit che,

---

<sup>61</sup> Le imprese sociali che svolgono la loro attività nel settore del turismo sociale, ai sensi del d.lgs 24 marzo 2006, n. 155 rientrano in questa categoria di soggetti.

attraverso la loro attività, consentono l'allargamento dell'accesso al settore dei viaggi e delle vacanze, purché siano rispettati i principi basilari del turismo sociale. Per quanto riguarda gli attori con cui essi interagiscono sul piano della destinazione, oppure nell'organizzazione del viaggio (per esempio per il trasporto), è necessario che le relative pratiche operative si riconducano ai principi della sostenibilità. Ciò comporta che tutti gli attori del sistema devono supportare tale fenomeno con una adeguata e diffusa cultura volta alla assunzione di responsabilità da parte di chi lo gestisce che deve avere sempre un occhio rivolto ai problemi relativi alla accessibilità, ma anche di chi lo utilizza.

**Figura 5 Gli attori del Turismo sociale**



Tutti gli attori del turismo sociale devono operare nel rispetto del principio di sostenibilità, principio che normalmente viene associato al problema dell'ambiente e delle risorse naturali e che il WTO definisce come la risposta alla necessità degli attuali turisti e delle regioni

ospitanti proteggendo ed incrementando le opportunità per il futuro.

L'ambiente e le risorse naturali, infatti, sono quella componente di ricchezza di un territorio che possono subire deterioramento non solo a seguito dello sviluppo economico e della globalizzazione, ma anche di un fenomeno turistico.<sup>62</sup> E' evidente che l'offerta turistica non può essere mantenuta a lungo nel tempo se si attuano processi di distruzione o di depauperazione dell'ambiente in cui devono essere erogati i servizi e d'altra parte non si deve dimenticare che il problema ambientale è collegato anche alla organizzazione della mobilità (le interminabili code di automobili nei periodi di punta delle vacanze ne sono un esempio eclatante). Il turismo sostenibile<sup>63</sup> è quindi anche

---

<sup>62</sup> La interrelazione tra lo sviluppo del turismo e dell'ambiente è molto complessa. Questa complessità è stata teorizzata da Budowski nel 1976. Secondo tale studioso tra l'attività economica di turismo e l'ambiente esistono tre differenti forme di interrelazione:

1. la coesistenza (in questo caso tra turismo e ambiente vi possono essere pochissime, trascurabili connessioni)
2. conflitto ((i due insiemi interagiscono e il turismo può procurare evidenti danni ambientali)
3. simbiosi (il turismo e l'ambiente si supportano a vicenda, ricevendo benefici l'uno dall'altro)

<sup>63</sup> Documento fondamentale di riferimento del turismo sostenibile è la Carta di Lanzarote, formulata nel 1995, in occasione della Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile. La Carta si compone di una premessa, di diciotto punti in cui vengono elencati dei comportamenti da tenere a garanzia della sostenibilità del turismo le di un piano d'azione che individua iniziative ed attività da assumere sulla base dei principi precedentemente indicati. Secondo tali principi a sostenibilità del turismo si realizza attraverso: un processo guidato di gestione delle risorse, il rispetto e il sostegno delle identità locali, lo sviluppo di solidarietà, la protezione della qualità della destinazione turistica, la gestione della diversità come opportunità, il contributo alla qualità della vita anche attraverso il cambiamento dei modelli consumistici, la protezione degli spazi ambientalmente vulnerabili, la promozione di forme alternative di turismo.

Altri documenti di riferimento per la tematica del turismo sostenibile sono:  
Carta dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (1996) dal titolo "Turismo: Principi base per uno sviluppo sostenibile"

un turismo che propone soluzioni alternative, dettate da logiche di contenimento, al problema del trasporto e della mobilità . Non porre in debito conto le problematiche ambientali e di trasporto significa avviare inevitabili processi di inquinamento che riducono le possibilità del tempo turistico. Lo sviluppo di un turismo sostenibile non nasce però solo dal riconoscimento degli operatori locali ma anche dalla salvaguardia ambientale e socio culturale presso un numero sempre maggiore di turisti. Esiste, infatti, una domanda di turismo responsabile<sup>64</sup> che, per essere soddisfatta, ha stimolato le destinazioni a competere anche sulla qualità ambientale e sociale del turismo offerto.

Ma il problema della sostenibilità, come sostiene Swarbrooke, non si esaurisce solo nella dimensione

---

Calvià (1997): Conferenza internazionale "turismo e sviluppo sostenibile nel bacino del mediterraneo";

Dichiarazione di Berlino (1997) "Turismo durevole e Sviluppo Sostenibile";

Carta di Rimini (2001), frutto della Conferenza internazionale sul turismo sostenibile.

Da segnalare che nel 1999 la Commissione Sviluppo Sostenibile dell'ONU segnalò l'urgente definizione di strategie nazionali riguardanti il turismo sostenibile, coerenti con gli obiettivi di Agenda 21. Agenda21 è un programma delle Nazioni Unite dedicato allo sviluppo sostenibile. 21 significa XXI secolo, secolo caratterizzato dalle emergenze climatico – ambientali e socio – economiche. Agenda 21 è un piano d'azione per garantire uno sviluppo sostenibile da realizzare su scala mondiale con il massimo coinvolgimento di tutti gli stakeholder che operano in un territorio in cui la presenza umana ha impatti sull'ambiente Anche nel settore turistico è stato elaborato un documento simile: Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry , in cui sono stati sanciti i principi generali per un turismo sostenibile, da cui sono stati elaborati nove requisiti che il turismo sostenibile deve soddisfare

64 Con il termine di turismo responsabile si può definire il processo di autoselezione da parte del turista di attività di turismo rispettose e sostenibili e quindi può essere visto come l'espressione, dal lato della domanda, del bisogno di turismo sostenibile. E' una forma di turismo "critico" che va ben oltre il semplice momento del viaggio e si può esprimere anche attraverso attività di boicottaggio di destinazioni per motivi ambientaliim sociali o politici non condivisi. (Candela, Figini, Economia del turismo – p 449)

ambientale, cioè nel considerare l'impatto sulle risorse naturali e sul patrimonio storico artistico, ma va studiato anche con riferimento alle altre due dimensioni, quella sociale e quella economica con cui quella ambientale può in qualche modo collegarsi producendo in alcuni casi effetti negativi.<sup>65</sup> L'aggressione ambientale, ad esempio, se associata a logiche speculative mirate a trarre il massimo vantaggio nel breve "spremendo" in tutti i sensi il turista, costituisce un mix pericolosissimo di fattori che creano disvalore nel settore togliendo al turismo la "capacità di futuro". La dimensione economica include gli aspetti positivi e negativi legati, i primi all'aumento del reddito e dell'occupazione, i secondi alla sottrazione di risorse turistiche da un uso alternativo, mentre quella sociale ha a che vedere con l'impatto socio-culturale sulla popolazione ospite (hosts), ma non solo. Nel turismo, come in ogni esperienza umana, l'incontro con l'altro è sempre una esperienza che modifica il sé e lo scambio culturale. La differenza culturale e sociale può diventare ricchezza e opportunità se scambiata positivamente, e questa positività misura il valore aggiunto non economico che deriva dalla

---

<sup>65</sup> Cfr. Candela G., Figini P., *Economia del turismo*, McGraw-Hill, Milano, 2003, p. 446

pratica turistica. Thomas Mann diceva “se io ho un dollaro e tu hai un dollaro e ce li scambiamo, rimaniamo con un dollaro a testa. Se io ho un’idea (una cultura) e tu hai un’idea (un’altra cultura) e ce le scambiamo, avremo due idee a testa (una cultura molto più ricca)”. Pur nella consapevolezza che l’esperienza turistica non modifica solo la popolazione locale, ma anche il turista stesso, vale la pena sottolineare che il problema della sostenibilità del turismo dal punto di vista sociale, fermo restando il vincolo della massimizzazione della funzione obiettivo della generazione presente, sotto il vincolo del mantenimento dello stesso stock di risorse per le generazioni future, richiede comunque il coinvolgimento della popolazione residente nella pianificazione del marketing della destinazione che, senza ombra di dubbio, deve contribuire alla definizione delle politiche di sviluppo locale del territorio.

Mentre il principio della sostenibilità è un principio che dovrebbe essere condiviso da operatori e destinatari dei servizi afferenti al turismo sociale, il principio della accessibilità è ad appannaggio degli operatori i quali sono tenuti a realizzare e promuovere il turismo accessibile, preferibilmente in una ottica sistemica. La necessità di

operare in una ottica sistemica, garanzia di un turismo di qualità incentrato sull'attenzione verso il cliente e tutti i suoi bisogni, è stata fortemente richiamata nel Manifesto del Turismo accessibile e poi ripresa nell'attuale Codice del Turismo. “Per realizzare e promuovere il turismo accessibile”, si legge nel richiamato documento, “in una logica di sistema, si auspica la fattiva collaborazione tra gli Operatori turistici, le Autonomie Locali, gli Enti Pubblici, le Associazioni delle persone con disabilità e le Organizzazioni del turismo sociale.”

Il sistema di valori sottostante le relazioni che devono essere poste in essere tra destinatari e soggetti erogatori dei servizi per il turismo sociale (Sostenibilità, Socialità, Solidarietà) sono la premessa per un cambiamento di rotta nei processi di sviluppo turistico locale. Ed è grazie anche al contributo del turismo sociale inteso nella sua nuova accezione che si possono creare e facilitare le condizioni per il passaggio da uno “sviluppo del turismo” al “turismo dello sviluppo” delle persone, delle organizzazioni e delle comunità.

### **3.2.1 I destinatari del turismo sociale in Italia – La tendenza evolutiva della domanda**

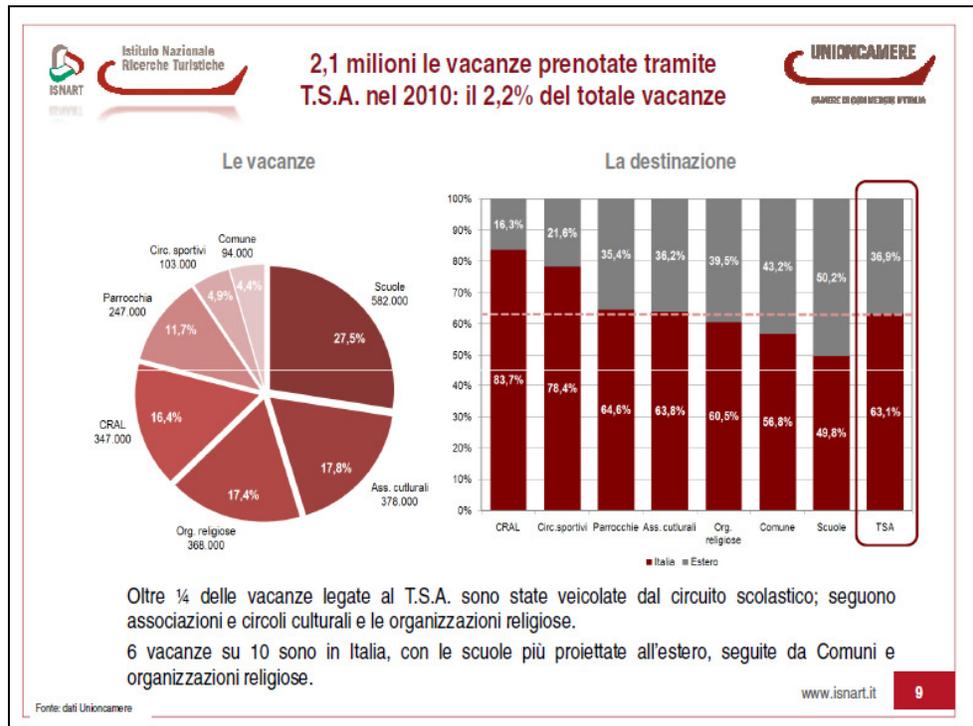
I destinatari del turismo sociale, ossia i suoi beneficiari (termine più adatto in una ottica di visione sociale del fenomeno turistico), sono i turisti che ne compongono la domanda e di cui condividono principalmente lo spirito di socialità e di scambio. In linea di massima sono soci/iscritti che aderiscono alle proposte delle organizzazioni di appartenenza (quali ad esempio i CRAL aziendali, delle parrocchie e organizzazioni religiose, associazioni culturali) anche se vanno considerati anche tutti gli accompagnatori e coloro che, pur non appartenendo ad alcuna associazione partecipano in maniera indipendente alle iniziative provenienti da soggetti non specializzati in attività turistiche (ad es. enti locali e la scuola). Si possono comunque identificare, all'interno di tali beneficiari, delle categorie di turisti "svantaggiati" dal punto di vista economico (i giovani, le famiglie con ridotte capacità di spesa) e dal punto di vista della debolezza sociale (anziani, persone con esigenze speciali ad esempio difficoltà motorie, disturbi mentali o sensoriali) .

L'ISNART (Istituto Nazionale delle Ricerche sul turismo) pubblica annualmente un rapporto sul turismo sociale e associato (TSA) , fornendo una serie di dati e informazioni su questo fenomeno che si configura come un vero e proprio sistema parallelo rispetto agli altri canali di intermediazione e organizzazione turistica.

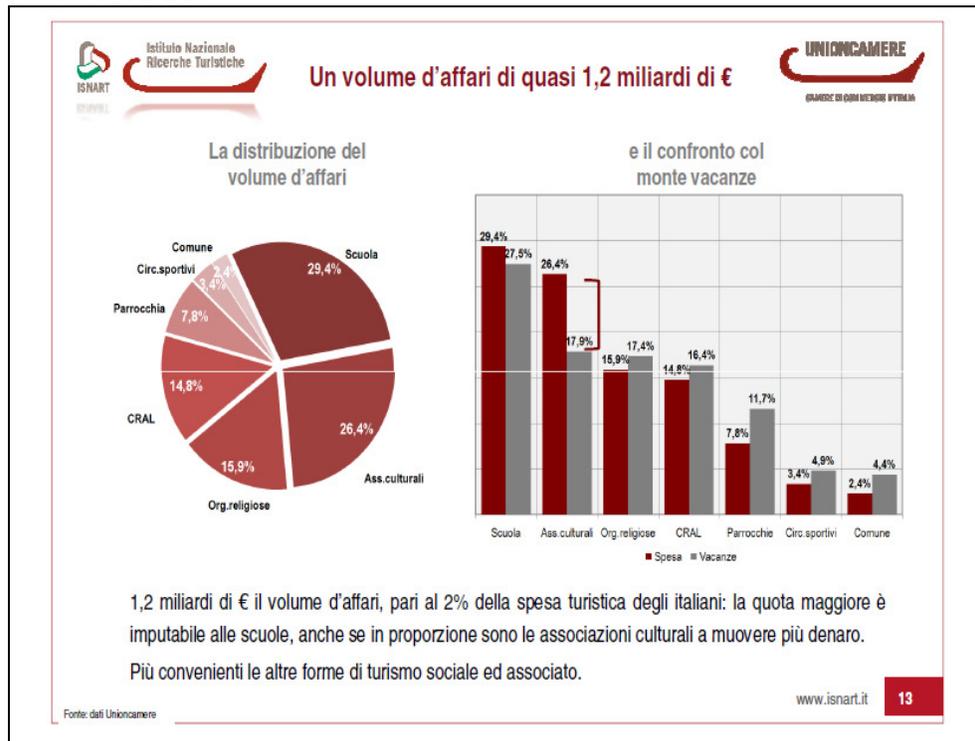
Il Rapporto ISNART, giunto nel 2011 alla sua terza edizione, fornisce tutta una serie di dati relativi alle forme di associazionismo più utilizzate, alla ampiezza e alla caratteristica della domanda turistica, al volume di affari attivato, alle principali destinazioni e comportamenti di vacanza. Rimandando alla lettura del documento per avere informazioni più dettagliate del fenomeno in questione, sembra opportuno riportare alcuni dati che sono i più indicativi della ampiezza del fenomeno dal lato della domanda. I seguenti grafici mettono in evidenza l'interessante contributo, in termini economici, del turismo sociale ed associato nei confronti del fenomeno turistico in generale, nonché il peso consistente che hanno assunto operatori turistici non specializzati nel turismo sociale (quali le scuole e i Comuni) rispetto ai tradizionali attori aggregativi

della domanda (CRAL, associazioni religiose, associazioni culturali, parrocchie e circoli sportivi).

**Figura 6 – Vacanze prenotate tramite il circuito del Turismo Sociale ed Associato – Anno 2010 – Fonte ISNART**



**Figura 7 – Volume d'affari del Turismo Sociale e Associato – Anno 2010 - Fonte ISNART**



Sempre nel citato Rapporto si evidenzia, dal lato della domanda, il maggior numero di giovani che pratica questa forma di turismo rispetto alle precedenti rilevazioni: “quello che era tradizionalmente inteso come un turismo ad appannaggio del segmento senior, si va configurando come un turismo che coinvolge appartenenti a tutte le diverse classi di età, con una maggiore rappresentatività dei giovani con al più 34 anni (15-34 anni, 43,8%) in piena attività lavorativa. Se questo suggerisce ancora qualche ulteriore riflessione sulle nuove dinamiche che vanno coinvolgendo gli

interi andamenti turistici (e conseguentemente il turismo sociale e associato), quest'ultimo si configura come un motore in grado di conferire una spinta propulsiva a talune forme di turismo, tra cui quello religioso, ma soprattutto contribuisce alla valorizzazione e ad una fruizione articolata dei territori. Da un lato, la ricerca di spiritualità, la fede e la pratica dei pellegrinaggi ben si coniuga con la ricerca di un'autenticità che trova nel contatto con la natura (19,5%) una motivazione forte. Dall'altro, le esperienze di vacanza riflettono un modo attivo di vivere i luoghi e il territorio, attraverso cui il territorio stesso assurge a protagonista delle vacanze di turismo sociale e associato. Infatti, la scoperta della cultura locale viene indicata dal 33,6% dei vacanzieri; parallelamente, la conoscenza delle tipicità enogastronomiche (41,9%) e delle tradizioni locali diventano occasione per conoscere la gente del posto (25,7%) e fare shopping (26,5%), passeggiando (41,3%) alla scoperta delle bellezze artistiche e monumentali (47,6%). “

Altro elemento da evidenziare come tendenza evolutiva è la motivazione delle vacanze: le bellezze naturali sono seguite dalla motivazione religiosa . La convenienza dei prezzi è al quinto posto , ad evidenziare che non sono più i

motivi di ordine economico ad influenzare principalmente questa domanda . Il ruolo di protagonista che il territorio sottolinea in maniera netta una tendenza evolutiva in atto nel settore che giustifica ampiamente la riflessione in atto sul concetto di turismo sociale sulla ricerca di una sua ridefinizione.

Vale la pena sottolineare la tendenza evolutiva della domanda di turismo sociale a livello europeo, secondo quanto è emerso nel contesto della Azione Preparatoria del Progetto Calypso<sup>66</sup> i cui obiettivi sono “generare l’attività economica e la crescita in Europa, migliorare i modelli della stagionalità, in particolare attraverso la funzione sociale del turismo, creare più posti di lavoro dal punto di vista qualitativo e quantitativo nel settore turistico, e rafforzare il senso di cittadinanza europea”. All’interno di tale Azione preparatoria è stato realizzato lo studio “Scambi turistici in Europa, per promuovere l’occupazione, prolungare la stagionalità, rinsaldare lo spirito di cittadinanza europeo, e

---

<sup>66</sup> Il 4 giugno 2011 il Ministero del Turismo ha comunicato che l'Italia è risultata vincitrice del bando europeo Calypso . "Una Rete di Turismo Sociale", è questo il nome del progetto che l'Italia ha presentato, con la partecipazione dell'Autorità del Turismo di Malta, nell'ambito del bando 2010 del programma Calypso, lanciato dalla Commissione europea con l'obiettivo generale di agevolare la mobilità di alcuni gruppi di persone svantaggiate. Per dare attuazione al progetto, risultato tra i quattro vincitori del bando, è stato costituito un Comitato Nazionale, presieduto dal Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo e composto dalle Istituzioni e dalle Associazioni maggiormente rappresentative, con il compito di definire le attività finalizzate alla realizzazione e allo sviluppo di politiche e incentivi per promuovere

migliorare le economie locali e regionali attraverso lo sviluppo del Turismo Sociale”. Tale studio, ha individuato 4 gruppi target per i quali si intende incoraggiare gli scambi turistici (Disabili, Giovani dai 18 ai 30 anni, Famiglie con una situazione difficile dal punto di vista sociale o economico, anziani ultra sessantacinquenni o pensionati) e ha mostrato che il maggiore potenziale di mercato è quello rappresentato dalla terza età (le Buone Pratiche esistenti hanno principalmente come target i gruppi senior). Un importante punto da evidenziare, emerso dal citato studio, è il completo accordo che i diversi stakeholder hanno sul fatto che i disabili devono essere affrontati come target trasversale, perché il problema della accessibilità è oggi una delle principali barriere per il turismo, non solo per le persone diversamente abili, ma anche per gli anziani con ridotta mobilità. Se, da un parte, le persone dei gruppi target possono avere esigenze particolari in termini di supporto, aiuto, cura, una caratteristica comune dei gruppi target è il desiderio di andare in vacanza come chiunque altro. C'è, quindi, un movimento del Turismo Sociale dall'offerta specializzata verso l'offerta più generale..E' inoltre emerso

---

l'interscambio nel turismo sociale con Malta e in prospettiva anche con altri Paesi Europei. (dal

che la maggior parte della domanda di Turismo Sociale oggi è guidata dalle associazioni e dalle ONG (con o senza il supporto dello Stato) e nel breve periodo sembra che sarà così. E che nei vari paesi sono stati creati network ed una serie di offerte, ma quello che sembra mancare di più nella maggior parte dei paesi che partecipano al progetto Calypso sono strutture a livello nazionale che sono deputate o possono essere deputate a lavorare per lo sviluppo e la promozione del Turismo Sociale.

D'altra parte, questa carenza è stata già sollevata all'interno del Congresso mondiale del BITS (ora OITS), riunitosi a Rimini nel settembre 2010 nel del quale corso tutti i partecipanti hanno lanciato un appello alle autorità pubbliche a livello nazionale, regionale e locale, affinché esse adottino delle politiche sociali a favore del turismo che

1. riconoscano fra i loro obiettivi, quello dell'accesso al turismo per tutti con un'attenzione particolare verso i bambini, i giovani, le famiglie, le persone anziane, le persone a basso reddito, gli immigrati, i disabili così come alle comunità d'accoglienza in modo che esse abbiano un accesso reale ai benefici prodotti dall'attività turistica;

2. affermino l'importanza del turismo sociale, in particolare per favorire lo sviluppo del turismo interno e per valorizzare il territorio;
3. propongano azioni concrete per:
  - ✓ aumentare il periodo minimo legale per le vacanze, in particolare in quei paesi che registrano un ritardo in questo ambito e riservando attenzione ai lavoratori precari;
  - ✓ controllare che vengano applicate le leggi in materia di ferie annuali;
  - ✓ potenziare e finanziare l'offerta turistica in modo da adattarla alle esigenze dei diversi gruppi sociali, grazie alle risorse pubbliche;
  - ✓ sostenere finanziariamente le partenze e i soggiorni turistici delle persone a basso reddito;
  - ✓ assicurare la più ampia accessibilità possibile nei territori a fini ricreativi e turistici nel rispetto dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile;
  - ✓ potenziare i benefici sociali ed economici prodotti grazie al turismo nelle regioni e nelle comunità di accoglienza;

- ✓ sostenere le imprese di turismo sociale (associazione e cooperative) che mirano a conciliare un ricavo non solo economico ma anche sociale;
  - ✓ garantire ai lavoratori del settore turistico condizioni di lavoro che li valorizzino;
4. favoriscano l'attivazione degli attori del turismo, tanto nel settore pubblico che in quello privato, per la ricerca di soluzioni concrete e innovative in collaborazione con le associazioni di turismo sociale e i sindacati per interventi sul piano nazionale e internazionale..

### **3.2.2 Gli operatori del Turismo Sociale – l'attuale contesto in cui operano**

Il turismo sociale ha tra i suoi operatori:

- ✓ aziende pubbliche che hanno il duplice compito di favorire l'accesso alle vacanze da parte delle categorie più deboli della popolazione<sup>67</sup>, ma anche alle finalità di strategie di sviluppo turistico tese a promuovere territori svantaggiati sotto il profilo economico e

---

<sup>67</sup> Gli strumenti che vengono utilizzati per garantire l'accesso alla vacanza sono riconducibili essenzialmente a due: assistenza finanziaria garantita a famiglie o a singoli individui in difficoltà, spesso sotto la forma di buoni vacanze che possono essere utilizzati per coprire, in parte o del tutto, il costo del viaggio e gli incentivi concessi alle organizzazioni del turismo sociale, per consentire loro di realizzare attrezzature e servizi da rendere disponibili, alle categorie di persone svantaggiate, a prezzi più accessibili rispetto a quelli di mercato.

- combattere il fenomeno della stagionalità in destinazioni che operano soprattutto nel periodo estivo;
- ✓ aziende for profit che hanno il compito di erogare i servizi direttamente al turista;
  - ✓ Aziende non profit che svolgono un ruolo decisamente da protagoniste rispetto agli altri operatori e che sono riconducibili alle seguenti tipologie: le associazioni<sup>68</sup> le quali promuovono l'esercizio del diritto inalienabile che è quello della pratica del turismo, i CRAL (circoli ricreativi aziendali dei lavoratori) che, dall'originario compito di gestire strutture dedicate alla estensione e alla qualificazione del tempo libero, attualmente svolgono un ruolo di soggetto negoziale e di

---

68 In Italia la FITUS aggrega le più importanti organizzazioni di turismo sociale per affermare il ruolo del turismo sociale e giovanile nei confronti delle istituzioni nazionali e locali e di promuovere l'interscambio tra gli associati e di tutelare le istanze e i programmi della associazione. Tra i suoi associati, attualmente in numero di 15, vale la pena ricordare l'importante ruolo che svolge dal 1894, anno della sua costituzione, il Touring Club Italiano, associazione senza scopo di lucro e che lavora per "lo sviluppo del turismo, inteso anche quale mezzo di conoscenza di paesi e culture, e di reciproca comprensione e rispetto fra i popoli" oltre che "collaborare alla tutela ed alla educazione ad un corretto godimento del patrimonio italiano di storia, d'arte e di natura, che considera nel suo complesso bene insostituibile da trasmettere alle generazioni future" (vedi art. 1 dello Statuto del Touring Club Italiano 2003), e dell'Associazione Italiana Alberghi per la Gioventù (AIG)<sup>68</sup>, fondata nel dopoguerra, il 19 Dicembre 1945 da Aldo Franco Pessina (1907-1984), giornalista e pensatore, che facendo sue le idee innovatrici di Schirrmann, diede origine al movimento degli ostelli per la gioventù in Italia e diresse l'AIG fino al 1972. In Italia gli Ostelli AIG sono attualmente oltre il centinaio e rappresentano la catena ricettiva più vasta del nostro paese. Le caratteristiche degli Ostelli italiani di Hostelling International hanno seguito di pari passo l'evolversi del movimento a livello mondiale, adattandosi via via alle crescenti richieste del Turismo Sociale e Giovanile. Da qui l'adattamento di molti Ostelli all'accoglienza degli ospiti in stanze più piccole e sempre dotate di servizi, delle famiglie e di ospiti con disabilità e la loro rilevante partecipazione alle campagne di sensibilizzazione promosse da Hostelling International su biocompatibilità e minimo impatto ambientale. Tuttavia gli Ostelli italiani dell'AIG possono contare su un valore aggiunto: sono realizzati – nel 65% dei casi – in edifici di pregio storico o architettonico riconvertiti allo scopo (dal <http://www.aighostels.com>)

osservatorio privilegiato dei bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori nell'ambito di reti sociali sul territorio e rappresentano un importante centro di aggregazione della domanda delle famiglie e le cooperative di consumo che organizzano vacanze con la funzione ricreativa a quelle di incontro e socializzazione per i propri associati.

E' importante ricordare che, a seguito della legge sulla impresa sociale, viene data la possibilità a enti privati di svolgere attività nel campo del turismo sociale riconfermando il ruolo del turismo sociale come "servizio sociale" destinato alle categorie di soggetti che, avendo vincoli di mobilità, hanno limitazioni all'accesso della pratica del turismo.

Gli operatori del turismo sociale si muovono all'interno di un ambiente caratterizzato da minacce e opportunità, che sono state così identificate da una ricerca CNEL sul turismo sociale. Le minacce esterne sono la presenza di una cultura consumistica ed individualistica, che poco ha a che vedere con la visione sociale di questo fenomeno e dalla omologazione delle proposte turistiche, e da una legislazione poco attenta al fenomeno turismo sociale. Le

opportunità sono riconducibili essenzialmente a tre aspetti: la ricerca di una migliore qualità della vita, cui è collegata una nuova voglia di socialità e dei valori, e la idea generalmente diffusa che il turismo sociale possa essere una modalità attraverso la quale valorizzare il patrimonio locale.

Punti di forza e di debolezza sono stati riscontrati nel problema della qualificazione del personale (quindi formazione e motivazione degli addetti) e la mancanza di un approccio sistemico alla risoluzione dei problemi. La presenza capillare sul territorio (ambito privilegiato nell'ambito del turismo locale) e la presenza e l'utilizzo di lavoro volontario, l'ispirazione valoriale e la logica partecipativa di gestione, in poche parole la "cultura" diffusa costituiscono un altro importante punto di forza di questi operatori. Per quanto riguarda le minacce ambientali relative alla omogeneizzazione della offerta, gli operatori del turismo sociale devono innalzare barriere competitive che ne esaltano la distintività. Un esempio potrebbe essere la creazione di un marchio, così come anche la qualifica di impresa sociale operante nel settore del turismo sociale potrebbe essere una scelta di differenziazione.

Resta sempre il problema della qualificazione del personale che nelle imprese sociali è, al contrario, un elemento di distintività essendo queste, per loro natura, propense a fare investimenti in attività di formazione.

## 4. La ricerca

### 4.1 La metodologia

Scopo del presente lavoro, come descritto nel capitolo introduttivo, è quello di studiare la realtà delle imprese che hanno deciso di dotarsi della qualifica di impresa sociale ai sensi della recente normativa, di cui si è ampiamente trattato, e che operano nel settore del turismo sociale, ambito di attività nuovo per tali tipologie di imprese che tipicamente hanno sempre operato nei settori dell'inserimento lavorativo e per la fornitura di servizi di welfare. Questo per un duplice motivo, sia per comprendere se e come tali imprese riescono a contribuire al diffondersi di una cultura del turismo sociale, fenomeno visto, secondo i nuovi orientamenti, non più come una forma di turismo residuale, praticata da soggetti con ridotte possibilità di reddito, ma come realtà più ampia e in grado di contribuire a quello che da più parti viene definito come *il turismo dello sviluppo* e sia per valutare in che modo, nel settore turistico, è stata recepita nei fatti la legge sulla impresa sociale, normativa attesa per molto tempo dagli operatori del Terzo

Settore e che avrebbe dovuto mettere un po' di ordine in un contesto caratterizzato da una notevole multiformità di enti che da sempre operano secondo modalità e criteri spesso molto diversi tra loro.

Si è reso pertanto necessario un lavoro di ricerca che è stato effettuato per passi successivi.

Prima di tutto si è dovuti entrare in possesso dei dati relativi alle imprese sociali operanti sul territorio italiano. Questa fase parte, per motivi tecnici, da due archivi informatici che risiedono presso le Camere di Commercio. Il risiedere dei dati in due archivi diversi ci ha imposto di porre in essere un particolare processo di elaborazione, descritto nel paragrafo "Creazione dell'archivio delle imprese sociali", che ci ha consentito di ottenere l'elenco di quelle che sono le imprese sociali che risultano attive (o meno) nel territorio italiano alla data del 24 novembre 2010 (data cui si riferiscono le informazioni relative ai dati provenienti dai registri camerali).

Per descrivere meglio la realtà delle imprese sociali, si è proceduto successivamente ad una analisi delle forme giuridiche di cui si sono volute dotare le imprese sociali, i cui

risultati, rappresentati graficamente, sono riportati nel relativo successivo paragrafo.

I dati dei registri camerali ci hanno inoltre permesso, attraverso un processo di elaborazione descritto dettagliatamente nel paragrafo “Individuazione delle imprese sociali operanti ne settore turistico” di individuare nel dettaglio le imprese sociali che operano in Italia, alla data di riferimento dell’archivio. nel settore di nostro interesse, il turismo.

Dall’elenco di tali imprese, tutte contattate telefonicamente o via mail, si è deciso di studiare in particolare la Dynamo Academy Impresa Sociale Srl, per i motivi che verranno successivamente descritti. Ad essa è stato sottoposto un questionario, realizzato secondo il modello utilizzato dalla Provincia di Milano in occasione di una ricerca sulle imprese sociali nel territorio di sua competenza nel mese di febbraio dell’anno 2004, che si allega al presente lavoro. La somministrazione del questionario, orientata allo scopo del lavoro, è stato oggetto di analisi ed ha rappresentato anche il punto di partenza per elaborare delle conclusioni in merito al fenomeno oggetto di nostra osservazione.

I seguenti paragrafi, così come indicato nelle righe precedenti, descrivono l'iter della ricerca oggetto del presente lavoro.

#### **4.2 Creazione dell'archivio delle imprese sociali**

Come già detto precedentemente, le Imprese sociali trovano il loro principale riferimento normativo nella Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118" (d.lgs. n. 155/2006) che, a fianco di alcune caratteristiche innovative, quali, ad esempio, la democraticità della gestione, la partecipazione degli utenti finali alla valutazione dei risultati e l'obbligo della rendicontazione sociale, ha inserito (fornendo al mondo economico e degli affari, trasparenza, garanzia ed affidabilità delle informazioni) l'obbligo della iscrizione nel registro delle imprese in una apposita sezione.

L'art. 5 del già citato decreto legislativo dispone, infatti, che l'atto costitutivo di tali imprese debba essere depositato entro trenta giorni, a cura del notaio o degli amministratori, presso l'Ufficio del Registro delle imprese della Camera di Commercio nella cui circoscrizione è stabilita la sede legale, ai fini della iscrizione in una apposita sezione.

Successivamente, il Ministro della solidarietà sociale e il Ministro dello sviluppo economico, sono intervenuti con apposito decreto<sup>69</sup> elencando gli atti e i documenti che le imprese sociali devono depositare per via telematica presso l'ufficio del registro delle imprese competente per territorio per poter ottenere la iscrizione nella apposita sezione. Tali atti e documenti sono i seguenti:

1. atto costitutivo e statuto (e ogni successiva modificazione);
2. un documento che rappresenti adeguatamente la situazione economica e patrimoniale dell'impresa;
3. il bilancio sociale;
4. per i gruppi di imprese sociali, i documenti di cui alle precedenti lettere b) e c) in forma consolidata;
5. ogni altro atto e documento previsto dalla vigente normativa.

La pubblicità in oggetto ha la caratteristica di essere integrativa di quella già prevista per gli enti che sono obbligati al relativo deposito presso il Registro delle Imprese; questo comporta che un'impresa potrà essere

---

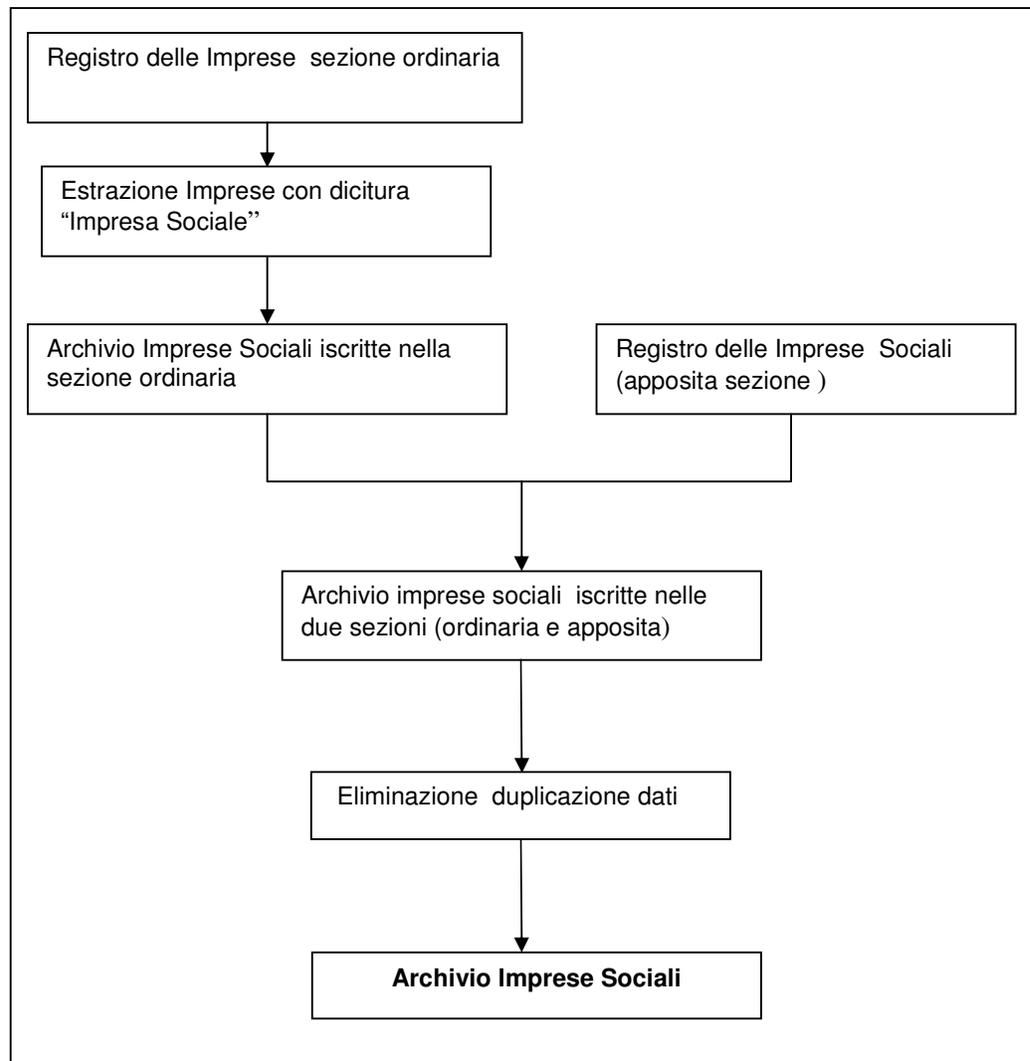
<sup>69</sup>Decreto 24 gennaio 2008 - Definizione degli atti che devono essere depositati da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale presso il registro delle imprese, e delle relative procedure, ai sensi dell'articolo 5, comma 5, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155.

contemporaneamente iscritta in più sezioni, ovvero sia nella sezione ordinaria, sia nella sezione delle imprese sociali (sez. L).

A causa della possibile contemporaneità della iscrizione nelle diverse sezioni, si è reso necessario, per disporre ai fini della nostra ricerca di un archivio completo delle imprese sociali, integrare i dati sulle imprese sociali che risultano dalla sezione specifica, con quelli relativi alle imprese registrate nella sezione ordinaria. L'operazione di integrazione dei dati, il cui riferimento temporale è il 24 novembre 2011, è stata effettuata attraverso una operazione di estrazione dall'archivio delle imprese - sezione ordinaria - di tutte quelle che riportano nella denominazione sociale la dicitura "*Impresa Sociale*". Questo perché, ai sensi dell'art. 7 decreto legislativo 24 marzo 2006 n. 155 nella denominazione di tali imprese è obbligatorio l'uso della locuzione "*Impresa Sociale*". Successivamente è stato effettuato un *merge* dei due archivi: quello delle imprese sociali iscritte nelle apposite sezioni e quello delle imprese sociali estrapolate dall'archivio delle imprese con il criterio precedentemente descritto. In una fase successiva si è proceduto alla eliminazione di tutti i record che risultavano

duplicati. Si è così arrivati ad ottenere un archivio completo di tutte le imprese sociali, indipendentemente dalla sezione di iscrizione (ordinaria o specifica delle imprese sociali).

**Figura 8 Processo per la individuazione dell'archivio delle imprese sociali**



Sembra opportuno sottolineare che al momento, essendo le Imprese sociali di recente costituzione, non tutte hanno ancora formalizzato la registrazione; tale mancanza di regolarizzazione può essere in parte imputata al ritardo in cui

versano, rispetto all'obbligo vigente di registrazione, le Camere di Commercio di diverse provincie italiane e in parte alla mancanza di incentivi, fiscali e non, derivanti dallo status di impresa sociale tanto è vero che, così come sottolineato da diversi autori (Venturi, Zandonai, Musella), negli elenchi di cui si parla risultano iscritte in larga misura istituzioni scolastiche paritarie<sup>70</sup>. Pertanto i dati relativi a tali imprese, ricavati dai registri camerali, risultano essere rappresentativi solo di una parte della realtà in quanto esistono diverse organizzazioni che operano ed agiscono come imprese sociali senza averne la relativa qualifica prevista dalla legge.

### ***4.3 Analisi delle forme giuridiche adottate dalle imprese sociali***

Fino all'entrata in vigore della legge sulle imprese sociali, il concetto di impresa sociale coincideva con quello delle cooperative sociali. La legislazione sull'Impresa Sociale ha sancito invece, in un nuovo e comune quadro normativo,

---

<sup>70</sup> Tra il 2007 e il 2008 molte scuole paritarie, adeguandosi alle direttive del decreto legislativo sulla impresa sociale, hanno cambiato lo statuto in base alla legge finanziaria 2007 e al successivo decreto dell'allora Ministro dell'Istruzione Fioroni che ha ridefinito i criteri di assegnazione dei contributi alle scuole paritarie, destinandone l'80% a quelle costituite sotto forma di associazioni, cooperative sociali e imprese sociali.

l'ingresso di forme giuridiche diverse, prima normate in funzione di leggi distinte.

Ci è sembrato pertanto interessante analizzare le forme giuridiche adottate dalle imprese sociali ed il risultato che ne è conseguito è che le cooperative sociali, che fino ad allora erano sostanzialmente sinonimo della versione italiana dell'Impresa Sociale, per effetto della nuova legge non sono che un esempio di un fenomeno abbastanza vasto e questo solleva delle ovvie difficoltà, laddove si cerchi di generalizzare determinate loro caratteristiche al profilo dell'impresa sociale tout court.

I risultati della nostra indagine trovano piuttosto riscontro nella tesi espressa da Muhammad Yunus quando, affrontando il problema della scelta della forma giuridica per le imprese con finalità sociali, afferma che “oggi la scelta migliore è quella di organizzare l'impresa con finalità sociali sul modello della tradizionale impresa dedicata al profitto. Questo vuol dire utilizzare gran parte dell'apparato concettuale tipico dell'azienda convenzionale senza però

perdere di vista l'obiettivo sociale che dovrebbe costituire il cuore del business sociale.”<sup>71</sup>

#### **4.3.1 I risultati della indagine sulla scelta della forma giuridica**

Al 24 novembre 2010, data di riferimento dei dati camerali in nostro possesso, risultano attive 528 imprese sociali concentrate soprattutto nelle regioni meridionali (62% del totale) seguite dalle regioni del Nord dove si concentrano il 24% delle imprese sociali.

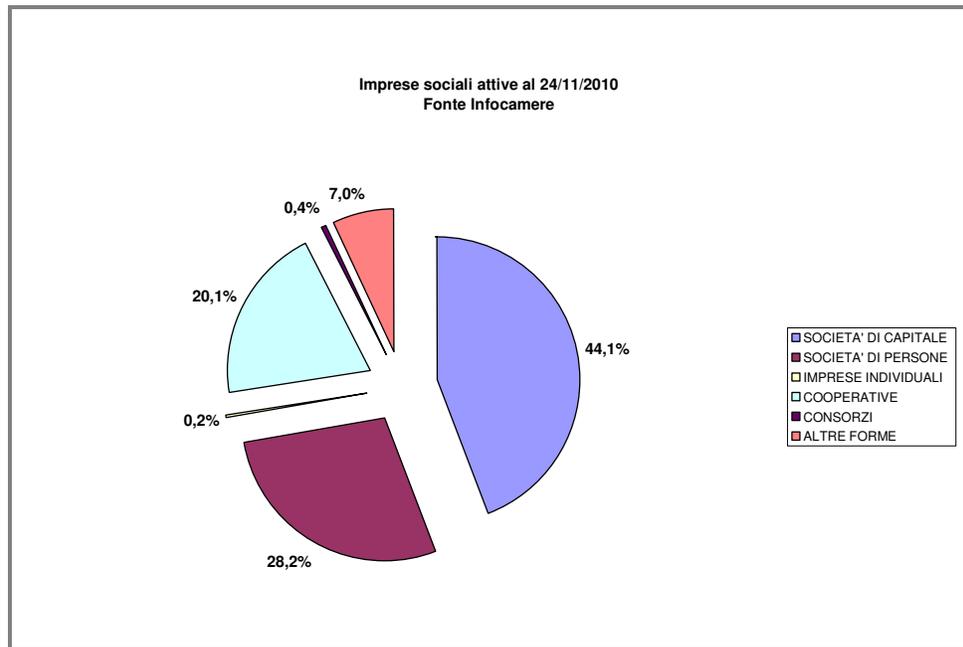
Il seguente grafico mette in evidenza, alla medesima data, le forme giuridiche adottate dalle imprese che si sono dotate della qualifica di Impresa sociale.

Come si evince dal grafico a torta che segue, la tipologia di impresa sociale più utilizzata dalle imprese sociali è quella della società di capitale (289 imprese sociali hanno scelto questa forma giuridica) , seguita dalle società di persone e dalle cooperative e dai loro consorzi che registrano, in sequenza 182, 130 e 47 imprese attive alla data.

---

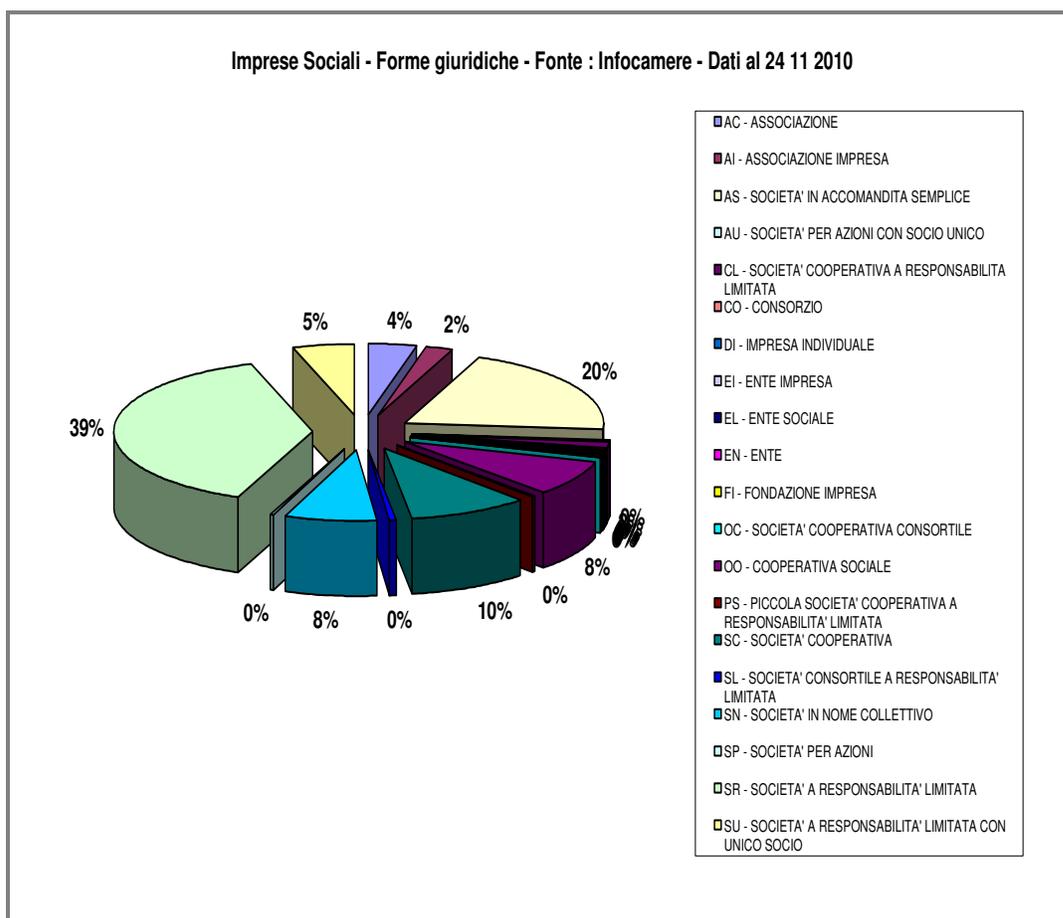
<sup>71</sup> Yunus M. , *Si può fare* , Feltrinelli, Milano , 2010, p 158

**Grafico 3 –Imprese sociali attive - Fonte: Infocamere – dati al 24 novembre 2010**



Scendendo in un ulteriore dettaglio, il seguente grafico mette in evidenza le varie tipologie di forme giuridiche. Da notare il peso preponderante delle società a responsabilità limitata (252 imprese con un valore percentuale pari al 39%) e delle società in accomandita semplice (132 imprese con una percentuale pari al 20% del totale). Un altro dato di rilievo è rappresentato dal minor peso delle cooperative sociali (53 imprese per un totale dell' 8%), dato particolarmente interessante alla luce di quanto sopra esposto.

**Grafico 4– Tipologie giuridiche di Imprese sociali – Fonte: Infocamere – dati al 24 novembre 2010**



#### **4.4 Individuazione delle imprese sociali operanti nel settore turistico**

Per poter disporre di un elenco delle imprese sociali operanti nel settore turistico, si è reso necessario lavorare sui codici attività riferiti a queste ultime.

I codici attività attribuiti a tali tipologie di imprese sono quelli della classificazione ICNPO (International

Classification of non Profit Organizations)<sup>72</sup> elaborata dalle Nazioni Unite nel 2003, raccordati con la classificazione NACE-ATECO. Il codice NACE (dal francese Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne) è un sistema di classificazione statistica delle attività economiche nelle Comunità europee utilizzato per sistematizzare ed uniformare le definizioni delle attività economico/industriali nei diversi Stati membri dell'Unione Europea. Ciascun istituto nazionale di statistica ha formulato una tabella di conversione a cui far riferimento per tradurre automaticamente al livello nazionale i codici NACE. In Italia l'ISTAT ha tradotto i codici NACE con le classificazioni ATECO, in occasione del censimento del 1991, ma a partire dal 1 gennaio 2008 è in vigore la classificazione ATECO 2007, un codice a sei cifre strutturato ad albero nei seguenti elementi: sezione, divisione, gruppo, classe, categoria, sotto-categoria.

---

72 La classificazione ICNPO prevede la suddivisione delle attività in dodici categorie:

- 1) attività culturali e ricreative;
- 2) istruzione e ricerca;
- 3) sanità;
- 4) assistenza sociale;
- 5) attività ambientalista;
- 6) promozione dello sviluppo economico e sociale, della comunità locale; tutela degli inquilini e sviluppo del patrimonio abitativo
- 7) diritti civili, tutela legale e politica
- 8) intermediari filantropici e promozione del volontariato;
- 9) attività internazionali;
- 10) organizzazioni religiose;
- 11) organizzazioni economiche, di titolari di impresa, professionali e sindacali;

Dopo aver svolto una attenta lettura della tabella dei codici ATECO, sono state individuate le prime due cifre dei codici relativi ai settori di attività afferenti il turismo. Tali settori di attività con le relative prime due cifre dei codici sono riportate nella seguente tabella. Operando sulle prime due cifre dei codici ATECO 2007 associati ad ogni impresa sociale è stato possibile, secondo il processo illustrato nel diagramma a blocchi sottostante, estrapolare dal corrispondente archivio unicamente le imprese sociali operanti in settori afferenti al turismo.

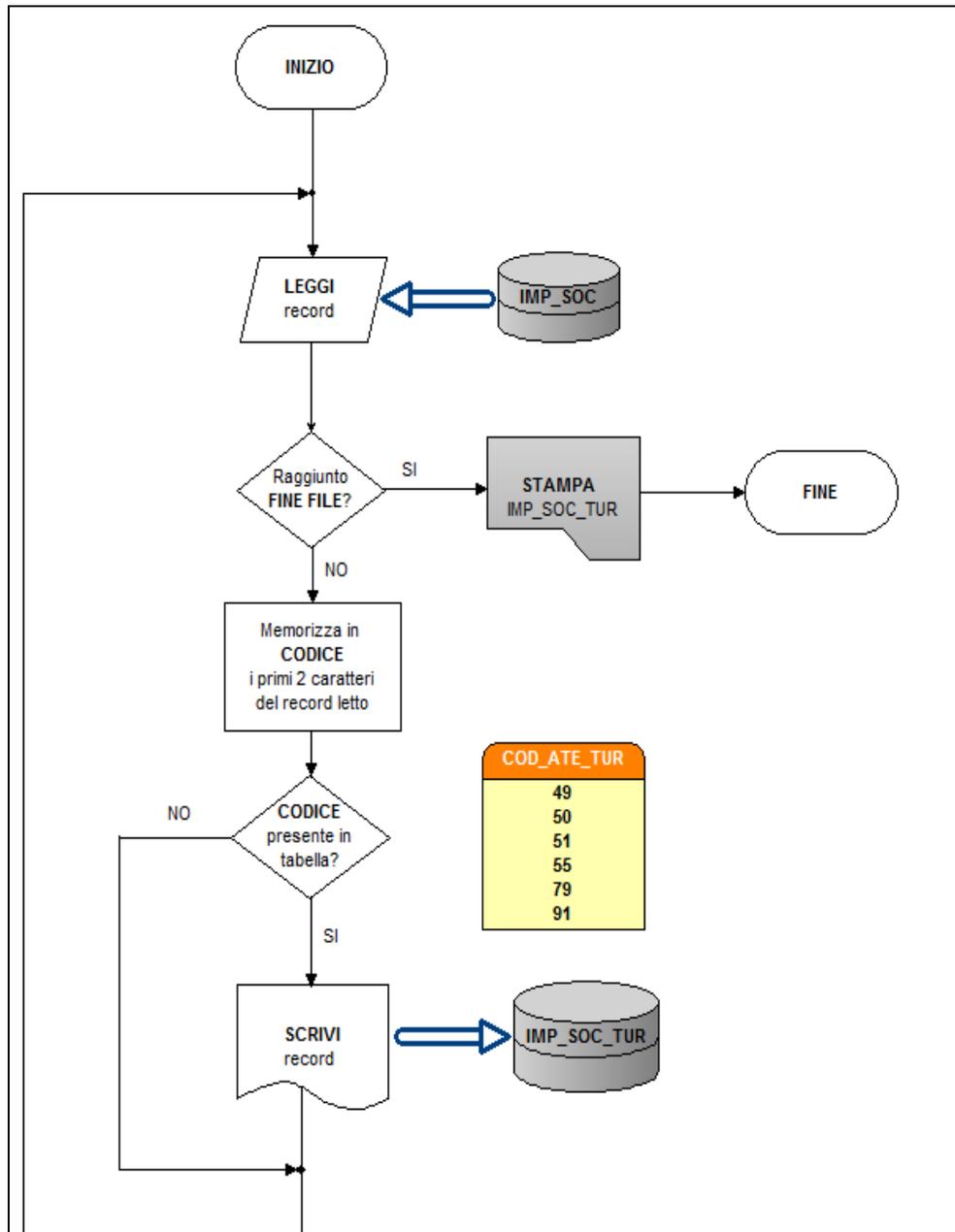
**Tabella 7 Settori di attività afferenti al turismo (da tabella codici ATECO 2007)**

Descrizione attività	Prime due cifre ATECO 2007
trasporto terrestre e trasporto mediante condotte	49
trasporto marittimo e per vie d'acqua	50
trasporto aereo	51
alloggio	55
attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse	79
attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali	91

---

12) altre attività.

**Figura 9** Processo di individuazione delle imprese sociali operanti nel settore del turismo



Legenda dei dati e degli archivi		
Tipologia	Nome	Descrizione
File Input	IMP_SOC	Archivio imprese sociali
File Output	IMP_SOC_TUR	Imprese Sociali operanti nel turismo
Tabella	COD_ATE_TUR	Tabella dei codici Ateco2007 delle imprese turistiche

Le imprese sociali operanti nel settore turistico, individuate a seguito di tale processo, risultano essere solo cinque, tutte operanti nel centro Italia e per la maggior parte aventi forma giuridica di tipo imprenditoriale. Qui di seguito si propone l'elenco di tali imprese con la relativa denominazione, sede e data di costituzione.

**Tabella 8 – Le imprese sociali “ex lege” operanti in Italia**

<b>Impresa Sociale</b>	<b>Sede</b>	<b>Data attivazione</b>
Impresa Sociale Domus Trinitatis Srl	Cori (LT)	14/12/2007
Travel Studies Association Impresa Sociale Srl.	Pescara	19/10/2009
Dynamo Academy Srl Impresa Sociale	San Marcello Pistoiese (PT)	11/05/2010
Consorzio Archè Società Cooperativa Sociale - Impresa Sociale	Siena	15/07/1999
Accoglienza Diocesana Impresa Sociale	Terni.	2/12/2009

#### **4.5 Il caso della Dynamo Academy impresa sociale Srl**

La Dynamo Academy Impresa Sociale Srl unipersonale<sup>73</sup> si è costituita a Milano l' 11 maggio 2010, il cui socio unico, dalla data di costituzione, è la Fondazione

<sup>73</sup> La Srl unipersonale è un modello societario, introdotto con il D.Lgs. n. 88/1993, per effetto del recepimento nel nostro ordinamento della dodicesima direttiva CEE, la 89/667, la cui ratio è da ricondurre ad una politica di incoraggiamento dell'iniziativa privata nell'ambito dell'impresa di modeste dimensioni, che permette di riconoscere piena legittimità all'azione di chi si propone nel panorama imprenditoriale, anche da solo, attraverso i benefici riconosciuti dalla legge alle imprese operanti in forma di società, in particolar modo attraverso il riconoscimento della responsabilità limitata. (dal sito <http://www.notiziariogiuridico.it/societaunipersonale.html>). E' opportuno ricordare che la riforma del diritto societario contenuta nel D.Lgs. n.6/2003 (successivamente corretto dai D.Lgs. n. 37/2004 e n. 310/ 2004), cui si rimanda per eventuali approfondimenti , ha in effetti modificato la disciplina della Srl unipersonale, sotto diversi aspetti.

Dynamo – Motore di Filantropia, una venture philanthropy<sup>74</sup>  
con sede a Milano, che dà supporto strategico, organizzativo  
e finanziario ad iniziative benefiche.<sup>75</sup>

Essendo la Dynamo Academy di recentissima costituzione, non è stato possibile, ai fini della nostra ricerca, procedere ad una analisi degli indici di reputazione (così ci si era proposti in un momento precedente alla ricerca dei dati relativi alle imprese sociali) essendo necessario, per la costruzione di essi, un arco temporale di attività sicuramente superiore all'anno.

---

<sup>74</sup> Venture Philanthropy è l'applicazione del modello di Venture Capital al settore non-profit: un investimento manageriale e finanziario che aiuta l'organizzazione non profit a definire il proprio piano strategico e a realizzarlo tramite il rafforzamento dell'intera struttura organizzativa, con l'obiettivo di massimizzarne i risultati di rilevanza sociale.

A differenza della donazione tradizionale, la venture philanthropy prevede di fatto una strategia di investimento completa, comprensiva della valutazione iniziale dell'investimento, della strategia di uscita e della sostenibilità dell'organizzazione finanziata.

Le quattro caratteristiche fondamentali che distinguono la Venture Philanthropy sono: una partnership attiva e di lungo periodo con le organizzazioni no profit per promuovere la crescita dell'intera organizzazione ("capacity building") e non solo singoli progetti; la capacità di fornire non solo denaro, ma anche competenze, contatti e sostegno strategico; l'uso non solo di donazioni, ma anche di altri strumenti finanziari come prestiti, prestiti partecipativi, quote di capitale; l'attenzione alla replicabilità degli interventi e all'aspetto complessivo dell'impatto sociale.

<sup>75</sup> Fondata nell'aprile 2003 da Intek SpA, società di partecipazioni quotata alla Borsa di Milano, la Fondazione Dynamo nel 2007 ha devoluto circa 5 milioni di euro, oltre a tutti i contributi in termini di competenze e network. La mission della fondazione è quella di Implementare progetti di successo nel non profit, che rappresentino motori di cambiamento per le comunità di interesse, nonché costruire e diffondere conoscenze e competenze relativamente a Social entrepreneurship e venture philanthropy e Best practices internazionali e linee guida nel finanziamento delle realtà no profit. Oltre a Dynamo Camp ha sponsorizzato altri progetti tra cui se ne citano due di particolare rilievo: ABIO (Associazione per il Bambino in Ospedale), con lo scopo di umanizzare l'ospedale e sdrammatizzare l'impatto del bambino e della sua famiglia con le strutture sanitarie e XCITI, con lo scopo di permettere ai laureati meritevoli delle università del Sud (spesso svantaggiati rispetto ai colleghi del Centro Nord) di accedere a Stage nelle più prestigiose imprese italiane.

Ci si limiterà pertanto ad individuare le caratteristiche di tale azienda e le sue peculiarità con riferimento all'aspetto sociale, concentrando l'attenzione sulla mission, sulla attività svolta, sulle attività previste.

Le informazioni che verranno di seguito riportate sono frutto di un incrocio di dati provenienti in parte dal bilancio sociale che la società ha pubblicato, così come previsto all'art. 10 del Decreto del Ministero della società sociale del 24 gennaio 2008 (Linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale) e in parte dalle risposte al questionario intervista (predisposto secondo un modello utilizzato dalla Provincia di Milano che ha condotto una ricerca sul mondo delle imprese sociali nel febbraio 2004 ed adattato alla nuova realtà di queste ultime alla luce delle novità normative di settore) somministrato all'impresa in questione, anche se fornite in modo parziale.

#### **4.5.1 La mission di Dynamo Academy**

La società, nata nel 2010, opera in assenza di scopo di lucro e svolge una attività organizzata al fine della prestazione di servizi di utilità sociale realizzati nel settore

del turismo sociale e nel rispetto di quanto espressamente indicato nel suo Statuto.

Per la Dynamo Academy il turismo sociale richiama i concetti di valore esperienziale del viaggio, di socialità, di responsabilità, di inclusività, elementi caratteristici della nuova visione del fenomeno: “Il turismo sociale è il turismo alla persona, senza barriere, volto a favorire un concetto esperienziale di crescita culturale, di cittadinanza, di incontro, di socializzazione e di inclusione, nel pieno rispetto delle diversità etniche e della tutela del territorio. Il turismo sociale è costituito da quell’insieme di attività turistiche capaci di rispondere ad un diffuso bisogno di relazionalità. Un turismo per tutti allargato alle fasce deboli: diversamente abili, categorie sociali, anziani, minori. Fare turismo sociale significa rispondere ad un bisogno di socialità, è uno stile di vita, è una scelta di valore da parte degli enti che lo organizzano impegnati, anche attraverso la vacanza, nello sviluppo di legami sociali nel creare occasioni di arricchimento culturale e di promozione e di valorizzazione delle risorse del territorio. Chi fa vacanze sociali è più attento

ai contatti umani e alla possibilità di arricchire le proprie occasioni di scambio.”<sup>76</sup>

La mission della Dynamo Academy consiste nella promozione della cultura sulla responsabilità sociale partendo dalla concretezza della esperienza del Dynamo Camp. Per raggiungere tale scopo, la Dynamo Academy ha individuato lo sviluppo di tre aree di business:

1. very special events;
2. Corporate and Ambassador leadership;
3. formazione.

#### **4.5.2 Governo ed amministrazione dell'Ente**

La forma giuridica adottata dalla Dynamo Camp è la società a responsabilità limitata con socio unico, con capitale sociale di €10.000. Così come comunicatoci in risposta ad una domanda del questionario, “non sono presenti risorse umane, per scelta, al fine di non gravare di eccessivi costi fissi la società neo costituita. Lo svolgimento dei normali atti per l'esercizio della propria attività è affidato a personale esterno”.

---

<sup>76</sup> Dal bilancio sociale della Dynamo Academy srl impresa sociale unipersonale al 31/12/2010

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione, composto di cinque membri che devono essere in possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza, così come risulta dall'art. 19 dello Statuto.<sup>77</sup> Gli stessi requisiti, confacenti alla qualifica di impresa sociale e allo scopo non lucrativo della società, devono essere posseduti anche da tutti coloro che rivestono cariche sociali, pena la decadenza dalla carica stessa.

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società, salvo diversa deliberazione dei soci.

---

<sup>77</sup> Sono considerati requisiti di onorabilità:

- a) non aver riportato condanne definitive, ivi comprese le sanzioni sostitutive di cui alla legge 24 novembre 1981, n.689, per delitti contro il patrimonio, contro l'Amministrazione Pubblica, contro la pubblica fede, contro l'economia pubblica o per delitti non colposi per i quali la legge preveda la pena della reclusione non inferiore, nel massimo, a cinque anni;
- b) non essere stati sottoposti alle misure di prevenzione disposte ai sensi della legge 27 dicembre 1956 n. 1423 o della legge 31 maggio 1965 n. 575 e successive modificazioni ed integrazioni;
- c) non aver subito provvedimenti disciplinari che abbiano comportato la sospensione da Albi Professionali di eventuale appartenenza.

I soggetti destinati a rivestire cariche sociali devono essere scelti secondo i seguenti criteri di professionalità

- a) soggetti che abbiano maturato una adeguata e qualificata esperienza nei settori di intervento di cui all'art.3 dello Statuto, anche attraverso l'esercizio di attività di insegnamento e ricerca in materie attinenti;
- b) Soggetti che si siano contraddistinti per un particolare impegno in campo sociale, artistico o culturale;
- c) Persone che abbiano svolto attività di amministrazione o di controllo ovvero compiti direttivi in enti pubblici o in pubbliche amministrazioni o in imprese di dimensioni ritenute adeguate.

Non possono ricoprire cariche sociali, per assenza del requisito della indipendenza:

- a) Gli amministratori ovvero i soci di enti che hanno per oggetto sociale attività contrastanti con lo scopo e le attività dell'impresa sociale;
- b) Coloro che ricoprono funzioni di governo, che siano membri del Parlamento nazionale ed europeo, delle Amministrazioni regionali, provinciali, comunali e locali e dei relativi organi di controllo, oppure che abbiano ricoperto tali incarichi nel biennio precedente

### 4.5.3 Attività svolte dalla Dynamo Academy

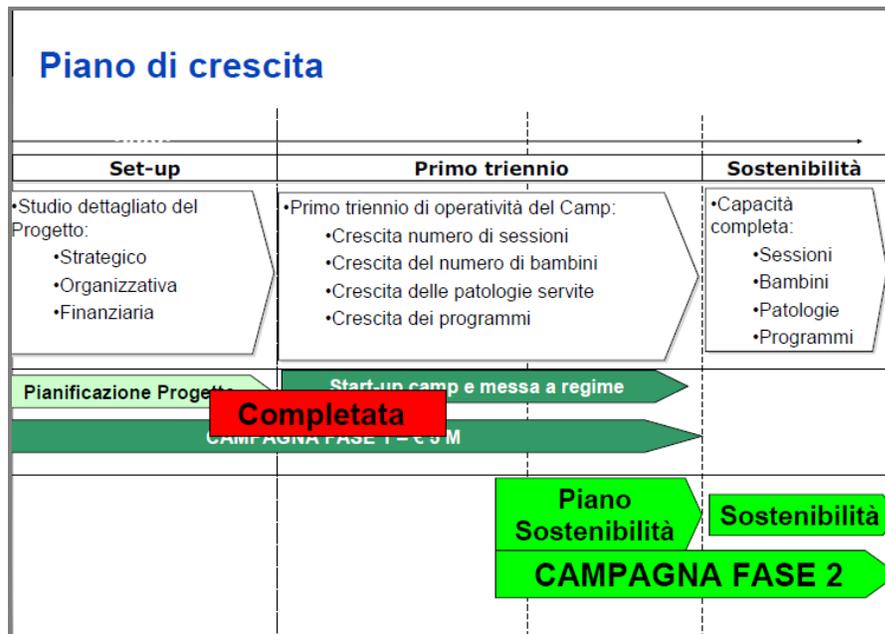
Nel proprio settore di riferimento, la Dynamo Academy ha svolto, nel corso del 2010, una serie di eventi con contenuti culturali e sociali all'interno della struttura ambientale-ricettiva di "Dynamo Camp" la quale è inserita in un'oasi affiliata WWF (World Wildlife Fund) in San Marcello Pistoiese (PT) nei periodi dell'anno nei quali il Camp non esercita la sua attività principale (ospitare bambini gravemente malati e le loro famiglie per i programmi di terapia ricreativa).

Gli eventi, a natura culturale e sociale, sono stati proposti a potenziali clienti quali aziende private, che sono i principali utilizzatori e privati (raramente gli spazi vengono utilizzati da aziende pubbliche o scuole) all'interno di una partnership più ampia attraverso la quale il potenziale cliente e Dynamo Camp stringono accordi su più livelli:

1. donazioni in denaro;
2. scambio di competenze;
3. programmi volontari;
4. utilizzo degli spazi (tramite la Dynamo Academy).

In effetti Dynamo Academy è un'impresa sociale creata per contribuire alla sostenibilità economica del Camp, il cui piano presentato nel marzo del 2008, è riportato nella figura sottostante. Tale sostenibilità viene garantita dalla impresa sociale utilizzando la struttura per eventi pubblici o privati, nei periodi in cui i bambini non la frequentano, e creando patnership con associazioni ed enti, e Radio Dynamo, la web radio sviluppata con la collaborazione di Radio DeeJay e Telecom Italia, per portare anche ai bambini che non possono essere ospitati nella struttura, la magia e i benefici di Dynamo.

**Figura 10 Piano di crescita Dynamo Camp - marzo 2008**



### *La realtà Dynamo-Camp*

“Dynamo Camp fa parte dell'Association of Hole in The Wall Camps, un'associazione non profit che in tutto il mondo promuove e gestisce campi estivi appositamente strutturati per bambini e ragazzi affetti da patologie gravi o croniche.

Ogni Camp è una realtà a sé stante che nasce dal sogno dell' attore Paul Newman, fondatore del primo Camp negli Stati Uniti nel 1988 e che è stato da allora la forza promotrice di queste esperienze terapeutiche per bambini e ragazzi malati.<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Nei primi dieci anni di attività The Association of The Hole in The Wall Camps” ha ospitato nel del mondo più di 100.000 bambini e ha raggiunto una capacità di 24.000 bambini/anno con un impegno di più di 7.200 volontari ogni estate.

Questi Camp sono presenti negli Stati Uniti, dove si trovano cinque strutture (Connecticut, New York State, North Carolina, California, Florida), in Gran Bretagna, in Irlanda ed in Francia; altri stanno per aprire in Colorado, Ohio, Israele e in Ungheria e programmi simili sono promossi dall' Associazione anche in Africa, Asia e in altre zone del mondo. In questi anni, più di 160.000 bambini e ragazzi hanno partecipato ai programmi dei vari Camp e, ogni anno più di 24.000 bambini e famiglie possono vivere esperienze di vero divertimento in tutto il mondo. Tutti i bambini e i ragazzi possono partecipare all' esperienza dei Camp gratuitamente, grazie a contributi generosi da parte di individui, società, fondazioni e altre organizzazioni.”<sup>79</sup>

Il Dynamo Camp è il primo camp di terapia ricreativa in Italia, strutturato per accogliere bambini da affetti da patologie gravi e croniche. Nato nel 2007 a Limestre nell'oasi verde affiliata WWF, in soli quattro anni ha saputo crescere per numero di bambini, per tipo di patologie ospitate, per volontari e donatori, con programmi e progetti sempre nuovi.

La mission di Dynamo Camp in effetti è duplice:

---

<sup>79</sup> (dal sito: [www.dynamocamp.org](http://www.dynamocamp.org))

1. permettere ai bambini gravemente malati (in pericolo di vita in alcuni casi) di riappropriarsi della propria infanzia condividendo momenti indimenticabili con tanti ragazzi che vivono esperienze simili, acquistando fiducia in sé stessi collaborando l'uno con l'altro ;
2. aiutare con programmi specifici i familiari dei bambini ad affrontare la situazione.

La nascita del Camp di terapia ricreativa è infatti collegata al bisogno sociale connesso alla mancanza di strutture dedicate ad ospitare i numerosi bambini la cui infanzia è pesantemente condizionata dalla malattia: in Italia sono circa 10.000, infatti, i bambini che soffrono di malattie gravi e croniche, che si devono sottoporre a terapie spesso invasive e di lunga durata e che sono costretti a trascorrere molto tempo in ospedale, correndo il forte rischio di perdere la serenità, la spensieratezza e l'allegria proprie della fanciullezza.

Le attività svolte all'interno del Camp, rese possibili grazie al supporto medico-scientifico degli Ospedali della Associazione degli Ospedali Pediatrici Italiani, attraverso la partnership con l'Istituto Gaslini di Genova e l'Ospedale Meyer di Firenze, e ad un personale del Camp almeno pari

in numero ai bambini ospitati<sup>80</sup>, sono riconducibili alle seguenti tipologie: serate speciali e spettacoli teatrali, laboratori artistici e manuali, passeggiate a cavallo, mini-campeggi, percorsi di arrampicata. Per il periodo invernale la struttura viene utilizzata per organizzare week-end per genitori e fratelli dei bambini, week-end e/o settimane per le associazioni dei genitori per patologia, servizi corporate (training, eventi e convegni).

Caratteristica peculiare di “Dynamo Camp” è la possibilità di svolgere attività di outdoor/sportive, in quanto dispone di circa 1.000 ettari di oasi, di una piscina coperta e di 20 cavalli. Per conformità del luogo e tipologia di accommodation, la tenuta potrebbe paragonarsi ad un Relais Chateaux, fornendo, in immobili di pregio, all’insegna del benessere, cibo sano (grazie all’approvvigionamento delle materie prime sul territorio circostante) e attività di outdoor.

I bambini che soggiornano al Camp, una volta tornati a casa, continuano a riportare cambiamenti positivi e questo dà la forza a tutti coloro che prestano la loro opera per credere in questa grande avventura e per farla crescere.

---

<sup>80</sup> Nel 2010 lo staff era composto da 70 persone, divise tra annuali e stagionali, 22 tra medici ed infermieri. Circa 400 selezionati volontari hanno prestato i loro tempo e le loro risorse per Dynamo

Nell'estate 2010 è iniziato un progetto, in collaborazione con l'università di Yale, di valutazione dei benefici riportati dai bambini ospiti dei Camp di Hole in the Wall in tutto il mondo e Dynamo è uno dei Camp pilota. In effetti sono quasi 800 i piccoli ospiti, di età compresa fra i 7 e i 17 anni, che sono stati ospitati gratuitamente alla Dynamo Camp nel corso del 2010, per trascorrere un periodo di vacanza e di svago, anche in compagnia delle proprie famiglie. Bambini non solo italiani, ma da tutta Europa, grazie allo sviluppo di programmi internazionali, che hanno permesso di accogliere, 60 bambini tedeschi e che, nel corso di questo anno apriranno le porte della struttura a 20 bambini provenienti dall'Iraq, 40 dalla Siria e 20 dalla Giordania. Da Camp puramente estivo, Dynamo si è trasformato in un luogo aperto tutto l'anno, per le vacanze pasquali e natalizie, per brevi week end con le famiglie e per le sessioni internazionali. Nel corso degli anni si sono ampliati il numero e la tipologia delle malattie ammissibili al Camp e particolare attenzione è stata rivolta nei confronti delle famiglie dei bambini, prevedendo anche per loro programmi ben precisi. Il tutto in un ambiente ricco di colori e di divertimento, ma che offre garanzia di massima sicurezza, con uno staff composto da 70 persone, annuali e

stagionali, e 22 fra medici e infermieri. Sono circa 400 i volontari che nel corso del 2010 hanno prestato il loro tempo e le loro risorse per Dynamo. Si tratta di volontari selezionati, che dopo aver fatto una esperienza nel Camp, sentono la necessità di ritornarci.

#### **4.5.4 Attività previste dalla Dynamo Academy**

Oltre al offrire servizi per nell'ambito del turismo sociale, Dynamo Academy prevede di realizzare dei programmi sul tema della sostenibilità, per associare in modo sempre più forte connotazioni di unicità allo spazio.

Tali programmi sulla sostenibilità, che potranno essere sviluppati facendo riferimento a diverse tipologie di incontri (contributi d'aula, speakers, training di più giorni), verteranno sostanzialmente su tre temi: sostenibilità economica, sostenibilità sociale, sostenibilità ambientale.

La sostenibilità economica può essere definita come la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura. Fondazione Dynamo sta lavorando per costruire una struttura industriale in grado di far crescere Dynamo Camp fino alla sua massima capacità ricettiva e di farlo crescere dotandolo di tutte le necessarie risorse

organizzative ed economiche. Ma per garantire la sopravvivenza infinita di Dynamo Camp è necessario trovare un mix ideale di raccolta fondi, attività profit per il non profit e collaborazione istituzionale, elementi questi che possono garantire

Fondazione Dynamo prevede, per quanto riguarda la raccolta fondi, di organizzare una struttura coordinata da professionisti e che cresce in scala grazie al supporto del volontariato territoriale, organizzata per settore//reparti a secondo del potenziale donatore o della forma di donazione, mentre per quello che riguarda l'attività profit per il non profit, prevede piccole unità (aziende separate o divisioni) che lavorino per un profitto che viene totalmente destinato a Dynamo Camp. Altro fattore importante e determinante per la sostenibilità economica di Dynamo Camp è la collaborazione con istituzioni territoriali di diverso livello su progetti specifici.

“All'interno di un sistema territoriale, per sostenibilità sociale si intende la capacità dei soggetti di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa concezione del progetto, incoraggiata da una concertazione tra i vari livelli istituzionali. L'Associazione Dynamo Camp sta creando

un network nazionale di attori che contribuiscono in modo diverso al programma Dynamo Camp: gli ospedali che con varie modalità e con gradi diversi si autonomia/partecipazione del pubblico e del privato, sono sempre più attenti alla cura complessiva del bambino malato e della famiglia nel suo complesso; le associazioni genitori che diventano attori fondamentali per la promozione del progetto e dell'opportunità sul territorio di riferimento; le piccole aziende del territorio del pistoiese, che naturalmente partecipano alla filiera della produzione del servizio fornito presso Dynamo Camp, diventando spesso i benefattori principali. Il modello di fornire un servizio totalmente gratuito per gli utenti fa parte del modello originario Hole in the Wall e può essere preservato anche grazie all'impegno degli attori socialmente coinvolti nel progetto.

All'interno di un sistema territoriale, per sostenibilità ambientale si intende la capacità di valorizzare l'ambiente in quanto "elemento distintivo" del territorio, garantendo al contempo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio. L'oasi del WWF insieme all'allevamento dei cavalli e di bovini e suini rende la tenuta di Limestre luogo ideale dedicato all'ecologia ed al riciclo, alle energie rinnovabili,

all'autosufficienza su alcuni bisogni alimentari ad un sistema integrato di preservazione dell'ambiente. La natura è risorsa principale per gli ospiti di Dynamo Camp e della tenuta complessivamente: le attività ricreative che possono essere svolte presso Dynamo Camp sono principalmente outdoor”<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> Dal bilancio sociale della Dynamo Academy srl impresa sociale unipersonale al 31/12/2010

## **5. Conclusioni**

### **5.1 *Le imprese sociali: loro contributo al turismo dello sviluppo***

Nell'attuale conteso socio economico tripolare, come detto precedentemente, non vi è dubbio che le imprese sociali svolgano un ruolo attivo nei processi di sviluppo locale grazie alla loro capacità di prendere iniziative e di perseguire obiettivi di beneficio pubblico al di là degli interventi delle autorità locali. La loro crescita in numerosità, come si evince da alcuni dati statistici sulle cooperative sociali in Italia dell'Istat (Le cooperative sociali in Italia, anno 2005), porta di fatto alla necessità di riflettere su un nuovo concetto di sviluppo economico che, diversamente dalla teoria economica tradizionale che si è soprattutto concentrata sulla rilevanza degli aspetti relativi agli investimenti in infrastrutture fisiche, capitale fisico e umano, metta in risalto l'importanza che il contesto storico culturale, i rapporti interpersonali e tutti quegli altri aspetti legati alla conoscenza di radicamento al territorio hanno nei processi di sviluppo locale. Il ruolo delle imprese sociali, la cui attività si basa prevalentemente sulle relazioni interpersonali, sul

capitale sociale, sulle risorse umane e sulla domanda locale di servizi è difatti divenuto fondamentale in tali processi di sviluppo fino a poco tempo fa concentrati su una sola tipologia di attori, le imprese manifatturiere di piccole e medie dimensioni.

La ricerca di modelli, declinati in principi e strumenti, che potessero garantire efficienza ed efficacia nei processi di sviluppo del territorio è un tema che è oggetto di dibattito da diversi anni. Nel tempo si è passati dal tradizionale intervento “centralistico” dello Stato, fondato su una logica top down, alla promozione di un intervento “decentralizzato”, che punta invece ad uno sviluppo bottom up, ovvero concertato sul piano locale tra soggetti pubblici e privati e capace di sfruttare e valorizzare le vocazioni e le risorse locali. Ma la vera rivoluzione nella concezione di governance locale è avvenuta nell’ultimo decennio del secolo scorso, con l’introduzione della programmazione negoziata e delle sue forme evolute: la progettazione integrata territoriale e la pianificazione strategica.

Con la programmazione negoziata, finalizzata alla promozione e alla valorizzazione dei processi di sviluppo locale conseguiti attraverso la collaborazione tra i vari attori,

si riparte quindi dall'idea di una dimensione locale che si identifica in uno "spazio relazionale, complesso, unico e difficilmente imitabile", caratterizzato da una particolare identità, da specifiche esigenze, ma anche da irripetibili opportunità. La programmazione dello sviluppo locale si presenta, di conseguenza come un processo continuo, non episodico, orientato alla partecipazione di soggetti pubblici o privati e alla costruzione di consenso.

Viene pertanto riscoperta e valorizzata la diversità, con un nuovo protagonismo della realtà locale, socialmente costruita, e dei suoi attori istituzionali, sociali ed economici

In questo contesto, il ruolo della impresa sociale nella governance di un territorio è, come affermato diverse volte nel corso del presente lavoro, individuabile nella sua capacità di cogliere bisogni non soddisfatti, di organizzare risposta appropriate, possibilmente più efficaci e/o efficienti di quelle che possono offrire sia le imprese private for profit che le pubbliche amministrazioni. Attraverso organizzazioni che, coinvolgendo lavoratori, consumatori e volontari, aumentino i legami fiduciari e quindi il capitale sociale di un

determinato territorio<sup>82</sup>. Il contributo che una impresa sociale può dare allo sviluppo territoriale è riconducibile alla capacità che queste hanno di promuovere, attraverso l'attività imprenditoriale, nuovi sistemi locali di relazioni fonati sulla solidarietà attiva, in quanto soggetti capaci di produrre valore fiduciario e solidarietà. L'impresa sociale agisce difatti in una dimensione economica finalizzata a produrre valore aggiunto comunitario, per accrescere il capitale sociale del territorio, per promuovere lo sviluppo economico accanto alla crescita di forme di partecipazione diretta dei cittadini alla economia, ai processi di cambiamento delle comunità locali. Esse si occupano soprattutto del territorio e non dei propri interessi nel territorio, non occupano un territorio, ma lo abitano. La cultura delle imprese sociali, che sono fortemente radicate nel territorio permette loro di partecipare in modo proattivo<sup>83</sup> a programmi di sviluppo locale, giocando un ruolo determinante nelle scelte di tipo strategiche. Il ricorso al lavoro volontario e a fenomeni di gestione partecipativa ai processi decisionali, tipici di queste

---

<sup>82</sup> Cfr. Borzaga, Impresa sociale e governance del territorio, Università di Trento, in Impresa Sociale Diritti di cittadinanza e governance del territorio , p. 71

<sup>83</sup> Avere un approccio proattivo significa riorganizzarsi sia dal punto di vista tecnologico che delle metodologie e soprattutto delle risorse umane, in modo che il sistema Azienda sia in grado di percepire anticipatamente le tendenze ed i cambiamenti futuri per pianificare le azioni opportune in tempo.

organizzazioni, sono elementi che permettono di attivare con successo processi di sviluppo territoriale di tipo bottom-up e costituire elementi fortemente innovativi e distintivi di tali organizzazioni all'interno di un sistema turistico locale.

La presenza di imprese sociali nelle iniziative di sviluppo locale attiva una tradizione e potrebbe facilitare il passaggio dallo sviluppo del turismo al turismo dello sviluppo, il cui confronto concettuale e le relative differenze sono sintetizzate nella seguente tabella:

**Tabella 9 - Confronto tra i concetti di sviluppo del turismo e turismo dello sviluppo**

<b>LO SVILUPPO DEL TURISMO</b>	<b>IL TURISMO DELLO SVILUPPO</b>
Tipico del XX° secolo	Tipico del XXI° secolo
Quantità della produzione	Qualità del servizio
Differenze negative	Diversità positiva
Conflitti	Cooperazione
Turismo come consumo	Turismo come pratica
Avere	Essere

Sono diversi i motivi per cui la presenza di tali imprese in processi di attivazione di un turismo dello sviluppo potrebbe essere utile e conveniente.<sup>84</sup>

La prima motivazione è che le imprese sociali possono favorire e sostenere la connessione tra il turismo e il sociale. La visione del turismo sociale è tradizionalmente legata alle

---

<sup>84</sup> Cfr. CNEL – Ricerca- turismo sociale nuovi paradigmi e nuovi tracciati di sviluppo

iniziative di questo settore declinate con le aspettative di eguaglianza e di ricchezza sociale. Il turismo si costituisce non solo come opportunità di consumo, di fruizione di beni, ma soprattutto come pratica di relazione e conoscenza. In una certa misura le imprese sociali possono, al tavolo dello sviluppo sociale di una comunità, rappresentare le esigenze e le prospettive di chi sostiene il binomio tra turismo e socialità.

Un'altra motivazione è data dal contributo che le imprese sociali possono dare all'individuazione ed alla promozione degli elementi dell'identità locale, in quanto molte esperienze associative risultano sensibili, da un lato alla valorizzazione del patrimonio locale, e dall'altro sono spesso in grado di organizzare la sua fruizione, sia per i residenti che per i turisti. In questo campo, accanto ad una pluralità di associazioni, è tipica l'azione storica del Touring Club Italiano, da sempre impegnato con un'azione insieme educativa ed organizzativa.

Una terza motivazione dell'impegno delle imprese sociali nello sviluppo turistico locale è data dalla loro capacità di attivare l'impegno volontario delle persone. Il valore del volontariato non è sempre riconosciuto nello

sviluppo della qualità sociale di una comunità. È invece fondamentale considerare questa grande energia disponibile nel miglioramento concreto delle condizioni di vita. Lo scambio solidale messo in atto dal volontariato ha consentito di realizzare importanti iniziative a forte valore aggiunto umano e sociale. Nel caso specifico delle imprese sociali il volontariato è stata la leva storica di attivazione di queste organizzazioni ed attualmente ne costituisce una componente ancora fondamentale. Naturalmente la scelta volontaria nei nuovi contesti si coniuga con un'effettiva capacità di svolgere il proprio ruolo.

La quarta motivazione dell'intervento delle imprese sociali nello sviluppo turistico/locale è quindi legata all'utilità dell'interazione consapevole e protagonista con gli altri attori.

Nello sviluppo turistico locale il lavoro con gli enti locali, gli imprenditori, i sindacati, i centri di cultura e l'Università può assumere forme concrete ed essere non solo una grande occasione realizzativa, ma anche una prioritaria fonte di apprendimento e di qualificazione delle imprese sociali. A questa considerazione può essere collegata la quinta motivazione che è legata alla necessità della proposizione e dell'applicazione del nuovo paradigma del turismo dello

sviluppo. Lo sviluppo turistico locale può essere un luogo di applicazione attraverso la realizzazione di microscelte e iniziative che vanno nella direzione del turismo dello sviluppo. Del resto quanto prima esposto circa i Piani Strategici e l'Agenda 21 Locale, indica come sia crescente e diffusa una nuova sensibilità, che riguarda anche gli ingredienti del paradigma del turismo dello sviluppo.

Infine la sesta motivazione, che in una certa misura è l'attuazione operativa delle precedenti, è che nello sviluppo turistico locale le imprese sociali devono esprimere tutto il loro impegno per la qualificazione della domanda e dell'offerta. La qualificazione della domanda avviene attraverso organizzazione solidale della fruizione turistica e l'educazione alla pratica turistica, applicabile sia al luogo d'origine che a quello di destinazione. Altrettanto importante, e per alcuni aspetti più sfidante, è la qualificazione dell'offerta turistica sociale. Ciò può avvenire sia nella dimensione della ricettività, offrendo nuove sedi dell'ospitalità turistica, che attraverso la valorizzazione dei siti turistici della località di residenza.

Anche questo percorso nello sviluppo locale presuppone tuttavia un forte e diffuso processo di sviluppo

delle imprese sociali, fondato sull'apprendimento dei suoi dirigenti ed operatori.

Il modo più giusto per riuscire ad adeguare l'offerta alla domanda è quello di lasciare spazio alla innovazione, rilanciando quella capacità di cogliere i bisogni e di inventare risposte che l'impresa sociale e in generale il terzo settore, in particolare il volontariato, hanno mostrato negli anni '80. E questo lo si può fare in un modo molto semplice: ricavando all'interno dei fondi per le politiche sociali delle risorse per l'innovazione e, tornando ai contributi per finanziare i progetti innovativi. Solo così sarà possibile realizzare una reale co-progettazione delle politiche sociali, attraverso la proposta di progetti innovativi e rivolti a bisogni nuovi, anche di nicchia.

Con riferimento al lavoro svolto che, è bene sottolinearlo ulteriormente, riguarda solo una parte di quelle che possono considerarsi imprese sociali, cioè quelle che hanno deciso di dotarsi della relativa qualifica in linea con la recente normativa di settore, è evidente che l'istituto della qualifica di impresa sociale nel settore del turismo sociale non ha avuto molto successo, avendo rilevato solo cinque realtà che risultano essere operative nel settore in Italia. E questo nonostante sulla carta ci siano tutti i presupposti

perché questo fenomeno potesse assumere dimensioni importanti, con tutti gli effetti positivi che ne sarebbero potuti derivare. Elementi caratterizzanti tali imprese, quali la forme di partecipazione democratica alla vita dell'impresa, il ricorso al lavoro volontario, l'importanza maggiore data alle relazioni personali all'interno dell'impresa sociale rispetto alle imprese tradizionali, l'assenza dello scopo di lucro che di fatto riduce le asimmetrie informative, il forte legame con il territorio all'interno del quale tali imprese insistono, solo per citarne alcuni, potrebbero giustificare una loro massiccia presenza in un settore, come quello turistico che, in quanto labour intensive ha bisogno di particolare attenzione all'altro, di modalità operative precedenti la fase di preparazione del prodotto trasparenti (essendo il prodotto turistico un servizio di tipo experience good), di una attenzione particolare all'ambiente, inteso in senso lato, in cui tali imprese insistono.

Viene da pensare che quanto affermato da Musella <sup>85</sup> che ostacoli alla sviluppo delle imprese sociali possano essere individuati in vincoli

---

<sup>85</sup> Cfr. Musella M., L'economia politica e le miserie del presente, Giappicchelli editore, Torino, p. 79 e segg

1. di natura finanziaria (l'assolutezza del vincolo alla distribuzione degli utili imposta dal legislatore all'art.3 del D.Lgs. 155/2006 rappresenta un indubbio freno alla disponibilità di agenti economici solidale ad investire capitali in esse);
2. di natura manageriale (l'obiettivo di tali imprese, non essendo la massimizzazione del profitto, ma la creazione di una utilità sociale realizzata nel rispetto del vincolo del bilancio impone a tali imprese di disporre di modelli imprenditoriali e di manager adeguati. In tal senso sono fondamentali, per lo sviluppo di tali realtà, politiche a sostegno di percorsi formativi ad hoc, favorendo i processi di progettazione integrata, costruzione di reti locali, regionali e nazionali nelle quali circolino buone prassi e si avviino percorsi di emulazione);
3. di natura istituzionale (mancano in realtà politiche di promozione della impresa sociale; d'altro canto nella legge più volte citata non si fa minimo cenno a impegni delle pubbliche amministrazioni a favore della impresa sociale).

E' auspicabile pertanto che il governo (locale, regionale, nazionale, europeo), dirigenti della cooperazione sociale e vertici delle organizzazioni di rappresentanza di esse, concorrano, come afferma Musella, ad indirizzare politiche di sostegno e promozione verso strumenti che abbiano l'obiettivo innanzitutto di consolidare le esperienze esistenti favorendo l'aumento del capitale delle imprese sociali, il miglioramento della qualità del lavoro, la creazione di modelli organizzativi e finanziari vincenti. Solo così queste imprese potranno moltiplicare le risorse di solidarietà delle comunità e coniugare soddisfazione dei bisogni della collettività e equilibrio dei conti delle imprese e solo così, forse, sarà possibile con riferimento al settore turistico, il tanto auspicato passaggio dallo sviluppo del turismo al turismo dello sviluppo veicolato in parte dalle imprese sociali.

Servono dunque politiche che facciano i conti con la realtà e favoriscano la crescita a partire da ciò che, seppur in misura ridotta, esiste e sulla base della semplice considerazione del fatto che lo sviluppo dell'impresa sociale può dare un contributo significativo alla ripresa economica

del nostro Paese, oltre che dar risposte a bisogni insoddisfatti.

D'altra parte, anche l'Unione Europea crede nelle potenzialità delle imprese sociali. In un recentissimo pacchetto di misure (l'approvazione risale al 25 ottobre 2011), per supportare il rilancio dell'economia del continente che ha tra i suoi punti cruciali far sviluppare tutto il potenziale dell'impresa sociale, la Commissione Europea ha affermato: «L'Europa di domani si fonda sulla crescita economica sostenibile, solidale ed inclusiva».

Da oltre vent'anni infatti l'azione delle cooperative sociali garantisce in Italia partecipazione e democrazia economica, strutturando risposte efficaci ai bisogni dei cittadini. Infatti, la Social Business Iniziative, realizzata sotto la guida del vicepresidente della Commissione Europea Antonio Tajani, unitamente ai Commissari Barnier ed Andor, conferma che ogni quattro nuove imprese fondate in Europa, una è impresa sociale. Sono realtà molto produttive e competitive, grazie all'elevato livello di motivazione personale dei loro operatori e la Commissione riconosce agli attori dell'economia sociale la capacità di produrre innovazione sociale, inclusione, e ricercare soluzioni originali

e sostenibili ai bisogni dei cittadini. Il mercato unico ha bisogno di una crescita che produca benefici ed occupazione per tutti.<sup>86</sup>

Il documento della Commissione lancia un vero e proprio piano d'azione per lo sviluppo dell'impresa sociale in Europa nei prossimi anni. Le imprese sociali potranno fare al meglio la loro parte all'interno dello sviluppo dell'economia sociale di mercato se l'Europa sarà in grado di migliorare l'accesso al credito ed ai finanziamenti privati e se farà in modo che la normativa comunitaria su appalti pubblici e aiuti di stato non ostacoli ma promuova l'azione di questi soggetti.

---

<sup>86</sup> Da: "Crisi. Impresa sociale, chiave per la crescita" Vita, La voce dell'Italia responsabile,

## **ALLEGATO ALLA RICERCA**

## Il questionario

### TRACCIA D'INTERVISTA IMPRESE SOCIALI

#### **A. Analisi dei modelli organizzativi delle imprese sociali**

*Obiettivo di questa parte dell'intervista è quello di ricostruire il modello organizzativo dell'impresa sociale, cioè di capire come l'impresa è organizzata al proprio interno per realizzare le proprie finalità. Lo scopo finale è quello di costruire – attraverso un'analisi trasversale delle diverse interviste – una tipologia di possibili modelli organizzativi, per individuare quelli che consentono maggiori livelli di efficacia ed efficienza interna, di qualità e di soddisfazione, e di verificarne le condizioni di riproducibilità.*

*Un altro aspetto rilevante indagato è quello della capacità imprenditoriale delle imprese sociali.*

*I temi da trattare in questa parte di intervista riguardano:*

- 1) Breve storia della impresa sociale:
  - a) In che anno nasce l'impresa?
  - b) Come?
  - c) Chi è il gruppo promotore?
  - d) Quali sono gli obiettivi iniziali?
  - e) Quali e quante sono le risorse iniziali?
- 2) Mission della impresa sociale
  - a) Mi può dire brevemente qual è la mission della impresa sociale?
- 3) ricostruzione dell'organigramma e del sistema delle responsabilità
  - a) Rappresentazione grafica dell'organigramma e del sistema delle responsabilità (quali sono le funzioni ed i ruoli che compongono l'organigramma)
- 4) organi e meccanismi di governo
  - a) Quali sono gli organi di governo dell'Impresa?
  - b) Quali sono i compiti e le funzioni di ciascun organo?

- c) Da che figure è composto ciascun organo?
- 5) organi e meccanismi di gestione?
- a) Quali sono gli organi di gestione della Impresa Sociale?
- b) Quali sono i compiti e le funzioni di ciascun organo?
- c) Da che figure è composto ciascun organo?
- 6) Meccanismi di partecipazione dei lavoratori e dei destinatari delle attività ai processi decisionali
- a) Attraverso quali forme i lavoratori della impresa possono partecipare alle decisioni? Per quali tipi di decisioni vengono principalmente consultati ?
- b) Attraverso quali forme i destinatari delle attività della impresa possono partecipare alle decisioni? Per quali tipi di decisioni vengono principalmente consultati ?
- 7) Meccanismi e canali di comunicazione interna
- a) Ci sono forme organizzate per la comunicazione all'interno della Impresa? Si  no
- b) Se si, quali sono?
- 8) Meccanismi e canali di comunicazione con l'esterno
- a) Ci sono forme organizzate per la comunicazione con l'esterno? Si  no
- b) Se si, Quali sono?
- 9) Modifiche nel modello organizzativo
- a) Sono state apportate modifiche o innovazioni al modello organizzativo? Si  no
- b) Se si, quali modifiche sono state realizzate? Per quali motivi?
- c) Queste modifiche sono state ispirate da consulenze esterne o da occasioni formative? Si  no
- d) Se si, quali?
- e) Quali effetti (anche inattesi) hanno prodotto queste modifiche?
- f) Queste modifiche possono essere riprodotte anche in altre Imprese sociali? Si  no
- g) Se si, a quali condizioni?
- 10) Analisi dei punti di forza e delle criticità del modello organizzativo

a) A suo parere quali sono i principali punti di forza del vostro modello organizzativo?

b) E le principali criticità?

## **B. Analisi dei rapporti con il territorio, con particolare attenzione ai processi di programmazione negoziata**

*Gli obiettivi principali di questa parte dell'analisi sono quelli di indagare sulla capacità dell'impresa sociale di porsi come attore di sviluppo locale, in particolare interagendo con l'attore pubblico nella costruzione e gestione dei sistemi di welfare, e di capire quali sono le condizioni di contesto favorevoli allo sviluppo di imprenditoria sociale.*

*I temi da indagare riguardano:*

- 1) Partecipazione dell'impresa sociale a processi di programmazione negoziata
  - a) La vostra Impresa Sociale negli ultimi anni ha partecipato a processi di programmazione negoziata (quindi a processi di programmazione di interventi insieme con altri attori, in particolare pubblici)? Si   
no
  - b) Se sì, a quali? Su quali temi?
  - c) Che percentuale del vostro fatturato rappresentano i servizi e gli interventi realizzati attraverso la programmazione negoziata?
  - d) La partecipazione a processi di programmazione negoziata ha comportato modifiche nell'organizzazione interna dell'impresa (ad esempio creazione di nuovi ruoli, funzioni etc.)?  
Sì  no
  - e) Se sì, Quali?
  - f) Quali vantaggi e quali svantaggi per l'impresa sociale derivano dall'aver partecipato a tali processi?
  - g) Quali sono le condizioni che favoriscono/ostacolano tale partecipazione?
  - h) Può esprimere una breve valutazione su queste esperienze nel loro complesso (quali sono le lezioni imparate, come è andata, etc.)?

- i) Pensando alle strategie di sviluppo futuro della  
Impresa Sociale, a suo parere la partecipazione a  
processi di programmazione negoziata avrà un ruolo  
centrale oppure no? Si  no
- j) Perché?
- k) L'impresa è arrivata "attrezzata" ai processi di  
programmazione negoziata? Si  no
- l) Come si è preparata? Su quali fasi del  
processo si sente meno attrezzata?

## Analisi dei bisogni dell'utenza

*Obiettivo di questa parte dello studio è quello di indagare sulla capacità dell'impresa sociale di porsi come "sensore" rispetto ai bisogni del territorio in cui opera, raccogliendo le nuove istanze che da questo provengono e traducendole nell'offerta di servizi e progetti (oppure agendo come attore intermedio fra il territorio e gli attori istituzionali, portando le istanze del territorio agli attori pubblici delle politiche); questa parte dell'analisi inoltre è finalizzata a raccogliere quali sono le nuove domande sociali sulle quali sarà opportuno investire nel futuro.*

*I temi indagati in questa parte di intervista riguardano:*

- 1) Servizi offerti e target
  - a) Quali sono i servizi offerti dall'impresa sociale?
  - b) Quali i target principali ai quali l'impresa si rivolge?
  
- 2) Evoluzione ed innovazione nei servizi offerti negli ultimi tre anni
  - a) Sono state realizzate modifiche nei servizi offerti negli ultimi tre anni? Si  no
  - b) Se sì, quali? (Sono stati introdotti nuovi servizi, sono state raggiunte nuove categorie di utenza, etc.)
  
  - c) Per quali motivi sono state realizzate queste modifiche?
  
- 3) Meccanismi di consultazione/partecipazione dell'utenza alla costruzione delle proposte progettuali ed alla progettazione/gestione dei servizi
  - a) Fa parte delle vostre pratiche quella di consultare l'utenza potenziale nella progettazione dei servizi offerti? Si  no
  - b) Se sì, attraverso quali strumenti? Con quali risultati?
  - c) Fa parte delle vostre pratiche quella di coinvolgere l'utenza nella gestione dei servizi offerti? Si  no
  - d) Se sì, attraverso quali strumenti? Con quali risultati?
  
- 4) Sperimentazioni in corso

- a) Sono in corso o in via di definizione servizi, progetti o attività sperimentali, quindi diverse dai servizi tradizionalmente offerti? Si  no
- b) Se si, quali?

5) Modalità di lettura dei bisogni del territorio

- a) Attraverso quali metodi e strumenti l'impresa cerca di conoscere il territorio in cui opera e quindi di leggerne i bisogni?
- b) Avete realizzato o realizzate sistematicamente ricerche o studi sul territorio? Si  no
- c) Se si, con quale frequenza? Con quale investimento di risorse?
- d) Come utilizzate le letture e le riflessioni che fate sul territorio all'interno dell'impresa? E nei confronti dell'esterno?
- e) Vi è mai capitato di utilizzare queste riflessioni per proporre alle amministrazioni pubbliche progetti? Si  no
- f) Se si, con quali risultati?

6) Considerazioni su nuove domande emergenti

- a) A suo parere quali bisogni saranno prioritari nel futuro? Su quali basi afferma ciò?
- b) Su quale settore di attività ritiene strategico investire?

7) Strumenti di valutazione

- a) La vostra impresa utilizza strumenti per la valutazione degli interventi? Si  no
- b) Se si, quali? Con quale frequenza?
- c) Quante risorse grosso modo ed in percentuale investite in attività di valutazione?
- d) Come utilizzate i risultati delle valutazioni?

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

*L'ultima parte dello studio è finalizzata a "testare" sul campo le ipotesi fatte dal gruppo di lavoro su cosa sia un'impresa sociale di successo. Se infatti tali ipotesi sono state costruite dal gruppo allo scopo di identificare e selezionare i casi di studio da approfondire, la definizione di un'impresa sociale di successo rappresenta allo stesso tempo un obiettivo del lavoro, che in gran parte deriverà dall'analisi dei materiali raccolti nelle altre parti, ma in parte potrà derivare dalla percezioni ed opinioni degli stessi operatori.*

1. A suo parere come può essere definita un'impresa sociale di successo?
2. Quali sono le caratteristiche che "fanno" il successo di un'impresa sociale?
3. In riferimento al territorio in cui opera la sua impresa, quali sono le condizioni a suo parere favorevoli al proprio operare e quali invece considera come un ostacolo, un nodo da superare?
4. La scelta di avere acquisito /non avere acquisito la qualifica di Impresa Sociale è stata dettata dalle seguenti ragioni

## Bibliografia

2ND EMES INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL ENTERPRISE, *Summary Report*, 1-4- Luglio 2009

ALLEVA F., *L'impresa sociale italiana*, Milano, Giuffrè, 2007

Appello per richiedere politiche sociali a favore del turismo – Partecipanti Congresso Mondiale del BITS, Rimini, 19-22 settembre 2010

BALDARELLI M.G., *Le aziende eticamente orientate, Mission, Governance e Accountability*, Bologna, CLUEB, 2005

BANDINI F. *Il valore sociale aggiunto dell'impresa sociale*, atti del XXII CONVEGNO AIDEA "Pubblico & non profit per un mercato responsabile e solidale" 21-22 ottobre 2010 Milano, Università Commerciale "L. Bocconi"

BARBETTA G.P., MAGGIO F., *Nonprofit*, Bologna, Il Mulino, 2009, 2. ed.

BASSI A., *Manuale di diritto commerciale*, Torino, Giappicchelli editore, 2009

BOMBARDELLI M., MENDOLA R., *L'Impresa Sociale come soggetto multi-stakeholder: i profili giuridici*, Impresa Sociale, Ottobre-dicembre 2008, 49

BRUNI L. – ZAMAGNI S., *Dizionario di Economia Civile*, Roma, Città Nuova Editrice, 2009

BUCCIONE C., *Modelli di governance e prospettive di sviluppo manageriale nelle imprese non profit*, Milano, FrancoAngeli, 2010

BUONOCORE, V (a cura di), *Manuale di Diritto Commerciale*, Torino, Giappicchelli, nona edizione

CAMERA DI COMMERCIO DI ROMA Verso un turismo sociale e sostenibile, *Indagine sulle Organizzazioni non profit che operano nel settore*, giugno 2009

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI ROMA, L'utile senza gli utili, *Guida alla creazione dell'impresa sociale*

CANDELA G. – FIGINI P., *Economia del turismo*, McGraw-Hill, Aprile 2003

CARRERA D., MURDOCK A., *Forme dell'Impresa Sociale in UK, le community interest company in uno scenario in cambiamento*, in *Impresa Sociale*, Aprile-giugno 2008, 245-303

CAVAZZONI G., BARTOCCI L., PERROTTA F.M., *Quali principi contabili per quale bilancio delle aziende non profit - un contributo per un quadro concettuale di riferimento*, da atti del XXII CONVEGNO AIDEA "Pubblico & non profit per un mercato responsabile e solidale", 21-22 ottobre 2010 Milano, Università Commerciale "L. Bocconi",

CNEL/ISTAT, *Primo rapporto sull'economia sociale, Dimensioni e caratteristiche strutturali del non profit in Italia*, Roma giugno 2008

CODA V. *Insegnamento dalle "crisi di senso"*, *Terzo settore*, 2010, 25 - 30

DALL'ARA G., *Turismo sociale, storia e attualità del diritto alle vacanze*, Rimini, Panozzo Editore, 2005

DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici - il Management*, Milano, Egea, 2009

DONATI D., PACI A., *Sussidiarietà e concorrenza, una nuova prospettiva per la gestione dei beni comuni*, Bologna, Il Mulino, 2010

FIORENTINI G., *L'Impresa Sociale: formula imprenditoriale ad hoc*, *Economia aziendale & Management*, Scritti in onore di Vittorio Coda, 2537 - 2580

FIORENTINI G., *L'Impresa Sociale: formula imprenditoriale ad hoc*, da atti del XXII CONVEGNO AIDEA "Pubblico & non profit per un mercato responsabile e solidale", 21-22 ottobre 2010 Milano, Università Commerciale "L. Bocconi",

FORUM DEL TERZO SETTORE, *Le sfide dell'Italia che investe sul futuro*, Libro verde del terzo settore

GERSON R.F. *Come misurare la soddisfazione del cliente*, Milano, FrancoAngeli, 2009

GIACINTI R., *Un sistema di indicatori per valutare le performance degli enti non profit*, *Terzo Settore*, 2, 9 - 12 Febbraio 2010

HULGÅRD L., *Discourses of social entrepreneurship - variations of the same theme?*,

Indagine conoscitiva sullo stato del turismo sociale nell'area del Sangro Aventino, a cura del consorzio di Solidarietà Con.sol, Marzo 2006s

IRIS NETWORK, VII Workshop sull'Impresa Sociale. *L'innovazione nella collaborazione, Programma e buone prassi*,

ISNART (a cura di), *Il turismo sociale e associato in Italia - Terzo rapporto anno 2010*, Marzo 2011

ISNART (a cura di), *Il turismo sociale e associato in Italia - Secondo rapporto anno 2009*, Marzo 2010

KIM ALTER, *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC, Updated November 27,2007

MARCHI L.; MARASCA S: (a cura di), *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende, Profili di management*, Bologna, Il Mulino, 2010

MARCHI L.; MARASCA S: (a cura di), *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende, Profili di misurazione e comunicazione*, Bologna, Il Mulino, 2010

MARTINENGO M.C., SAVOJA L., *Il turismo ambientale*, Milano, Guerini Studio, 2004

MASTROBERARDINO P, NIGRO C., CAROLILLO G., CORTESE F., *La negoziazione nei processi di sviluppo locale\**, atti del XXII CONVEGNO AIDEA "Pubblico & non profit per un mercato responsabile e solidale" 21-22 ottobre 2010, Milano, Università Commerciale "L. Bocconi"

MINISTRO DEL TURISMO, Manifesto per la promozione del Turismo Accessibile - In attuazione dell'art 30 della Convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità, ratificata con Legge n. 18 del 24/2/09.

–  
NAPOLITANO E.M., *La qualità nell'Impresa Sociale. Strumenti per il non profit*, Milano, FrancoAngeli

ONIDA P., *Economia d'azienda*, Milanofiori Assago MI, UTET Giuridica, 2007, Ristampa

OSSERVATORIO DEL TURISMO CAMPANIA , *Rapporto sul turismo sociale*, febbraio 2008

PENCARELLI T., BETTI D., FORLANI F, *L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico*, In Sinergie 66, Gennaio – aprile 2005

PETER J. P., DONNELLY, J. H JR, PRATESI C.A., *Marketing*, Milano, McGraw-Hill, 2009

QUADERNI SCIENTIFICI DEL CTS - *Il turismo sociale:le politiche, gli attori, il mercato*, a cura di Rita CannasEditur Srl, Roma, giugno 2006

RANDAZZO R., *L'Impresa Sociale. Un'opportunità per il Terzo Settore*, Impresa sociale,

RAPPORTO IRIS NETWORK – *L'Impresa Sociale in Italia . Economia e istituzioni dei beni comuni*, a cura di Borzaga C. e Zandoai F., Donzelli Editore, Roma 2009

SCIARELLI M. , TANI M., *La gestione delle relazioni con i clienti come risorsa strategica per il successo delle imprese “market driven”* , Atti del Convegno AIDEA 2009

SCIARELLI S. *Il concetto di qualità globale nel turismo*, in SCIARELLI S., *Il Management dei Sistemi turistici locali, Strategie e strumenti per la governance*, Torino, Giappicchelli, 2007

SCIARELLI S.,DELLA CORTE V.,*Il comportamento del turista in condizioni di forte incertezza decisionale*, In Sinergie 66, Gennaio – aprile 2005,

SCIARELLI S.,*Il concetto di qualità globale nel turismo (in scritti in onore di Giorgio Eminente vol I)*, Franco Angeli, 2008

Statuto del Touring Club Italiano 2003

TONINI.N., *Viaggio attorno al turismo sociale, sostenibile e solidale*, Milano, Franco Angeli,2007

TOURING CLUB ITALIANO , *Annuario del Turismo e della Cultura*, Centro Studi CTS, 2009

V. NEGRI ZAMAGNI, MUSSONI M., BENZI G.,, *Per un turismo autenticamente umano*, Santarcangelo di Romagna, Fara Editore, 2001

VANNA G., *Cooperative Sociali e empowerment*, in *Impresa Sociale*, Aprile-giugno 2008, 215-244

VENTURI C. , *I lineamenti fondamentali e i contenuti dei nuovi decreti attuativi*, Tuttocamere , *L'Impresa sociale*,Aprile 2008,1-15

VENTURI P., , *Verso l'economia del “ben-essere”*, Terzo settore, 7/8, 1., , VIII - X Luglio-agosto 2010

VITTADINI G., *Investire sulla qualità: il capitale umano*, in *Qualità e valore nel terzo settore*, 31-40, 2010

YUNUS M. , *Un mondo senza povertà*,Milano,Giangiaco Feltrinelli,2010

YUNUS M. Si può fare, Milano, Giangiaco Feltrinelli,2010

ZAMAGNI S, *Economia ed etica – la crisi e la sfida dell'economia civile*, Brescia, Editrice La Scuola (Interviste), Nicola Curci /2009

## Sitografia

[ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/calypso/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/calypso/index_en.htm)

[muhammadyunus.org/Social-Business/](http://muhammadyunus.org/Social-Business/)

[www.accoglienzadiocesana.it](http://www.accoglienzadiocesana.it)

[www.aci.it](http://www.aci.it)

[www.aicon.it/](http://www.aicon.it/)

[www.aighostels.com](http://www.aighostels.com)

[www.aighostels.com](http://www.aighostels.com)

[www.aitr.org](http://www.aitr.org)

[www.associazioneturismoreligioso.org](http://www.associazioneturismoreligioso.org)

[www.bits-int.org](http://www.bits-int.org)

[www.buytourisonline.com](http://www.buytourisonline.com)

[www.consorzioarche.org/](http://www.consorzioarche.org/)

[www.csisolutions.co.za/why-csi.php](http://www.csisolutions.co.za/why-csi.php)

[www.dynamocamp.org](http://www.dynamocamp.org)

[www.eesc.europa.eu](http://www.eesc.europa.eu)

[www.euricse.it](http://www.euricse.it)

[www.governo.it/Presidenza/DSCT](http://www.governo.it/Presidenza/DSCT)

[www.grameen-info.org/](http://www.grameen-info.org/)

[www.hospites.it](http://www.hospites.it)

[www.ica.coop/al-ica/](http://www.ica.coop/al-ica/)

[www.ilportaledelturismosociale.it/](http://www.ilportaledelturismosociale.it/)

[www.impresasociale.net/](http://www.impresasociale.net/)

[www.irisnetwork.it](http://www.irisnetwork.it)

[www.isnart.it](http://www.isnart.it)

[www.ontit.it](http://www.ontit.it)

[www.pensandoate.com](http://www.pensandoate.com)

[www.touring.it](http://www.touring.it)

[www.tsassociation.com](http://www.tsassociation.com)

[www.turismo-sociale.com](http://www.turismo-sociale.com)

[www.valoresociale.it](http://www.valoresociale.it)

## Indice delle Figure

FIGURA 1 FORME GIURIDICHE ADOTTABILI DALLE IMPRESE SOCIALI AI SENSI DEL DECRETO LEGISLATIVO 24 MARZO 2006, N. 155 .....	51
FIGURA 2 – LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO TURISTICO - (VALORE SOGGETTIVO DELLA VALUTAZIONE) .....	84
FIGURA 3– I RUOLI DEI PRODUTTORI E DEI CLIENTI NELLA PRODUZIONE E CREAZIONE DI VALORE – CHRISTIAN GRÖNROOS – .....	99
FIGURA 4– LA CREAZIONE DI VALORE SECONDO LA “SERVICE LOGIC” - CHRISTIAN GRÖNROOS.....	99
FIGURA 5 GLI ATTORI DEL TURISMO SOCIALE .....	121
FIGURA 6 – VACANZE PRENOTATE TRAMITE IL CIRCUITO DEL TURISMO SOCIALE ED ASSOCIATO – ANNO 2010 – FONTE ISNART .....	129
FIGURA 7 – VOLUME D’AFFARI DEL TURISMO SOCIALE E ASSOCIATO – ANNO 2010 - .....	130
FIGURA 8 PROCESSO PER LA INDIVIDUAZIONE DELL’ARCHIVIO DELLE IMPRESE SOCIALI .....	147
FIGURA 9 PROCESSO DI INDIVIDUAZIONE DELLE IMPRESE SOCIALI OPERANTI NEL SETTORE DEL TURISMO.....	155
FIGURA 10 PIANO DI CRESCITA DYNAMO CAMP - MARZO 2008 .....	164

## Indice delle Tabelle

TABELLA 1 FONTI NORMATIVE DEL SETTORE NONPROFIT .....	26
TABELLA 2 REQUISITI IMPRESA SOCIALE SECONDO LA DUPLICE VISIONE EMES .....	55
TABELLA 3 RAPPORTO TRA SFERE D’AZIONE DELLA SOCIETÀ E SCOPI SOCIALI – IL RUOLO DELLA IV SFERA – R. BAUER .....	61
<b>TABELLA 4 – GLI ATTRIBUTI DI QUALITÀ DI UN CONTESTO TURISTICO : LE 5 A.</b> .....	82
TABELLA 5 – LE FUNZIONI CHE GARANTISCONO SVILUPPO E SOPRAVVIVENZA DI UN SISTEMA SOCIALE SECONDO LO SCHEMA AGIL .....	89
TABELLA 6 –PRINCIPALI DOCUMENTI RIGUARDANTI IL TURISMO SOCIALE – ORDINAMENTO CRESCENTE PER DATA.....	118
TABELLA 7 SETTORI DI ATTIVITÀ AFFERENTI AL TURISMO (DA TABELLA CODICI ATECO 2007) .....	154
TABELLA 8 – LE IMPRESE SOCIALI “EX LEGE” OPERANTI IN ITALIA.....	156
TABELLA 9 - CONFRONTO TRA I CONCETTI DI SVILUPPO DEL TURISMO E TURISMO DELLO SVILUPPO .....	177

## Indice dei Grafici

<b>GRAFICO 1 RAPPORTO TRA SALARIO (S) E TEMPO LIBERO (T.L)</b> .....	74
<b>GRAFICO 2 RAPPORTO TRA VOLONTARIATO (V) E TEMPO LIBERO (T.L.)....</b>	75

GRAFICO 3 –IMPRESE SOCIALI ATTIVE - FONTE: INFOCAMERE – DATI AL 24 NOVEMBRE 2010.....	151
GRAFICO 4– TIPOLOGIE GIURIDICHE DI IMPRESE SOCIALI – FONTE: INFOCAMERE – DATI AL 24 NOVEMBRE 2010 .....	152