

UN MODELLO IMPRENDITORIALE PER IL TURISMO SOCIALE: L'IMPRESA SOCIALE COME ATTORE DI INCLUSIONE E SVILUPPO LOCALE

Abstract. *Un modello imprenditoriale per il turismo sociale: l'impresa sociale come attore di inclusione e sviluppo economico.* Il saggio intende analizzare la consistenza del rapporto tra impresa sociale e turismo sociale, tenendo conto in primo luogo della natura del bene prodotto e successivamente delle specificità organizzative e funzionali del modello di produzione. Attraverso la rilettura della fenomenologia del turismo sociale alla luce della teoria dei beni relazionali e meritori, è stata realizzata un'analisi di dettaglio sul fenomeno dell'impresa sociale in Italia. Grazie al *case history* di successo Le Mat, sono stati approfonditi gli assetti organizzativi e gestionali dei processi produttivi e di governo delle imprese sociali.

Keywords: relational goods, social tourism, interpretation model, social development

JEL: D11, L83, Q01, L830

1. INTRODUZIONE

Il turismo sociale è una delle “materie di particolare rilievo sociale” che la più recente normativa sull'impresa sociale (l. n. 118/05 e decreti successivi) indica come campo di azione per queste imprese¹. Si tratta di un riferimento specifico se paragonato ad altre materie che, invece, coincidono con più vasti settori di attività (assistenza sociale, tutela dell'ambiente, educazione, etc.), tanto da ipotizzare che il legislatore abbia voluto rimarcare l'esistenza di un legame biunivoco tra impresa sociale turismo sociale. Da una parte l'impresa sociale si configura come un “soggetto gestore” particolarmente adatto ad operare nell'ambito del turismo sociale. D'altro canto le iniziative e le attività di turismo sociale sembrano costituire un importante bacino di opportunità per lo sviluppo di questo modello di impresa.

Il riferimento normativo va considerato, in questa sede, come un primo, parziale indicatore della rilevanza del tema, anche perché, come si avrà modo di argomentare nei paragrafi successivi, l'applicazione della legge è stata fin qui lenta e complicata². Ben più rilevanti, da questo punto di vista, sono gli indicatori di impatto relativi alle buone prassi nazionali ed internazionali che dimostrano, nei fatti, la consistenza del binomio impresa sociale/turismo sociale.

¹ AA.VV. (2005), “La legge delega sull'impresa sociale: riflessioni nella prospettiva dei decreti delegati”, numero monografico della rivista “Impresa Sociale”, n. 2, vol. 74.

² BORZAGA C., ZANDONAI F. (2009), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Rapporto Iris Network, Donzelli editore, Roma.

L'obiettivo di questo capitolo è di indagare i fondamenti di questo rapporto guardando, in primo luogo, alla natura del bene prodotto e successivamente alle specificità organizzative e funzionali del modello di produzione. In questo modo sarà possibile verificare, al di là delle astratte disposizioni normative, a quali condizioni un'impresa che opera in vista di obiettivi di "interesse generale" può effettivamente candidarsi come attore rilevante nella produzione di questa particolare categoria di beni, evidenziando gli elementi di vantaggio competitivo rispetto a soluzioni alternative, peraltro già affermate sia in ambito pubblico che privato.

Nei paragrafi successivi, dopo aver riletto la fenomenologia del turismo sociale alla luce della teoria dei beni relazionali e meritori, verrà proposta un'analisi di dettaglio sul fenomeno dell'impresa sociale in Italia. Oggetto di approfondimento, grazie anche a un *case history* di successo, saranno gli assetti organizzativi e gestionali che caratterizzano i processi produttivi e di governo di queste imprese.

Il contributo si concluderà con alcune indicazioni di ordine strategico e operativo per favorire un più consistente sviluppo dell'impresa sociale all'interno di un settore che, come si avrà modo di verificare, presenta ancora notevoli margini di crescita. Questa tendenza vale sia in termini assoluti, considerando ad esempio il numero e le caratteristiche delle persone che usufruiscono di iniziative turistiche di tipo sociale, sia considerando le peculiarità di un soggetto gestore quale l'impresa a finalità sociale.

2. LA PRODUZIONE DI BENI RELAZIONALI E MERITORI NELL'AMBITO DEL TURISMO SOCIALE

Sono molteplici le iniziative che vengono classificate sotto l'etichetta "turismo sociale", tanto da rendere a volte ardua una sua chiara individuazione come vero e proprio comparto unitario³. Si possono però rilevare due importanti funzioni che ispirano questo insieme di esperienze così ricco e variegato.

In primo luogo il turismo sociale è legato all'esigibilità di un diritto da parte di persone e gruppi sociali che, per ragioni diverse – economiche, psico fisiche, culturali – sarebbero escluse o penalizzate dall'offerta turistica tradizionale che è gestita in massima parte da imprese *for profit*.

In secondo luogo il turismo è definibile "sociale" (o, in questa particolare accezione, "responsabile") perché presta attenzione all'impatto generato nei territori ove si realizza, guardando non solo alla all'ammontare e alla distribuzione della ricchezza economica, ma ad aspetti altrettanto rilevanti come la salvaguardia dell'ambiente naturale e delle tradizioni locali, oltre alla qualità delle relazioni che si instaurano tra turisti e comunità locali.

³ SANGALLI F. (2006), *Organizzare il turismo sociale. Contenuti e metodi per il turismo dello sviluppo*, Franco Angeli, Milano.

In questo senso nelle attività di turismo sociale si possono riscontrare condizioni particolarmente favorevoli per la produzione di beni relazionali⁴, considerando sia il versante dell'inclusione di persone e gruppi altrimenti penalizzati, sia il versante della coesione dei contesti sociali e della tutela dell'ambiente naturale ove queste attività si svolgono. In entrambe i casi, infatti, si rilevano forme di relazione che presentano le caratteristiche generative tipiche di questi beni, ovvero:

- l'esplicitazione delle identità dei soggetti in gioco e, di conseguenza, l'emersione dei loro bisogni e delle loro aspettative, oltre che delle risorse di cui dispongono;
- la reciprocità come principio guida di un sistema relazionale che si struttura attraverso corrispondenze legate non solo a interessi specifici e contingenti, ma che chiamano in causa aspetti motivazionali ed emotivi profondi;
- la fruizione collettiva e "locale" del bene, grazie ad interazioni che avvengono tra soggetti diversi all'interno di contesti spaziali e temporali ben definiti spesso combinando ruoli e funzioni (ad esempio il turismo sociale può essere co-prodotto dai beneficiari).

La componente relazionale si accompagna ad un ulteriore importante attributo, ovvero il carattere meritorio riconosciuto alle iniziative promosse nell'ambito del turismo sociale. In questo caso, al centro dell'attenzione vi sono i processi attraverso cui nei sistemi di relazione istituzionale (il cosiddetto dialogo sociale) si giunge ad attribuire a determinati beni una valenza di "interesse generale" o di "beneficio collettivo". La meritorietà di un bene non è quindi un dato per scontato, ma piuttosto l'esito di dinamiche di co-costruzione sempre più spesso partecipate da soggetti diversi (pubblici e *non profit* soprattutto) e che si concretizzano in attività di *policy making*⁵.

Se si accetta questa interpretazione del turismo sociale come ambito privilegiato per la produzione di beni relazionali e meritori, si pongono le basi per un modello di sviluppo, in particolare in ambito locale, che assegna valore ad un asset immateriale salito alla ribalta solo recentemente nell'analisi scientifica, nelle politiche e soprattutto nell'offerta di beni: la qualità delle relazioni che legano tra di loro le persone nei tessuti comunitari e, nello specifico caso del turismo, le stesse persone e il loro ambiente naturale⁶. Solo attraverso questo tipo di riconoscimento si può evitare, o limitare, il rischio di una banalizzazione del turismo sociale come epigono "low cost" o peggio settoriale (e quindi fonte di ulteriore esclusione) rispetto all'offerta turistica tradizionale.

⁴ GUI B. (2009), *Bene relazionale* in BRUNI L., ZAMAGNI S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, pp. 89-101.

⁵ BORZAGA C., ZANDONAI F. (2009), *L'impresa sociale nelle metamorfosi dei mercati*, in LAVILLE J.L., LA ROSA M. (a cura di), *Impresa sociale e capitalismo contemporaneo*, Sapere 2000, Roma, pp. 175-195.

⁶ VENTURI P., PEDRINI S., RAGO S. (2010), "Il ruolo del turismo sociale nell'economia del benessere", paper Aiccon ricerca disponibile su www.aiccon.it.

3. I DATI STRUTTURALI DEL TURISMO SOCIALE

Il turismo sociale rappresenta una nicchia relativamente consolidata nell'ambito della più ampia offerta turistica nazionale. Secondo un recente rapporto curato dall'Isnart⁷ si tratta di oltre 6.400 strutture (pari al 9,3% del totale nazionale) che nel corso del 2009 hanno ospitato oltre 800mila persone per un giro d'affari pari a 727 milioni di euro (pari al 2,1% del totale dei consumi turistici)⁸. I dati si riferiscono ad un segmento ben preciso del turismo sociale, quello orientato all'inclusione, mentre rimane in secondo piano l'offerta di turismo sociale riferita alla funzione di coesione e sviluppo locale (il cosiddetto "turismo responsabile"). Inoltre sono presi in considerazione non tutti i soggetti erogatori, ma le sole organizzazioni che intermediano domanda e offerta di turismo sociale. In ogni caso, dal rapporto emergono alcune importanti caratteristiche strutturali riassunte nei punti seguenti.

Per quanto riguarda i soggetti che intermediano e gestiscono l'offerta di turismo sociale si tratta per la quasi totalità di organizzazioni *non profit*. Al loro interno emergono comunque significative differenze che non riguardano tanto la forma giuridico-organizzativa (che vede dominare gli attori di tipo associativo e volontaristico) ma hanno piuttosto a che fare con il contesto socio culturale che è all'origine di queste iniziative. Si tratta infatti di una tipologia piuttosto variegata che vede in primo piano i circoli ricreativi aziendali (CRAL) attraverso i quali si realizza quasi il 30% delle vacanze sociali, seguiti da associazioni culturali (21,7%), parrocchie (18,6%) e associazioni sportive (5,8%). La parte rimanente, quindi residuale, è gestita direttamente da enti pubblici locali (comuni soprattutto). La rilevanza dei CRAL è confermata anche guardando al dato economico: essi gestiscono infatti una quota pari al 37,4% della spesa per turismo sociale, seguiti dalle parrocchie (25,6%) e in posizione più distaccata dalle associazioni culturali (10,5%).

Guardando invece alle caratteristiche delle unità di offerta emerge con una certa evidenza il carattere "collettivo" e "associativo" del turismo sociale. Poco più della metà delle strutture (51%) è infatti costituito da ostelli e case vacanza. Seguono strutture tipiche del turismo tradizionale come villaggi (15%) e alberghi (11,5%), mentre in posizione marginale si collocano strutture come agriturismi, bed & breakfast, campeggi e rifugi.

Considerando infine le caratteristiche dei beneficiari dell'offerta di turismo sociale emerge come prevalente il dato delle persone anziane: oltre il 43%, infatti, ha un'età uguale o superiore ai 65 anni. Da rilevare comunque anche una quota inferiore ma

⁷ ISNART (a cura di) (2010), *Il turismo sociale ed associato in Italia. Secondo Rapporto - Anno 2009*, rapporto disponibile su www.ontit.it. Il rapporto si propone di analizzare il fenomeno del turismo sociale e associato, intendendo con queste espressioni il modello turistico che si avvale dei circuiti dei CRAL aziendali, delle parrocchie e organizzazioni religiose, delle scuole, dei circoli culturali e sportivi e del comune di residenza.

⁸ Dal rapporto Isnart emerge comunque un andamento decrescente delle unità di offerta di turismo sociale nel biennio 2008-2009. La loro incidenza sul totale, infatti, passa rispettivamente dal 10,2% al 9,3% ed anche il valore economico generato dal settore diminuisce da 1 miliardo nel 2008 a 727 milioni di euro nel 2009. Il rapporto non fornisce comunque interpretazioni a riguardo.

comunque significativa di adulti con età compresa tra 55 e 64 anni (17%) e di giovani di età inferiore ai 24 anni (13,9%).

Riassumendo il turismo sociale si caratterizza per la presenza di alcuni significativi elementi costitutivi: è gestito soprattutto da soggetti *non profit* di tipo associativo, si rivolge in particolare a persone anziane e utilizza strutture assimilabili a case vacanza.

Al tempo stesso emergono però alcune tendenze alla diversificazione, guardando in particolare alle caratteristiche delle unità di offerta e dei beneficiari delle attività. Anche i soggetti gestori risultano differenziati al loro interno, ma dal rapporto non emergono informazioni di dettaglio legate, ad esempio, alla strutturazione in senso imprenditoriale dei soggetti *non profit*.

Il quadro analitico appena delineato stimola un approfondimento rispetto alle peculiarità dei modelli produttivi adottati all'interno di un settore variegato per approcci, modalità di gestione, beneficiari e strutture. In particolare nelle pagine successive si cercherà di analizzare il ruolo dell'impresa sociale, in quanto pur trattandosi di soggetto emergente, si connota come attore di inclusione e di coesione sociale e quindi sarà interessante verificare quale potrà essere il suo apporto per consolidare e innovare l'offerta di turismo sociale.

4. L'IMPRESA SOCIALE: CARATTERISTICHE COSTITUTIVE ED EVOLUZIONE

L'evoluzione dell'impresa sociale in Italia può essere analizzata non solo attraverso i suoi indicatori strutturali – numero di organizzazioni, di occupati e di beneficiari, ammontare delle risorse economiche generate e impatto sociale – ma guardando anche ai mutamenti che riguardano i suoi tratti identitari e il suo modello di sviluppo. Si tratta infatti di un fenomeno non ancora istituzionalizzato – né al suo interno (almeno non in tutte le sue componenti) né presso i suoi principali interlocutori – e quindi aperto a cambiamenti, anche di una certa consistenza, sul fronte teorico concettuale e normativo.

Il caso italiano è emblematico in tal senso, perché il nostro Paese svolge un ruolo guida a livello internazionale. Da una parte esiste un modello consolidato di impresa sociale – la cooperazione sociale – che da oltre trent'anni opera nell'ambito della produzione di servizi sociali, assistenziali, educativi (cooperative sociali di tipo A) e per l'inserimento al lavoro di fasce deboli della popolazione (cooperative sociali di tipo B).

D'altro canto emerge un potenziale di imprenditorialità sociale in diversi settori (ad esempio cultura, educazione, etc.) e attraverso soluzioni giuridico organizzative diverse dalla cooperazione sociale, promosse soprattutto da iniziative di origine *non profit*. A titolo di esempio si può ricordare che un recente studio pilota ha individuato oltre 2.000 fondazioni di carattere operativo che agiscono, nei fatti, come imprese sociali pur non avendo assunto uno statuto formale in tal senso⁹.

⁹ MORESCHI B., ZAMARO N. (2009), “Il settore non profit come bacino imprenditoriale: il caso delle fondazioni”, in BORZAGA C., ZANDONAI F. (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*. Rapporto Iris Network, Donzelli, Roma.

Il tentativo di liberare questo ulteriore potenziale di sviluppo attraverso una nuova normativa che consente, a determinate condizioni¹⁰, di “innestare” l’impresa sociale su tutte le forme giuridiche di tipo privatistico riconosciute nel codice civile (quindi anche di origine commerciale) non ha fin qui avuto un grande successo. Se l’obiettivo era di costituire imprese sociali, oltre che in forma di cooperativa sociale, anche come fondazioni, associazioni, srl, spa, etc. il risultato è ancora parziale. La cooperazione sociale rimane in posizione dominante con oltre 14.100 organizzazioni sparse sul territorio¹¹, mentre fino ad oggi sono solo poco più di 600 le imprese sociali costituite ai sensi della nuova legge. Ma al di là delle difficoltà della normativa si assiste comunque ad un allargamento della sfera di interesse per quel complesso di organizzazioni private che hanno l’obiettivo di massimizzare interessi e aspettative di una pluralità di attori e non solo di coloro che detengono proprietà e capitale dell’impresa¹².

Il turismo sociale rappresenta, da questo punto di vista, un caso particolarmente interessante. Se organizzato attraverso la cooperazione sociale, ovvero la forma giuridica che meglio sintetizza le peculiarità dell’impresa sociale, si configura non come il principale “output” dell’impresa, ma come attività strumentale al perseguimento di un ulteriore obiettivo sociale. Va ricordato infatti che molte iniziative di turismo sociale sono gestite da cooperative sociali di tipo B, ovvero da imprese sociali che, per missione, organizzano attività di inserimento al lavoro di persone svantaggiate attraverso lo svolgimento di una qualsiasi attività economica. Si tratta certamente di un’esperienza innovativa che merita di essere ulteriormente approfondita e diffusa, ma non è certamente l’unica.

Come dimostrano i dati presentati nel paragrafo precedente esistono molte organizzazioni *non profit* che gestiscono importanti iniziative di turismo sociale e che, al di là dei diversi approcci, richiedono con tutta probabilità di assumere un assetto di carattere produttivo e imprenditoriale. Far emergere questo tipo di esperienze significherebbe allargare, anche notevolmente, lo spazio dell’impresa sociale anche in questo settore di attività. Inoltre l’ambito *non profit* non è l’unico bacino di imprenditorialità sociale. Si potrebbero infatti considerare iniziative di turismo sociale gestite da imprese *for profit* che, per ragioni diverse, hanno accentuato il carattere sociale del loro modello guardando sia al prodotto (in particolare rispetto alle proposte di turismo responsabile) sia, più in generale, alle finalità perseguite¹³.

¹⁰ Le condizioni per adottare “l’etichetta” di impresa sociale sono le seguenti: operatività in specifici ambiti di intervento, indicazione della natura non lucrativa dell’impresa, coinvolgimento di lavoratori e beneficiari delle attività, redazione del bilancio sociale.

¹¹ MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO (2009), a cura di, “Le società cooperative nel sistema Italia”, *Il Bollettino*. Supplemento al numero 4/2009 della *Rivista della cooperazione*, Roma.

¹² YUNUS M. (2010), *Si può fare. Come il business sociale può creare un capitalismo più umano*, Feltrinelli, Milano.

¹³ OBI-ONE (2009), *Primo rapporto nazionale sull’altra economia in Italia*, disponibile su www.obi-one.eu.

5. L'IMPRESA SOCIALE DI INSERIMENTO PER L'INCLUSIONE E LA COESIONE SOCIALE

Se l'analisi svolta in precedenza lascia intravedere per le imprese sociali un margine notevole di sviluppo nel campo del turismo sociale (anche se purtroppo in gran parte inesplorato), può essere utile cercare di delineare le caratteristiche distintive che sostanziano il modello produttivo di queste imprese. L'individuazione di queste peculiarità non è fine a stessa, ma può invece costituire una solida base conoscitiva ed esperienziale sulla quale progettare in modo consapevole e mirato ulteriori sviluppi.

La maggior parte delle iniziative di turismo sociale gestite da imprese sociali si colloca nell'ambito dell'inserimento al lavoro di persone svantaggiate¹⁴. Si tratta di un punto di vista particolare, certamente non esaustivo, ma che consente di osservare da vicino le proprietà dei beni prodotti da queste imprese, perché l'inclusione sociale attraverso il lavoro costituisce, con tutta probabilità, il loro più tipico ambito di intervento, anche a livello internazionale¹⁵.

In questo senso gli apprendimenti che derivano dall'organizzazione e dalla gestione di percorsi di inserimento lavorativo si collocano ad almeno due livelli¹⁶.

In primo luogo, nelle imprese sociali l'attività di inclusione non è avulsa dai processi imprenditoriali: da un lato essa ne assume vincoli e caratteristiche, favorendo così percorsi di socializzazione e integrazione che non si limitano a "simulare" l'ambito lavorativo (come avviene, ad esempio, attraverso la formazione ai requisiti occupazionali). D'altro canto, anche la manodopera debole è chiamata a contribuire, per quando possibile, allo sviluppo dell'impresa, a differenza di quanto avviene in altre iniziative che agiscono sulla dimensione lavorativa delle persone svantaggiate, ma senza essere direttamente ricollegabili (o solo in minima parte) a processi di natura imprenditoriale (ad esempio lavoratori protetti). Le imprese sociali di inserimento sono quindi orientate alla ricerca di un protagonismo attivo dei beneficiari attraverso soluzioni quali:

- un'organizzazione del lavoro che affianca lavoratori normodotati e svantaggiati, grazie alla condivisione di un progetto personalizzato che riconosce i limiti e le qualità della singola persona e grazie alla formazione di ruoli con compiti di monitoraggio e supervisione dei percorsi di inserimento;
- la richiesta, compatibilmente con le condizioni di svantaggio della persona, di partecipare attivamente alle scelte gestionali dell'impresa anche attraverso un coinvolgimento formale negli organi della governance aziendale¹⁷;

¹⁴ SCALETTA A. (2009), *Il ruolo (teorico) della valutazione per le organizzazioni del turismo responsabile*, paper presentato in occasione della terza edizione del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, Trento.

¹⁵ BORZAGA C., GALERA G. (2009), "Social enterprise. An international overview on its conceptual evolution and legal implementation", *Social Enterprise Journal*, Vol. 5, N. 3, pp. 210-228.

¹⁶ BORZAGA C. (2006), "Cooperazione sociale e inserimento lavorativo: il contributo dell'analisi economica", in *Giornale di diritto e di relazioni industriali*, n. 109.

¹⁷ A tal proposito va ricordato che la legge sulla cooperazione sociale (n. 381/91) obbliga i soggetti svantaggiati – compatibilmente con le loro condizioni psicofisiche – a diventare soci dell'impresa.

- l'attenzione alle dimensioni extralavorative: casa, famiglia, formazione, etc. riconoscendo in esse un aspetto essenziale per favorire una effettiva e stabile inclusione nel tessuto sociale.

In secondo luogo, le attività di inclusione sono legate in modo biunivoco a obiettivi di coesione sociale. Inserire nel mondo del lavoro persone altrimenti escluse genera benefici a favore non solo dei soggetti svantaggiati, ma presso una ben più ampia platea di attori: famiglie, reti parentali e, in senso lato, comunità territoriali. Tali benefici sono visibili a diversi livelli: dalla maggiore qualità della vita, fino al risparmio di risorse pubbliche per finanziare servizi di welfare¹⁸. Va comunque osservato che una stessa iniziativa di inclusione sociale e lavorativa potrà risultare più efficace nella misura in cui saprà promuovere una responsabilità generalizzata, ben oltre i confini dei soggetti "specializzati", rispetto al carattere meritorio di questa attività e quindi sarà in grado di mobilitare risorse consistenti e diversificate. In altri termini, il ruolo delle imprese *for profit* e degli servizi pubblici locali è coesenziale all'obiettivo perseguito dall'impresa sociale e dunque in assenza di tali contributi si assisterà ad un inevitabile ridimensionamento di queste iniziative e del progetto di imprenditorialità sociale nel suo complesso. Il carattere sociale di queste imprese è infatti ben visibile nella capacità di attrarre risorse non solo di tipo economico attraverso transazioni di mercato. Possono infatti contare, se ne sono in grado, su importanti risorse non di mercato (come le liberalità di soggetti privati e pubblici) e non economiche (il volontariato) che possono contribuire in modo tutt'altro che residuale alla sostenibilità del progetto¹⁹.

La saldatura tra pratiche di inclusione e di coesione sociale è all'origine di un approccio allo sviluppo su base locale che vede le imprese sociali agire in veste di promotori e gestori di coalizioni composte da soggetti diversi. Il collante di queste aggregazioni deriva dal radicamento nel medesimo contesto sociale e culturale, ma è soprattutto l'esito di una progressiva convergenza verso il riconoscimento della rilevanza assunta da un tema specifico per favorire lo sviluppo di quello stesso contesto. In altri termini le imprese sociali contribuiscono in modo attivo alla costruzione congiunta di ciò che è, operativamente, "interesse generale" all'interno di un determinato territorio, facendo leva a tal fine sulle proprie competenze nella gestione di attività e progetti e, in senso più ampio, sulla loro reputazione sociale²⁰.

Il turismo sociale realizzato nell'ambito di iniziative di inserimento lavorativo esemplifica più di altre attività il funzionamento del modello appena descritto, in quanto rafforza il circolo virtuoso tra pratiche inclusive e coesive. I turisti, infatti, nell'ambito

¹⁸ MAROCCHI G. (1999), *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale. L'inserimento lavorativo nelle cooperative sociali di lavoratori svantaggiati come fattore di crescita*, Franco Angeli, Milano.

¹⁹ BORZAGA C., FAZZI L. (2008), *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Roma, Carocci editore.

²⁰ DEMOZZI M., ZANDONAI F. (2007), *L'impresa sociale di comunità: processi di sviluppo e modelli organizzativi*, in SCARATTI G., ZANDONAI F., *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Laterza, Roma Bari, pp. 251-273.

della loro esperienza di viaggio e soggiorno vengono a contatto con un tessuto di relazioni denso di significati che riguarda sia percorsi di inclusione, sia, più in generale, la valorizzazione delle risorse del contesto.

6. UNA BEST PRACTICE INNOVATIVA: LE MAT

La capacità di networking delle imprese sociali rappresenta una componente strutturale del loro modello organizzativo a livello di produzione e di governance. Non è quindi casuale che una parte rilevante di queste imprese abbia strutturato un consistente sistema di relazioni inter-organizzative che coinvolge soprattutto imprese della stessa tipologia (ad esempio attraverso consorzi e federazioni) oltre ad altri attori pubblici e privati²¹. Nell'ambito del turismo sociale agisce uno dei network più innovativi in tal senso. "Le Mat"²² è la più importante rete di turismo sociale della cooperazione sociale, nata nell'ambito di un progetto "Equal" cofinanziato dal Fondo sociale europeo (Fse) grazie al quale si è strutturata una prima aggregazione di imprese sociali a livello nazionale ed europeo interessate ad investire in questo settore. La scelta del turismo sociale era legata, oltre alle caratteristiche intrinseche del prodotto, alla necessità di individuare un nuovo ambito di azione che consentisse alle imprese sociali di emanciparsi da settori economici a basso valore aggiunto sia in termini economici, sia per quanto riguarda le opportunità di qualificare la loro missione sociale legata all'inserimento nel mondo del lavoro di persone svantaggiate. Come sostengono i promotori, se non funziona adeguatamente il ciclo produttivo economico difficilmente potrà funzionare quello sociale degli inserimenti. Nel caso del turismo, invece, esperienze pioniere come la cooperativa "Il Posto delle Fragole" hanno insegnato che l'inserimento genera un effettivo *empowerment* per le persone svantaggiate perché possono essere messe in grado di gestire e controllare i processi produttivi, decisionali, commerciali e di inclusione.

Sono due i principali elementi di innovazione che connotano questa esperienza di networking nell'ambito del turismo sociale.

In primo luogo Le Mat è una rete che aggrega i soci sulla base di una ben precisa specializzazione funzionale. Il suo "collante" non riguarda solo matrici ideologico-culturali, forme giuridiche, appartenenze territoriali etc. come avviene nella gran parte delle reti "generaliste" dell'imprenditoria sociale italiana.

In secondo luogo l'azione di networking muove non solo in direzione "bottom up", aggregando singole iniziative che poi diventano socie proprietarie dell'agenzia di coordinamento e sviluppo, ma sperimenta anche un inedito approccio "top down" poi imitato da altre reti di impresa sociale in diversi settori di intervento. Nell'ambito del progetto Equal, infatti, è stato elaborato un marchio volontario di qualità, "Le Mat",

²¹ ZANDONAI F. (2009), *Le relazioni tra imprese sociali*, in BORZAGA C., FAZZI L., *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci editore, Roma, pp. 273-293.

²² IRIS NETWORK (2009), *Albo delle buone pratiche. VII Workshop nazionale sull'impresa sociale*, disponibile su www.irisnetwork.it.

gestito attraverso una rete di “franchising sociale”. Le organizzazioni aderenti, sottoscrivendo l’adesione alla rete, accettano di applicare nei loro servizi una serie di specifiche strutturali, qualitative e valoriali in senso lato definite dal manuale di qualità del marchio. Il marchio peraltro è di proprietà dell’agenzia che, a sua volta, è controllata dalle organizzazioni aderenti e che utilizzano il marchio. Questa soluzione di governance è cruciale per garantire un equilibrio tra la standardizzazione tipica del marchio e la salvaguardia delle specificità delle singole iniziative.

In terzo luogo Le Mat è una delle pochi reti di impresa sociale realmente diffuse a livello internazionale (europeo soprattutto), in quanto ha saputo sfruttare le opportunità dei progetti europei per consolidare relazioni orientate non solo allo scambio temporaneo di buone pratiche ma per costruire un network di natura imprenditoriale che valorizza, grazie al marchio, il profilo di qualità delle imprese sociali²³.

Attualmente la sfida principale di Le Mat consiste nel garantire la sostenibilità dell’iniziativa senza contare sui finanziamenti del Fse. A tal fine si stanno perseguendo le seguenti strategie:

- trasformazione dell’associazione in consorzio per rafforzare la dimensione imprenditoriale e per garantire una maggiore coesione interna alla compagine sociale;
- ricerca di soci investitori in grado di rafforzare la struttura patrimoniale del consorzio; l’adesione al consorzio di Coopfond, il fondo mutualistico di Legacoop, rappresenta un importante risultato in tal senso;
- sviluppo delle attività dell’agenzia di coordinamento: oltre alla gestione del marchio e del relativo sistema di franchising, si intende qualificarla come centro di erogazione di servizi reali (formazione, consulenza, etc.) a favore dei soci della rete ed eventualmente di suoi interlocutori esterni; l’obiettivo è di generare un circuito di finanziamento basato sulle entrate generate dalle royalties del marchio e dalla vendita di servizi di supporto;
- ulteriore investimento sulla costruzione di partenariati a livello locale, nazionale e internazionale.

7. IN CONCLUSIONE: LE OPPORTUNITÀ DEL TURISMO SOCIALE

Al termine di questa analisi è necessario riassumere le principali acquisizioni e successivamente proporre alcune linee guida per consolidare e soprattutto sviluppare ulteriormente l’impresa sociale come modello produttivo per il turismo sociale.

In termini teorico-concettuali e normativi si può effettivamente sostenere che le imprese sociali possono giocare un ruolo importante in questo campo. Esiste infatti una chiara corrispondenza tra la missione di imprese orientate a obiettivi di interesse generale e la natura relazionale e meritoria dei beni prodotti attraverso iniziative di

²³ NOYA A. (2009), *The Changing Boundaries of Social Enterprise*, Oecd - Leed Programme, Paris.

turismo sociale. Inoltre la stessa corrispondenza è rilevabile guardando alle funzioni sociali perseguite attraverso il turismo sociale e responsabile: inclusione di persone altrimenti escluse o penalizzate dall'offerta turistica tradizionale e coesione sociale dei territori ove queste attività vengono realizzate, in particolare per quanto riguarda la ricerca di una relazione sostenibile tra le persone e il loro ambiente sociale e naturale²⁴.

Questo tipo di analisi è stata solo parzialmente supportata da riscontri empirici, in particolare per quanto riguarda l'effettiva presenza di imprese sociali e il loro posizionamento rispetto ad altri gestori di queste stesse iniziative. In ogni caso, i dati strutturali del comparto delineano uno spazio rilevante sia per imprese sociali che già operano con questa veste giuridico-organizzativa nell'ambito di percorsi di inclusione attraverso il lavoro, sia per altre tipologie organizzative (*non profit* ma non solo) che a determinate condizioni potrebbero essere stimolate ad intraprendere percorsi di trasformazione o start-up di nuove imprese sociali. A tal proposito, nei punti seguenti vengono proposte alcune linee guida strategiche e operative.

La prima indicazione riguarda proprio la necessità di prevedere politiche di "emersione" di nuove forme di imprenditorialità sociale, rivolgendole in particolare ai soggetti *non profit* più consolidati (centri ricreativi aziendali, associazioni culturali, organizzazioni religiose) e sfruttando a tal fine la nuova normativa in materia. Inoltre è possibile individuare un ulteriore target nelle imprese, anche di tipo *for profit*, che operano nello stesso settore (in particolare per quanto riguarda il turismo responsabile).

Una seconda indicazione consiste in interventi a sostegno del modello produttivo di turismo sociale gestito dalle organizzazioni tradizionali dell'impresa sociale, ovvero le cooperative sociali. Si tratta infatti di un approccio peculiare che produce un duplice output: l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e la gestione di iniziative di turismo sociale. Pur trattandosi di un settore ancora limitato in termini quantitativi è comunque promettente, in particolare per quanto riguarda la possibilità di migliorare ulteriormente le performance economiche e sociali di queste imprese, oggi spesso penalizzate da produzioni a basso valore aggiunto.

Si possono inoltre proporre indicazioni puntuali per quanto riguarda lo sviluppo delle iniziative di turismo sociale guardando in primo luogo alla loro dislocazione territoriale. L'analisi del rapporto Isnart²⁵ lascia infatti intravedere una significativa diffusione nelle aree meridionali, configurando così il turismo sociale come un possibile, importante driver di sviluppo dell'imprenditoria sociale, soprattutto al fine di rafforzare la consistente tendenza alla crescita di queste imprese, ma che si presenta ancora strutturalmente debole²⁶. In secondo luogo, considerando le strutture di servizio si evidenzia un potenziale ancora poco esplorato rispetto a centri di erogazione come Bed & Breakfast, agriturismi, etc. Esiste poi una questione più generale legata alla possibilità per le imprese sociali di acquisire proprietà e gestione di queste strutture. Ciò

²⁴ DASGUPTA P. (2004), *Benessere umano e ambiente naturale*, Vita e Pensiero, Milano.

²⁵ ISNART (a cura di) (2010), *Il turismo sociale ed associato in Italia...*, op. cit.

²⁶ MUSELLA M. (2005), "Cooperazione sociale e Mezzogiorno", in Centro studi Cgm (a cura di), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, pp. 107-117.

dovrebbe avvenire non solo attraverso il mercato immobiliare tradizionale (che spesso propone prezzi proibitivi), ma piuttosto sfruttando a pieno il carattere sociale di queste imprese nell'intercettare risorse immobiliari a titolo gratuito o a prezzi non di mercato (i cosiddetti "*community asset*"). Si tratta, ad esempio, di beni confiscati a organizzazioni mafiose o appartenenti a enti religiosi, piuttosto che a fondazioni, etc. Prevedere politiche, anche locali, che facilitino l'incontro tra domanda e offerta di questi beni potrebbe contribuire ad aumentare la dotazione di risorse da finalizzare a turismo sociale.

Infine un'importante indicazione riguarda il finanziamento di queste imprese, soprattutto quelle che già operano o si candidano a gestire strutture di turismo sociale.

In molti casi, infatti, ciò richiede di accedere a importanti risorse finanziarie per ristrutturare e gestire le strutture. Da questo punto di vista sarebbe utile sensibilizzare in questa direzione l'ormai consistente parco di soggetti finanziatori nell'ambito dell'impresa sociale (in particolare istituti di credito) perché prevedano sostegni mirati in tal senso.

CARLO BORZAGA
FLAVIANO ZANDONAI

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2005), “La legge delega sull’impresa sociale: riflessioni nella prospettiva dei decreti delegati”, numero monografico della rivista *Impresa Sociale*, n. 2, vol. 74.
- BORZAGA C. (2006), “Cooperazione sociale e inserimento lavorativo: il contributo dell’analisi economica”, in *Giornale di diritto e di relazioni industriali*, n. 109.
- BORZAGA C., FAZZI L. (2008), *Governo e organizzazione per l’impresa sociale*, Roma, Carocci editore.
- BORZAGA C., GALERA G. (2009), “Social enterprise. An international overview on its conceptual evolution and legal implementation”, *Social Enterprise Journal*, Vol. 5, N. 3, pp. 210-228.
- BORZAGA C., ZANDONAI F. (2009), *L’impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, *Rapporto Iris Network*, Donzelli editore, Roma.
- BORZAGA C., ZANDONAI F. (2009), “L’impresa sociale nelle metamorfosi dei mercati”, in LAVILLE J.L., LA ROSA M. (a cura di) (2009), *Impresa sociale e capitalismo contemporaneo*, Sapere 2000, Roma, pp. 175-195.
- DASGUPTA P. (2004), *Benessere umano e ambiente naturale*, Vita e Pensiero, Milano.
- DEMOZZI M., ZANDONAI F. (2007), “L’impresa sociale di comunità: processi di sviluppo e modelli organizzativi”, in SCARATTI G., ZANDONAI F. (a cura di), *I territori dell’invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Laterza, Roma Bari, pp. 251-273.
- GUI B. (2009), “Bene relazionale” in BRUNI L., ZAMAGNI S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, pp. 89-101.
- IRIS NETWORK (a cura di) (2009), *Albo delle buone pratiche. VII Workshop nazionale sull’impresa sociale*, disponibile su www.irisnetwork.it.
- ISNART (a cura di) (2010), *Il turismo sociale ed associato in Italia. Secondo Rapporto – Anno 2009*, rapporto disponibile su www.ontit.it.
- MAROCCHI G. (1999), *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale. L’inserimento lavorativo nelle cooperative sociali di lavoratori svantaggiati come fattore di crescita*, Franco Angeli, Milano.
- MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO (a cura di) (2009), “Le società cooperative nel sistema Italia”, *Il Bollettino*. Supplemento al numero 4/2009 della *Rivista della cooperazione*, Roma.
- MUSELLA M. (2005), “Cooperazione sociale e Mezzogiorno”, in Centro studi Cgm (a cura di), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, pp. 107-117.
- NOYA A. (a cura di) (2009), *The Changing Boundaries of Social Enterprise*, Oecd-Leed Programme, Paris.
- OBI-ONE (a cura di) (2009), *Primo rapporto nazionale sull’altra economia in Italia*, disponibile su www.obi-one.eu.
- SANGALLI F. (2006), *Organizzare il turismo sociale. Contenuti e metodi per il turismo dello sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- SCALETTA A. (2009), *Il ruolo (teorico) della valutazione per le organizzazioni del turismo responsabile*, paper presentato in occasione della terza edizione del Colloquio scientifico annuale sull’impresa sociale, Trento.
- YUNUS M. (2010), *Si può fare. Come il business sociale può creare un capitalismo più umano*, Feltrinelli, Milano.
- VENTURI P., PEDRINI S., RAGO S. (2010), *Il ruolo del turismo sociale nell’economia del benessere*, paper Aiccon ricerca disponibile su www.aiccon.it.