



Innovazione Sociale e Imprenditorialità

**Dall'innovazione sociale
all'imprenditorialità sociale**

- Definire l'imprenditorialità sociale
- Individuare le sue caratteristiche, anche alla luce della più recente normativa applicata in Italia
- Mettere in luce le tensioni e le peculiarità dell'impresa sociale, attraverso l'analisi di più casi



Caratteristiche dell'innovazione sociale

- L'innovazione sociale non è strettamente connessa alla tecnologia d'avanguardia, ma alla **soluzione di problemi sociali**
- I sociologi contemporanei hanno concettualizzato l'innovazione sociale come un **nuovo modo di creare e attuare il cambiamento sociale**

- Innovazione sociale come:
 - Una nuova combinazione e/o una nuova configurazione di **pratiche sociali**, in determinate aree d'azione di contesti sociali
 - indotte da **attori o costellazioni di attori** in modo intenzionalmente mirato
 - con l'obiettivo di **soddisfare meglio o rispondere ai bisogni** e ai problemi in modo migliore rispetto a quanto non sia possibile sulla base di pratiche consolidate (Hochgerner, 2011)

- L'OCSE definisce l'innovazione sociale come:
 - la progettazione e l'implementazione di nuove soluzioni che implicano **cambiamenti concettuali**, di **processo**, di **prodotto** o **organizzativi**, che mirano infine a migliorare il benessere degli individui e delle comunità
 - Non è necessariamente legata a un individuo o a un'organizzazione: è promossa dall'impresa sociale e dalla società civile, dal settore pubblico o privato

- L'innovazione sociale
 - attività e servizi innovativi motivati dall'obiettivo di soddisfare un "bisogno sociale" (Mulgan, 2006, p. 146),
 - si manifesta in diverse forme di organizzazione:
 - imprese for profit che spesso creano valore sociale attraverso i loro programmi di RSI;
 - organizzazioni a doppia missione che formano nuovi modelli ibridi (Dees & Anderson, 2006), come ad esempio le **Benefit Corporation** e le **Low-Profit Limited Liability Company** (L3C) negli Stati Uniti (Reiser, 2010).



Imprenditorialità sociale

Entrepreneurship as Structural Transformation

Entrepreneurship can manifest in myriad forms—for example, new venture creation ([Bhave, 1994](#)), new value creation ([Bruyat & Julien, 2001](#)), innovation ([Schumpeter, 1934](#)), new organization creation ([Gartner, 1988](#)), or new norm creation ([Rindova et al., 2009](#)), to name only a few. Regardless of the manifestation, entrepreneurship requires action ([McMullen & Shepherd, 2006](#)), and this action takes place in a social structure that must be transformed to some degree if the objective of the action—for example, profit ([Knight, 1921](#)), legitimacy ([Suchman, 1995](#)), emancipation ([Rindova et al., 2007](#)), or economic development ([Schumpeter, 1934](#))—is to be realized.

McMullen, J. S., Brownell, K. M., & Adams, J. (2021). What Makes an Entrepreneurship Study Entrepreneurial? Toward A Unified Theory of Entrepreneurial Agency. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1197-1238. <https://doi.org/10.1177/1042258720922460>

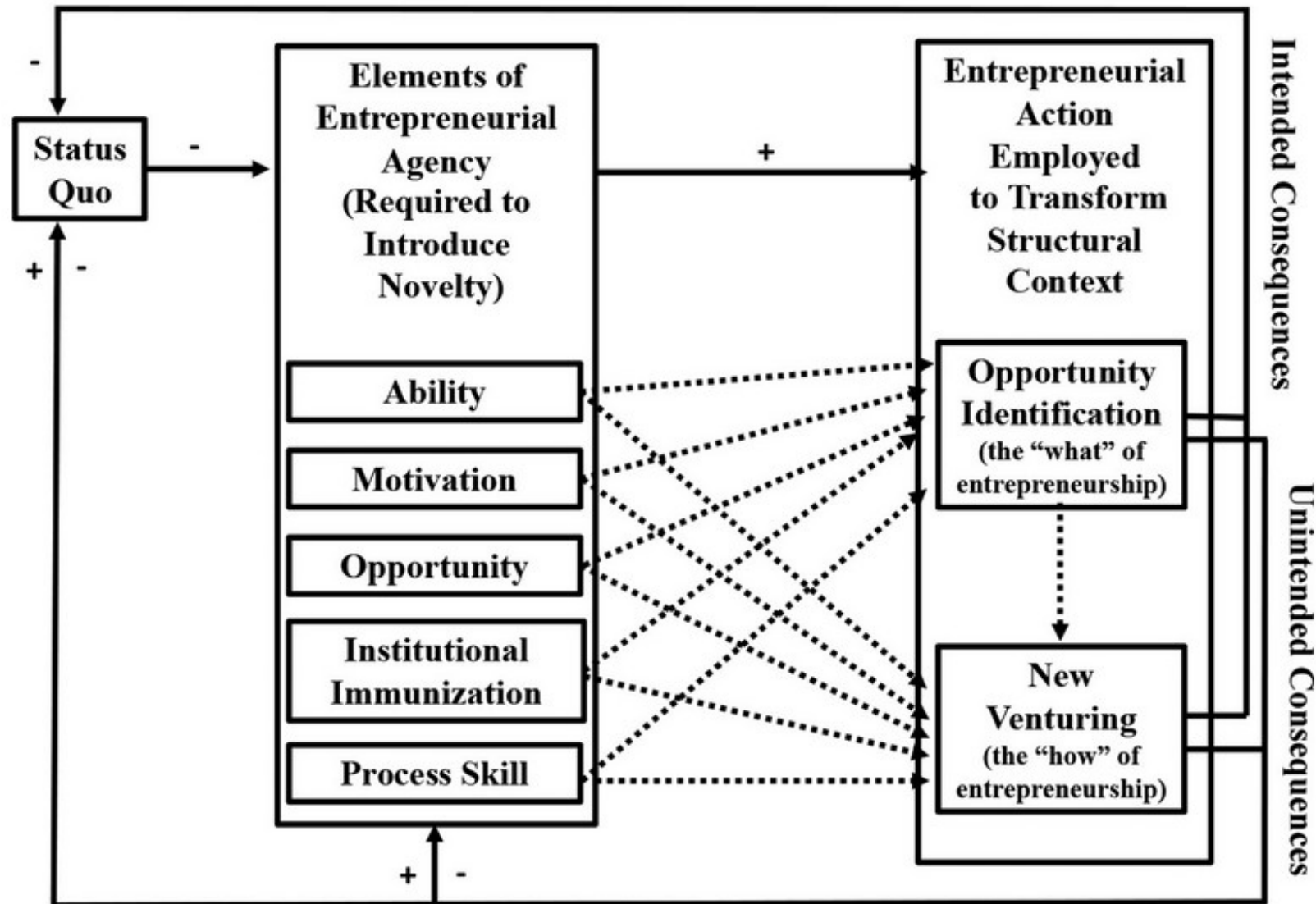


Figure 1 Structural inhibitors and enablers of entrepreneurial agency and action.

McMullen, J. S., Brownell, K. M., & Adams, J. (2021). What Makes an Entrepreneurship Study Entrepreneurial? Toward A Unified Theory of Entrepreneurial Agency. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1197-1238. <https://doi.org/10.1177/1042258720922460>

Processo che

- Permette di perseguire una missione che ha un valore sociale e non solo di profitto
- Riconosce continuamente nuove opportunità per perseguire quella missione
- Innova, si adatta e pone le basi per un apprendimento continuo
- Non limita la sua azione alle risorse di cui dispone in un dato momento
- Gode di fiducia da chi lo alimenta e per i benefici che apporta

McMullen, Brownell & Adams, 2021.



McMullen, J. S., Brownell, K. M., & Adams, J. (2021). What Makes an Entrepreneurship Study Entrepreneurial? Toward A Unified Theory of Entrepreneurial Agency. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1197-1238. <https://doi.org/10.1177/1042258720922460>

Concetti associati al mondo dell'imprenditorialità sociale

- "inclusive business" – "impresa inclusiva"
- "impact enterprise" – "impresa ad impatto"
- "mission-led business" – "impresa guidata da una missione"
- "purpose-led business" – "impresa guidata da uno scopo"
- "the collaborative economy" – "l'economia collaborativa"
- "the new economy" – "la nuova economia"
- "the popular economy" – "l'economia popolare"
- "the economy for the common good" – "l'economia per il bene comune"



IMPRENDITORIALITÀ

**ECONOMIA
SOCIALE**

**IMPRENDITORIALITÀ
SOCIALE**

**SOLIDARIETÀ
ECONOMICA**

IMPRESA SOCIALE

Imprenditorialità Sociale (OECD, 2023)

- Processo che si sviluppa con l'azione di individui e organizzazioni che utilizzano attività imprenditoriali per sviluppare modi innovativi per affrontare le sfide sociali urgenti, sostenere l'integrazione nel mercato del lavoro e contribuire alla transizione sostenibile e inclusiva
- non riflette un tipo specifico di impresa, ma include un ampio spettro di entità che vanno da aziende orientate al profitto che si impegnano in attività sociali come la filantropia aziendale, aziende ibride che combinano motivazioni di profitto e obiettivi sociali, organizzazioni senza scopo di lucro e anche iniziative guidate dal settore pubblico.

OECD: Organisation of Economic Co-operation and Development

Impresa sociale vs. Imprenditorialità sociale

- Mentre i termini "impresa sociale" o "business sociale" sono spesso utilizzati per descrivere un'organizzazione consolidata, **l'imprenditorialità sociale si riferisce al processo** attraverso il quale un individuo utilizza attività imprenditoriali per affrontare un problema sociale.
- I fondatori delle imprese sociali sono spesso chiamati "imprenditori sociali".

IMPRESA SOCIALE (Social Business Initiative – SBI - European Commission, 2011):

- Organizzazione il cui obiettivo primario è il raggiungimento di un impatto sociale piuttosto che la generazione di profitti per i proprietari e gli azionisti;
- utilizza le proprie eccellenze principalmente per raggiungere questi obiettivi sociali;
- è gestita in maniera responsabile, trasparente e innovativa, in particolare coinvolgendo i lavoratori, i clienti e gli stakeholder interessati dalla sua attività.



Aggiornamento della definizione (Commissione Europea - Piano d'Azione per l'Economia Sociale, 2022)

- Le imprese sociali operano fornendo beni e servizi per il mercato in modo imprenditoriale e spesso innovativo, con obiettivi sociali e/o ambientali come motivo dell'attività commerciale
- I profitti sono principalmente reinvestiti per raggiungere gli obiettivi sociali
- **La loro organizzazione e proprietà seguono principi democratici o partecipativi, focalizzandosi sul progresso sociale**
- Le imprese sociali adottano diverse forme giuridiche a seconda del contesto nazionale



Questa definizione organizza le caratteristiche chiave dell'impresa sociale secondo tre dimensioni:

- una dimensione imprenditoriale
- una dimensione sociale
- una dimensione relativa alla struttura di governance

IMPRESA SOCIALE

- Il Social Enterprise World Forum evidenzia cinque caratteristiche comuni nelle definizioni di impresa sociale:
 - Le imprese sociali esistono per risolvere problemi sociali e/o ambientali
 - È prioritario lo scopo rispetto al profitto nelle decisioni operative e strategiche.
 - Una parte del reddito viene guadagnata tramite attività commerciali.
 - Reinvestono la maggior parte degli eventuali surplus per il loro scopo sociale.
 - Scelgono strutture legali e finanziamenti che proteggono e consolidano lo scopo a lungo termine.

- **Opportunità**
 - strategie che assicurano l'identificazione di opportunità per la creazione di valore sociale e finanziario (Di Domenico et al., 2010; Kuratko et al., 2017);
- **Motivazione**
 - motivazioni sufficientemente prosociali da incoraggiare l'attenzione di più operatori per trovare soluzioni socio-economiche (McMullen & Bergman, 2017, 2018; Miller et al, 2012);
- **Capacità**
 - agency distribuita, la quale consente di disporre di conoscenze tecniche e culturali sufficienti per realizzare l'opportunità (Bradley et al., 2012; McMullen, 2011);
- **Istituzioni**
 - le istituzioni formali e informali variano e sono soggette all'influenza da parte degli imprenditori (Dean & McMullen, 2007; McMullen, 2011);
- **Processo**
 - abilità di creare modelli ibridi e gestire le tensioni delle organizzazioni ibride (Battilana & Dorado, 2010; McMullen & Warnick, 2016).

ECONOMIA SOCIALE

- L'economia sociale è utilizzata per descrivere una **vasta gamma di organizzazioni** che aderiscono ai principi di dare priorità agli obiettivi sociali rispetto al profitto.
 - Queste includono tipicamente cooperative, società mutualistiche, organizzazioni senza scopo di lucro e imprese sociali.
- Nel rapporto del World Economic Forum su "Unlocking the Social Economy", l'economia sociale comprende molteplici modelli con un obiettivo comune:
 - **creare un paradigma economico più inclusivo e sostenibile.** È composta da un insieme altamente eterogeneo di attori privati, tra cui associazioni, cooperative, fondazioni, organizzazioni senza scopo di lucro, gruppi volontari e imprese sociali.

Economia Sociale e Solidale (ONU 2023)

- Il termine "economia sociale e solidale" si è sviluppato per includere organizzazioni con una visione economica basata sulla solidarietà e sull'inclusione sociale, spesso comprendendo iniziative informali e radicate localmente.
- L'OECD afferma che: “Mentre l’economia sociale è intesa come composta da entità consolidate, **l’economia solidale può includere anche iniziative comunitarie più spontanee che avvengono in modo anche destrutturato**”

Zahra et al. (2009) definiscono l'imprenditorialità sociale come:

- **le attività e i processi intrapresi per scoprire, definire e sfruttare le opportunità – COSA?**
- **al fine di accrescere la ricchezza sociale – PERCHÉ?**
- **creando nuove imprese o gestendo organizzazioni esistenti in modo innovativo – COME?**



allineando questa definizione con quella di Phills et al. (2008), la letteratura ci suggerisce che:

- l'**imprenditorialità sociale** e l'**innovazione sociale** riguardano **entrambe** l'identificazione di un'opportunità di **risoluzione di un problema** per soddisfare un **bisogno sociale**

Motivi per lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale

- Le attuali soluzioni di welfare sociale ai problemi dei beneficiari soffrono di un pool di risorse insufficiente (Kerlin & Pollak, 2011)
- L'imprenditorialità sociale rappresenta una soluzione a questa carenza di risorse
- Le soluzioni sono orientate ad **umentare il pool di risorse** attraverso la creazione di valore finanziario per i clienti o **riducendo le risorse necessarie per affrontare il problema** attraverso la creazione di valore sociale per i beneficiari (Martin & Osberg, 2007)

Cosa si trasforma?

- **La struttura da trasformare è la rete di sostegno sociale.** Senza questa trasformazione, il benessere dei beneficiari è considerato in pericolo a causa della mancanza di risorse disponibili per servirli, unita alla riluttanza e/o all'incapacità della società di colmare la mancanza
- **Si ritiene che l'imprenditorialità sociale sia il rimedio a questo dilemma**



L'impresa sociale in Italia

In Italia, l'impresa sociale è ora definita come:

- un'organizzazione privata che esercita attività imprenditoriali per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale
- destina i profitti prevalentemente al conseguimento dell'oggetto sociale
- adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo la più ampia partecipazione dei lavoratori, degli utenti e degli altri soggetti interessati alle sue attività

Riferimenti normativi: L. 118/2005; L. 106/2016; D. Lgs. 117/2017

- Rispetto a un'impresa tradizionale, in linea di principio il fare dell'impresa sociale è un modello relazionale più etico ma anche più sostenibile.
- Fondamentali sono:
 - la promozione dello sviluppo locale;
 - l'adozione di valori quali la giustizia sociale;
 - la garanzia di democraticità dell'organizzazione e di un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione;
 - le pari opportunità e la riduzione delle diseguaglianze.

24

Gabriele Sepio

Esperto de Il Sole 24 Ore

ARTICOLI, INTERVISTE, SENZA CATEGORIA 22 AGOSTO 2025

Dal 1° gennaio 2026 cambia il futuro delle imprese sociali: un nuovo regime fiscale riconosce il loro valore sociale



Università degli Studi di Cagliari





Dati dell'impresa sociale in Italia



Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

RUNTS | Registro Unico Nazionale Terzo Settore

[Scopri il RUNTS](#)

[News](#)

[Normativa](#)

[Manuale utente](#)

[FAQ](#)

[Accedi al registro](#)

[Lista enti](#)

[Ricerca enti](#)

- registro telematico istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in attuazione degli artt. 45 e segg. del Codice del Terzo Settore (Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117) per assicurare la piena trasparenza degli enti del Terzo settore (ETS) attraverso la pubblicità degli elementi informativi che vi sono iscritti.

- In Italia, il fenomeno dell'impresa sociale è piuttosto eterogeneo, ma in costante aumento
- Criticità:
 - stagnazione dei bilanci pubblici
 - ritardi nei pagamenti dei contratti pubblici
 - soddisfacimento ancora limitato della domanda di servizi erogati, soprattutto per gli anziani e i rifugiati/immigrati.

Secondo il censimento condotto nel 2018, nel 2017 erano attive in Italia

- Organizzazioni non-profit 350.000
 - 4,5% cooperative sociali
 - 85,1% associazioni
 - 2,1% fondazioni
 - 8,3% altre forme giuridiche (principalmente enti religiosi)

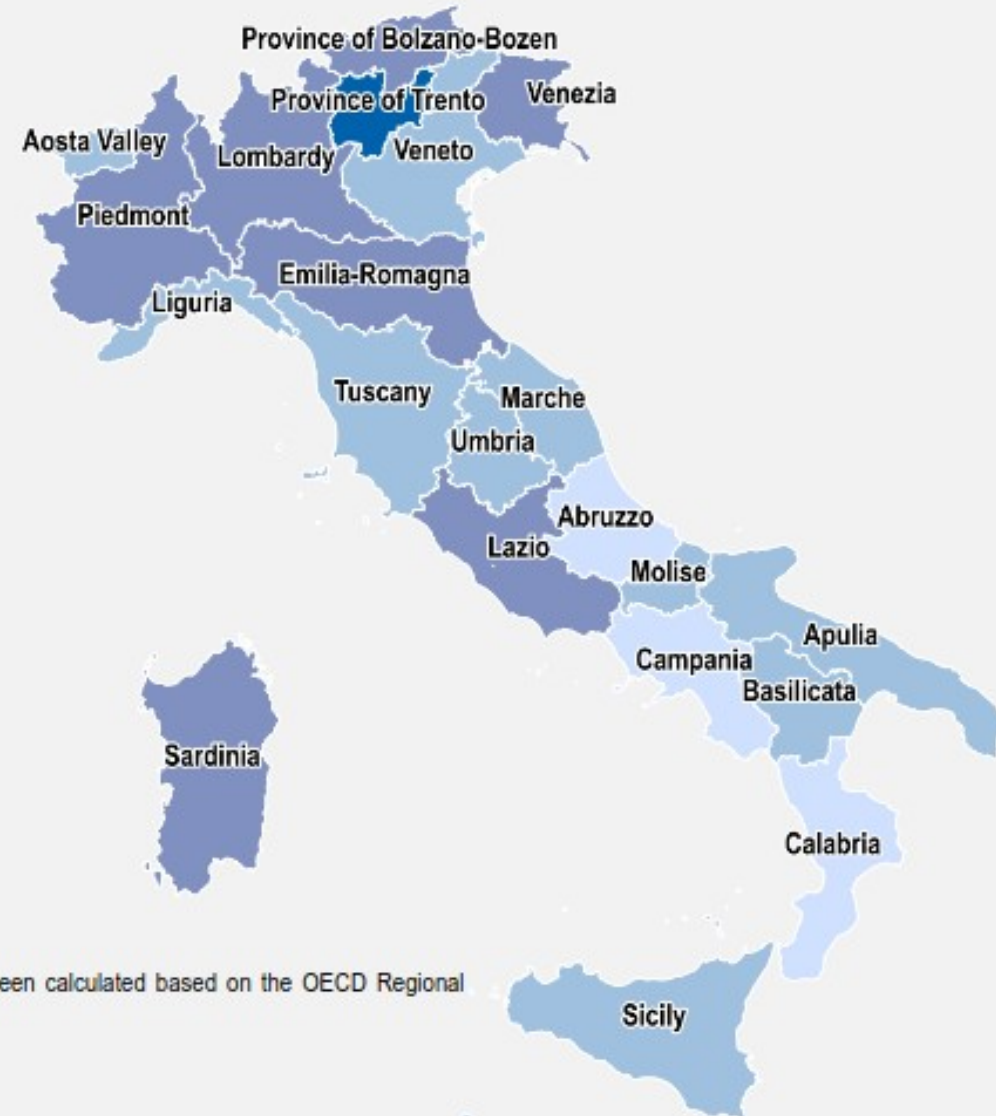
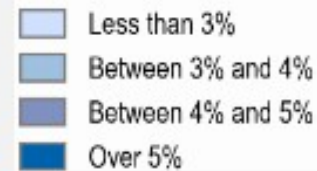


PROSPETTO 3. ISTITUZIONI NON PROFIT E DIPENDENTI PER SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE. Anno 2023, valori assoluti, composizioni e percentuali

SETTORI DI ATTIVITÀ PREVALENTE	Istituzioni			Dipendenti		
	v.a.	%	Var. % 2023/2022	v.a.	%	Var. % 2023/2022
Attività culturali e artistiche	56.889	15,4	4,5	23.200	2,4	-0,5
Attività sportive	118.717	32,3	-2,8	22.966	2,4	13,2
Attività ricreative e di socializzazione	60.646	16,6	13,7	11.979	1,3	8,4
Istruzione e ricerca	12.950	3,5	-0,1	138.074	14,5	3,6
Sanità	11.917	3,2	-0,2	95.653	10,1	-3,3
Assistenza sociale e protezione civile	34.588	9,4	-0,5	474.426	50,0	5,2
Ambiente	6.651	1,8	4,9	2.391	0,3	3,8
Sviluppo economico e coesione sociale	6.392	1,7	2,3	104.084	11,0	-0,7
Tutela dei diritti e attività politica	7.108	1,9	8,8	3.133	0,3	-7,8
Filantropia e promozione del volontariato	4.744	1,3	8,9	2.822	0,3	-4,6
Cooperazione e solidarietà internazionale	4.516	1,2	2,3	4.140	0,4	3,7
Religione	16.311	4,4	2,2	10.436	1,1	3,5
Relazioni sindacali e rappresentanza interessi	24.696	6,7	0,8	50.657	5,3	3,0
Altre attività	2.242	0,6	3,7	5.239	0,6	4,3
TOTALE	368.367	100,0	2,3	949.200	100,0	3,2



Employment in the nonprofit sector as a share of regional employment (2020)



Note: Share of non-profit employment in regional employment has been calculated based on the OECD Regional database. See sources at the end.

Tabella 1 - Numero di Imprese Sociali in forma di cooperativa sociale e in altre forme

	Cooperative sociali			Altre imprese sociali			Totale		
	numero	Δ anno precedente		numero	Δ anno precedente		numero	Δ anno precedente	
		N	%		N	%		N	%
2011	11.264								
2015	16.125 14.263								
2016	15.600								
2017	15.764	164	2,9%						
2018	15.751	-13	-2,4%	806			16.557		
2019	15.489	-262	-1,1%	899	93	6,0%	16.388	-169	-1,0%
2020	14.984	-505	-1,0%	1.108	209	43,9%	16.092	-296	-1,8%
2021	14.969	-15	-3,5%	1.347	239	19,8%	16.316	224	1,4%
2022	14.728	-241	-2,8%	1.686	339	39,5%	16.414	98	0,6%
2023	14.343	-385	-3,7%	1.837	151	20,5%	16.180	-234	-1,4%

* Il dato di 16.125 si trova nella fonte Istat ["Censimento permanente delle istituzioni non profit. Primi risultati"](#); il dato 14.263 si trova nella fonte Istat ["Strutture e performance delle cooperative italiane - Anno 2015"](#).



Dati Istat, gli aggiornamenti sulle imprese sociali (Marocchi, 2025)

Fonte: *Impresa Sociale*

Tabella 2 - Numero di lavoratori nelle imprese sociali in forma di cooperativa sociale e in altre forme

	<i>Cooperative sociali</i>			<i>Altre imprese sociali</i>			<i>Totale</i>		
	numero	Δ anno precedente		numero	Δ anno precedente		numero	Δ anno precedente	
		N	%		N	%		N	%
2011	320.513								
2015*	416.097 380.060								
2016	428.713								
2017	441.178	12.465	2,9%						
2018	451.843	10.665	2,4%	6.379			458.222		
2019	456.928	5.085	1,1%	6.764	385	6,0%	463.692	5.470	1,2%
2020	461.468	4.540	1,0%	9.731	2.967	43,9%	471.199	7.507	1,6%
2021	477.792	16.324	3,5%	11.654	1.923	19,8%	489.446	18.247	3,9%
2022	491.297	13.505	2,8%	16.259	4.605	39,5%	507.556	18.110	3,7%
2023	509.333	18.036	3,7%	19.596	3.337	20,5%	528.929	21.373	4,2%

* Il dato di 416.097 si trova nella fonte Istat ["Censimento permanente delle istituzioni non profit. Primi risultati"](#); il dato 380.060 si trova nella fonte Istat ["Strutture e performance delle cooperative italiane - Anno 2015"](#).

Tabella 3 – Lavoratori medi nelle imprese sociali in forma di cooperativa sociale e in altre forme

	<i>Cooperative sociali</i>	<i>Altre imprese sociali</i>	<i>Totale</i>
2015	25,8		
2016	27,5		
2017	28,0		
2018	28,7	7,9	27,7
2019	29,5	7,5	28,3
2020	30,8	8,8	29,3
2021	31,9	8,7	30,0
2022	33,4	9,6	30,9
2023	35,5	10,7	32,7





Caratteristiche dell'impresa sociale

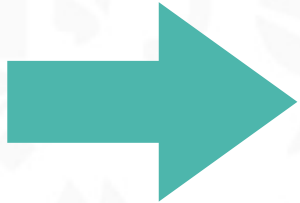
- L'imprenditorialità sociale può essere vista come un concetto multidimensionale, descrivibile attraverso il seguente insieme di sotto-concetti:
 1. creazione di valore sociale
 2. imprenditore sociale
 3. organizzazione imprenditoriale sociale
 4. orientamento al mercato
 5. innovazione sociale

- Questi sotto-concetti possono essere considerati come le caratteristiche di base dell'imprenditorialità sociale
- Ogni particolare istanza o concezione dell'imprenditorialità sociale deve, quindi, contenere almeno alcuni di questi sotto-concetti
- Il sotto-concetto di **creazione di valore sociale** è l'unico ad essere considerato una precondizione per l'imprenditorialità sociale



Analisi di alcuni casi

- Welfare Italia (Milano)
 - <https://group.welfareitalia.eu/content/mission>
- Nuova Dimensione (Perugia)
 - <https://nuovadimensione.com/>
- La strada (Bolzano)
 - <https://www.lastrada-derweg.org/>
- Panta Rei – Sardegna
 - <https://www.pantareisardegna.it/>

- Descrizione dell'attività
 - Settore
 - Caratteristiche:
 - Missione
 - Articolazione delle attività
- 
- (1) la creazione di valore sociale
 - (2) l'imprenditore sociale
 - (3) l'organizzazione imprenditoriale sociale
 - (4) l'orientamento al mercato
 - (5) l'innovazione sociale