



**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN LINGUE E COMUNICAZIONE PER  
L'IMPRESA E IL TURISMO**

**ANNO ACCADEMICO 2020-2021**

**TESI DI LAUREA  
IMPRENDITORIA, OCCUPAZIONE E SOSTENIBILITÀ: LA NUOVA  
FRONTIERA DEL BUSINESS SOCIALE**

**DOCENTE Relatore:** Prof.ssa Katia Premazzi

**STUDENTE:** 18 E02 695

Manuel Perrenchio

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO PRIMO – Che cos'è il business sociale .....</b>	<b>6</b>
<i>Il terzo settore e le sue dinamiche .....</i>	<i>7</i>
<i>Proprietà e caratteri del business sociale .....</i>	<i>13</i>
<i>Dall'idea di Yunus alla realtà attuale.....</i>	<i>19</i>
<i>L'impatto della politica sullo sviluppo del fenomeno .....</i>	<i>21</i>
<i>Business sociale o impresa sociale? .....</i>	<i>24</i>
<b>CAPITOLO SECONDO – Le potenzialità del business sociale nella società odierna .....</b>	<b>27</b>
<i>Aspetti favorevoli e freni allo sviluppo.....</i>	<i>28</i>
<i>Il ruolo della tecnologia.....</i>	<i>41</i>
<i>Come il business sociale può abbattere la povertà.....</i>	<i>45</i>
<i>La ricerca della sostenibilità ecologica .....</i>	<i>50</i>
<i>Il business sociale come fonte di occupazione .....</i>	<i>56</i>
<i>Progettare una nuova economia sostenibile .....</i>	<i>62</i>
<b>CAPITOLO TERZO – Il caso Sapient SEE .....</b>	<b>67</b>
<i>La realtà dell'azienda.....</i>	<i>67</i>
<i>Un'attività dinamica e diversificata: progetti e servizi.....</i>	<i>72</i>
<i>La struttura e l'organizzazione interna .....</i>	<i>79</i>
<i>Valori e filosofia .....</i>	<i>84</i>
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>93</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>94</b>

## INTRODUZIONE

Alla base di questo studio vi è l'analisi delle caratteristiche, delle potenzialità e dei margini di sviluppo del nuovo modello imprenditoriale del business sociale nel quadro del panorama socio-economico contemporaneo. A prescindere dalla trattazione dell'oggetto di studio da un punto di vista meramente tecnico – comunque fondamentale per la corretta comprensione delle sue proprietà oggettive – questa ricerca pone soprattutto l'attenzione sulla dimensione sociale del fenomeno e sul rapporto particolare che intercorre tra esso e l'ambiente circostante, fonte apprezzabile di numerosi spunti di analisi. In particolare, come suggerisce anche il titolo stesso di questo elaborato, sono prese in considerazione tematiche strettamente correlate al raggio d'azione del business sociale, quali la sostenibilità ambientale ed economica, l'occupazione, la tecnologia e lo sviluppo dell'imprenditorialità. In altri termini, si tratta di una ricerca dinamica e mai fine a sé stessa, di natura spiccatamente aperta e proattiva verso l'esplorazione delle dinamiche sociali presenti e future.

L'intenzione da parte del sottoscritto di approfondire il tema del business sociale all'interno di questa tesi è dettata prevalentemente da due fattori egualmente decisivi. In primo luogo, l'esperienza di tirocinio universitario svolto presso la *Sapient Social & Environmental Enterprises*, un business sociale olandese con sede ad Amsterdam, è stata determinante nell'interessamento e nell'avvicinamento a questa forma imprenditoriale inedita. La possibilità di lavorare in un contesto operativo attivo, dinamico e collaborativo ha sin da subito suscitato grande apprezzamento e curiosità nei confronti di questa tipologia d'impresa, a tal punto da documentarsi ed approfondire l'argomento in modo autonomo. In secondo luogo, la passione del sottoscritto per il mondo del business e la vicinanza ai valori morali ed etici condivisi con questo modello d'impresa hanno contribuito ad accrescere la volontà di intraprendere una ricerca dettagliata in questo senso, rendendola così l'oggetto della propria prova finale. A coniugare in maniera coerente e salda queste due motivazioni risiede proprio il desiderio del sottoscritto di valorizzare e far conoscere l'attività del business sociale alle persone e di coronare un percorso tirocinante particolarmente formativo ed arricchente dal punto di vista professionale e personale, diventando pertanto il fine ultimo di questa tesi. A partire dall'esperienza di stage personale, parzialmente inclusa in questo studio, la trattazione dell'argomento si estende in modo dettagliato a tutte le variabili del fenomeno e si fonda in modo predominante sulle teorie del professor Muhammad Yunus, il primo, nonché l'unico, a concepire, teorizzare e mettere in pratica questa nuova frontiera del "fare impresa".

L'obiettivo principale di questa tesi di laurea è quello di dimostrare l'eventuale compatibilità del modello del business sociale con il tessuto socio-economico odierno e prossimo, in un'epoca incerta, difficile e caratterizzata da grandi cambiamenti sociali. Le sfide e le problematiche che stanno affliggendo la civiltà contemporanea hanno progressivamente acuitizzato uno dei dilemmi più grandi dell'umanità, ovvero la difficoltà di trovare una soluzione credibile alle disparità in campo politico, economico e sociale e di conciliare i popoli in un clima di uguaglianza, pace e giustizia. Nonostante tutti gli ostacoli del caso, trovare un rimedio adatto ai cambiamenti ed in linea con la rapida evoluzione della società potrebbe essere un compito molto meno utopico di quanto esso possa sembrare. Il business sociale si proporrebbe, per sua natura, come ambiziosa alternativa all'attuale sistema capitalistico perseguendo la sola via dell'utilità sociale, purché riesca a sopravvivere alle ostili dinamiche che regolano il mercato economico. Tale modello rappresenterebbe così non solo un nuovo contribuente allo sviluppo del settore economico senza scopo di lucro, ma anche un'ulteriore opzione di gestione e produzione per le normali imprese interessate ad esplorare nuovi orizzonti. Lo studio si propone dunque di analizzare le caratteristiche, le potenzialità e i limiti di questa nuova forma imprenditoriale, con riferimento agli aspetti teorici di tipo aziendale e gestionale e ai casi concreti di questo modello applicati alle aziende. L'indagine verrà svolta in modo comparativo e presenterà di volta in volta i punti di contatto tra il modello del business sociale e l'ambiente esterno, fornendo interessanti chiavi di lettura e di interpretazione del fenomeno.

La ricerca sarà suddivisa in tre grandi capitoli, i quali affronteranno il tema oggetto di studio in una logica deduttiva, partendo dall'analisi preliminare del contesto generale per giungere infine all'esplorazione di un caso concreto rappresentativo. Nel primo capitolo verrà fornita una panoramica dettagliata e documentata delle peculiarità relative alla nuova forma del business sociale: verrà innanzitutto presentato l'ambiente economico all'interno del quale il business sociale si inquadra – il cosiddetto “terzo settore” o settore non-profit – e si procederà successivamente alla disamina delle specifiche tecniche e della storia di questo modello. In seguito, dopo l'acquisizione di tali informazioni preliminari oggettive, si potrà proseguire con il secondo capitolo, il quale sarà focalizzato sul rapporto che intercorre tra business sociale ed ambiente esterno. All'interno del capitolo si passeranno in rassegna i punti di forza e gli eventuali limiti del modello imprenditoriale preso in esame e si studieranno le modalità con le quali esso può operare nei vari ambiti economici e generare benefici per la società nel suo complesso, su tutti l'ecosostenibilità, l'occupazione giovanile, lo sviluppo della tecnologia e la riduzione della povertà. Verrà inoltre stilato un quadro auspicabile di integrazione e compatibilità tra il modello del business sociale e il resto del mercato, funzionale per

comprendere come possa avvenire la convivenza tra queste due realtà in un'epoca di rapidi e decisi cambiamenti. Infine, nel terzo ed ultimo capitolo, si scenderà nel dettaglio di una tipica nonché rappresentativa impresa del business sociale, in modo tale da comprendere dall'interno come avviene la gestione e l'organizzazione operativa e visualizzare concretamente l'applicazione del modello in uno scenario economico reale. Tale capitolo risulterà particolarmente importante ai fini della ricerca poiché permetterà di dare un senso all'intera analisi teorica condotta nei capitoli precedenti e di provare l'effettiva efficienza del modello dinanzi ad un contesto di assoluta oggettività. Per ovvie ragioni di comodità e reperibilità di materiale utile all'analisi, si farà riferimento a *Sapient Social & Environmental Enterprises* come impresa di business sociale rappresentativa, specialmente per via delle caratteristiche aziendali e dei valori etico-professionali pienamente in linea con i canoni del movimento, così come teorizzati dallo stesso Yunus. Il capitolo debutterà con la presentazione generale dell'azienda e del relativo settore di attività, per poi scendere maggiormente nel dettaglio delle divisioni funzionali e operative, dei prodotti e servizi, dell'organizzazione interna e della condotta umana e professionale tenuta durante le attività operative.

Alla luce di questa ricerca sarà finalmente possibile determinare le reali potenzialità che la nuova forma di business sociale può avere nella risoluzione dei problemi sociali e nella creazione di una nuova economia equa e sostenibile per il benessere collettivo. Le risposte positive che emergeranno a tal proposito potranno eventualmente essere l'opportunità di riconoscere all'argomento trattato una certa importanza nonché un auspicabile interesse in seno agli ambienti didattici e professionali di riferimento. Attraverso un'analisi proattiva delle peculiarità del modello e della situazione socio-economica corrente, sarà inoltre possibile generare numerosi spunti di riflessione più ampi – non necessariamente legati al tema oggetto di questo studio – di natura sociologica, antropologica, etica e politica, diventando così, come precedentemente accennato, una ricerca dinamica, aperta e fortemente orientata al futuro.

## 1 CAPITOLO PRIMO – Che cos'è il business sociale

Rispetto al resto del tessuto economico che modella la società moderna, il fascino del business sociale – o *social business*, che dir si voglia – risiede nella totale unicità delle caratteristiche che lo costituiscono, in termini di finalità, filosofia, gestione aziendale e settori di influenza. Il fatto che questo nuovo modello di impresa non punti, tra le altre cose, alla massimizzazione del profitto come le imprese che possiamo definire “classiche” rappresenta già di per sé un elemento distintivo audace e non scontato. Dati alla mano, infatti, le circa 360.000 attività senza scopo di lucro in Italia rappresentano solo il 6% del totale delle aziende, calcolato attorno alle 6.000.000 di unità sparse su tutto il territorio nazionale<sup>1</sup>. Questa tendenza è dettata principalmente dalla natura dell'ambiente economico moderno dei paesi sviluppati; infatti, sebbene le finalità di un'impresa impegnata nel sociale possano essere pregevoli e rispettabili, farsi strada in un settore economico poco avvezzo ai ritmi frenetici del capitalismo moderno non è di certo un'operazione facile.

Se da una parte il business sociale si trova in opposizione al concetto di “fare impresa” convenzionale, basato sulla mera ricerca del massimo profitto, affermare che esso faccia pienamente parte della categoria delle imprese sociali e non-profit non è altresì del tutto corretto<sup>2</sup>. Il concetto di business sociale, nella sua unicità, tende a non identificarsi in una singola categoria di impresa, ma piuttosto ad adottare aspetti relativi alla gestione aziendale e all'attività economica trasversali, a cavallo tra diversi modelli. In un contesto socio-economico altamente dinamico, si può affermare che “il business sociale concilia gli obiettivi socio-ambientali tipici del settore pubblico e del terzo settore con l'efficienza e la sostenibilità economica di un'impresa tradizionale”<sup>3</sup>.

Prima di affrontare nel dettaglio tutte le peculiarità e gli argomenti d'interesse riguardo a questo nuovo modello di business, è opportuno fare chiarezza sul contesto fisico all'interno del quale esso opera e definire il quadro dei limiti e delle attività del settore economico di riferimento, il sopraccitato “terzo settore”.

---

<sup>1</sup> Dati Unioncamere/Movimprese/InfoCamere, 2019.

<sup>2</sup> Cfr. 1.2.

<sup>3</sup> *Cos'è il Social Business*, Fondazione Grameen Italia, <https://www.grameenitalia.it/social-business/>, consultato il 12/09/2021.

### ***1.1 Il terzo settore e le sue dinamiche***

L'analisi delle caratteristiche e delle proprietà della nuova forma imprenditoriale di social business impone la disamina preventiva del contesto economico all'interno del quale tale modello di impresa si inserisce e opera.

Come già accennato, sebbene esso presenti delle proprietà trasversali e non rifletta *in toto* le peculiarità proprie delle altre imprese socialmente impegnate, il business sociale si identifica, anche per praticità, all'interno del cosiddetto terzo settore, o settore non-profit. L'elemento determinante che giustifica tale classificazione è chiaramente la natura sociale del tipo di impresa rappresentato dal social business che, come detto, non persegue la massimizzazione del profitto d'esercizio e rientra dunque nei canoni del non-profit, per l'appunto.

Tornando all'analisi del sistema socio-economico, l'appellativo di terzo settore implica, in modo intrinseco, l'esistenza di un primo settore e di un secondo settore, conosciuti rispettivamente come il settore pubblico (lo Stato) e il settore commerciale (il mercato). Si evince dunque che ciò che viene classificato come "terzo settore", nonostante quest'ultima sia di fatto una locuzione piuttosto generica, incarna qualcosa di diverso, di "terzo" rispetto ai primi due settori, lo Stato e il mercato, dei quali mutua rispettivamente la produzione di servizi di utilità collettiva e la natura privata<sup>4</sup>. In termini più concreti, si può ora definire il terzo settore come "quell'insieme di attività produttive che non rientrano né nella sfera dell'impresa capitalistica tradizionale (poiché non ricercano un profitto), né in quella delle ordinarie amministrazioni pubbliche (in quanto si tratta di attività di proprietà privata)"<sup>5</sup>. Ulteriori criteri volti all'identificazione di un'impresa appartenente al terzo settore furono proposti negli anni Novanta da uno studio dedicato condotto dalla Johns Hopkins University di Baltimora, Stati Uniti. Riconosciuto ancora oggi universalmente valido dalla letteratura internazionale<sup>6</sup>, lo studio conclude che le organizzazioni del terzo settore devono:

- 1) Essere formalmente costituite,
- 2) Essere di natura privata, separata dalla sfera pubblica,
- 3) Essere autogovernate, senza alcun controllo esterno,
- 4) Non distribuire eventuali profitti derivanti dalle attività,
- 5) Avere una presenza di volontariato,

---

<sup>4</sup> C. CIMINI, E. LOMBARDI, G. MARCON, G. NALETTO, *Lavorare nel terzo settore*, Carocci, Roma, 2005, p. 16.

<sup>5</sup> G. CERULLI, *Terzo settore in "Enciclopedia Italiana"*, Treccani, 2007, [https://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore\\_\(Enciclopedia-Italiana\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore_(Enciclopedia-Italiana)), consultato il 13/09/2021.

<sup>6</sup> G. P. BARBETTA, *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna, 1996.

- 6) Essere aconfessionali e apartitiche,
- 7) Avere finalità di utilità sociale (Marcon 2002),
- 8) Avere una struttura democratica (Marcon 2002)<sup>7</sup>.

Per essere considerata tale, un'impresa operante nel settore non-profit deve soddisfare tutti, o quasi, i requisiti sopracitati, tenendo sempre e comunque in considerazione il fatto che vi è un corpo di normative giuridiche e legali che regolano le condizioni di appartenenza e di operatività nel terzo settore e che possono variare a seconda della nazione di riferimento<sup>8</sup>. A tale proposito, è opportuno chiarire il concetto retrostante al punto n. 4 (*non distribuire eventuali profitti derivanti dalle attività*), spesso oggetto di cattive interpretazioni e controversie. Stando alla dicitura inglese *non-profit* (letteralmente “nessun profitto”) si può essere portati legittimamente a pensare che la suddetta impresa con finalità sociali non possa generare utili operativi. Al contrario, gli enti non-profit possono generare utili di esercizio – che sono oltretutto il motore fondamentale del settore privato – con l'unico vincolo che questi utili non possono essere ridistribuiti, ma devono essere reimpiegati nelle attività aziendali<sup>9</sup>. Ciononostante, esistono anche situazioni in cui i profitti possono essere ridistribuiti tra i soci in modo molto modesto pur mantenendo lo status di organizzazione non-profit. È il caso delle cooperative, presso cui “gli utili possono [...] essere ridistribuiti in forma di pagamenti ai soci, in una misura che non ecceda mai un importo superiore al 20% del contratto collettivo di lavoro”<sup>10</sup>. Insomma, a determinare l'essenza di un'impresa con finalità sociali in materia di profitti generati, non è la ragione per cui i profitti vengono generati o il volume totale dei profitti generati, bensì le modalità attraverso le quali questi profitti vengono utilizzati dall'azienda.

Alla luce di questa serie di indicazioni preliminari riguardo al terzo settore, emerge un quadro decisamente più chiaro e completo riguardo al panorama economico all'interno del quale il nuovo social business si trova a dover operare. Non solo, a seguito di queste informazioni si deduce anche che la natura del settore che comunemente conosciamo come non-profit, o senza scopo di lucro, è solo in parte determinata da aspetti puramente economici. La complessa realtà di tale sistema economico è fortemente legata all'intero corollario dei valori e della filosofia che lo circondano, a tal punto che è assolutamente legittimo poter affermare che “l'utilità

---

<sup>7</sup> Punti 7 e 8 aggiunti dallo scrittore e saggista italiano Giulio Marcon per adeguare la descrizione e le caratteristiche del non-profit alla realtà europea.

<sup>8</sup> A titolo di esempio, tra le normative più importanti che regolano il non-profit in Italia troviamo: D.Lgs 460/1997 (ONLUS), legge 266/1991 (volontariato), legge 383/2000 (promozione sociale), legge 381/1991 (cooperative sociali), legge 49/1987 (ONG).

<sup>9</sup> M. CRESCENZI (a cura di), *Il manager del non profit*, Sperling & Kupfer, Milano, 1998, p. 25.

<sup>10</sup> *Ivi*, pp. 25-26.

sociale e le finalità di solidarietà costituiscono, insieme alla democraticità delle organizzazioni, tratti altrettanto, se non maggiormente, qualificanti”<sup>11</sup> rispetto alla semplice assenza di lucro. È bene enfatizzare e valorizzare questo concetto, che seppur talvolta tenda a passare in secondo piano, rappresenta il reale punto cardine attorno al quale si articola l’esistenza di un’organizzazione con finalità sociali, ivi compreso il business sociale. A tale proposito, avremo modo di renderci conto più avanti nel corso di questa ricerca di come il primo passo consista sempre e solo nell’individuazione del problema sociale da risolvere e che solo dopo ci si orienti verso le operazioni produttive e commerciali per trovare la soluzione migliore<sup>12</sup>.

Dal punto di vista giuridico, come già accennato, la regolamentazione e la classificazione delle organizzazioni del terzo settore varia da nazione a nazione. A titolo di completezza e comprensione, si presenta qui di seguito il quadro della situazione italiana in merito alla suddivisione interna degli enti facenti parte del terzo settore, tenendo presente che le categorie e i criteri analizzati potrebbero non rispecchiare il panorama del non-profit internazionale, sia in termini teorici che in termini rappresentativi<sup>13</sup>. Senza addentrarsi in meriti giuridici, ecco i numeri<sup>14</sup> del non-profit in Italia: delle circa 360 mila organizzazioni senza scopo di lucro, le associazioni rappresentano l’85% e si occupano di una varietà di attività, tra cui servizi sociali e sanitari, attività di ricerca e istruzione, attività culturali e ricreative e di protezione del patrimonio artistico e ambientale; le cooperative sociali rappresentano circa il 4,4% del settore e si occupano di servizi socio-assistenziali, educativi e di inserimento lavorativo; il 2,2% è rappresentato invece dalle fondazioni, le quali sostengono economicamente attività di pubblica utilità e non-profit, operano in attività legate all’oggetto sociale o gestiscono i patrimoni di cui sono depositarie; un’ultima porzione del settore, che rappresenta l’8,4% delle imprese, raggruppa una serie di organizzazioni aventi forme giuridiche differenti rispetto alle sopracitate, di cui fanno parte, tra le altre, le organizzazioni di volontariato e le associazioni non governative.

Dai dati analizzati, oggetto di periodici censimenti da parte delle istituzioni competenti, emerge ancora una volta in modo evidente la grande eterogeneità del terzo settore, che si conferma essere un vero e proprio settore “terzo” rispetto al mercato e allo Stato; una sorta di ambiente

---

<sup>11</sup> C. CIMINI, E. LOMBARDI, G. MARCON, G. NALETTO, *op. cit.*, p. 17.

<sup>12</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, Feltrinelli, Milano, 2010, p. 92.

<sup>13</sup> La letteratura internazionale non propone dati esaustivi riguardo alla composizione interna del terzo settore a livello mondiale, verosimilmente in ragione dell’impossibilità di stilare un quadro univoco e universalmente valido in grado di conciliare i vari ordinamenti giuridici nazionali. Si stima tuttavia che nel mondo esistano circa 10 milioni di imprese non-profit e che, se il terzo settore fosse una nazione, rappresenterebbe la quinta economia mondiale (dati Prosper Strategies, 2020).

<sup>14</sup> Dati ISTAT, 2018, nell’ambito dei Censimenti Permanenti delle Istituzioni Non Profit.

economico di rifugio per una molteplicità di imprese differenti, seppur condotte da valori fondamentali comuni, quali l'utilità sociale e la non propensione alla ricerca del profitto. Ci troviamo dunque di fronte ad uno scenario piuttosto frammentato, composto da una buona parte di organizzazioni dedite alla gestione dei servizi sociali di pubblica utilità, come le cooperative sociali, le associazioni di promozione sociale e le organizzazioni di volontariato, e da un'altra parte di organizzazioni orientate piuttosto verso la tutela dei diritti e la democrazia, come le organizzazioni non governative e una buona parte delle associazioni per i diritti civili. In aggiunta a queste due sfere di azione interne al terzo settore, vi è anche una terza categoria di imprese che ricade sotto il concetto di "economia solidale" e di cui fanno parte numerose organizzazioni e imprese in campi quali l'agricoltura biologica, il commercio equo e solidale, la finanza etica, il consumo critico, il turismo responsabile, il software libero e le energie rinnovabili<sup>15</sup>. Tutta questa serie di organizzazioni, che svolge un'attività più innovativa e intraprendente, propone alternative all'attuale modello di sviluppo e all'economia liberista definite concettualmente come "altra economia". Il nuovo modello di business sociale, seppur ancora molto poco sviluppato in Italia rispetto alla realtà internazionale, può essere identificato per caratteristiche all'interno di questa sfera interna al terzo settore, poiché, come avremo l'opportunità di constatare, incarna con audacia i valori dell'equa distribuzione, delle necessità fondamentali e del benessere socio-economico. Così, di seguito, può essere sintetizzato il concetto di altra economia:

A fronte degli evidenti fallimenti di un'economia neoliberista che, nonostante lo sviluppo tecnologico e la crescita senza precedenti, ha portato a uno squilibrio devastante tra nord e sud del mondo e a una dissipazione mai osservata prima di risorse naturali, nascono infatti differenti tentativi di sperimentare nuove modalità di sviluppo, di produzione e consumo anche all'interno del terzo settore<sup>16</sup>.

Chiarita la complessa nonché eterogenea struttura interna del terzo settore, occorre passare in rassegna un altro aspetto importante prima di procedere alla disamina delle peculiarità del social business. Si tratta della storia del terzo settore, o quantomeno l'ultima parte della sua evoluzione temporale, che occorre conoscere per poter comprendere le dinamiche principali che intercorrono tra i tre attori socio-economici (Stato, mercato e terzo settore, per l'appunto) e il rapporto, talvolta controverso, tra terzo settore e *welfare*.

Innanzitutto, è doveroso precisare che il concetto di "terzo settore" – ampiamente analizzato e discusso nei paragrafi precedenti – nasce nei primi anni Novanta, in risposta al crescente

---

<sup>15</sup> C. CIMINI, E. LOMBARDI, G. MARCON, G. NALETTO, *op. cit.*, p. 21 e sgg.

<sup>16</sup> *Ivi*, p. 22.

sviluppo delle attività senza scopo di lucro e di utilità sociale e per accogliere l'esigenza di tali organizzazioni di essere identificate giuridicamente all'interno di un settore di appartenenza comune<sup>17</sup>. Prima di tale periodo infatti, i movimenti di cooperazione sociale e volontariato già rappresentavano una realtà importante nel quadro socio-economico italiano, ma non erano considerati come vero e proprio settore autonomo.

Soffermandoci invece un istante sul concetto di *welfare* – abbreviativo di *welfare state*, letteralmente “stato del benessere”, comunemente tradotto in italiano come “stato sociale” – è possibile comprendere molte dinamiche riguardo allo sviluppo del terzo settore all'interno della società odierna e i suoi mutamenti nel corso del tempo. Il *welfare state* si può definire come il “complesso di politiche pubbliche messe in atto da uno Stato che interviene, in un'economia di mercato, per garantire l'assistenza e il benessere dei cittadini, modificando in modo deliberato e regolamentato la distribuzione dei redditi generata dalle forze del mercato stesso”<sup>18</sup>. Fondamentalmente, dunque, si tratta dell'azione di un ente superiore (lo Stato) volta a migliorare le condizioni di vita dei cittadini. Alla base di questa ideologia socio-economica vi sono generalmente tre principi, nonché obiettivi, cruciali: garantire agli individui e alle famiglie un reddito minimo, indipendentemente dal valore di mercato del loro lavoro o delle loro proprietà; dare più sicurezza a famiglie e individui in presenza di circostanze avverse dal punto di vista economico e naturale; garantire a tutti i cittadini di poter accedere liberamente ai servizi sociali fondamentali, come l'istruzione e la sanità<sup>19</sup>.

L'insieme di tutte queste politiche dello stato sociale nacque per rispondere ai problemi sociali presenti nel corso del XIX secolo, principalmente in Francia e in Inghilterra, per poi trasmettersi gradualmente anche nel resto d'Europa. Lo Stato rappresentava dunque, almeno fino agli anni Novanta del XX secolo, la sola autorità responsabile di garantire il benessere della collettività ed effettivamente capace di proteggere e promuovere la solidità economica e sociale dei cittadini, sulla base dei principi di pari opportunità, equa distribuzione della ricchezza e responsabilità pubblica per i cittadini più fragili<sup>20</sup>. Il meccanismo del welfare state adottato dalle nazioni europee e mondiali ha funzionato ampiamente nel corso del Novecento, specialmente nei periodi più bui della storia dell'umanità, come la Grande Depressione del '29

---

<sup>17</sup> U. ASCOLI, “Welfare state e azione volontaria”, *Stato e Mercato*, n. 13, 1985.

<sup>18</sup> *Welfare State nell'Enciclopedia Treccani*, Treccani, <https://www.treccani.it/enciclopedia/welfare-state>, consultato il 15/09/2021.

<sup>19</sup> A. BRIGGS, “The Welfare State in Historical Perspective”, *European Journal of Sociology*, vol. II, n. 2, On the Welfare State, 1961, p. 228.

<sup>20</sup> P. BONDARENKO, *et al.*, *Welfare state*, Britannica, <https://www.britannica.com/topic/welfare-state>, consultato il 15/09/2021.

e le Guerre Mondiali, per citarne alcuni, sintomi di una società fragile e allo sbando che necessitava ardentemente di una protezione e di una tutela da parte delle istituzioni. Tuttavia, a partire dagli Ottanta, i grandi cambiamenti sociali, economici e commerciali, di pari passo con l'avvento e il consolidamento della globalizzazione, hanno iniziato a minare la stabilità e la legittimità del *welfare state*, considerato non più in grado di fronteggiare le nuove esigenze della società. Tale tendenza, verso un progressivo sgretolamento dell'autorità stabilita dallo stato sociale si identifica come "crisi del welfare state". Dettata da una pluralità di fattori, come anticipato, la crisi del welfare risentì particolarmente di elementi quali l'internazionalizzazione del mercato e della finanza, l'indebolimento dell'industria tradizionale e l'espansione della tecnologia, la povertà crescente e la disgregazione della classe media, dovute a una repentina trasformazione del mercato del lavoro, così come l'incapacità per le economie europee di reggere la concorrenza dei sistemi produttivi asiatici, basati su bassi costi, che ha indebolito le classi produttive e depotenziato le capacità fiscali degli Stati<sup>21</sup>.

A seguito di questa situazione, non stupisce il fatto che il neonato terzo settore, già da tempo in crescita grazie alla sempre più diffusa partecipazione sociale nell'attivismo civico, abbia trovato un terreno fertile per consolidarsi come realtà solida all'interno del quadro socio-economico e per poter interagire concretamente nelle dinamiche di mercato. In un'ottica di stampo neoliberista, il ruolo del terzo settore sarebbe dunque quello di supplenza istituzionale e di privatizzazione nella gestione della beneficenza in concorrenza con i soggetti orientati al profitto, mentre il welfare diventerebbe solo un mercato dei servizi, acquistati dai cittadini (una sorta di *Welfare Market*)<sup>22</sup>. Inversamente, in un modello più solidaristico, il welfare può essere riformato, continuando a rifiutare una logica di mercato e rimettendo al centro la dimensione comunitaria e sociale, dando anche più potere alle autonomie locali e allargando lo spazio autogestito dal terzo settore, al fine di valorizzarne il suo ruolo pubblico-sociale<sup>23</sup>. Insomma, stando alla letteratura sull'argomento e all'analisi effettuata all'interno di questo capitolo, appare evidente come la questione riguardo al terzo settore non si ponga tanto sull'essenza o sulla struttura di quest'ultimo, bensì sulla sua collocazione all'interno del panorama socio-economico e sul suo rapporto con gli altri due settori. Che esso venga considerato come una "spalla" dello Stato o del mercato, o che venga identificato come una realtà autonoma e ben distinta, una cosa è certa: l'importanza del terzo settore all'interno delle dinamiche sociali

---

<sup>21</sup> G. BETTIN LATTES, *La crisi del Welfare State*, Colombaria Oggi, 2017, <https://www.colombaria.it/rivistaonline/archives/522>, consultato il 15/09/2021.

<sup>22</sup> C. CIMINI, E. LOMBARDI, G. MARCON, G. NALETTO, *op. cit.*, pp. 38-39.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

odierne è manifesta e preziosa. Congiuntamente con le organizzazioni dell'altra economia – che nell'accezione più generalista ricade sotto l'ombrello del non-profit – il terzo settore è realmente in grado di proporre ed esaltare il valore dei beni comuni e sociali, così come i principi di giustizia e solidarietà. A dimostrarne la continuativa e crescente influenza nella società odierna intervengono ancora una volta i dati delle rilevazioni statistiche, i quali confermano che, nonostante il non-profit sia ancora un settore in via di sviluppo e in cerca di una collocazione ben distinta, le imprese impegnate nel sociale in Italia sono aumentate del 35% dal 2001, con una tendenza che sembra evidenziare una crescita stabile<sup>24</sup>. Dovesse la portata del terzo settore aumentare in ugual maniera in futuro, anche a seguito di prevedibili ulteriori cambiamenti nel sistema economico-sociale, ecco che esso potrebbe realmente inquadarsi non più come semplice settore “terzo”, bensì come “soggetto sociale innovativo e originale che, rispondendo a bisogni sociali della comunità, disegna nuovi rapporti tra economia, società e settore pubblico”<sup>25</sup>.

A seguito dell'analisi preliminare svolta in questo paragrafo per comprendere e studiare le nozioni principali sul terzo settore, necessarie per la corretta analisi del tema centrale di questa ricerca, è possibile ora approcciarsi concretamente alla disamina dei caratteri principali e delle proprietà del business sociale. Le informazioni tratte da questo paragrafo riguardo al mondo del non-profit saranno di fondamentale importanza per il resto della ricerca, in quanto rappresentano la base solida e il contesto concreto all'interno del quale questo nuovo modello di impresa si colloca e opera.

## ***1.2 Proprietà e caratteri del business sociale***

Chiarite le dinamiche che intercorrono all'interno del settore non-profit, si procede adesso all'analisi delle caratteristiche del modello di impresa oggetto di questa ricerca, il business sociale, o *social business*.

Prima di scendere nel dettaglio delle peculiarità di questa nuova forma imprenditoriale, occorre innanzitutto definire in termini concreti e comprensibili l'essenza di quest'ultima. Facendo riferimento alla locuzione originale che designa il business sociale, ovvero *social business*, così come coniato dall'ideatore Muhammad Yunus<sup>26</sup>, appare subito palese di come si tratti verosimilmente di un tipo di impresa (business) impegnata nel terzo settore, o che abbia quantomeno a che fare con un'attività orientata all'utilità sociale (social). Per la precisione,

---

<sup>24</sup> Dati ISTAT, 2018, nell'ambito dei Censimenti Permanenti delle Istituzioni Non Profit.

<sup>25</sup> C. CIMINI, E. LOMBARDI, G. MARCON, G. NALETTO, *op. cit.*, p. 41.

<sup>26</sup> Cfr. 1.3.

infatti, come lo definisce lo stesso creatore, il business sociale “è un tipo di impresa che pone al centro del proprio operato le piaghe sociali, economiche e ambientali con cui la specie umana si trova costretta a convivere da lungo tempo [...] Per affrontarle e risolverle<sup>27</sup>”. Già da questa definizione, si ha la possibilità di estrapolare un elemento importante ulteriore riguardo alle finalità di questo tipo di impresa. Stando alle parole di Yunus, infatti, si capisce di come non solo il business sociale operi nell’eterogeneo campo della produzione di benessere sociale, ma che incarni e rappresenti anche quei valori propri del ramo dell’altra economia, cercando di porre rimedio ai problemi sociali, naturali e ambientali causati da una cattiva organizzazione delle risorse acquisite con il progresso dell’umanità e la globalizzazione. Gli obiettivi propri dell’altra economia perseguiti dal business sociale sono anche pienamente integrati con i valori dell’assenza di lucro tipici del terzo settore, facendo di esso un nuovo modello di impresa audace e innovativo, capace di conciliare aspetti imprenditoriali differenti. Come già anticipato all’inizio di questo capitolo, nonostante il nuovo social business presenti una serie di caratteristiche che lo collocano all’interno del terzo settore, le sue proprietà uniche tendono comunque a differenziarlo più o meno marcatamente dalle altre tipologie di impresa e conferirgli uno spazio unico nel panorama socio-economico, diventando così una vera e propria sottocategoria esclusiva dell’universo non-profit. Per acquisire una consapevolezza e una conoscenza a tutto tondo del fenomeno, si procede pertanto a passare in rassegna tutti gli aspetti qualificanti del business sociale, con particolare riferimento ai caratteri che differiscono dagli altri modelli di impresa.

Per prima cosa, il business sociale differisce manifestamente dalle imprese improntate alla ricerca del massimo profitto, poiché il suo obiettivo primario è la contribuzione alla risoluzione di un problema sociale, antepoendo così il benessere sociale al guadagno personale. Tuttavia, esso differisce anche dalle comuni imprese operanti nel terzo settore, in quanto agisce con le medesime modalità di un’impresa tradizionale, comprese la produzione e la vendita di beni e servizi, che rappresentano la principale risorsa dei profitti aziendali (mentre la maggior parte delle organizzazioni non-profit sopravvive grazie alla beneficenza e alle donazioni filantropiche)<sup>28</sup>. Inoltre, le imprese del social business fruiscono anche della partecipazione di investitori alla formazione del capitale, un vantaggio che le altre imprese con finalità sociale non hanno. Questi investitori hanno diritto di ritirare il proprio capitale originariamente investito dopo un periodo di tempo più o meno lungo (da pochi anni a molti anni) ma devono

---

<sup>27</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 8.

<sup>28</sup> *Ivi*, p. 29.

comunque sottostare al vincolo fondamentale del non incasso di profitti o dividendi ricavati dall'attività aziendale, aspetto che farebbe altrimenti decadere l'azienda dalla qualifica di impresa non-profit con finalità sociali<sup>29</sup>. Ricapitolando, dunque, le imprese facenti parte del business sociale “cercano di contribuire alla soluzione di un problema sociale mantenendosi in pareggio, non distribuendo dividendi e la cui proprietà si impegna a investire l'eventuale surplus nell'ampliamento e nel miglioramento dell'impresa stessa”<sup>30</sup>. Per dover di cronaca, a questa tipologia di imprese finora analizzate (che definiremo business sociali del I tipo) se ne aggiunge un'altra, più ristretta e ancor più trasversale, definita business sociali del II tipo. Queste altre imprese, piuttosto sorprendentemente, sono invece orientate al profitto, alla stregua delle imprese tradizionali, ma la loro gestione è affidata direttamente o indirettamente ai poveri che, in quanto soggetti rientranti all'interno di una situazione di precarietà economico-sociale, legittimano l'utilizzo e la redistribuzione degli utili di esercizio<sup>31</sup>. Poiché mira a risolvere il problema sociale rappresentato dalla povertà, anche questa tipologia di social business, benché orientata al profitto, rientra a pieno titolo nella categoria delle imprese a finalità sociale. Nel corso di questa ricerca non ci soffermeremo tuttavia su questa seconda categoria di imprese, bensì ci concentreremo principalmente sul business sociale di I tipo, che è anche quello più rappresentativo in termini di presenza fisica a livello globale.

A titolo di riassunto, per chiarire ulteriormente tutte le proprietà e i caratteri essenziali del business sociale appena analizzati, nonché per introdurre alcuni degli aspetti importanti che verranno esplicitati nel prossimo capitolo, è bene elencare i sette principi fondamentali che stanno alla base di questo modello di impresa, formulati da Yunus come un vero e proprio manifesto. Qui di seguito i sette principi<sup>32</sup>, ai quali si farà riferimento nel corso di questa ricerca ogni qual volta sarà necessario avere un termine di paragone o un punto di riferimento:

- 1) L'obiettivo dell'azienda è il superamento della povertà o la risoluzione di uno o più problemi sociali importanti come istruzione, sanità, accesso alle tecnologie, ambiente e non la massimizzazione dei profitti.
- 2) L'azienda deve raggiungere e mantenere l'autosufficienza economica e finanziaria.
- 3) Gli investitori hanno diritto alla sola restituzione del capitale inizialmente investito senza alcun dividendo.

---

<sup>29</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 30.

<sup>30</sup> *Ivi*, pp. 29-30.

<sup>31</sup> M. YUNUS, *Il banchiere dei poveri*, Feltrinelli, Milano, 1998.

<sup>32</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 31.

- 4) Quando una quota di capitale viene restituita, i profitti relativi restano di proprietà dell'azienda che li impiega nell'espansione e nel miglioramento della propria attività.
- 5) L'azienda si impegna ad adottare una linea di condotta sostenibile dal punto di vista ambientale.
- 6) I dipendenti dell'azienda percepiranno salari allineati alla media di mercato e godranno di condizioni di lavoro superiori alla media.
- 7) È importante che tutto questo venga fatto con gioia.

Al di là dei primi quattro punti, che possiamo considerare più “oggettivi” e che descrivono il social business da un punto di vista più teorico e aziendale, è interessante constatare di come la controparte umana e sociale sia una componente davvero importante e prominente nella filosofia del social business. Essa costituisce infatti non solo un insieme di valori morali di contorno, bensì un vero e proprio requisito fondamentale per il riconoscimento di un'impresa come business sociale. Partendo dal punto 5, si capisce subito di come la sostenibilità ambientale – forse il problema sociale più dibattuto e delicato al giorno d'oggi – sia un requisito che le imprese del social business devono possedere per poter essere considerate tali. Ribadendo il concetto dello stesso Yunus infatti, già descritto all'interno del capitolo, le imprese del social business devono innanzitutto identificare il problema sociale, che è dunque il fulcro dell'attività, anteposto a qualsiasi altro elemento, e solo dopo concepire le modalità con cui tale problema può essere risolto<sup>33</sup>. In un'ottica anche ambientalistica, quale è quella del social business, appare evidente come la ricerca dell'eco-sostenibilità debba essere un obiettivo primario, indipendentemente dal settore di attività dell'impresa, dal momento che l'inquinamento e le minacce all'ecosistema naturale da parte dell'uomo rappresentano un problema reale e pressante nell'epoca contemporanea. Sarebbe pertanto un controsenso per questo modello di impresa il fatto di operare nel perseguimento del benessere sociale e nel miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini trascurando completamente il proprio impatto ambientale e gettando al vento gli sforzi impiegati per il bene della comunità. Un altro importante fattore distintivo del business sociale è quello citato da Yunus nel punto 6 del suo “manifesto”: le condizioni del lavoratore. Coerentemente con quanto espresso fino ad ora, ci rendiamo conto di come la filosofia di questo tipo di impresa si impegni a fornire un benessere “effettivamente” comune, che non si limiti solo alla società esterna, ma anche a tutti gli attori creatori di questo stesso benessere, ovvero i propri lavoratori. Parrebbe questa una precisazione palese e scontata, bensì, con riferimento alle altre imprese impegnate nel terzo settore, non lo

---

<sup>33</sup> Cfr. 1.1.

è. Stando alla letteratura sull'argomento, sono davvero rari i casi in cui un'impresa non-profit espliciti, tra i suoi valori, la ricerca del benessere del lavoratore. Ciò non significa che tali imprese trascurino i propri lavoratori e non garantiscano loro delle condizioni di lavoro dignitose, tuttavia esse non evidenziano questo requisito come componente fondamentale del proprio statuto, mettendo invece in grande risalto le finalità sociali del proprio operato. Dall'altra parte il business sociale, proprio perché intende volutamente sottolineare l'importanza del benessere comune esteso a tutti gli individui, decide di citare apertamente la propria tendenza a salvaguardare le condizioni del lavoratore che, in quanto portatore diretto del benessere alla società, deve poter – a maggior ragione – godere dei benefici che grazie a egli stesso tutta la comunità ha a disposizione. Tra questi benefici figura in modo importante la compensazione economica, requisito considerato fondamentale per il benessere e per la realizzazione del lavoratore, il quale si vede premiato per i suoi sforzi in modo concreto e lodevole. Anche questo aspetto differisce da molte altre organizzazioni del terzo settore, le quali sono spesso mosse da una forza lavoro a base volontaria e non retribuita. Tuttavia, il fatto che i dipendenti del social business percepiscano salari per il loro lavoro non altera lo status dell'impresa senza scopo di lucro, poiché essa continua comunque a impiegare i profitti generati nell'espansione e nel miglioramento della propria attività, senza arricchirsi (punto 4). Strettamente legata a questa ideologia ritroviamo altresì il punto 7 proposto dal fondatore, che menziona l'importanza della felicità personale sul posto di lavoro. Per essere considerato tale, il social business necessita che i propri lavoratori si sentano pienamente realizzati attraverso l'attività che stanno compiendo, in modo tale da poter svolgere le proprie mansioni con gioia e serenità e condurre, di conseguenza, un'esistenza ricca di benessere. “Quando ci lasciamo assorbire dal contesto altamente competitivo e aggressivo delle aziende finalizzate al profitto, fatalmente ci dimentichiamo che la nostra professione deve anche portare una nota di gioia nella nostra vita”<sup>34</sup>. Il business sociale rappresenta secondo Yunus un impiego che, per le finalità estremamente lodevoli che si prefigge e per l'ambiente sano ed equo che crea, può rappresentare per i lavoratori una fonte di soddisfazioni e di occasioni gioiose.

Alla luce di questa disamina sulle caratteristiche e le proprietà del business sociale, con particolare riferimento ai sette punti cardine del fondamento stilato da Yunus, ci si rende maggiormente conto della grande unicità di questa forma imprenditoriale rispetto alle altre imprese simili, la quale è capace di conciliare gli obiettivi socio-ambientali tipici del settore pubblico e del terzo settore con l'efficienza e la sostenibilità economica di un'impresa

---

<sup>34</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 31.

tradizionale. Ed è proprio quest'ultima la caratteristica forse più audace, il punto di forza più consistente del social business rispetto alle altre imprese impegnate nel sociale. Mentre le finalità di tipo sociale e l'attività operativa interna sono fundamentalmente le stesse, non tutte le imprese non-profit possono dire di godere di una stabilità e di una sostenibilità economica pari a quelle del business sociale, specialmente in un periodo storico non troppo roseo dal punto di vista economico. Basti prendere le fondazioni come esempio, le quali, come già anticipato nel capitolo, sopravvivono grazie alle donazioni filantropiche e alla beneficenza e, in genere, non generano ricavi da attività di impresa, aspetto che le rende finanziariamente non autosufficienti. Al contrario, il business sociale è in grado di mantenersi autonomamente, grazie all'attività di impresa che, mentre si occupa di risolvere un problema sociale, genera profitti di esercizio che vengono poi reinvestiti nell'azienda da proprietà e investitori per migliorarne costantemente l'attività. L'efficienza di questo meccanismo di "riciclo" del capitale in modo continuativo è senza ombra di dubbio migliore di qualsiasi altra organizzazione non autosufficiente<sup>35</sup>. Da questo punto di vista, si potrebbe altresì dire che le cooperative sono la forma imprenditoriale che più si avvicina al social business, poiché anch'esse hanno una struttura interna piuttosto solida, composta da soci che ne detengono le quote e che diventano così la proprietà stessa dell'azienda. Anche dal punto di vista operativo le cooperative presentano una certa solidità, con azioni congiunte e mirate volte alla cura di un problema sociale che generano liquidità sufficiente per mantenersi autonomamente, al di là delle donazioni. Tuttavia, anche le cooperative presentano un limite che il business sociale non ha, ovvero tendenza al profitto e la redistribuzione degli utili ai soci<sup>36</sup>, aspetti che in un'ottica capitalistica sono essenziali, ma che possono essere un freno allo sviluppo aziendale in un ambiente collaborativo e costruttivo come il non-profit.

Il successo del business sociale, almeno in termini teorici, risiede esattamente in questa trasversalità dinamica di proprietà e caratteristiche appena analizzate. Come una calamita, questo modello di impresa è in grado di assimilare dal panorama economico-sociale i tratti più *funzionali* (non necessariamente i migliori) alla sua attività e ai suoi obiettivi primari. La capacità di autofinanziarsi grazie all'attività interna, senza però redistribuire i profitti e perdere lo status non-profit, è la chiave della sua forza, che gli permette di ovviare ai limiti della semplice organizzazione senza scopo di lucro basata sulle donazioni e/o sul volontariato. È un tipo di impresa virtuoso e audace, moderno e dinamico che le aziende potrebbero decidere di

---

<sup>35</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 33 e sgg.

<sup>36</sup> Cfr. 1.1.

abbracciare e sfruttare non solo per porre fine a determinati problemi sociali a loro cari, ma anche per approfittare delle nuove opportunità di mercato e coinvolgere sempre di più consumatori, dipendenti e imprenditori.

### ***1.3 Dall'idea di Yunus alla realtà attuale***

La dettagliata analisi delle caratteristiche e delle peculiarità uniche del business sociale ci ha permesso di raffigurare un quadro più chiaro e comprensibile del fenomeno, di comprendere le dinamiche che intercorrono tra esso e l'ambiente esterno e di gettare le basi per la disamina delle potenzialità che questa nuova forma di business può avere nella società moderna. Quest'ultimo aspetto verrà affrontato nel corso del capitolo successivo e comporrà una parte consistente di questa ricerca, offrendo diversi spunti interessanti per lo sviluppo presente e futuro del nuovo social business. In questo momento però, è opportuno fare un passo indietro e passare in rassegna l'evoluzione storica di questo nuovo modello di impresa, partendo dalla sua nascita fino alla situazione attuale, per comprendere come esso sia stato inizialmente concepito e come sia riuscito a farsi strada nel mondo dell'economia, diventando una forma imprenditoriale consolidata a tutti gli effetti, seppur, ad oggi, sia ancora in una fase di sviluppo. Come già anticipato nei paragrafi precedenti, il cosiddetto business sociale, come l'abbiamo descritto, è stato teorizzato e portato alla luce da Muhammad Yunus, economista e banchiere bengalese, Premio Nobel per la pace 2006, ideatore del microcredito moderno e fondatore della Grameen Bank. Cresciuto e formatosi tra il Bangladesh e gli Stati Uniti, nel 1969 Yunus consegue il dottorato e diventa professore di economia, prima presso un'università del Tennessee e poi nuovamente nel suo paese natale<sup>37</sup>. Pochi anni dopo, nel 1974, un evento significativo sconvolge la sua vita e lo conduce progressivamente verso l'interessamento ai problemi sociali e verso il desiderio di salvaguardia delle condizioni di vita dei cittadini; questo evento catastrofico, una violenta inondazione che colpisce il Bangladesh, porta devastazione generale e getta nella povertà un paese già fragile e disagiato. Le condizioni in cui versa il proprio paese segnano Yunus a tal punto che “da quel giorno mi dedicai a disimparare la teoria e a prendere lezioni dalla realtà. Per trovarla non dovevo andare lontano: la realtà era ovunque, bastava uscire dall'aula”<sup>38</sup>. La povertà che Yunus osserva a malincuore nelle città del suo paese diventa il motore della macchina sociale che egli ha intenzione di mettere in piedi (una vera e

---

<sup>37</sup> *Vita e pensiero del Prof. Yunus*, Fondazione Grameen Italia, <https://www.grameenitalia.it/vita-e-pensiero-del-prof-yunus/>, consultato il 21/09/2021.

<sup>38</sup> M. YUNUS, *Il banchiere dei poveri*, op. cit., p. 64.

propria “vocazione”, come egli stesso la definisce<sup>39</sup>) per fronteggiare non solo quella crisi, ma qualsiasi altra situazione di disagio economico e sociale. Non sapendo da dove partire per trovare una soluzione alla povertà e constatando l’urgenza del problema, Yunus inizia con ciò che verrebbe in mente a chiunque: donare ai poveri di tasca propria. Per quanto lodevole e audace però, questa iniziativa si rivela ben presto insostenibile da un punto di vista finanziario per una sola persona, così come lo sarebbe per due o più. È in questo momento che sorge dunque l’idea di coinvolgere le banche, con l’obiettivo di cercare di ottenere prestiti per le persone in condizioni di non autosufficienza, facendo da garante in prima persona in caso di mancata restituzione del denaro da parte di esse, poiché, essendo individui considerati non bancabili perché troppo poveri, esponevano le banche a rischi finanziari troppo elevati<sup>40</sup>. Questa nuova attività da “banchiere di villaggio” per Yunus prosegue positivamente per diversi anni, fino a che nel 1983 egli decide di fondare in Bangladesh la *Grameen Bank*, la prima istituzione indipendente e autonoma basata sul “microcredito”, concetto ideato e istituito dallo stesso Yunus che consiste nell’erogazione di un “piccolo prestito concesso sulla fiducia a persone povere, prive di garanzie da presentare alle banche”<sup>41</sup>. Per dover di cronaca, in una definizione più completa e moderna, per microcredito si intende un “credito di piccolo ammontare finalizzato all’avvio di un’attività imprenditoriale o per far fronte a spese d’emergenza, nei confronti di soggetti vulnerabili dal punto di vista economico, che generalmente sono esclusi dal settore finanziario formale”<sup>42</sup>. La *Grameen Bank*, fondata sul microcredito, rappresenta così un primo tentativo verso quello che abbiamo definito social business, ponendo – come da fondamento – in primo piano sempre la ricerca del benessere e la risoluzione del problema sociale, indipendentemente dalle modalità con cui ciò verrà raggiunto.

L’idea di business sociale come lo conosciamo oggi arriva qualche anno più tardi la fondazione della *Grameen Bank*, grazie al successo e all’espansione della stessa che permettono a Yunus di finanziare numerosi altri progetti con finalità sociali e teorizzare finalmente il concetto di business sociale.

Il passaggio da ideazione teorica ad applicazione pratica, di pari passo con la maggiore conoscenza del fenomeno e il progressivo interessamento della società ai problemi sociali, avviene verso la fine degli anni Dieci del XXI secolo, in concomitanza con la crisi economica

---

<sup>39</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 7.

<sup>40</sup> *Ivi*, p. 9 e sgg.

<sup>41</sup> *Vita e pensiero del Prof. Yunus*, Fondazione Grameen Italia, <https://www.grameenitalia.it/vita-e-pensiero-del-prof-yunus/>, consultato il 21/09/2021.

<sup>42</sup> G. PIZZO, G. TAGLIAVINI (a cura di), *Dizionario di microfinanza – Le voci del microcredito*, Carocci, Roma, 2013.

del biennio 2008-2009<sup>43</sup>. Non a caso, infatti, la condizione delicata in cui versava la società in quegli anni e la necessità di uscire velocemente dalla crisi hanno portato ad una logica messa in discussione del sistema capitalistico e ad una tendenza a cercare nuovi orizzonti e nuove vie in materia economica. Il limite della mentalità di quegli anni infatti, come sostiene lo stesso Yunus, era la considerazione del sistema capitalistico come unica risposta economica alla tendenza dell'essere umano a perseguire egoisticamente il proprio interesse<sup>44</sup>. L'uomo in realtà, per quanto egoista, è un essere complesso e multidimensionale, spinto in modo altrettanto intenso da altre forze quali l'empatia, la reciprocità e la fede, elementi ben distinti dalla sfera dell'egoismo (non a caso Aristotele definiva l'uomo come animale sociale, tendendo per natura ad aggregarsi con altri individui e a costituirsi in società). L'incompletezza del pensiero economico dell'epoca ha di conseguenza lasciato terreno fertile al nuovo modello di social business che, in condivisione con le altre imprese del non-profit e con un terzo settore altresì in grande crescita, ha saputo conquistare molte aziende e molti individui che davanti al freddo egoismo capitalista antepongono valori di altruismo e solidarietà.

Come già ampiamente discusso, ad oggi i business sociali nel mondo sono ancora molto pochi rispetto alle altre tipologie di impresa, e talvolta risulta anche difficoltoso tenere traccia della loro diffusione globale a causa della sottigliezza dei confini del terzo settore. Ciononostante, stando all'evoluzione storica del modello e alla tendenza attuale verso la sostenibilità e la salvaguardia dei problemi sociali, è prevedibile che il social business continui a crescere e a svilupparsi, purché le imprese e il mercato sappiano coglierne le potenzialità in un'epoca di grandi cambiamenti e bisognosa di nuovi orizzonti da seguire.

#### ***1.4 L'impatto della politica sullo sviluppo del fenomeno***

La propensione e l'apertura al business sociale sono state favorite, da un punto di vista socio-economico, dalla necessità di trovare un'alternativa al comune sistema capitalistico, anche in risposta alla crisi del welfare e alla crisi economica del 2008, e dalla sempre più marcata propensione alla salvaguardia del benessere umano e alla risoluzione dei problemi sociali.

Il social business è stato a tal proposito capace di estrapolare i caratteri più vantaggiosi delle imprese non-profit, coniugandoli con una solidità economica e un'autosussistenza tipiche delle imprese tradizionali, andando così a coprire le lacune e superare le difficoltà dell'organizzazione senza scopo di lucro nella società odierna<sup>45</sup>. Tuttavia, tra le motivazioni

---

<sup>43</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 15.

<sup>44</sup> *Ivi*, p. 16-17.

<sup>45</sup> Cfr. 1.2.

che hanno spinto all’attuazione e all’adozione sempre maggiore di tale modello di impresa vi sono anche numerosi aspetti politici (parte dei quali sono già stati accennati nel corso del primo paragrafo, in riferimento al terzo settore) che sono stati determinanti nella concezione di un nuovo tipo di impresa.

Il ruolo accentratore dello Stato, quindi della politica, elemento ormai comune nell’economia moderna, ha portato nel corso del tempo una certa stabilità e sicurezza alla società, specialmente in periodi di crisi e difficoltà, garantendo l’erogazione di servizi essenziali così come il riconoscimento di determinati diritti altrimenti non riconosciuti. Dall’altra parte però, lo Stato ha altresì operato attraverso una serie di politiche democratiche spesso clientelari e illiberali, arrestando così la crescita e rendendo lo sviluppo economico a beneficio di pochi<sup>46</sup>. Quest’ultima tendenza, o più in generale il massiccio intervento dello Stato all’interno delle politiche economiche di un paese, è figlia dell’ideologia, tipicamente capitalista, che l’uomo in quanto essere egoista non sia in grado di generare benessere collettivo in modo autonomo. Da tale concezione, ecco che nasce il comune pensiero che debba essere l’operatore pubblico a “perseguire il massimo benessere sociale, intervenendo laddove la ricerca della massima felicità individuale si pone in contrasto con le esigenze della società”<sup>47</sup>. È proprio a causa di questo principio che gli Stati mondiali, nel nome del benessere comune, limitano la libertà degli individui e minano di fatto la democrazia, mettendo in pratica politiche che altro non fanno che aumentare la pressione fiscale sugli individui e le imprese, nazionalizzare le imprese e rafforzare il potere dello Stato stesso tramite monopoli pubblici e privati<sup>48</sup>. L’azione invasiva dello Stato, che ad alcuni potrebbe anche apparire come un fattore limitante ma allo stesso tempo legittimo per mantenere l’equilibrio socio-economico, potrebbe invece essere sostituita dalle imprese private con finalità sociali come il business sociale, in grado di operare autonomamente per il benessere comune senza limitare la libertà altrui. Non a caso, infatti, il punto 8 dei criteri di appartenenza di un’impresa al terzo settore (ivi compreso il social business), proposto da Giulio Marcon (2002), afferma che un’impresa non-profit deve avere una struttura democratica ben definita<sup>49</sup>, aspetto dunque caratterizzante delle imprese del settore. Questo meccanismo che intercorre tra Stato e individui è detto “principio di sussidiarietà”, definito come “principio per cui l’ente di livello superiore – in questo caso lo

---

<sup>46</sup> M. NOVAK (a cura di F. FELICE), *Spezzare le catene della povertà. Saggi sul personalismo economico*, Liberilibri, Macerata, 2000, p. 53.

<sup>47</sup> G. BATTAGLIA (02/07/2009), *Business sociale – Come salvare il capitalismo e l’Italia dai politicanti*, p. 36.

<sup>48</sup> *Ivi*, p. 37.

<sup>49</sup> Cfr. 1.1.

Stato – svolge compiti e funzioni amministrative solo quando questi non possano essere svolti dall’ente di livello inferiore”<sup>50</sup> – gli individui. Appare evidente però di come questo rapporto, in materia di benessere sociale, si fondi su di un duplice paradosso e risulti quindi totalmente inadatto a risolvere la questione: in primo luogo, l’individuo viene sempre e comunque considerato incapace anche solo di comprendere il concetto di benessere sociale e di conseguenza di poterlo perseguire, quando, come abbiamo constatato<sup>51</sup>, l’essere umano è stato in realtà capace di impegnarsi per il bene comune tramite le organizzazioni senza scopo di lucro, le ONG e il volontariato, per citarne alcuni, mosso dalla coscienza sociale, dalle emozioni e dalla solidarietà; inoltre, lo stesso Stato, che giustifica le proprie azioni nel nome del benessere sociale, non si rende conto che limita la libertà degli individui tramite il suo controllo e di fatto anche il benessere sociale stesso. Insomma, ci troviamo di fronte ad uno scenario che, seppur teoricamente sensato, non è più in grado di garantire alla società i benefici desiderati e che, secondo Battaglia (2009), andrebbe totalmente ripensato e riproposto da un punto di vista differente: “Il principio di sussidiarietà può e deve essere trasformato da un inefficace ‘mezzo’ politico, istituito esclusivamente per riparare le ingiustizie del sistema capitalista, attraverso la redistribuzione dei redditi e la creazione di aziende a capitale pubblico, ad uno straordinario strumento ‘economico’”<sup>52</sup>. In questo modo la politica, che ora si occupa di provvedere al benessere sociale, verrà sostituita dalla libera iniziativa privata, che consentirà agli individui di avere più libertà economica grazie alla scomparsa dell’impresa pubblica e più possibilità di creare ricchezza e benessere sociale tramite imprese tradizionali e imprese con finalità sociali. Tale meccanismo, teorizzato dallo stesso Battaglia (2009) come auspicabile “sistema economico perfetto”, potrà finalmente eliminare la politica clientelare dalla società e far uscire la popolazione mondiale dalla povertà<sup>53</sup>.

Alla luce di quanto esaminato e stando anche alle parole di Battaglia, lo Stato dovrebbe occuparsi maggiormente del mantenimento dell’ordine e della legalità e limitarsi a supervisionare le dinamiche del mercato e salvaguardarne la competitività, evitando di prenderne parte come vero e proprio attore principale e portatore di interessi. Ecco che l’idea di implementare un modello di impresa come il business sociale all’interno del panorama socio-economico nasce anche a seguito di questa situazione: in primo luogo, esso nasce in risposta a

---

<sup>50</sup> *Principio di sussidiarietà – Dizionario giuridico Brocardi*, Brocardi, <https://www.brocardi.it/dizionario/489.html>, consultato il 22/07/2021.

<sup>51</sup> Cfr. 1.3.

<sup>52</sup> G. BATTAGLIA, *op. cit.*, p. 52.

<sup>53</sup> *Ivi*, p. 55.

tutta questa serie di problemi politici che affliggono la società odierna, per dimostrare che anche un'impresa privata con vocazione imprenditoriale tradizionale può porre fine ai problemi sociali senza ricadere nell'egoismo capitalista della massimizzazione del profitto; in secondo luogo, il business sociale potrà trovare ancora più spazio ed avere grande successo in un futuro prossimo, dove il ruolo accentratore dello Stato verrà verosimilmente messo in discussione e vi sarà l'opportunità di abbracciare nuove modalità con le quali produrre benessere sociale. Ancora una volta ci troviamo di fronte alla dimostrazione che le cose non accadono per caso, e altresì che le cose pianificate a tavolino non sempre sono la soluzione univoca a determinati problemi. L'essere umano possiede l'innata capacità di sapersi sempre reinventare e concepire metodi più o meno alternativi per arrivare, prima o poi, al suo obiettivo. L'ideazione e lo sviluppo del business sociale non è casuale, bensì rappresenta il prodotto di una serie di sforzi e tentativi per cercare di trovare una soluzione alternativa a un'esigenza pressante della società. Così come l'evoluzione dell'uomo e della società è un moto perpetuo e inarrestabile in proiezione futura, lo sono anche l'innovazione e la ricerca di nuove frontiere che siano sempre al passo coi tempi. Che il social business avrà effettivamente successo sarà solo il tempo a poterlo dire, per il momento però parrebbe essere l'unica creazione in grado di conciliare due mondi apparentemente divergenti, ovvero la stabilità economica tradizionale e la favola sociale dell'altruismo.

### ***1.5 Business sociale o impresa sociale?***

Come ultimo argomento, prima di passare al capitolo successivo e per chiudere definitivamente il cerchio riguardo alle caratteristiche del nuovo business sociale, si procede a individuare e disaminare le differenze tra tale modello di impresa e la cosiddetta "impresa sociale", un'altra tipologia di impresa simile ma non equivalente, piuttosto diffusa sul territorio italiano e non solo, a differenza del modello di Yunus, ancora poco sviluppato. È opportuno soffermarsi su questo aspetto e chiarirne le dinamiche poiché spesso queste due forme imprenditoriali vengono confuse tra di loro, o meglio, il business sociale tende ad essere posto alla pari di un'impresa sociale, mentre invece l'unicità dei suoi caratteri lo porta a differire da quest'ultima, per quanto i due modelli possano essere simili.

È opportuno innanzitutto fornire una definizione, in modo tale da comprendere a cosa ci stiamo riferendo quando parliamo di impresa sociale. In Italia, l'impresa sociale è regolamentata dal D. Lgs 112/17 ed è definita come "un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e

di altri soggetti interessati alle loro attività”<sup>54</sup>. Stando alla definizione ufficiale, appare subito evidente di come l’impresa sociale, almeno negli obiettivi che si prefigge, sia molto simile o addirittura uguale al business sociale. Effettivamente, gli obiettivi e le finalità di queste due tipologie di impresa possono definirsi sovrapponibili poiché entrambe sono propense alla risoluzione dei problemi sociali e all’assenza di lucro. Ciò che rende diverse queste due forme aziendali è essenzialmente la loro natura giuridica e le modalità attraverso le quali queste finalità vengono raggiunte.

Le imprese sociali svolgono attività di interesse sociale tramite azioni di beneficenza oppure tramite attività dalle quali si può ricavare un utile o meno. Nel business sociale, invece, non si ridistribuiscono dividendi e non vi sono perdite, proprio perché l’obiettivo sociale rappresenta la priorità principale dell’azienda e ogni eventuale profitto viene reinvestito per il miglioramento e la crescita della stessa<sup>55</sup>. Inoltre, come già affrontato nei paragrafi precedenti, il business sociale non fonda il proprio operato sulla beneficenza, bensì su di una attività aziendale ben precisa, volta a generare un profitto sufficiente in grado di garantire l’autosussistenza del sistema. Esso può comunque fare uso della beneficenza, in situazioni di particolare urgenza oppure come capitale primario al momento della fondazione dell’azienda, ma il suo principale impiego resterà comunque la produzione di beni e servizi per lotta ai problemi sociali.

L’impresa sociale può, secondo la legge<sup>56</sup>, operare solo in determinati settori molto specifici, quali ad esempio gli interventi sociali e sanitari, l’educazione e l’istruzione, la salvaguardia dell’ambiente e l’accoglienza umanitaria. Dall’altra parte, invece, il business sociale gode della più completa libertà imprenditoriale, potendo infatti operare in tutti i settori del libero mercato dei beni e dei servizi, proprio come una normale impresa tradizionale<sup>57</sup>. Tale libertà di azione rappresenta senza dubbio per il social business un importante vantaggio competitivo – o meglio dire funzionale, in quanto non stiamo parlando di imprese votate al profitto e alla competizione – rispetto alle altre tipologie di impresa, poiché la possibilità di accedere a più settori economici può garantire nel lungo termine maggiore appetibilità e maggiore efficienza operativa nella risoluzione dei problemi sociali. Come afferma lo stesso Yunus, infatti, “una volta sufficientemente conosciuto, il business sociale potrà anche attrarre capitali investiti in

---

<sup>54</sup> Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, Gazzetta Ufficiale, 2017, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg>, consultato il 23/09/2021.

<sup>55</sup> M. YUNUS, *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano, 2008, p. 42.

<sup>56</sup> Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, Gazzetta Ufficiale, 2017, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg>, consultato il 24/09/2021.

<sup>57</sup> G. BATTAGLIA, *op. cit.*, p. 52.

impieghi mirati al profitto, perché ci saranno molte persone che troveranno bello usare in modo altruistico ma efficiente parte del proprio denaro”<sup>58</sup>.

Nell’ordinamento italiano, rientrano sotto l’ombrello dell’impresa sociale le associazioni (riconosciute e non), le fondazioni, i comitati, le società, le cooperative (anche quelle sociali) e i consorzi. Insomma, la quasi totalità delle imprese del terzo settore in Italia vengono identificate sotto questo tipo di impresa, almeno a livello giuridico. Il business sociale, per caratteristiche, è chiaramente escluso da tale insieme e rappresenta di fatto una categoria a sé stante, la quale però non è ancora disciplinata giuridicamente. Nessun parlamentare italiano ha infatti fino ad ora presentato una proposta di modifica dell’attuale sistema capitalistico mediante l’introduzione del business sociale nel sistema normativo italiano; soltanto lo stesso Giammario Battaglia ha depositato nel 2009 una petizione al Senato della Repubblica<sup>59</sup>, chiedendo di vedere riconosciuta giuridicamente questa nuova forma imprenditoriale, con il nome di “impresa con finalità sociali”.

Anche alla luce di questa ulteriore analisi e di questa comparazione tra modelli d’impresa, si può evincere ancora una volta in modo evidente come il business sociale sia, più per caratteristiche che per finalità, una realtà unica e potenzialmente di successo nell’economia odierna. Benché ancora poco sviluppato in Italia e anche nel mondo, esso potrebbe favorire l’avvento di un capitalismo più “umano” e mettere finalmente d’accordo le due sfere del profitto e dell’utilità sociale, andando a sostituirsi in modo più efficiente e solido all’operato delle cooperative e dell’impresa pubblica.

---

<sup>58</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 19.

<sup>59</sup> *Petizione n. 488 – XVI Legislatura*, Senato della Repubblica, 2009, [www.senato.it/leg/16/BGT/Schede/docnonleg/17183.htm](http://www.senato.it/leg/16/BGT/Schede/docnonleg/17183.htm), consultato il 24/09/2021.

## **2 CAPITOLO SECONDO – Le potenzialità del business sociale nella società odierna**

Le dinamiche che regolano il settore economico racchiudono un insieme di fattori che sembrano essere favorevoli allo sviluppo del social business nella civiltà odierna, date le proprietà di questa nuova forma imprenditoriale. Inoltre, la necessità di trovare alternative credibili ad un sistema capitalista sempre più alle corde in un periodo di grandi cambiamenti storico-sociali apre la strada a nuove idee e a nuove realtà economiche in grado di creare ricchezza e portare benessere alla collettività e al pianeta. Il business sociale si predispone come prima scelta nella ricerca di un modello economico di riferimento per il presente e per l'avvenire, che sappia garantire concretamente tutta una serie di attitudini e valori fondamentali, quali la democrazia e l'uguaglianza, e che sappia farsi portatore di una "nuova economia" basata sull'efficienza, sull'innovazione e sulla dinamicità operativa.

Le caratteristiche analizzate nel capitolo precedente fungono da requisito preliminare per la corretta comprensione di questo nuovo modello di impresa, quantomeno in termini astratti e oggettivi. La disamina degli aspetti teorici, talvolta anche molto tecnici, è necessaria per poter acquisire una base di conoscenze solida da sfruttare nell'analisi a tutto tondo del fenomeno, comprese le potenzialità del business sociale al giorno d'oggi e nel futuro prossimo e le sue aree di azione per il miglioramento del benessere sociale.

Chiarite nel capitolo precedente le specifiche tecniche del business sociale, ci si può orientare ora all'analisi pratica e concreta del fenomeno, ovvero comprendere quali siano le reali sfide e gli eventuali ostacoli allo sviluppo di questa nuova forma imprenditoriale e soprattutto estrapolare le esternalità positive e gli effettivi benefici che quest'ultima può garantire nei suoi settori di attività e alla società nel suo complesso. Sebbene sulla carta l'efficienza e la vantaggiosità del business sociale parrebbero ovvie, occorre comunque tenere a mente che la realtà concreta è spesso imprevedibile e priva di una logica matematica sempre valida, a causa di una molteplicità di variabili e interessi spesso contrastanti, ragione per cui non sempre la pratica rispecchia completamente la teoria. A tal proposito, ecco che saper paragonare e soppesare le diverse variabili che regolano la società e gli esseri umani diventa fondamentale per poter condurre un'analisi realistica.

Con questo spirito, è possibile ora addentrarsi nella definizione del ruolo e delle potenzialità del business sociale come forma imprenditoriale innovativa e dinamica.

## **2.1 Aspetti favorevoli e freni allo sviluppo**

Per iniziare l'analisi delle potenzialità concrete che il business sociale può avere all'interno del panorama socio-economico odierno, occorre fare il punto sulla situazione reale dell'ambiente esterno e sulle circostanze – favorevoli o meno – con le quali inevitabilmente questa forma imprenditoriale deve confrontarsi. In altre parole, occorre chiarire quegli aspetti oggettivi che nell'analisi SWOT vengono definiti come opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*). Se, da una parte, si ha la coscienza che i punti di forza del social business possono realmente rappresentare una soluzione aziendale più che credibile nella lotta ai problemi della società e alla ricerca del benessere collettivo, dall'altra ci troviamo di fronte ad uno scenario sociale talvolta imprevedibile e tortuoso, che spesso complica i piani teorici e presenta sfide impegnative nello sviluppo del fenomeno. È altresì vero che non tutte le circostanze esterne si rivelano avverse all'implementazione del social business, poiché vi sono anche situazioni in cui lo sviluppo di quest'ultimo è favorito e alimentato da attitudini e bisogni che rispecchiano la sua filosofia e che ne richiedono un utile impiego.

Nel capitolo precedente si è analizzato come il capitalismo abbia avuto un ruolo piuttosto importante nella concezione e nell'effettiva creazione del business sociale, un modello nato per rispondere alle lacune di quest'ultimo, ma soprattutto per valorizzare e dare voce alle categorie afflitte dai problemi sociali, difficilmente risolvibili dalle imprese tradizionali e dalle imprese statali pubbliche<sup>1</sup>. Inoltre, il massiccio intervento da parte dello Stato nella distribuzione dei redditi e nella tassazione elevata hanno di fatto minato parte della libertà e della democrazia degli individui e delle imprese, considerate tipicamente non in grado di perseguire il benessere comune e quindi limitate da un'autorità superiore<sup>2</sup>. Già di per sé, questi elementi hanno tra gli altri alimentato il progressivo sviluppo del social business e ne hanno legittimato l'adozione da parte di alcune imprese impegnate nel sociale, diventando così una vera e propria opportunità. Ma tornando a parlare del capitalismo nella sua accezione più stretta, un altro elemento marcatamente distintivo emerge come aspetto favorevole allo sviluppo di questo nuovo modello di impresa: il problema della distribuzione della ricchezza; o forse sarebbe meglio dire della concentrazione della ricchezza (nelle mani di pochi). Non è mai facile parlare di ricchezza al giorno d'oggi, poiché in un modo o nell'altro, che se ne parli bene o male, si rischia costantemente di andare controcorrente rispetto al pensiero e alla sensibilità di determinate categorie di persone. Il tabù del denaro e della ricchezza è figlio di atteggiamenti di natura

---

<sup>1</sup> Cfr. 1.3.

<sup>2</sup> Cfr. 1.4.

prevalentemente psicologica per cui molte persone tendono a sentirsi a disagio a parlare apertamente delle proprie finanze, per paura di essere giudicate o identificate in un determinato stereotipo sociale<sup>3</sup> (basti pensare che addirittura il 63% dei cittadini inglesi, secondo un recente studio<sup>4</sup>, afferma che le preoccupazioni di natura economica condizionano la propria serenità mentale). Per quanto controverso e spinoso risulti il tema, la ricchezza non rappresenta di per sé un male della società, come molti vogliono far credere, bensì un valore aggiunto, dal momento che un maggiore benessere è conseguibile solo grazie ad una maggiore ricchezza<sup>5</sup>, tramite la quale si ha accesso a più beni e servizi per soddisfare i propri bisogni. Il reale problema si pone invece relativamente alle modalità con le quali questa ricchezza viene gestita e distribuita all'interno della società. Da anni stiamo assistendo ad una concentrazione della ricchezza mondiale sempre più nelle mani di pochi individui, circostanza che altro non fa che aumentare pericolosamente il divario tra il Nord e il Sud del mondo. Basti pensare che secondo l'Oxfam, nel 2017, solo otto persone in tutto il pianeta possedevano una ricchezza superiore a quella di tutta la metà inferiore della popolazione, composta da ben 3,6 miliardi di individui<sup>6</sup>. E tale tendenza non sembra arrestarsi, anzi, i dati dimostrano che la concentrazione patrimoniale è destinata ad aumentare ancora nei prossimi anni. La pericolosità di questo fenomeno risiede non solo nel conseguente aumento della povertà e dei problemi sociali nel mondo, ma anche nella crescente influenza del potere politico nelle mani dei pochi ricchi, in grado poi di utilizzare questo potere per ottenere vantaggi personali e per accumulare ulteriore ricchezza a discapito delle classi inferiori. In un periodo storico già non particolarmente felice dal punto di vista economico per molte persone, questa tendenza rischia di acutizzare i sentimenti di rabbia e risentimento sociale, di spingere a rivolte e, addirittura, in certi casi, a conflitti armati, mettendo a rischio elementi quali il progresso umano, la coesione sociale, i diritti universali e la democrazia<sup>7</sup>. Ecco che per fare fronte a questo grande problema sono state prese diverse contromisure in materia di tassazione e di redistribuzione dei redditi, la maggior parte delle quali sono a carico dell'autorità pubblica. Come analizzato nel capitolo precedente però, il ruolo

---

<sup>3</sup> *Perché è così difficile parlare di soldi?*, Prestiter, 2019, <https://www.prestiter.it/blog/prestiti/perche-e-cosi-difficile-parlare-di-soldi/>, consultato il 07/10/2021.

<sup>4</sup> Dati Single Financial Guidance Body, 2019.

<sup>5</sup> Si tenga presente che la ricchezza di un individuo viene definita come patrimonio netto, ossia come (attività – passività).

<sup>6</sup> *Just 8 Men Own Same Wealth as Half the World*, Oxfam International, 2017, <https://www.oxfam.org/en/pressroom/pressreleases/2017-01-16/just-8-men-own-same-wealth-half-world/>, consultato il 07/10/2021.

<sup>7</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, Feltrinelli, Milano, 2018, pp. 12-13.

dello Stato non è esente da ripercussioni economico-finanziarie sulla popolazione<sup>8</sup> e, comunque, stando ai numeri, non sembra aver posto rimedio al problema. Anche il tipico concetto capitalista della “mano invisibile”, che afferma che “gli individui sarebbero spinti a operare in modo da assicurare benefici al proprio Paese e alla società, pur perseguendo null’altro che vantaggi individuali”<sup>9</sup>, sembra crollare sotto i colpi dei costi nascosti che l’egoismo scarica sulla società. Il libero mercato è davvero la soluzione migliore?

Insomma, da questo scenario appare chiara la difficoltà di arginare le conseguenze sociali del capitalismo che, inevitabilmente, genera disuguaglianze. Occorre comunque precisare che, contrariamente a quanto si possa pensare, questa situazione non nasce dalla mente corrotta e manipolatrice di pochi malvagi che vogliono controllare economicamente il mondo, bensì si tratta della naturale conseguenza delle logiche del mercato capitalista. Gli imprenditori abili e visionari, capaci di sfruttare le dinamiche del capitalismo a proprio vantaggio, riescono a condurre la propria attività imprenditoriale in un modo più efficiente rispetto alla concorrenza e riescono a perseguire il massimo profitto laddove le altre imprese falliscono. La ricchezza agisce in questo caso come una vera e propria calamita capace di attrarre altra ricchezza, la quale viene reinvestita e ne genera di ulteriore, in una logica esponenziale. Le persone povere, di contro, non sono in grado di poter sfruttare questo meccanismo nel breve termine e nemmeno di poter porre rimedio all’inesorabile confluire del denaro verso altro denaro, un processo che aumenta continuamente il divario economico tra i due opposti<sup>10</sup>. In ogni caso, seppur fisiologico e pressoché inarrestabile, il problema della concentrazione della ricchezza persiste e, come accennato, rappresenta una potenziale minaccia alla stabilità economico-sociale globale, nonché un fautore della povertà. Quindi, come fare? È qui che entra in gioco la forma aziendale del nuovo business sociale, il quale per sua natura antepone sempre l’utilità sociale ad ogni altro elemento e, come valore cardine proposto dallo stesso Yunus, si prefigge il superamento della povertà o la risoluzione di uno o più problemi sociali importanti, escludendo la massimizzazione del profitto<sup>11</sup>. È esattamente da questo principio fondamentale che si potrebbe ripartire per risolvere i problemi sociali che affliggono il mondo. Non si tratta di trovare soluzioni utopiche o mettere in campo manovre drastiche che rischiano soltanto di destabilizzare ulteriormente la società, bensì di ripensare completamente l’approccio a questi

---

<sup>8</sup> Cfr. 1.4.

<sup>9</sup> M. FRANZINI, *Mano invisibile* in “Dizionario di Economia e Finanza”, Treccani, 2012, [https://www.treccani.it/enciclopedia/mano-invisibile\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/mano-invisibile_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)), consultato il 07/10/2021.

<sup>10</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., pp. 14-15.

<sup>11</sup> Cfr. 1.2.

problemi per affrontarli da un punto di vista più umano che teorico, e scardinare finalmente la pesante ideologia dell'Uomo Capitalista, mosso esclusivamente dal denaro e dal benessere personale. La ricchezza necessaria per ristabilire un equilibrio economico globale, o quantomeno tentare di ridurre il consistente divario tra ricchi e poveri, non va creata da zero, bensì già esiste nelle mani di poche persone ricche, per l'appunto. Il ruolo del business sociale potrebbe proprio essere quello di ponte tra queste due sfere, garantendo il passaggio del denaro dai ricchi ai poveri ed evitando così i complessi e controversi meccanismi di redistribuzione e di tassazione da parte dell'autorità pubblica, che altro non fanno che fare emergere ulteriori problemi. Si è già constatato più volte come l'essere umano abbia in realtà a cuore elementi come la solidarietà e l'altruismo, per i quali ad esempio molte persone decidono di dedicare la propria vita alla salvaguardia della vita degli altri, come i medici, i vigili del fuoco, le forze dell'ordine, per citarne alcuni. Alla base del medesimo principio, molti imprenditori potrebbero decidere di investire parte del proprio denaro in imprese private con utilità sociale – come per altro già fanno, vedasi le donazioni filantropiche di miliardari come Bill Gates e Mark Zuckerberg – ivi compreso il business sociale. Quest'ultimo potrebbe garantire non solo la trasmissione di questa ricchezza alle categorie di persone più in difficoltà, ma anche la produzione di beni e servizi dedicati alla risoluzione di altri problemi sociali o addirittura affidare la gestione dell'impresa ai diretti interessati, dando loro la possibilità di generare altra ricchezza con conseguente benessere per tutta la categoria. Il microcredito<sup>12</sup> rappresenta in questo senso un altro ottimo metodo di sfruttare il potenziale del business sociale, fungendo da vero e proprio interruttore dell'economia anche laddove fare economia risulta pressoché impossibile per via della mancanza di capitali iniziali. In una logica più ampia, il compito del business sociale è anche quello di portare benessere umano fisico, non solo economico. Ecco che numerosi progetti volti a portare più tecnologia o più infrastrutture ai paesi poco industrializzati potrebbero essere gestiti dall'attività del business sociale (finanziata esternamente o autofinanziata dalle attività produttive stesse), garantendo così la massimizzazione del benessere collettivo degli individui interessati e stimolandone una crescita economica e sociale indiretta.

Può apparire strano, ma da un problema può nascere sempre una soluzione. L'inequiva distribuzione della ricchezza nel mondo può rappresentare un vero e proprio trampolino di lancio per l'esplosione del fenomeno del social business, anche perché ad oggi parrebbe una delle poche, se non l'unica, soluzione reale al problema. La straordinaria capacità di questo

---

<sup>12</sup> Cfr. 1.3.

modello di saper affrontare le circostanze della società da un'altra prospettiva, gli consente di esplorare nuovi orizzonti, favorendone pertanto un potenziale sviluppo che, come è giusto che sia, potrà giovare all'intera società.

Come dimostrano le attitudini e le dinamiche politico-sociali appena analizzate, appare chiaro come sia necessario un radicale cambiamento della mentalità comune per fare in modo che le circostanze negative odierne e i molteplici problemi pressanti possano essere risolti in favore di un più sano ed equo equilibrio sociale. Occorre infatti dare più voce alle categorie di persone in difficoltà, sapersi aprire maggiormente a nuove proposte di innovazione e cambiamento, ma soprattutto essere in grado di ragionare come collettivo globale di fronte alle sfide attuali e future per il bene di tutti, in nome dell'altruismo e del benessere comune. A tal proposito, grazie a questa attitudine, un altro tema scottante di questi anni ha visto notevoli passi avanti verso il riconoscimento della sua importanza e verso l'azione univoca da parte delle istituzioni globali: si tratta del grande problema del cambiamento climatico. Dopo decenni di sforzi da parte di attivisti o semplici cittadini nel tentativo di riconoscere la sempre più grave crisi del clima che sta affliggendo il nostro pianeta, finalmente, nel 2015, 195 nazioni hanno firmato l'Accordo di Parigi in occasione della Conferenza sul clima, impegnandosi a correre ai ripari per cercare di arginare il problema tramite azioni internazionali congiunte, provvedimenti in materia di inquinamento e campagne di sensibilizzazione di massa. La conquista di questo importante accordo tra Stati è arrivata sì dai leader politici dei vari paesi, ma soprattutto grazie alla spinta incessante e solidale della gente comune, che non ha mai smesso di lottare per la propria causa e che ha saputo mettere in gioco proprio quel sentimento di collettività e altruismo di cui tutta la società, nel suo insieme, dovrebbe sempre farsi portatrice<sup>13</sup>. Il problema del clima, così come gli altri problemi sociali, è ancora ben lontano dall'essere risolto. Basti pensare che il 2019, per l'appunto, è stato il secondo anno più caldo mai registrato, con un aumento medio della temperatura globale di circa 1,1°C rispetto all'era pre-industriale<sup>14</sup>. Tuttavia, avere già una base di partenza comune come l'Accordo di Parigi, grazie al quale gli attori coinvolti si impegnano a rispettare leggi e normative per l'abbattimento dell'inquinamento e per il ristabilimento di un basso impatto ambientale, è un punto di inizio più che positivo; non tanto per l'effettiva azione di salvaguardia in sé, ma soprattutto per la mentalità che spinge e motiva concretamente gli sforzi effettuati da tutti. La crisi climatica e la disparità di ricchezza tra le persone nel mondo rappresentano in egual modo due minacce – l'una fisica e l'altra sociale – a causa delle quali ci

---

<sup>13</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 26.

<sup>14</sup> *Cambiamenti climatici e riscaldamento globale*, WWF Italia, <https://www.wwf.it/cosa-facciamo/clima/cambiamenti-climatici/>, consultato il 08/10/2021.

si trova a vivere in condizioni in cui la libertà e la dignità delle persone vengono meno, per via del solito egoismo capitalista che la società impone agli individui. Anche nel caso dell'ambiente, come in quello della redistribuzione della ricchezza, il business sociale può contribuire alla trasmissione della cultura della solidarietà e dell'altruismo e, soprattutto, può agire efficacemente lì dove di norma le imprese tradizionali fanno fatica, sostituendosi al ruolo regolatore delle istituzioni o collaborando direttamente con esse per il bene comune. Tra gli aspetti favorevoli per lo sviluppo del business sociale nella salvaguardia dell'ambiente rientra la necessità di buone capacità finanziarie nella produzione di beni e nell'erogazione di servizi volti a contrastare le ricadute della crisi del clima. Non si tratta propriamente di un aspetto favorevole, ma piuttosto di un'opportunità di entrare in un settore all'interno del quale il business sociale potrebbe operare più efficientemente di altre imprese simili. Una normale impresa con finalità sociali non avrebbe infatti le capacità finanziarie sufficienti per contribuire in modo significativo alla riduzione dell'inquinamento, ad esempio, potendo contare esclusivamente su donazioni filantropiche sporadiche e sulla beneficenza. Al contrario, un'impresa operante come business sociale potrebbe sopravvivere autonomamente mediante il reinvestimento dei profitti generati dalla vendita di beni e servizi, continuando così a crescere e ad avere la possibilità di finanziare ulteriori progetti per la salvaguardia dell'ambiente. Basti pensare, ad esempio, agli ingenti costi richiesti dall'installazione di supporti fisici per la creazione di energie rinnovabili, come pannelli fotovoltaici o impianti eolici; oppure alla difficoltà di finanziare opere per la riduzione dell'inquinamento nelle città o per la pulizia degli oceani dagli scarti della lavorazione industriale. Si tratta di iniziative costose e impegnative, difficilmente sostenibili nel lungo termine dal solo volontariato o dalla beneficenza, così come dalle imprese pubbliche o dai privati, logicamente interessati al guadagno personale. Il business sociale potrebbe dunque inserirsi in questa logica di produzione di benessere pubblico, svolgendo non solo le attività concrete necessarie alla salvaguardia del pianeta, ma anche facendosi portatore audace e dinamico dei valori di tutto il movimento, nella speranza di suscitare più presenza nei progetti di attivismo ecologico e di spingere i leader mondiali ad una sempre maggiore attenzione al problema.

Come nel caso della distribuzione dei redditi, anche per quanto riguarda il cambiamento climatico il business sociale ha grandi opportunità di sviluppo e crescita, andando a sopperire ai limiti che le altre tipologie di impresa e le istituzioni pubbliche presentano nella risoluzione del problema. La sempre maggiore sensibilità delle persone riguardo all'ambiente, anche grazie alla spinta mediatica e istituzionale scaturita dall'Accordo di Parigi, è il punto di partenza dal quale si può fare leva sulla progressiva introduzione del business sociale nella causa, dal

momento che rappresenta forse il modello più vicino ai reali valori della solidarietà e dell'unità tanto ricercati dagli individui.

Se, da una parte, queste due circostanze in un certo senso favorevoli allo sviluppo del modello di business sociale, o quantomeno propense ad un'attività aziendale da parte di quest'ultimo, sono figlie di altrettanti problemi della società di oggi, dall'altra, esistono anche condizioni favorevoli non necessariamente legate a urgenze o problematiche varie, bensì relative ad attitudini positive e/o a risorse sociali preziose. A titolo esemplificativo, in termini di paragone improprio con il tema delle migrazioni umane, potremmo definire le prime come fattori *push*, in quanto spingono ad un'azione più o meno repentina in risposta ad un determinato problema, e le seconde come fattori *pull*, poiché rappresentano situazioni positive particolarmente adatte alla crescita e allo sviluppo di un determinato fenomeno. Tra questi ultimi fattori si annovera un potenziale grande punto di forza per la crescita e il successo del social business, che comprende una vasta categoria di persone sempre più ambiziosa e intraprendente: i giovani.

La gioventù di oggi, come mai prima d'ora, rappresenta una risorsa preziosa e importante per la società, anche nella lotta ai problemi sociali e nella contribuzione alla creazione di un mondo migliore per le future generazioni. La considerazione e l'attenzione verso le dinamiche sociali dei giovani d'oggi è sorprendente e senza precedenti, a tal punto da arrivare a costituire movimenti di attivismo sociale su scala globale e riuscire finalmente a far valere la propria voce in seno alle istituzioni locali e internazionali. Basti pensare, tra gli altri, al movimento ambientalista *Fridays for Future* creato da zero dalla giovane attivista svedese Greta Thunberg, la quale ha ispirato e sta ispirando milioni di giovani in tutto il mondo nella lotta alla crisi del clima. La gioventù odierna è visibilmente conscia dei problemi che stanno affliggendo l'equilibrio e la stabilità del pianeta e vuole costantemente mettersi in gioco e prendere parte attiva nelle operazioni volte a garantire un'esistenza vivibile per il futuro. Tutto questo interesse ai problemi sociali da parte dei giovani d'oggi è dovuto ad una pluralità di fattori strettamente legati all'attualità, motivo principale per cui quest'ondata di intraprendenza e resilienza si sta realizzando nella nostra epoca e non in un altro momento storico. Parallelamente allo sviluppo della tecnologia e dei mezzi di comunicazione sempre più evoluti che permettono alle nuove generazioni di esplorare il mondo e prendere dunque coscienza di numerose realtà ad una scala globale, vi è anche un evidente senso di malcontento e di mancata fiducia nel sistema sociale, economico e politico che si orienta altrove rispetto a quei valori umani e morali ritenuti fondamentali<sup>15</sup>. Nella maggior parte dei casi, per la precisione nel 51% dei giovani d'oggi,

---

<sup>15</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 138 e sgg.

stando ad uno studio effettuato dall'università di Harvard, si tratta di un sentimento comune di insofferenza e rifiuto nei confronti dell'attuale sistema capitalistico e, nello specifico, proprio di quelle attitudini tipiche di orientamento esclusivo al profitto personale e di concentrazione della ricchezza nelle mani di pochi potenti<sup>16</sup>. Tuttavia, non tutti i giovani che rigettano il capitalismo vedono il socialismo come risposta ai problemi, il quale risulta appoggiato dal solo 33% di essi, lasciando fuori circa un 20% che apparentemente non si trova favorevole con nessuna delle principali forme socio-politiche diffuse nel mondo<sup>17</sup>. Questi dati dimostrano quindi che, indipendentemente dalle loro varie ideologie e dalle loro differenti visioni del mondo, i giovani tendono a non approvare gli atteggiamenti delle istituzioni e dei leader mondiali in materia di gestione delle risorse, di garanzia delle condizioni sociali ed economiche e così via, pretendendo cambiamenti immediati e significativi, motivo che li spinge a mettersi in gioco in quanto parte in causa nella (ri)costruzione del loro futuro. Lo stesso Muhammad Yunus, infatti, afferma che i giovani “sono alla ricerca di una nuova impostazione, un nuovo insieme di strutture che rifletta più accuratamente le realtà della natura umana e che abbia il potenziale di liberare le forze creative delle persone per risolvere i gravi problemi di fronte a cui si trova l'umanità”<sup>18</sup>. Come già accennato, i giovani d'oggi hanno anche a disposizione molti più mezzi pratici e tecnologici rispetto ai loro predecessori per far valere le proprie opinioni; e non si tratta solo della possibilità di comunicare velocemente con il resto del mondo o di viaggiare liberamente oltre i confini nazionali e continentali, ma anche di possedere un bagaglio di conoscenze tali da poter finalmente apprendere una nuova mentalità aperta, diversa rispetto al passato, e rendersi conto dell'importanza delle proprie capacità, da tempo sottovalutate e sminuite. Non a caso, lo stesso Yunus definisce la gioventù come uno dei tre cosiddetti “megapoteri” in grado di cambiare il mondo e trasformare completamente la società – in bene, possibilmente – nei prossimi decenni<sup>19</sup>. Tale attitudine al cambiamento, all'azione e all'intraprendenza dovrebbe essere favorita e promossa anche dall'universo dell'istruzione, in gran parte responsabile dell'educazione alla civiltà e della formazione dei giovani. Sebbene negli ultimi anni siano stati fatti numerosi passi avanti anche in questo campo, la strada per arrivare ad un cambiamento completo e collettivo della mentalità è ancora lunga. Troppo spesso, infatti, nelle scuole e nelle università vengono ancora insegnati e trasmessi quei principi

---

<sup>16</sup> M. EHRENFREUND, *A Majority of Millennials Now Reject Capitalism, Poll Shows*, The Washington Post, 2016, <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/04/26/a-majority-of-millennials-now-reject-capitalism-poll-shows/>, consultato il 11/10/2021.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 139.

<sup>19</sup> *Ivi*, p. 140-141.

che erano legittimi in passato, senza fare però i conti con la rapidissima evoluzione che la società ha subito negli ultimi decenni. Si insegna ancora spesso che la massimizzazione del profitto è l'unica cosa che conta in ambito lavorativo e che ottenere un posto di lavoro ben retribuito presso grandi aziende è uno degli obiettivi principali quando ci si affaccia al mondo del lavoro. L'essere umano ha la fortuna di essere talmente dinamico e creativo da poter fare praticamente qualsiasi cosa ed essere in grado di concepire idee e soluzioni per affrontare e risolvere pressoché qualsiasi problema; ridurlo ad un semplice esecutore di ordini o di mansioni standardizzate si rivela essere un grande spreco di talento e di innovazione, specialmente oggi che la tecnologia è in grado di svolgere esattamente questi compiti in modo ancor più efficiente e preciso. Ciò che deve essere illustrato e incoraggiato ai giovani è il concetto di imprenditorialità, da sempre visto come qualcosa di elitario e rischioso e quindi preferibilmente evitabile, ma che tuttavia oggi più che mai si ha la necessità di abbracciare per migliorare la condizione sociale e costruire un nuovo avvenire. L'intero sistema dell'istruzione dovrebbe poter mettere in condizione i giovani di agire attivamente per i valori che ritengono opportuni, di inseguire sogni globali e trasformarli in realtà e di liberarsi finalmente da quei vincoli imposti dalla società, tanto comodi quanto deboli nella realtà attuale<sup>20</sup>.

Come buon punto di partenza per il consolidamento di questa dimensione sempre più influente e globale dei giovani, ecco che il modello imprenditoriale di business sociale potrebbe entrare in gioco, fungendo da vero e proprio canalizzatore e accentratore degli sforzi volti a creare qualcosa di concreto e socialmente utile. Che si voglia creare e dirigere l'attività di un business sociale da zero o che si voglia semplicemente fornire il proprio contributo per un'impresa che opera nel sociale e lotta ai problemi delle persone, questo modello di business può davvero rappresentare per la gioventù contemporanea una grande occasione di mettersi in gioco e contribuire ad una causa lodevole. Allo stesso modo, i giovani potrebbero rappresentare un potenziale elemento favorevole alla crescita del fenomeno del business sociale poiché, per caratteristiche, sarebbero i lavoratori ideali per gestire al meglio l'attività di un modello così dinamico, audace e innovativo, in piena comunione con i ritmi e le peculiarità della società. Non sorprende infatti che molti dei business sociali già esistenti e operanti nel mondo siano spinti da una potente forza-lavoro giovane e motivata, pienamente integrata nelle dinamiche di questa nuova forma imprenditoriale. *MakeSense* ne è un esempio concreto più che pertinente: con la sua base solida di giovani imprenditori e lavoratori da tutto il mondo (oltre 25mila giovani), l'impresa si occupa di erogare servizi in materia di tecnologia e comunicazione

---

<sup>20</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 146.

destinati ad altri social business e a singoli imprenditori vogliosi di abbattere disagi sociali come la povertà, l'emarginazione e il divario economico-tecnologico<sup>21</sup>. Di business sociali come quest'ultimo ne esistono molti altri, con numerosi progetti sparsi in tutto il mondo e altrettanti giovani desiderosi di vedere in atto i cambiamenti che hanno sempre desiderato. Ciò dimostra un'altra volta la grande opportunità di crescita e sviluppo che ha il business sociale, potendo godere di un bacino di gioventù incredibilmente vasto e motivato, grazie al quale finalmente le nuove generazioni potranno crearsi il proprio futuro con le loro mani. È comunque doveroso precisare che, nonostante i giovani saranno verosimilmente il cuore pulsante di questo nuovo modello di business, ci sarà ovviamente altrettanto spazio per le persone meno giovani e volenterose di contribuire alla causa. Anzi, l'ambiente sereno e democratico generato dal business sociale potrebbe proprio essere il luogo di incontro perfetto tra le diverse generazioni, nel nome della libertà di espressione, della condivisione delle esperienze e dell'aiuto reciproco. D'altronde, perché i cambiamenti siano più rapidi e consistenti sono necessarie non solo più menti creative e ambiziose, ma soprattutto più menti uniche e differenti, che sappiano condividere visioni ed esperienze diverse tra loro e favorevoli al concepimento di altrettante soluzioni.

Alla luce di questa analisi preliminare riguardo agli aspetti favorevoli ad un potenziale sviluppo del fenomeno del business sociale, appare chiaro come l'evoluzione che sta subendo la società, per un motivo o per l'altro, porterà inevitabilmente ad una riconsiderazione delle abitudini e della mentalità in ambito socio-economico e ad una conseguente ricerca di modelli adatti a sopportare ed assecondare i prevedibili cambiamenti su scala mondiale. Tra questi elementi caratteristici della società attuale e ventura, i problemi della concentrazione della ricchezza e del cambiamento climatico, così come la risorsa preziosa garantita dalle nuove generazioni, sono solo alcuni degli elementi che fanno propendere ad una possibile crescita del business sociale, sia in termini numerici che in termini di influenza sul panorama economico globale. Anche la tecnologia, come si avrà la possibilità di constatare nel prossimo paragrafo, giocherà un ruolo fondamentale nell'inserimento di questo nuovo modello nella nuova economia del futuro, per supportarne l'integrazione con le nuove innovazioni e con un ambiente sempre più evoluto<sup>22</sup>.

Tuttavia, come in ogni altra previsione realistica, vi sono anche degli elementi esterni di minaccia, o meglio dire di freno, che limitano le effettive possibilità di successo del fenomeno

---

<sup>21</sup> *MakeSense – Let's change the world*, makesense Global, <https://www.makesense.org/en/>, consultato il 12/10/2021.

<sup>22</sup> Cfr. 2.2.

e con le quali il business sociale deve confrontarsi per comprendere in che modo può inserirsi efficacemente nel sistema economico e orientare tutti gli sforzi in modo mirato e funzionale. Un'accurata rassegna e analisi delle minacce e dei limiti dell'ambiente esterno è imperativa per ogni tipologia di impresa che desidera entrare in un determinato settore o mercato, al fine di prendere coscienza di eventuali ostacoli operativi e di saper come intervenire in caso di ricadute negative sull'attività di esercizio.

Nell'ambito del social business non dovrebbero emergere particolari ostacoli o problemi pratici dal punto di vista squisitamente aziendale, ostili a tal punto da destabilizzarne la struttura e precluderne i margini di successo. Come già analizzato, infatti, il business sociale gode di una solidità economica e gestionale senza pari se paragonato alle altre imprese non-profit impegnate nel sociale, dovuta principalmente alla grande capacità di reinvestire i profitti generati dall'attività di esercizio nell'ampliamento dell'azienda e nella creazione di progetti secondari paralleli al settore di attività. Inoltre, la grande dinamicità e flessibilità di questa tipologia di impresa le permette di operare in tutti i settori economici e di poter soddisfare le esigenze della società più varie, rendendola così molto appetibile sul mercato e potenzialmente più efficiente delle altre imprese concorrenti. Non dimentichiamo infatti che i problemi che affliggono la società sono purtroppo ancora molti, tali da necessitare un grande dispiegamento di forze congiunte per tentare di arginarli, ivi compreso il grande contributo che può dare il business sociale. Ciò che veramente può rappresentare un intralcio e un freno allo sviluppo di questo nuovo modello sono essenzialmente quegli aspetti di natura psicologica e talvolta anche giuridica già citati durante l'analisi del fenomeno che, in un modo paradossalmente ingiustificato, limitano un modello imprenditoriale nonché una risorsa di benessere comune dall'attestata efficienza tecnica.

Partendo proprio dalla questione legale-giuridica, il business sociale non gode – o quantomeno non ancora – di una regolamentazione paragonabile a quella delle imprese convenzionali o delle altre imprese socialmente utili. Basti pensare che proprio in Italia, ad esempio, la forma giuridica del business sociale non è ancora stata riconosciuta da parte delle istituzioni competenti, né tantomeno ne è stata mai proposta l'introduzione all'interno dell'ordinamento giuridico da parte di un parlamentare<sup>23</sup>. Questa situazione chiaramente non aiuta a sviluppare in modo reale e proattivo la conoscenza di questa forma imprenditoriale, anzi, ne scoraggia perfino l'adozione da parte di quelle poche persone che realmente ne hanno colto le potenzialità e desiderano servirsene per creare del benessere collettivo. Non si può di certo dire che questa tendenza sia

---

<sup>23</sup> Cfr. 1.5.

dettata da un'imposizione volontaria all'introduzione del social business da parte delle istituzioni – anche perché oggettivamente non ce ne sarebbe nemmeno il motivo – bensì potrebbe trattarsi semplicemente di un pensiero comune che ritiene non necessaria l'introduzione di questo modello o addirittura di una mancata conoscenza della sua esistenza o dei suoi vantaggi. Ciò che è evidente è una ancora scarsa presenza del business sociale sul territorio italiano e nelle dinamiche sociali del nostro paese. All'estero la situazione appare invece decisamente migliore per quanto riguarda la distribuzione del business sociale nel tessuto economico, nonostante rappresenti una forma imprenditoriale ancora di nicchia rispetto alle altre imprese del terzo settore. Nel mondo troviamo uno sviluppo più deciso del modello in paesi quali la Svizzera, la Francia, il Bangladesh (da dove tutto è partito), gli Stati Uniti, i paesi del Nord Europa e alcuni paesi in via di sviluppo<sup>24</sup>. Il mancato o solo parziale riconoscimento giuridico del social business nel mondo ne limita indubbiamente la solidità e l'*awareness* presso il mercato e presso gli individui stessi, così come una certa tutela e una regolamentazione da parte delle istituzioni negli scambi e nelle interazioni economiche. Occorre specificare e ribadire che non si tratta di un'azione volontaria volta a bloccare o complicare l'introduzione di questo modello nel panorama economico, bensì di una tendenza naturale figlia di una mentalità comune probabilmente non ancora pronta ad abbracciare questa innovazione o che ancora non si rende conto degli effettivi benefici che quest'ultima può garantire alla società nel suo complesso. Il processo che comprende l'introduzione e l'accettazione di nuove realtà da parte della società non è mai facile, e spesso necessita di tempo. D'altronde, l'uomo è un essere piuttosto abitudinario, che raramente è disposto ad uscire dalla propria zona di confort ed accettare il cambiamento, sia per paura di andare incontro a qualcosa di ignoto, sia perché non è in grado di vedere al di là del proprio orizzonte sicuro di conoscenze e certezze: “il primo elemento del cambiamento è la consapevolezza. Non è possibile cambiare una cosa se prima non si sa che esiste”<sup>25</sup>. Tornando al ruolo delle istituzioni, e in particolare a quello dello Stato, sarebbe dunque opportuno che venisse condotta quella che Yunus definisce una “buona governance”, ovvero tutta una serie di provvedimenti e azioni volti a sostenere e promuovere l'iniziativa individuale e la creatività delle persone (fattori di importante successo economico), anziché trascurarli, seppur spesso in buona fede, a favore di quei sistemi economici già radicati e ben presenti nella società attuale<sup>26</sup>. Tra queste azioni dovrebbero rientrare allo stesso modo gli investimenti in infrastrutture economiche, la promozione della tecnologia, e la

---

<sup>24</sup> M. YUNUS, *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano, 2008.

<sup>25</sup> T. H. EKER, *I segreti della mente milionaria*, Gribaudi, Milano, 2008, p. 27.

<sup>26</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 192 e sgg.

messa a disposizione di un'adeguata istruzione, per concedere più libertà di espressione ai cittadini e ridurre la pesante influenza dello Stato sulla vita della collettività.

Tra gli aspetti di natura meramente psicologica e sociologica che possono rappresentare un ostacolo alla diffusione del business sociale troviamo ancora una volta la pesante eredità del pensiero capitalista, che scoraggia la società ad intraprendere una qualsiasi attività economica che non sia votata al massimo profitto. Abbiamo constatato che fortunatamente è presente una buona parte di individui, come i giovani ad esempio, che si oppone a questa visione e considera estremamente importanti anche i valori della solidarietà e dell'altruismo. Ciononostante, la maggior parte delle persone ritiene ancora rischioso seguire nuove strade ed intraprendere nuove realtà, limitandosi perciò a seguire ciò che la regola ha sempre imposto da sempre: la ricchezza personale. Ecco che, un'altra volta, per fare in modo che il messaggio dell'altruismo e della ricerca del benessere comune passi finalmente in modo prorompente tra gli individui, occorre cambiare quella mentalità che ha funzionato per molti decenni, ma che oggi necessita di essere riformulata e modificata per risolvere quei problemi sociali che stanno mettendo in grave pericolo la stabilità ed il benessere collettivo su questo pianeta.

Fortunatamente, i presupposti per diffondere la cultura della solidarietà e sviluppare concretamente quel nuovo modo di fare impresa garantito dal business sociale sono reali e sembrano anche essere favoriti dall'evoluzione che sta subendo la società, che si troverà inevitabilmente a dover affrontare sfide difficili e situazioni inedite. Gli elementi di intralcio a questa tendenza non sembrano insormontabili, bensì necessitano di tempo, di sforzi coordinati e di un minimo di supporto da parte delle istituzioni e dei governi nel riconoscimento e nella promozione di questa forma imprenditoriale per essere superati. Grazie al progressivo sviluppo del fenomeno del social business ed una sempre maggiore consapevolezza della popolazione verso i problemi ambientali e sociali si potrà finalmente intravedere un nuovo scenario economico: una sorta di "controeconomia" che andrà a sostituire l'attuale modello economico, che lo stesso Yunus ipotizza e definisce come "controeconomia dell'imprenditorialità"<sup>27</sup>. Questa nuova visione della realtà dovrà essere fondata su due postulati principali, che si riveleranno essere fondamentali per affrontare correttamente e tempestivamente le sfide che si presenteranno di fronte alla società. Il primo postulato sostiene la duplice natura dell'uomo già ampiamente discussa nel capitolo precedente, ovvero quella di essere non solo egoista e rivolto al mero benessere personale, ma anche e soprattutto di essere altruista e solidale, capace di creare benessere collettivo e mosso dalla considerazione e dalla salvaguardia dell'altro.

---

<sup>27</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 35.

Entrambe le dinamiche dovrebbero pertanto concorrere nella conduzione dell'attività economica. Il secondo postulato tratta invece il tema dell'approccio al lavoro e afferma che tutti gli individui nascono imprenditori, con una dote illimitata di capacità creative grazie alle quali possono essere più produttivi e intraprendenti rispetto all'essere impiegati come lavoratori dipendenti, destinati a svolgere invece mansioni definite e ripetitive<sup>28</sup>. A questi due postulati ne andrebbe aggiunto infine un terzo, che sarebbe poi la condizione necessaria per fare in modo che società e istituzioni abbiano tutti i mezzi a disposizione per poter attuare questo cambiamento di mentalità e di attività economica: la riprogettazione del sistema finanziario al fine di garantirne un funzionamento efficiente per gli attori implicati nel cambiamento dell'economia, specialmente per le persone che si trovano al fondo della scala economica<sup>29</sup>.

## **2.2 Il ruolo della tecnologia**

Chiarite le opportunità e gli ostacoli principali che presenta l'ambiente economico esterno e analizzate le modalità attraverso le quali il nuovo business sociale potrà sfruttare i suoi punti di forza nell'affermarsi come modello imprenditoriale sociale del futuro, è ora opportuno soffermarsi su un'altra tematica strettamente legata al social business, ovvero la tecnologia. Il ruolo che ha la tecnologia nello sviluppo e nella diffusione del modello ma anche nell'attività aziendale vera e propria dei business sociali è di estrema importanza, tanto da meritare un paragrafo dedicato piuttosto che essere semplicemente inclusa nell'insieme delle opportunità e dei benefici.

Il tema della tecnologia ruota costantemente attorno al business sociale, sia sotto forma di obiettivo primario per molte delle imprese di questo tipo (accesso alla tecnologia, superamento del divario tecnologico, finanziamento di nuove tecnologie, ecc.), sia come strumento operativo efficiente nella risoluzione dei problemi sociali. Come già affermato più volte, infatti, il business sociale è un tipo di impresa innovativa, dinamica e con forte orientamento al futuro e alla scoperta di nuove soluzioni, una serie di caratteristiche che implicano forzatamente un presupposto di progresso tecnologico e ricerca. Se si pensa per un istante a tutte le iniziative e a tutte le contromisure che vengono prese quotidianamente per rispondere alle minacce alle quali è soggetta l'umanità e per tentare di assicurarci delle condizioni di vita migliori, ci si rende conto di come il progresso tecnologico rientri quasi sempre all'interno di queste dinamiche. In campo ambientale, l'introduzione e lo sviluppo delle energie rinnovabili e la creazione di

---

<sup>28</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 36.

<sup>29</sup> Cfr. 2.6.

sistemi in grado di contenere l'impatto ambientale dell'uomo sono riconducibili all'avanzamento della tecnologia; in campo medico, allo stesso modo, i progressi della chirurgia permettono oggi di salvare milioni di vite in più rispetto al passato e la medicina garantisce condizioni di vita dignitose alla stragrande maggioranza delle persone che ne hanno accesso; anche nella sfera personale ci troviamo di fronte ad un benessere senza pari, dovuto all'infinità di servizi garantiti da cellulari e computer e all'accesso praticamente illimitato e gratuito all'informazione e alla comunicazione globale; e così via. Insomma, i benefici della tecnologia sono ad oggi innegabili, così come è innegabile la facilità con cui è possibile accedere a questa tecnologia, a tal punto che essa rappresenta oggi la normalità delle cose e non più l'eccezione alla regola, come poteva esserlo fino a pochi anni fa. Eppure, in giro per il mondo, vi sono ancora zone in cui il progresso della tecnologia sembra essersi fermato nella seconda metà del ventesimo secolo, generando così un vero e proprio scompensamento con la maggior parte dei grandi paesi industrializzati che, non a caso, ricalca l'esatto divario della ricchezza. Tecnologia significa ricchezza; tecnologia significa benessere. Basterebbe così poco per ristabilire l'equilibrio tecnologico nel mondo e poter garantire a tutti gli individui un equo accesso all'istruzione, alla sanità e ai servizi pubblici primari. Tuttavia, l'attuale sistema capitalistico impone alle imprese creatrici e portatrici di tecnologia di dirigere le proprie attenzioni alle categorie più abbienti, in modo tale da poter generare una maggiore ricchezza e coinvolgere nel sistema quanti più portatori d'interesse, a discapito evidente delle classi inferiori. Nella nostra società "la creatività si fonda nella direzione in cui gli uomini d'affari vedono un potenziale di mercato"<sup>30</sup>, sempre e comunque, non di certo dove il ritorno economico non sia vantaggioso. Ecco che si ritorna dunque al meccanismo per il quale la ricchezza genera altra ricchezza e la povertà tende a rimanere tale, lo stesso sistema che regola il problema della concentrazione della ricchezza. È proprio all'interno di questo quadro sociale perverso che il business sociale può inserirsi per offrire concreti benefici alle categorie meno abbienti e cercare di ridurre il problema della povertà dal basso. Tra le varie attività da parte del business sociale volte a portare la tecnologia laddove necessaria potremmo trovare l'allargamento delle possibilità di accesso alle infrastrutture, grazie a sistemi efficienti di gestione e riciclo dei rifiuti, così come reti di approvvigionamento elettrico e idrico in paesi poco industrializzati; allo stesso modo, si potrebbero finanziare iniziative volte all'adattamento delle tecnologie dei paesi ricchi ai bisogni dei poveri e alla creazione di ambienti economico-sociali sostenibili, in grado di generare ricchezza in entrata tramite attività come il turismo, la pesca e l'agricoltura

---

<sup>30</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 164.

sostenibile<sup>31</sup>. Senza contare poi tutti i mezzi tecnologici che offrirebbero una spinta positiva all'istruzione per quei bambini e ragazzi svantaggiati, per dare loro una speranza di una vita migliore e la possibilità di trovare un'occupazione stabile per mantenere loro stessi e le loro famiglie. La possibilità di sviluppo e crescita per le imprese del business sociale è grande, soprattutto grazie alle opportunità che offre la tecnologia. La strada per colmare il divario tecnologico tra nazioni, o più semplicemente per poter garantire a tutti un'equa fruizione del progresso della scienza e della società, è ancora e lunga e necessiterà di un apporto quanto più massiccio da parte di tutti gli attori economici e politici per poterla percorrere. Come già affermato, la tecnologia è ricchezza e la ricchezza è benessere. Nonostante l'egoismo e la ricerca del profitto impongano la circolazione del denaro in un'unica direzione, occorre comprendere che una società divisa e squilibrata non è lo scenario adatto alla vita dell'uomo su questo pianeta, bensì questa situazione tenderà progressivamente ad alimentare conflitti e rivolte che intaccheranno inevitabilmente anche quella sfera di superiorità e ricchezza che oggi appare così potente e invulnerabile.

Dall'altra parte, come già accennato, la tecnologia rientra nel mondo del social business anche come vero e proprio strumento operativo, attraverso il quale le imprese di questo tipo possono esprimere tutto il loro potenziale e massimizzare la loro efficienza. Nel prossimo capitolo si avrà la possibilità di esaminare un caso concreto di business sociale e delle sue procedure operative, e ci sarà dunque modo di constatare come la tecnologia sia all'ordine del giorno nel lavoro di queste imprese.

Uno dei motivi principali per cui il concetto di tecnologia e innovazione è strettamente legato all'operato del business sociale è la necessità di comunicare efficacemente con l'esterno. Nel paragrafo precedente, si è constatato che questa nuova forma imprenditoriale è ancora piuttosto limitata nel panorama economico attuale, data la scarsa conoscenza o considerazione che le persone ripongono in quest'ultima. Da questo limite, ecco che nasce l'esigenza di sfruttare al meglio i canali di comunicazione con l'esterno, in modo tale da coinvolgere quanti più individui nel supporto o nella lotta congiunta ai problemi sociali. Fortunatamente, da questo punto di vista la tecnologia odierna offre alle imprese dei mezzi straordinari, delle strategie e dei canali di comunicazione capaci di raggiungere destinatari in ogni angolo del globo ad una velocità pressoché istantanea. Attraverso campagne di marketing online, siti web e social media queste imprese possono sfruttare tutto il loro potenziale e fare leva su aspetti psicologici della società quali l'*awareness* e la considerazione. Al giorno d'oggi, saper usare la tecnologia a proprio

---

<sup>31</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, Feltrinelli, Milano, 2010, p. 108 e sgg.

favore come vero e proprio elemento di vantaggio competitivo sulla concorrenza è fondamentale per stare al passo con i tempi e cercare di colmare il divario con le altre imprese più affermate. Essa infatti permette praticamente a chiunque, se ben utilizzata, di accrescere la propria influenza sul mercato e attrarre un numero consistente di clienti. Proprio per questo motivo, le imprese del business sociale lavorano molto sul miglioramento delle proprie abilità tecnologiche e dedicano anche molto tempo nella ricerca di nuovi mezzi comunicativi potenzialmente funzionali alla loro attività.

Al di là della comunicazione aziendale esterna, la tecnologia entra anche a far parte dei processi operativi di un'impresa del business sociale, specialmente nella produzione di beni e servizi, nella raccolta di fondi utili a finanziare progetti sociali e nella promozione attiva di questa forma imprenditoriale. Riguardo a quest'ultimo aspetto, occorre infatti precisare che il business sociale è innanzitutto un movimento e, in quanto tale, tra gli obiettivi delle imprese di questo tipo rientra sempre la contribuzione alla conoscenza e allo sviluppo del fenomeno, attraverso attività di consulenza, di supporto alle imprese desiderose di abbracciare questo modello e di pubbliche relazioni, attività molto vicine ai valori di *Make a Change* e dello *Yunus Social Business Centre*, due business sociali con sede in Italia per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale<sup>32</sup>. Grazie al progresso tecnologico e all'introduzione di nuove innovazioni in campo informatico, ecco che la gestione delle attività di consulenza e promozione quotidiane risultano estremamente facilitate ed efficienti, attraverso lo sfruttamento di reti internet e di software dedicati agli scambi professionali, al supporto digitale e alla raccolta e analisi dei dati, cruciali per la valutazione dell'operato svolto.

Un'altra applicazione concreta della tecnologia per i social business sta nella raccolta dei fondi per i progetti sociali tramite il *crowdfunding*<sup>33</sup>. Sebbene queste imprese socialmente utili fondano la maggior parte del proprio operato sulla produzione di beni e servizi di pubblica utilità, talvolta ricorrono alle donazioni per incrementare la loro capacità finanziaria o in situazioni di particolare urgenza<sup>34</sup>. La tecnologia del *crowdfunding* permette dunque in questo senso di raccogliere in un arco di tempo davvero breve (nell'ordine di pochi giorni o addirittura di poche ore) un gran numero di fondi, donati spesso dai privati cittadini, per finanziare determinati progetti aziendali. Il fatto che le piattaforme di *crowdfunding* siano virtuali e creino uno spazio appositamente dedicato al trasferimento sicuro di denaro rende le transazioni

---

<sup>32</sup> *Il Social Business nel mondo*, Fondazione Grameen Italia, <https://www.grameenitalia.it/il-social-business-nel-mondo/>, consultato il 15/10/2021.

<sup>33</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 169.

<sup>34</sup> Cfr. 1.2.

pressoché istantanee e reperibili da qualsiasi parte del mondo con un semplice click sullo schermo.

Insomma, qualunque sia l'utilizzo della tecnologia che viene fatto dai business sociali, che rappresenti essa uno degli obiettivi aziendali in merito alla riduzione del divario tecnologico nel mondo, o che sia semplicemente uno strumento tecnico in grado di incrementare l'efficienza operativa attraverso la rete e i software digitali, una cosa è certa: il suo sfruttamento è una prerogativa indispensabile per l'attività delle imprese di questo tipo. Lo stesso Yunus afferma, infatti, che gran parte del successo di questo modello è e sarà possibile solo se le imprese riusciranno ad adottare una condotta innovativa e tecnologica capace di "imbrigliare la potenza moltiplicativa delle Ict"<sup>35</sup>, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

### ***2.3 Come il business sociale può abbattere la povertà***

Il business sociale è una tipologia d'impresa nata specificatamente per porre fine ai problemi sociali che affliggono il mondo e, soprattutto, per svolgere le proprie attività socialmente utili in maniera più efficiente rispetto alle altre imprese non-profit e meno invasiva rispetto all'intervento dell'impresa pubblica. Nel corso del primo capitolo si sono esplicitati e analizzati i caratteri e le proprietà relative a questa forma imprenditoriale e al panorama socio-economico all'interno del quale quest'ultima opera. Nei paragrafi precedenti, invece, si sono rilevate le effettive opportunità di sviluppo e le eventuali minacce, in modo tale da poter tracciare un quadro preliminare del possibile impiego futuro del business sociale. In questo momento, è quindi opportuno comprendere come questo modello può effettivamente contribuire a risolvere i problemi sociali, analizzandone le modalità concrete con riferimento ad esempi reali del settore.

Il tema della povertà rappresenta storicamente uno dei problemi più pressanti della società o perlomeno uno dei problemi ai quali la popolazione mondiale ha rivolto più attenzioni, viste le gravi ripercussioni negative sulle condizioni di vita dei diretti interessati. Non a caso, infatti, il primo passo verso l'ideazione del nuovo business sociale da parte di Yunus è stato fatto attraverso il microcredito, un nuovo sistema di prestiti bancari per tentare di ridurre la povertà nel mondo. Da lì in poi il fenomeno ha preso piede e, anche grazie alla maggiore attenzione della società verso i problemi sociali, ha saputo prendere in carico altre criticità come il cambiamento climatico e la disoccupazione. La centralità del tema della povertà al giorno d'oggi è spiegata anche dai numeri di quest'ultima i quali, sebbene mostrino un notevole

---

<sup>35</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 167.

miglioramento rispetto al secolo scorso, evidenziano ancora la necessità di porre rimedio al problema a livello mondiale e tentare di invertire la pericolosa tendenza al divario economico tra ricchi e poveri. Nel 2017, quasi il 10% della popolazione mondiale viveva in stato di povertà estrema<sup>36</sup>, una percentuale di persone ancora molto alta per il progresso della società attuale, che interessa qualcosa come 750 milioni di individui su questo pianeta<sup>37</sup>. Se si considera la povertà in un senso più ampio ancora<sup>38</sup>, la percentuale dei poveri nel mondo sale addirittura al 24%<sup>39</sup>, dato che spiega anche la condizione di circa 850 milioni di persone costrette a soffrire la fame quotidianamente<sup>40</sup>. Basta analizzare questi pochi dati riguardo alla situazione attuale per capire che la povertà è un problema reale e tutt'altro che risolto in alcune aree del mondo, che necessita di attenzione e azioni coordinate da parte di imprese e istituzioni. E non si tratta solo di dare da mangiare, accesso ad acqua pulita e sanità a queste persone al fine di garantirne la sopravvivenza, bensì anche di fornire i mezzi e le conoscenze adeguate a poter avviare attività produttive in loco, valorizzare la dignità e i diritti della persona e per sviluppare città e insediamenti umani sempre più autosufficienti. Le cause della povertà globale sono da ricercare in una pluralità ed un concatenarsi di fattori talmente numerosi che non basterebbe un saggio intero per descriverli in modo esaustivo e completo. Dalla naturale messa in pratica del pensiero capitalistico egoista al problema della sovrappopolazione, passando per il cambiamento climatico e l'erosione dell'estensione delle terre coltivabili e per la crisi economica del 2008, ci si trova spesso a confrontarsi con aspetti che, in un modo o nell'altro, hanno impoverito e stanno continuando a minacciare il benessere economico di molte persone<sup>41</sup>.

Il business sociale può intervenire attivamente laddove vi sono situazioni urgenti di povertà e portare delle contromisure per tentare di lenire il problema e contribuire a rendere migliori le condizioni di vita di certi individui, specialmente in quelle aree del pianeta storicamente più povere rispetto al resto del mondo, come ad esempio l'Africa subsahariana, l'Asia meridionale e l'America latina. Un caso esemplare di questa metodologia operativa è quello espresso dalla Grameen Danone, una *joint venture* nata nel 2006 tra Grameen Group (il gruppo aziendale nato a seguito della fondazione della Grameen Bank) e il gruppo Danone, leader mondiale nella produzione di yogurt. L'idea di questo progetto di collaborazione tra la Grameen, di proprietà

---

<sup>36</sup> Per "povertà estrema" si intende la situazione in cui ci si trova a vivere con meno di 1,90 dollari al giorno, ovvero una condizione economica per cui è impossibile procurarsi acqua, cibo e medicine sufficienti per sopravvivere.

<sup>37</sup> Dati WorldBank, 2017.

<sup>38</sup> Poveri con meno di 3,20 dollari al giorno.

<sup>39</sup> Dati WorldBank, 2017.

<sup>40</sup> Dati Worldometer, 2021.

<sup>41</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, *op. cit.*, p. 241 e sgg.

di Muhammad Yunus, e la grande multinazionale francese nacque dalla necessità di combattere uno dei problemi secondari legati alla povertà, ovvero la malnutrizione, che in Bangladesh affligge circa il 30% degli individui nonché il 56% dei bambini di età inferiore ai cinque anni<sup>42</sup>. La scelta della Danone come partner non fu casuale: per portare a termine la missione, occorreva infatti un prodotto semplice ma nutriente, in grado di essere distribuito velocemente e in grandi quantità e che fosse soprattutto adatto all'alimentazione di un bambino. Lo yogurt si rivelò essere l'alimento perfetto, ideale per fornire alle persone malnutrite una buona base di nutrienti essenziali e disponibile soprattutto ad un prezzo basso, possibilmente inferiore al prezzo di mercato. Fu così che nacque "Shakti+", uno yogurt bianco cremoso e dolce, in piena corrispondenza dei gusti culinari dei bengalesi, potenziato da micronutrienti quali la vitamina A, lo zinco, il ferro e il sodio, quegli elementi che vengono spesso a mancare nella dieta dei bengalesi e che sono essenziali per la crescita sana dei bambini<sup>43</sup>. Il prezzo di vendita del prodotto fu fissato in modo tale da essere effettivamente acquistabile dalle famiglie povere, ben al di sotto della concorrenza e con l'unico obiettivo della massimizzazione del benessere e della fruizione comune. L'introduzione dello yogurt potenziato in Bangladesh fu un successo e contribuì non solo al miglioramento delle condizioni di vita e di salute di molti bambini, ma anche alla creazione di un vero e proprio sistema economico locale, nel pieno della filosofia del social business. Oltre 1600 bengalesi infatti trovarono un'occupazione presso la Grameen Danone, che quale produceva lo yogurt con il latte di piccoli agricoltori locali e seguendo una logica di impresa di prossimità durante tutte le fasi di produzione, accorciando al minimo la catena produzione-dettaglio-consumo<sup>44</sup>. A partire dall'introduzione dello yogurt potenziato, si intendeva poi con il tempo accostare altri prodotti alimentari finalizzati a garantire alla popolazione altri nutrienti essenziali e completare una sorta di piano volto ad azzerare la fame in Bangladesh, attraverso il finanziamento di altri progetti simili tramite l'attività aziendale e l'apporto di altri investitori alla causa. Nell'ottica di un business sociale progettato per massimizzare i benefici sociali anziché i profitti finanziari, la Grameen Danone ha rappresentato e rappresenta tutt'ora un abile ed efficiente strumento di lotta alla povertà, con una duplice missione: un obiettivo principale diretto che punta al miglioramento delle condizioni fisiche degli strati più bassi di popolazione attraverso l'introduzione di prodotti alimentari volti a ridurre la malnutrizione e ad incrementare l'accesso ai beni di prima necessità;

---

<sup>42</sup> M. YUNUS, *Un mondo senza povertà*, op. cit., p. 131 e sgg.

<sup>43</sup> *Il Social Business nel mondo*, Fondazione Grameen Italia, <https://www.grameenitalia.it/il-social-business-nel-mondo/>, consultato il 18/10/2021.

<sup>44</sup> M. YUNUS, *Un mondo senza povertà*, op. cit., p. 134 e sgg.

un obiettivo secondario indiretto che mira a migliorare la condizione economica dei poveri bengalesi e ad attivare un mercato autonomo in loco tramite il coinvolgimento dei produttori locali, l'impiego della popolazione lavoratrice e lo sviluppo di reti di trasporto e distribuzione sempre più efficienti<sup>45</sup>. La nascita di questo sodalizio con la Danone dimostra in modo chiaro ed inequivocabile che i benefici e l'attività del business sociale possono rivelarsi molto appetibili anche ad aziende multinazionali, grazie alle quali questa nuova forma imprenditoriale può operare ancora meglio nella lotta ai problemi sociali e nella sensibilizzazione della popolazione globale. Nonostante la Danone sia una grande impresa che persegue il massimo profitto e che opera nei pieni canoni del capitalismo moderno, ciò non toglie che essa non possa contribuire a dei progetti socialmente utili e dedicare parte del suo capitale al finanziamento di iniziative benefiche come quella rappresentata dalla Grameen Danone. Questo esempio dimostra, ancora una volta, che il presupposto egoista della sola ricerca del benessere personale è ormai superato e non più compatibile con le esigenze della società moderna, ma che in realtà tutti gli individui possono essere mossi dalla sensibilità, dalle emozioni e dal sano e solidale altruismo. Se la collettività nel suo complesso e le imprese riusciranno a comprendere questo semplice concetto, allora sì che si potrà finalmente spargere il bene e la ricchezza in ogni angolo del mondo e rendere l'esistenza umana più giusta ed equilibrata.

Nell'ambito dei benefici indiretti portati dal business sociale per ridurre la povertà in un determinato luogo – ovvero l'insieme di quelle iniziative che non creano un bene o un servizio diretto a contrastare un fenomeno vero e proprio, ma che allestiscono piuttosto un ambiente favorevole allo sviluppo della ricchezza locale – troviamo invece l'attività di Golden Bees, un social business africano con sede a Kampala, in Uganda. Dato il grande sviluppo del settore primario nell'economia ugandese, il quale rappresenta il punto di forza maggiore del paese e genera una quota di Pil maggiore di tutti gli altri settori, Golden Bees si propone di dare una spinta all'imprenditoria agricola locale – che spesso fatica ad accedere ai mercati nazionali ed internazionali e genera quindi poca ricchezza per la popolazione locale – tramite la creazione di un ambiente economico adatto allo sviluppo dell'apicoltura, un'attività molto comune in Uganda e in tutta l'Africa<sup>46</sup>. In pochi anni, l'azienda è riuscita a mettere in piedi una vera e propria infrastruttura propizia all'attività dell'apicoltura, fornendo apparecchiature dedicate agli apicoltori, attività di approccio al mestiere e di consulenza e una rete di commercializzazione dei prodotti (principalmente miele, ma anche cera d'api, veleno d'api e

---

<sup>45</sup> M. YUNUS, *Un mondo senza povertà*, op. cit., p. 146.

<sup>46</sup> *Ivi*, p. 42.

propoli). Il meccanismo operativo di Golden Bees è molto semplice e agisce come un vero e proprio ambiente sicuro per migliaia di apicoltori, ad oggi oltre 1200. Esso punta a favorire lo sviluppo e il mantenimento di un'attività imprenditoriale propria, con l'obiettivo di garantire loro l'autosufficienza finanziaria e generare un ambiente economico locale volto a ridurre la povertà che imperversa in molte zone del paese. Golden Bees assicura ai singoli apicoltori il mantenimento della loro attività tramite la vendita di arnie, apparecchiature varie e tramite attività di formazione, e procede con l'acquisto dei prodotti generati da essi con l'attività di apicoltura. In un secondo momento, l'azienda commercializza questi prodotti con l'esterno, arrivando a soddisfare non solo i clienti nazionali ma anche i compratori internazionali, come Cina, Giappone e Danimarca<sup>47</sup>. Golden Bees riesce così a rifinanziare la propria attività e reinvestire nell'ampliamento dell'azienda i profitti generati dalla vendita delle apparecchiature agli apicoltori e dalla vendita dei prodotti finiti al mercato, garantendo allo stesso tempo alla popolazione locale uno sviluppo economico/imprenditoriale importante e una circolazione del denaro nelle tasche dei poveri, tentando di migliorarne indirettamente le loro condizioni di vita. Anche in questo caso ci si trova di fronte ad un virtuoso esempio da seguire, che le imprese, locali e non, potrebbero decidere di emulare per contribuire alla crescita economica della società ed al benessere comune delle persone in difficoltà. Nonostante l'attività di questa azienda non crei un vero e proprio prodotto volto ad alleviare la povertà in modo diretto, come può invece essere l'attività della Grameen Danone, essa è comunque in grado di generare un ambiente economico sano ed accessibile, che funge da "luogo sicuro" per gli aspiranti imprenditori locali desiderosi di mettersi in gioco per risollevare il proprio paese da una situazione di povertà. Questo esempio dimostra inoltre che non serve necessariamente pensare e mettere in pratica un'infrastruttura mastodontica, investendo tempo e denaro nella speranza di portare benessere a quanti più individui; per risolvere molti dei problemi sociali, invece, occorre semplicemente un punto di partenza solido, una base di strumenti, risorse e informazioni che sappiano fornire alla collettività locale i mezzi necessari per contribuire loro stessi alla risoluzione del problema, facendo leva sulla loro determinazione, la loro intelligenza e la loro etica del lavoro, che molto spesso sono ben più significative e funzionali rispetto all'attività ad hoc di un attore totalmente estraneo alla dimensione locale e alla visione del problema.

I due esempi concreti di attività gestita e promossa dal business sociale esaminati in questo capitolo sono solo alcune delle applicazioni principali di questo modello nell'economia e nella

---

<sup>47</sup> M. YUNUS, *Un mondo senza povertà*, op. cit., p. 43-44.

società odierna che, come analizzato, è in grado di adattarsi alle più diverse situazioni che quest'ultima presenta e di sfruttare tutte le opportunità che il mercato offre. L'obiettivo ultimo che il social business si pone nella lotta alla povertà è arrivare alla condizione di povertà zero, che oggi appare inverosimile, ma pur sempre, come tutte le cose, non impossibile. La strada per arrivare a tale obiettivo è ancora lunga e potrà essere percorsa solo se molte persone decideranno di intraprendere un'attività imprenditoriale come il business sociale, perseguendo obiettivi in questo senso sempre più audaci. Anche per il bene dell'intera società nel suo complesso, liberare il mondo dalla povertà e dare alle persone i mezzi adeguati a far valere le proprie idee e le proprie capacità è cruciale, perché tutti gli esseri umani possiedono un potenziale incredibile, ma solo in pochi riescono a esprimerlo. Il nucleo del concetto risiede proprio qui: "eliminare la povertà è questione di rimuovere le barriere che impediscono ai poveri di liberare la propria creatività per risolvere i propri problemi. Possono cambiare la loro vita, se solo diamo loro le stesse possibilità che ha il resto di noi"<sup>48</sup>.

#### **2.4 La ricerca della sostenibilità ecologica**

Uno dei requisiti principali di un'impresa che segue il modello del business sociale è quello di essere ecologicamente sostenibile durante tutte le fasi della produzione e dell'attività aziendale, come affermato dallo stesso fondatore Yunus nel suo fondamento<sup>49</sup>. La sostenibilità ambientale è, a tal proposito, non solo una proprietà della condotta aziendale del business sociale, ma anche uno degli obiettivi principali che esso si propone di raggiungere tramite la lotta al problema della crisi climatica e a tutti i fattori che contribuiscono ad acuire questa minaccia.

Come tutti sappiamo, la minaccia ambientale è un problema reale al giorno d'oggi e rappresenta infatti il tema sociale di gran lunga più dibattuto degli ultimi anni, a riprova della sua considerazione mediatica e attenzione da parte di tutto il mondo. Tutto il timore suscitato dalla crisi climatica, molto maggiore rispetto a quello verso gli altri problemi sociali, è giustificato sì dalle gravi ed evidenti conseguenze ambientali e sociali che essa sta riversando nella vita quotidiana delle persone, ma soprattutto dal fatto che questa problematica affligge tutti quanti in modo indistinto e non si può evitare; altri problemi come la povertà o la disoccupazione, ad esempio, colpiscono invece spesso e volentieri solo determinate categorie di persone, di cui la classe governante ricca raramente fa parte e perciò tende a non considerare e ad attribuire loro una minore importanza. Questa condizione critica di urgenza e universalità, caratteristica del

---

<sup>48</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 68.

<sup>49</sup> Cfr. 1.2.

cambiamento climatico, ha spinto le istituzioni e i leader globali, anche grazie alla spinta della popolazione e dei movimenti attivisti, ad adoperarsi in funzione della risoluzione del problema attraverso misure, regolamenti e obiettivi di miglioramento come quelli stabiliti dal Protocollo di Kyoto del 1997 e dall'Accordo di Parigi del 2015. Il primo, firmato da oltre 180 paesi ed entrato ufficialmente in vigore nel 2005, “definisce limiti giuridicamente vincolanti per le emissioni di gas serra nei paesi industrializzati e prevede meccanismi innovativi di adempimento, orientati al mercato, tesi a contenere i costi di abbattimento delle emissioni”<sup>50</sup>. L'accordo firmato nella capitale francese da 195 paesi invece, ha come obiettivo il contenimento dell'aumento della temperatura media globale ben al di sotto dei 2°C rispetto ai livelli preindustriali, puntando a limitarne l'aumento ai 1,5°C per ridurre sostanzialmente i rischi e gli effetti dei cambiamenti climatici<sup>51</sup>. La criticità ambientale principale, come dimostrano le rilevazioni storiche degli ultimi decenni, è presentata proprio dall'aumento della temperatura media sul nostro pianeta, dovuta principalmente dall'attività umana e al massiccio sprigionamento di gas serra nell'atmosfera, responsabili del famigerato “effetto serra”. Ma se l'aumento della temperatura della Terra non rappresenta di per sé un problema alla vita umana, lo sono invece le conseguenze secondarie che questa situazione genera: lo scioglimento dei ghiacci e la dispersione di acqua dolce, l'innalzamento del livello degli oceani, l'erosione del suolo e la desertificazione, lo squilibrio degli ecosistemi naturali, le catastrofi naturali come frane e inondazioni. La lista delle ricadute negative dovute ai cambiamenti climatici sarebbe ancora molto lunga, a tal punto da far emergere nuove criticità ogni giorno e diventare una vera e propria minaccia alla vita dell'uomo. Nel quadro delle problematiche legate all'ambiente si potrebbero poi anche includere quei comportamenti umani di natura politica ed etica che compromettono parte dell'equilibrio ecologico naturale e arrecano situazioni di malessere e disagio agli altri individui, come ad esempio l'inquinamento dalla plastica e dagli scarti di lavorazione industriale, lo sfruttamento improprio delle risorse naturali e della fauna e l'eccessiva urbanizzazione, che riduce pesantemente la presenza di natura e biodiversità a favore della costruzione di città e reti di trasporto. In un modo o nell'altro, bisogna prendere seriamente coscienza del fatto che tutte le azioni dell'uomo hanno delle conseguenze, dirette o indirette, sull'ambiente che lo accoglie e lo ospita, delle conseguenze che sono destinate a moltiplicarsi esponenzialmente nei prossimi anni a seguito della rapida crescita della

---

<sup>50</sup> *Il protocollo di Kyoto*, Commissione Europea, 2003,

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO\\_03\\_154](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_03_154), consultato il 20/10/2021.

<sup>51</sup> *Accordo di Parigi*, Commissione Europea, [https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement\\_it](https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement_it), consultato il 20/10/2021.

popolazione mondiale e della sempre maggiore portata delle attività umane. Fortunatamente, nulla sembra ancora perduto e sembra essere ancora possibile invertire questa tendenza, ma occorre agire sin da subito, poiché il punto di non ritorno non è lontano. Solo con una serie di sforzi coordinati e comuni si potrà ancora ristabilire un equilibrio ambientale su questo pianeta, partendo da una serie di piccoli accorgimenti quotidiani che chiunque può osservare per ridurre la propria impronta ecologica, fino ad arrivare al rispetto della responsabilità sociale e ambientale da parte delle grandi aziende che fanno muovere l'economia.

Da questo punto di vista il business sociale può rappresentare un prezioso alleato per le imprese tradizionali e per i governi nella lotta ai problemi ambientali, potendo garantire non solo una solidità ed un'adattabilità senza pari, ma soprattutto una totale dedizione alla causa sia in termini di attività operativa che in termini di sforzi economici. Come già constatato nel capitolo precedente per quanto riguarda il tema della povertà, anche in questo caso il social business propone diversi approcci nell'affrontare le problematiche ambientali, ciascuno dei quali può essere funzionale ad una situazione ben precisa.

Tra le tante opzioni per ridurre l'impatto ambientale dell'attività antropica troviamo sicuramente il passaggio alle energie rinnovabili, un'alternativa ecologica e sostenibile ai combustibili fossili che, benché siano più efficienti, si stanno progressivamente esaurendo e sono responsabili della quasi totalità dell'inquinamento atmosferico e del riscaldamento globale. Un esempio di azienda che ha deciso di intraprendere questa strada è rappresentato dalla Grameen Shakti, un business sociale del gruppo Grameen fondato nel 1996 con l'obiettivo di portare l'energia rinnovabile in Bangladesh, per la precisione l'energia solare<sup>52</sup>. In poco tempo l'azienda è riuscita a conquistare una buona parte del mercato delle energie rinnovabili in Bangladesh, aspetto che le ha permesso di crescere ulteriormente e diventare un vero e proprio leader locale. Grazie all'installazione di ben 1,8 milioni di pannelli solari nelle case bengalesi dalla nascita al 2017, la Grameen Shakti è riuscita a portare energia pulita, economica ed affidabile ad oltre dodici milioni di abitanti del paese, contribuendo così ad incoraggiare una transizione comune all'energia verde e ad ispirare numerose altre imprese locali a seguire questa strada<sup>53</sup>. L'attività della Grameen Shakti ha inoltre generato numerose esternalità positive per la popolazione bengalese, a partire dalla creazione di reti elettriche sempre più estese, che hanno raggiunto anche diversi centri dove prima regnava la povertà, fino a favorire lo sviluppo parallelo della tecnologia, che sfrutta l'energia elettrica per funzionare e per

---

<sup>52</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 100.

<sup>53</sup> *Ivi*, p. 101.

permettere a molte persone di studiare, lavorare e vivere in maniera più produttiva e accessibile. Visto il successo dell'azienda ed il grande benessere che essa ha portato alla popolazione locale, la Grameen Shakti ha finanziato di recente nuovi progetti in chiave *green*, puntando a diversificare la propria offerta e colmare quante più lacune possibili di natura ecologica. Tra le iniziative più importanti figurano in modo particolare la vendita di forni a basso impatto ambientale, economici, e in grado di abbattere l'inquinamento e ridurre al minimo lo spreco di combustibile, e l'implementazione di impianti a biogas, che convertono il materiale organico d'allevamento di scarto, come lo sterco bovino, in metano per uso domestico<sup>54</sup>. La straordinaria capacità della Grameen Shakti di adattarsi alla dimensione strettamente locale in modo dinamico e proattivo è la concreta dimostrazione che il business sociale è una forma imprenditoriale che può realmente confrontarsi con i problemi della società moderna e fare in modo di portare benessere – all'uomo e all'ambiente – con poche risorse a disposizione. Questa azienda può e deve essere presa come esempio per comprendere concretamente il concetto di business sociale, poiché ne ricalca pienamente le proprietà e i valori che ne stanno alla base: dinamica, innovativa, tecnologica, ecologicamente sostenibile, autofinanziata, intraprendente e dedicata completamente al superamento dei diversi problemi sociali.

In maniera simile a quanto fatto dalla Golden Bees per ridurre la povertà in Uganda<sup>55</sup>, anche per quanto riguarda la lotta per la sostenibilità ambientale vi sono progetti dedicati allo sviluppo e alla cura del territorio locale, con l'obiettivo di incentivare organizzazioni e privati cittadini al rispetto dell'ambiente e all'azione congiunta per il recupero della loro comunità, sia in termini economici che nella realtà delle cose vera e propria. Un esempio di questo approccio nell'affrontare i problemi sociali, in questo caso ambientali, è fornito da Haiti Forest, un progetto di business sociale nato nel 2013 per fare fronte alla deforestazione del territorio di Haiti, che si è rivelato una vera e propria scintilla nel rianimare uno stato in grande difficoltà e coinvolgere la gente comune nella speranza di ritrovare un certo benessere ed una certa stabilità ambientale<sup>56</sup>. Il territorio di Haiti esce infatti da un decennio molto difficile dal punto di vista socio-ambientale, subendo pesanti disagi e disordini interni culminati con il terribile terremoto del 2010, il quale ha colpito oltre 3 milioni di persone, ha causato circa 230 mila vittime (diventando così il secondo terremoto più mortale della storia) e ha gettato un paese intero in

---

<sup>54</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 102.

<sup>55</sup> Cfr. 2.3.

<sup>56</sup> *Haiti Forest Initiative*, Yunus Social Business, 2014, <https://www.yunussb.com/blog/haiti-forest-initiative>, consultato il 20/10/2021.

una condizione di grave precarietà sanitaria e povertà<sup>57</sup>. Sommato a quest'ultimo e agli altri problemi già esistenti nel paese, si è aggiunto il fenomeno della crescente deforestazione, riconducibile alla mano dell'uomo che a partire dal secolo scorso ha anteposto gli interessi delle grandi aziende del legname all'equilibrio dell'ecosistema, causando una drastica riduzione delle foreste che occupano oggi solo il 2% del territorio haitiano, contro il 60% del 1923<sup>58</sup>. I cambiamenti dal punto di vista ambientale a seguito di questa situazione sono stati drastici, proprio perché sono venuti meno tutti i vantaggi offerti dalla vegetazione forestale che da sempre hanno contribuito al mantenimento della vivibilità nel paese. Tra i preziosi compiti svolti dalle foreste rientrano, infatti, la cattura del carbonio e la produzione di ossigeno, la prevenzione dall'erosione del suolo e della desertificazione, la regolazione del ciclo dell'acqua, l'assorbimento e la protezione dalle tempeste tropicali, la conservazione della biodiversità faunistica e vegetale e così via. L'assenza di questo importante ruolo regolatore e equilibratore della vegetazione ha causato l'impoverimento del suolo, con conseguenti danni a settori economici cruciali come l'agricoltura e l'allevamento, l'incremento della portata dei danni delle catastrofi naturali ed altre criticità in termini di cambiamento climatico e inquinamento. L'iniziativa Haiti Forest è stata concepita dunque con l'obiettivo di reintrodurre progressivamente la vegetazione in quelle zone vulnerabili di Haiti e cercare di riforestare poco alla volta il paese fino ai livelli precedenti la Seconda guerra mondiale. Il progetto si mette a disposizione per offrire competenze ambientali, agricole e forestali agli abitanti e alle imprese locali, tramite attività di consulenza e incentivi economici utili per piantare oltre un milione di alberi ogni anno, nella speranza di riforestare circa mille ettari di terreno spoglio<sup>59</sup>. Anche in questo caso, le esternalità positive saranno molteplici e tutta la popolazione haitiana potrà godere dei vantaggi offerti da un ambiente verosimilmente più sano ed equilibrato di quello attuale. La visione ambiziosa del progetto e la sua grande intraprendenza non sono di certo passati inosservati agli occhi della società, anzi, hanno saputo attirare diverse organizzazioni e imprenditori che hanno deciso di investire parte della loro ricchezza per contribuire al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro degli abitanti di Haiti. Tra gli altri, un grande investimento iniziale e una serie di donazioni filantropiche sono giunte dalla Virgin Unite, la fondazione di beneficenza del gruppo Virgin, fondato e presieduto dal multimilionario Richard

---

<sup>57</sup> R. PALLARDY, *2010 Haiti earthquake*, Britannica, 2010, <https://www.britannica.com/event/2010-Haiti-earthquake>, consultato il 21/10/2021.

<sup>58</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 104.

<sup>59</sup> *Ivi*, p. 105.

Branson, uno degli uomini più ricchi al mondo<sup>60</sup>. Non stupisce il fatto che un imprenditore affermato e competente abbia deciso di contribuire alla causa e supportare il lavoro svolto dalla Haiti Forest e abbia intravisto in questo nuovo modello rappresentato dal business sociale una preziosa risorsa per il futuro dell'umanità e del nostro pianeta. Non stupisce nemmeno il fatto che delle persone ricche, capaci di generare denaro con una facilità inaudita e strettamente legate al concetto della massimizzazione del profitto, decidano di dedicare parte della propria ricchezza per l'altro, per le persone in difficoltà, per chi non ha i mezzi adatti a costruirsi un futuro. L'uomo è un essere solidale, sociale e altruista, e questa ne è l'ennesima dimostrazione. Ecco perché il business sociale può essere la soluzione ai problemi, in questo caso, ambientali: esso è in grado di raccogliere il contributo delle persone ed orientarlo esclusivamente a scopi sociali, mantenendo però sempre una grande capacità di autosussistenza e crescita, capace di far fronte ai ritmi frenetici del mercato e alla concorrenza delle altre imprese tradizionali.

La lotta ai problemi ambientali deve essere una costante nella società attuale ed una prerogativa fondamentale per la salvaguardia del benessere comune, nella speranza di invertire la tendenza al cambiamento climatico e ristabilire un ambiente vivibile per tutti gli individui. La spinta maggiore in questo senso proviene e dovrà provenire ancora di più in futuro dal business sociale, che non solo nasce specificatamente per contrastare questo tipo di problemi, ma che per natura è un modello che opera rispettando i canoni dell'ecosostenibilità e che si fa portatore di questa filosofia. Gli esempi esplicitati in questo paragrafo evidenziano in modo concreto la grande varietà di azioni che si possono intraprendere per contrastare la crisi del clima, a partire da una base di conoscenze e competenze indispensabili in materia ecologica, fino ad arrivare a veri e propri interventi sul campo come la promozione delle energie rinnovabili, la gestione dei rifiuti e della plastica e la salvaguardia delle specie animali e vegetali. Come ogni azione comune che si rispetti, è però necessaria la collaborazione di più attori, compresi governi, imprese e privati cittadini, funzionale a raggiungere un risultato finale più convincente e ad evitare che gli sforzi impiegati siano vani. Per questa ragione, occorre che tutte le imprese inizino sin da subito ad assumersi la propria responsabilità sociale nei confronti dell'ambiente, che le imprese con finalità sociali abbiano più spazio e libertà per agire nel nome di tutti e che gli interessi personali non estromettano mai il buon senso, la razionalità e il rispetto dell'altro, sia esso un essere umano o l'ambiente in cui si vive.

---

<sup>60</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 105.

## 2.5 *Il business sociale come fonte di occupazione*

Tra le tante preoccupazioni e le tante occasioni di riflessione che caratterizzano quotidianamente la popolazione mondiale, almeno quella lavoratrice, rientra quasi sempre il tema dell'occupazione – o della paura della disoccupazione, in base al punto di vista dal quale si affronta la tematica. A tal proposito, non stupisce il fatto che la maggior parte dei cittadini dei paesi mediterranei, che costituiscono lo zoccolo duro dell'economia dell'Eurozona, dichiarano di temere la disoccupazione e di vederla come il problema principale della società, compresa l'Italia, dove circa una persona su due dice di essere preoccupata dalla mancanza di lavoro<sup>61</sup>. Il lavoro rappresenta infatti un mezzo essenziale nella vita di un essere umano, la fonte personale di guadagno per il sostentamento e per il benessere privato nonché un efficace mezzo di realizzazione personale e di espressione, tramite il quale l'individuo identifica e valorizza il suo posto nella società, contribuendo eventualmente a migliorarla con i suoi sforzi. Non stupisce quindi che il tema del lavoro sia un pensiero, e talvolta una preoccupazione, centrale nella mente delle persone, che in qualche modo vedono in esso la sicurezza, la tutela e la garanzia di felicità di cui hanno bisogno nella vita. Ciononostante, in modo alquanto paradossale, non sempre gli individui riescono a trovare un'occupazione lavorativa nella società, anche nei casi in cui sono molto desiderosi di impegnarsi e mettere a disposizione le proprie capacità, vedendo così crollare le loro sicurezze, i loro sogni e le loro aspirazioni di vita privata e professionale. Che si tratti di licenziamenti, mancata esperienza o pochi posti di lavoro disponibili, la disoccupazione è purtroppo un problema reale della società attuale, che impedisce a tante persone, soprattutto ai giovani, di vivere la vita che vorrebbero. A seguito della crisi economica del biennio 2008-2009, molte imprese di tutto il mondo hanno subito perdite economico-finanziarie importanti, che si sono anche prorogate negli anni subito successivi, tali da doverle costringere a misure drastiche quali tagli di stipendi, licenziamenti o addirittura forzarle alla chiusura degli esercizi per fallimento. In Italia, a titolo di esempio, si è registrato nel 2014 il tasso di disoccupazione più elevato di sempre, che ha toccato quota 12,9%<sup>62</sup>, ancora figlio della grave crisi economica di pochi anni prima, per poi ritornare progressivamente ai livelli pre-crisi negli anni successivi. Molti lavoratori si sono trovati senza stipendio e senza lavoro in poco tempo a causa di una forza maggiore, non dipendente dalle

---

<sup>61</sup> *La paura della disoccupazione*, Il Sole 24 Ore, 2017, <https://www.ilsole24ore.com/art/la-paura-disoccupazione>, consultato il 21/10/2021.

<sup>62</sup> Dati Istat, 2015. Per “tasso di disoccupazione” si intende il numero di persone in cerca di lavoro rapportato alla forza lavoro totale. Si considera solo la popolazione attiva (15-64 anni), ovvero la popolazione in grado di lavorare.

loro capacità o dalla loro propensione o meno alla ricerca del lavoro. Tuttavia, sebbene si sia verificata per delle ragioni e delle circostanze particolari generate dalla società stessa, questa situazione è stata in un certo qual modo “naturale” e incontrollabile, nel senso che una volta che la crisi economica aveva preso piede nelle dinamiche finanziarie del mercato, non vi era modo per le singole aziende di porre rimedio alle loro perdite e ai loro debiti se non attraverso il taglio delle uscite finanziarie, il quale ha causato un’inevitabile ondata di licenziamenti e un pericoloso aumento della disoccupazione generale. In questo caso quindi le criticità sono strettamente legate all’andamento delle dinamiche dell’economia nel suo complesso e non al mercato del lavoro nello specifico (una situazione che dimostra tra l’altro come la cosiddetta “mano invisibile” non sia sempre la soluzione a tutti i mali<sup>63</sup>). Un altro discorso è invece da fare se si parla della disoccupazione giovanile, che rappresenta oggi la declinazione più grave di questa problematica e concerne gli individui che maggiormente risentono delle criticità sociali in merito al mercato del lavoro, i giovani. Basti pensare che il tasso di disoccupazione giovanile (dai 15 ai 24 anni) in Italia ha superato addirittura il 40% nel biennio 2014-2015 e si attesta oggi intorno al 30%<sup>64</sup>. Una condizione grave, pericolosa e da non sottovalutare, che non dipende questa volta da fattori improvvisi e ingestibili come poteva essere per la Grande Recessione degli anni 2010, bensì da una pluralità di fattori, come l’allungamento dell’età pensionabile e la saturazione dei posti di lavoro, dettata da un presupposto sociale errato che impone alle persone di lavorare per pochi fortunati capitalisti e non presenta alternative credibili di sviluppo e crescita del mercato<sup>65</sup>. Ai giovani di oggi, infatti, non viene mai insegnato che esistono possibilità di inserimento concrete estranee al lavoro da dipendente, e quando ciò viene fatto sono solo pochi i giovani fortunati che riescono a comprendere questa risorsa. L’essere umano, come già detto, è per sua natura creativo, pieno di energia e risolutore di problemi e sarebbe dunque estremamente limitante ridurlo a semplice esecutore di ordini, specialmente in un’epoca nella quale la tecnologia sta prendendo sempre più piede e sta progressivamente sostituendo l’attività umana nello svolgere le attività standardizzate e automatiche. Ecco che si ritorna ancora una volta sulla convinzione che l’uomo debba essere soprattutto un creatore di posti di lavoro e non semplice un cercatore di lavoro<sup>66</sup>, in modo tale da rivitalizzare l’economia su più fronti: non solo avere più posti di lavoro aiuterebbe molti giovani a trovare un’occupazione più facilmente e a sfoltire un mercato estremamente denso e saturo, ma

---

<sup>63</sup> Cfr. 2.1.

<sup>64</sup> Dati Istat, 2020.

<sup>65</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 71-72.

<sup>66</sup> Cfr. 2.1.

contribuirebbe anche ad avere più progetti, più iniziative e più imprese dedite allo sviluppo economico delle nazioni, creatrici di ricchezza e, perché no, attive anche in ambito sociale per migliorare indistintamente l'esistenza di tutti. L'imprenditorialità può davvero essere una risposta più che credibile al problema della disoccupazione, specialmente quella giovanile, a patto che la società sia però disposta ad insegnare concretamente l'approccio a questa forma di lavoro e che si liberi finalmente dal presupposto che gli esseri umani siano semplici cercatori di lavoro ed esecutori di ordini. Con questo non si vuole assolutamente sostenere che tutti i giovani a partire da oggi dovrebbero diventare imprenditori e rifiutare completamente l'idea di lavorare come dipendenti, anzi, un mercato del lavoro sano ed equilibrato funziona solo se vi è una buona mescolanza di datori di lavoro e lavoratori dipendenti. Se una persona aspira a lavorare per conto di un'azienda e si trova a suo agio in quell'ambiente, è giusto che continui la sua carriera in quel senso, senza nemmeno prendere in considerazione l'idea di avviare un proprio business. Ciò che non è giusto, invece, è il fatto che la società presenti sempre e solo una visione delle cose ritenuta valida e universale e non dia alle persone i mezzi adatti per esplorare nuove strade e lasciare libero spazio alla creatività. Non sempre il lavoro da dipendente è l'unica opzione percorribile, poiché spesso non si trova o spesso non è la prima aspirazione dei giovani che entrano nel mondo del lavoro. L'imprenditorialità può in questo senso essere una vera e propria opportunità e una seconda chance per inserirsi attivamente nelle dinamiche professionali di oggi e di domani.

Tra le diverse iniziative di business sociale per favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità giovanile, di cui tutto il movimento si fa portatore e promotore, e per contribuire alla riduzione della disoccupazione rientra il programma Nobin, un progetto avviato in Bangladesh nel 2001 e finanziato direttamente dalla Grameen Bank di Muhammad Yunus. Data la scarsa propensione all'istruzione di molti giovani bengalesi, principalmente per via della povertà, e data la mancanza di posti di lavoro per i pochi laureati del paese, vi era la necessità di fare qualcosa per tentare di risolvere il problema e garantire loro delle possibilità concrete per il futuro. Il programma Nobin nasce per l'appunto per una duplice missione: non solo garantire a quanti più giovani l'accesso all'istruzione e l'educazione all'imprenditorialità, ma anche fornire loro prestiti economici per poter finanziare l'apertura di un'attività in proprio e diventare finanziariamente indipendenti<sup>67</sup>. Il fatto che questo progetto sia stato creato e promosso proprio dalla Grameen Bank non è casuale, dal momento che la concessione di prestiti alle persone in

---

<sup>67</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 76.

difficoltà è essenzialmente ciò per cui questa banca fu fondata nel 1983 da Yunus<sup>68</sup>. Ecco che il ruolo del microcredito assume qui una dimensione più ampia di quella che aveva al momento della sua ideazione, ovvero di mera lotta alla povertà estrema, entrando così in un'ottica più universale e pronta a farsi carico dei problemi sociali più disparati. Questa tendenza all'adozione del microcredito in modo più creativo e intraprendente è dimostrata dal successo ottenuto dalla Grameen America, Inc. negli Stati Uniti, un istituto di microcredito dell'universo Grameen fondato nel 2008 a New York. Creato con poche aspettative e con poca consapevolezza delle opinioni degli americani riguardo al microcredito, l'istituto ha attratto migliaia di donne "entusiasmate dalla possibilità di avere accesso al credito per poter avviare una propria attività o per espandere le piccolissime imprese di cui erano già titolari"<sup>69</sup>. Il microcredito è stato in questa situazione capace di emancipare e incoraggiare molte donne americane, spingendole alla conoscenza e all'avvicinamento al mondo dell'imprenditorialità – da sempre considerata come un'attività perlopiù maschile – per dare forma ai loro sogni e per aiutarle a forgiare un ambiente economico locale più aperto alle pari opportunità e all'uguaglianza dei sessi. L'istituto conta oggi molte filiali su tutto il territorio statunitense, in città quali Charlotte, Los Angeles, Omaha e Indianapolis e conta ben 68.000 membri, tutte donne e provenienti da retroterra economico-sociali non facili<sup>70</sup>. Tornando al progetto Nobin per i giovani imprenditori bengalesi, una volta fornite le conoscenze sul mondo dell'imprenditoria e i mezzi economici necessari per avviare un'attività propria, è opportuno sensibilizzare i giovani alla salvaguardia del proprio paese e del mondo intero e indirizzarli possibilmente verso la scoperta dell'impresa con finalità sociali. Per questa ragione è stato istituito nel 2013, su iniziativa dello Yunus Centre di Dacca, il Social Business Design Lab, uno spazio di incontro, confronto e promozione tra i giovani del progetto Nobin e i vari stakeholder dell'universo del social business. Grazie al contributo di dirigenti d'azienda, investitori, ONG, ed esperti del business sociale, i giovani possono presentare le loro proposte imprenditoriali e i loro progetti sociali, con la possibilità di scambiare opinioni con i coetanei e gli esperti del settore e con la speranza di attirare l'attenzione di investitori disposti a finanziare i loro progetti e dare loro una mano nello sviluppo del movimento del business sociale<sup>71</sup>. Ad Aprile 2016, quasi 16.000 giovani imprenditori hanno visto i propri business approvati e i propri

---

<sup>68</sup> Cfr. 1.3.

<sup>69</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 86-87.

<sup>70</sup> *Ibidem*.

<sup>71</sup> *About Social Business Design Lab*, Social Business Pedia, <https://socialbusinesspedia.com/designlab/aboutdesignlab>, consultato il 22/10/2021.

sogni diventare realtà, fino ad arrivare agli addirittura 25.000 del 2017, tutti giovani ambiziosi che hanno potuto finalmente intraprendere un percorso utile e redditizio nel mondo del lavoro, molti dei quali non ci sarebbero materialmente riusciti senza la formazione ed il sostegno economico garantiti dall'ambizioso progetto Nobin. Il grande merito che possiede questa iniziativa, da cui altri progetti nel resto del mondo dovrebbero prendere ispirazione, è la capacità di andare ad intervenire alla base del problema, quasi a tentare di prevenirlo invece di curarlo quando si trova già in stato avanzato. Andare a insegnare ai giovani che esistono diverse possibilità di esprimersi e donare loro i mezzi concreti per esplorarle secondo le loro preferenze permette di risparmiare ingenti sforzi nella lotta alla disoccupazione, proprio perché si combatte il problema sul nascere, quando ancora la sua portata è tutto sommato gestibile.

Se da una parte il tema della disoccupazione viene associato giustamente alla difficoltà dei giovani di trovare lavoro o alla mancanza stessa di nuove posizioni per accogliere la forza lavoro giovanile, dall'altra la disoccupazione colpisce anche altre categorie di persone, già inserite nella società e nel mondo del lavoro, precludendone la stabilità economica, la sicurezza e la felicità. Molte nuove imprese di business sociale sono attive in questo senso per ridurre il tasso di disoccupazione della società e favorire l'inserimento, o meglio, il reinserimento lavorativo degli individui che hanno perso il proprio lavoro. Un esempio calzante di questa metodologia operativa è fornito dalla Human Harbor Corporation, un business sociale fondato in Giappone nel 2012 con l'obiettivo di favorire il reinserimento lavorativo degli ex detenuti. Come tutti sappiamo, infatti, gli ex criminali appena usciti dal carcere trovano spesso grandi difficoltà e molteplici ostacoli nel cercare di ritrovare un posto identificativo nella società che, giustamente o meno, ha voltato loro le spalle. Lo stesso trattamento si ripercuote poi sulla sfera lavorativa, minandone la capacità di trovare un posto di lavoro adeguato a causa della paura e del pregiudizio dei datori di lavoro, tali da spingere spesso e volentieri queste persone a riabbracciare il mondo della criminalità, trovandosi esclusi da ogni tipo di riscatto sociale<sup>72</sup>. Questo circolo vizioso non aiuta di certo a risolvere il problema della criminalità, anzi, tende ad accentuarlo e a costringere alla disoccupazione e al disagio sociale una categoria di persone che di fronte alla collettività pare segnata per sempre per delle azioni commesse magari molti anni prima. È giusto che si paghi per i crimini commessi, indipendentemente dalla loro gravità, ed è giusto che ciò venga fatto nel luogo preposto a ciò, ovvero il carcere (su cui si potrebbe aprire un'altra riflessione riguardo al ruolo, che dovrebbe essere soprattutto rieducativo piuttosto che semplicemente punitivo). Tuttavia, una volta scontata la propria pena e portato a

---

<sup>72</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 73.

termine il proprio periodo di detenzione, è altrettanto giusto che le persone possano effettivamente perseguire il proprio riscatto sociale e che vengano messe in condizione di poter reinserirsi nella società a partire da uno dei diritti e doveri fondamentali dell'uomo, il lavoro. La Human Harbor Corporation nasce proprio per contrastare la pericolosa tendenza all'esclusione sociale degli ex detenuti ed evitare il loro ritorno alla criminalità. Non a caso, infatti, il Giappone è uno degli stati con il più alto tasso di criminalità recidiva, aumentato addirittura dal 30% al 46% negli ultimi anni<sup>73</sup>. Come la gran parte degli altri business sociali, la Human Harbor affronta i problemi sociali da una duplice prospettiva, in modo tale da generare quante più esternalità positive per la collettività. Essa ha infatti il merito di dare lavoro alle persone appena scarcerate, altrimenti "non impiegabili" in altre imprese, occupandole in progetti di raccolta e riciclo di rifiuti industriali, con l'obiettivo di ridurre l'inquinamento del suolo e dell'acqua e ridurre il degrado ambientale del paese<sup>74</sup>. Grazie alla tipica struttura del social business, il progetto è diventato ben presto autosufficiente, fatturando addirittura 2,4 milioni di dollari nel 2016 e dando impiego a ventisei persone – molte delle quali sono ex carcerati – in tre sedi diverse sparse sul territorio nipponico<sup>75</sup>. Il pregio di questa impresa è non soltanto quello di contribuire a risolvere due problemi sociali allo stesso tempo, ovvero la riduzione dell'inquinamento e dei rifiuti e la lotta alla disoccupazione, ma anche di saper trasmettere un messaggio importante e virtuoso di inclusione sociale, di abbattimento delle barriere lavorative e di sfruttamento del potenziale umano tramite il riscatto sociale e l'etica del benessere comune. Le problematiche sociali non si risolvono mai con l'indifferenza e il rifiuto, bensì con l'interesse proattivo al fenomeno e la ricerca del miglioramento. La Human Harbor ne è l'esempio.

Come analizzato in questo paragrafo, la disoccupazione si presenta sotto forme differenti e colpisce altrettante categorie di persone, dai giovani che si presentano al mondo del lavoro per la prima volta alle persone già ben inserite in queste dinamiche. Che si tratti di mancanza di posti di lavoro, di barriere poste dalla società o dai datori di lavoro, o del problema dei licenziamenti collegati a situazioni di crisi economica, la disoccupazione è un problema sociale da abbattere per far progredire l'economia globale in modo efficiente ed evitare altre problematiche correlate, su tutte la povertà. Il business sociale si propone come modello in grado di limitare questa criticità attraverso lo sviluppo dell'imprenditorialità, nella speranza di

---

<sup>73</sup> *Lowering the recidivism rate*, The Japan Times, 2014,

<https://www.japantimes.co.jp/opinion/2014/11/24/editorials/lowering-recidivism-rate/>, consultato il 24/10/2021.

<sup>74</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 74.

<sup>75</sup> *Ibidem*.

accorciare la distanza verso la condizione di disoccupazione zero. L'idea è appunto quella di formare quanti più piccoli imprenditori per sviluppare il fenomeno in una logica "a macchia di leopardo", in modo tale da contribuire ad aumentare la percentuale di ricchezza nelle mani della classe medio-bassa e rallentare il flusso di denaro verso l'alto<sup>76</sup>. Inoltre, oltre a creare occupazione e diminuire il numero di persone in stato di povertà, la spinta verso l'imprenditorialità possiede un prezioso valore etico, andando ad offrire un'opportunità di espressione, creatività e rivalse a quelle categorie di persone che più ne hanno bisogno, come le donne, i giovani e gli emarginati della società. Ecco che tramite questa nuova economia basata sull'imprenditorialità si potranno creare molti posti di lavoro e incrementare di conseguenza la crescita economica, sfruttando attivamente le opportunità del libero mercato piuttosto che fare affidamento esclusivamente sugli incentivi del welfare e sulla redistribuzione del denaro da esso operata.

## **2.6 Progettare una nuova economia sostenibile**

Alla luce dell'analisi effettuata in questo capitolo riguardo le potenzialità che la nuova forma imprenditoriale del social business può avere nella società attuale, emerge un aspetto fondamentale, un presupposto indispensabile, un requisito necessario che faciliti la crescita e lo sviluppo di questo modello: un radicale cambiamento della mentalità in campo economico-sociale, che favorisca la creazione di un'infrastruttura giuridica e finanziaria adatta all'inserimento del business sociale nelle dinamiche dell'economia. Nonostante gli evidenti benefici che questo modello può garantire al mondo nella risoluzione dei problemi sociali e i già numerosi esempi di imprese citati a tal proposito in questo capitolo, il business sociale rappresenta ancora una tipologia di impresa poco conosciuta e poco diffusa nel mondo, verosimilmente a causa del pensiero capitalista che lascia poco spazio alle imprese non orientate al profitto. Se si vuole realmente fare in modo che il business sociale diventi in futuro il primo attore a farsi carico dei problemi sociali in modo totale ed efficiente e ad operare con il solo obiettivo di soddisfare i bisogni della gente, occorre allora scardinare questa vecchia mentalità pesante e controproducente e tentare di forgiare una nuova economia basata sui quei due postulati tanto cari a Yunus, definiti come "controeconomia dell'imprenditorialità"<sup>77</sup>. A partire da questa assunzione teorica, ecco che ci si può mettere in gioco nella creazione di un nuovo

---

<sup>76</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 91.

<sup>77</sup> Cfr. 2.1.

ambiente economico sostenibile, capace di accogliere e tutelare quante più forme di imprenditoria sociale e di dare finalmente una svolta decisa all'essenza del libero mercato.

Un buon punto di partenza per la progettazione di un'economia su misura per il business sociale è fare in modo di risolvere il problema della parziale o mancata conoscenza del fenomeno a livello globale. L'istruzione può avere un ruolo importante nel cercare di diffondere anche questa nuova tipologia d'impresa con finalità sociali, oltre alle altre già stabilite e studiate. Attraverso l'appoggio diretto dei soggetti attivamente coinvolti nel social business e grazie ad incentivi morali ed economici provenienti dalle istituzioni, le scuole e le università più innovative possono dare vita a gruppi e corsi dedicati all'argomento e creare così una sorta di spazio di apprendimento e confronto tra studiosi, professori ed esperti del settore<sup>78</sup>. La diffusione del concetto di business sociale a livello accademico non dovrebbe trovare particolari ostacoli, anzi, potrebbe essere piuttosto rapida e in grado suscitare una risposta positiva da parte di tutto l'ambiente, dal momento che si tratta di un argomento innovativo, audace, facente leva sui sentimenti e sulla sensibilità delle persone.

Nonostante l'istruzione possa rappresentare in questo senso un ottimo motore per la diffusione del business sociale, non può mancare assolutamente lo sforzo e la contribuzione delle imprese stesse, in quanto dirette interessate e portatrici attive del modello. Come già visto con i casi di *Make a Change* e dello *Yunus Social Business Centre*<sup>79</sup>, molte imprese dovrebbero fornire attività di consulenza a imprenditori e aziende e pensare a campagne di promozione e sensibilizzazione riguardo a questa nuova forma imprenditoriale, per fare in modo che il business sociale diventi un modello sempre più adottato nel mondo. Alcune imprese hanno già dedicato parte del loro tempo a questa importante attività di diffusione e *awareness* del modello, ma per arrivare ad ottenere risultati convincenti in questo senso è necessaria una partecipazione ancora maggiore. Tra gli esempi principali già operativi e stabiliti troviamo lo *Yunus Centre* di Dacca, che appoggia e promuove le iniziative di business sociale del gruppo Grameen, e il *Grameen Creative Lab* di Wiesbaden, che aggrega esperti del settore per contribuire ad avviare iniziative di business sociale di taglio internazionale<sup>80</sup>.

Un altro passo in avanti verso una nuova economia sostenibile può essere fatto da un punto di vista legale/giuridico, tentando di semplificare le leggi che governano i programmi di microfinanza – come il microcredito – e non, ed eventualmente creare nuove leggi ad hoc compatibili con le nuove esigenze dell'economia e della società. L'obiettivo ultimo sarebbe

---

<sup>78</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 196.

<sup>79</sup> Cfr. 2.2.

<sup>80</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 196 e sgg.

quello di creare un ambiente economico-sociale basato sulla fiducia, sull'aiuto reciproco e sul rispetto dell'altro, in maniera tale da sprigionare il massimo potenziale del social business. Per arrivare a questa condizione però, è necessario riformare parzialmente il sistema di leggi che governa la società attuale e fare in modo che non vi siano più, o quasi, episodi di frode, sfruttamento, concorrenza sleale e che vengano tutelate le condizioni dei lavoratori e delle imprese<sup>81</sup>. Tra i provvedimenti auspicabili in materia legale, rientrano nuove leggi che semplifichino i contratti bancari e le clausole per la concessione di prestiti, per dare l'opportunità anche alle persone povere di accedere ai benefici finanziari e uscire dalla povertà con le loro mani, sull'esempio della Grameen Bank. Quasi tutte le leggi sono pensate e formulate con riferimento alla popolazione media e benestante, su degli standard che difficilmente la classe povera è in grado di sopportare. Ecco perché per tutelare i più poveri occorrerebbe pensare a delle leggi su misura per loro, a dei provvedimenti facilmente rispettabili anche con pochi mezzi a disposizione, come ad esempio l'esenzione dal pagamento di determinate tasse per l'apertura di un esercizio o l'allungamento dei tempi di restituzione dei prestiti, con una riduzione parallela dei tassi d'interesse. Tutto dovrebbe essere ripensato in funzione degli obiettivi che ci si pone: non si può risolvere un problema della società mantenendo la stessa attitudine di sempre, proprio quell'attitudine che ha causato il problema. "Se si vuole raggiungere una nuova destinazione, bisogna trovare una nuova strada e, se la strada non esiste, bisogna tracciarla"<sup>82</sup>. Lo stesso discorso potrebbe essere fatto riguardo alle leggi del welfare state che, come analizzato nel capitolo precedente, non soddisfano più le richieste che la società poteva avere nel Novecento e sono state giustamente messe in discussione<sup>83</sup>. I sussidi in materia di sanità e reddito erogati dall'autorità pubblica dovrebbero infatti incoraggiare gli individui a sviluppare creatività e indipendenza attraverso l'avvio di attività imprenditoriali produttrici di ricchezza, anziché semplicemente tamponare una condizione di malessere comune senza però offrire alcuna chance di miglioramento. Infine, per garantire un'ulteriore tutela al modello, il nuovo business sociale dovrebbe essere riconosciuto giuridicamente come una forma indipendente, piuttosto che essere equiparata agli altri enti del terzo settore come le cooperative e le fondazioni. Sebbene agisca solo ed esclusivamente per fini di utilità sociale, infatti, il business sociale opera similmente ad una normale impresa commerciale, con la produzione e la vendita di beni e servizi. Appare dunque chiara la necessità di collocare questo tipo di business in una sfera separata rispetto alle altre e garantirgli una

---

<sup>81</sup> M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri*, op. cit., p. 209.

<sup>82</sup> *Ivi*, p. 216.

<sup>83</sup> Cfr. 1.1.

protezione dai pericoli della concorrenza sleale e dagli imprenditori senza scrupoli che mirano a godere di un settore poco controllato per il vantaggio privato.

Dal punto di vista finanziario, invece, un ottimo mezzo per sviluppare l'efficienza e l'appetibilità del business sociale sono i fondi d'investimento sociali, simili ai fondi d'investimento tradizionali, gestiti da un'équipe di esperti ma con attenzione al business sociale anziché alle imprese votate al profitto. Questi fondi avranno il compito di “analizzare e valutare le nuove iniziative di business sociale, misurare la loro efficacia nel conseguire benefici sociali e certificare la loro efficienza sul piano finanziario e gestionale, in modo che le iniziative del fondo vengano dirottate verso le iniziative più promettenti”<sup>84</sup>. Come già detto, nel mondo è presente molta ricchezza, sufficiente per garantire una vita dignitosa a tutti gli individui; il problema è che questa ricchezza è mal distribuita e crea scompensi evidenti nell'equilibrio della società. Non è dunque necessario crearne di nuova, bensì bisogna saper convogliare questa ricchezza nella direzione giusta. I fondi d'investimento sociali possono, a tal proposito, rappresentare innanzitutto un luogo sicuro e tutelato dove gli imprenditori possono investire parte del proprio capitale nella lotta ai problemi sociali e successivamente un canalizzatore di questo denaro verso i progetti di social business più ambiziosi e validi. La differenza principale con i fondi d'investimento classici è il fatto che gli investitori potranno recuperare solo il capitale investito e non potranno generare alcun surplus, nel pieno rispetto dei valori del business sociale<sup>85</sup>. Il denaro raccolto attraverso questi fondi d'investimento sarà di vitale importanza per la nascita di nuovi progetti di business sociale nel mondo e per dare la possibilità alle imprese di possedere subito un capitale iniziale per il finanziamento dell'attività aziendale. Un esempio di fondo d'investimento sociale di successo è il *Danone Communities Fund*, creato da Emmanuel Faber, capo delle operazioni Danone per il gruppo Asia, con tassi d'interesse inferiori alla media e con l'obiettivo di contribuire a programmi mirati di business sociale in favore dei poveri<sup>86</sup>, ivi compreso il progetto *joint venture* Grameen Danone. A partire dai fondi d'investimento sociali che, seppur ancora pochi sono già attivi, Yunus identifica come passo successivo un vero e proprio mercato azionario per il business sociale, un'idea inedita che potrebbe però vedere la realizzazione concreta nel prossimo futuro. Con un prevedibile accrescimento della considerazione dei problemi sociali ed un conseguente aumento del numero delle imprese con finalità sociali come il social business, i fondi d'investimento sociali si moltiplicheranno a tal punto da spingere, secondo Yunus, alla nascita di un mercato azionario

---

<sup>84</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 210.

<sup>85</sup> Cfr. 1.2.

<sup>86</sup> M. YUNUS, *Un mondo senza povertà*, op. cit., p. 170.

parallelo “specializzato alla raccolta di capitali destinati a imprese con finalità sociali e adatto alla compravendita di azioni di questo settore”<sup>87</sup>. Senza entrare nel merito delle dinamiche che regolano i mercati azionari, il prezzo di queste azioni rifletterà il grado di consenso degli investitori sociali nell’attività dell’azienda di cui rappresentano la proprietà e sarà determinato ovviamente dall’entità dei benefici sociali prodotti dall’azienda, anziché dai profitti attesi come avviene nelle imprese tradizionali<sup>88</sup>. La possibilità del business sociale di essere quotato in borsa offrirà numerosi benefici sia alle singole imprese che a tutto il movimento nel suo insieme, nella speranza di creare una società sempre più a misura d’uomo e attenta ai bisogni delle persone. Tra i vantaggi della quotazione rientrano infatti l’aumento della visibilità e della credibilità delle aziende, un finanziamento della crescita aziendale rapido ed efficiente, l’attrazione di risorse qualificate in termini di lavoratori ed esperti del settore ed un conseguente ampliamento dell’azionariato, grazie all’ingresso di investitori istituzionali nazionali ed internazionali<sup>89</sup>. Insomma, dovesse esserci la creazione di un mercato azionario sociale nel futuro prossimo, rappresenterebbe di certo un grande impulso allo sviluppo del business sociale nelle dinamiche economiche internazionali.

A seguito di questo ragionamento, appare chiaro che per sprigionare l’intero potenziale del social business nella risoluzione dei problemi della società e nella creazione di benessere universale, occorre più che mai creare un terreno fertile per lo sviluppo del modello. La nuova infrastruttura globale atta a forgiare un’economia più sostenibile deve innanzitutto essere adeguatamente supportata da una mentalità diversa rispetto a quella di cui la nostra generazione è figlia; più aperta, dinamica e capace di considerare la realtà da molteplici punti di vista. La strada verso la creazione di questa nuova economia è ancora lunga e, di certo, non mancheranno gli ostacoli durante il percorso, ma è prevedibile che l’evoluzione naturale della società porterà cambiamenti in questo senso, poiché prima o dopo i problemi non si potranno più evitare e l’umanità si muoverà di conseguenza. Proprio per questo motivo è indispensabile che le istituzioni modifichino l’attuale sistema di leggi, per consentire più spazio di azione alle imprese con finalità sociali e assecondare i cambiamenti della società, in modo tale che la transizione verso la nuova economia sia più veloce e più morbida.

---

<sup>87</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, op. cit., p. 213.

<sup>88</sup> *Ibidem*.

<sup>89</sup> *I benefici e i vantaggi della quotazione*, Borsa Italiana, [https://www.borsaitaliana.it/azioni/quotarsi-in-borsa-italiana/quotarsi-in-borsa-italianavantaggi.htm](https://www.borsaitaliana.it/azioni/quotarsi-in-borsa-italiana/quotarsi-in-borsa-italiana/quotarsi-in-borsa-italianavantaggi.htm), consultato il 25/10/2021.

### 3 CAPITOLO TERZO – Il caso Sapiant SEE

Per concludere al meglio l'analisi delle potenzialità e dell'efficienza della nuova forma imprenditoriale del business sociale, è opportuno presentare e studiare approfonditamente un esempio concreto di questa tipologia di impresa, in modo tale da coglierne tutti quegli aspetti pratici di gestione, modalità operative e organizzative e comprenderne l'esatto inquadramento all'interno del suo settore ed il suo rapporto con gli altri attori economici. A seguito della disamina preventiva delle caratteristiche e delle proprietà del modello (capitolo 1) e dell'approfondita analisi delle potenzialità e dei margini di crescita nella società attuale (capitolo 2), lo studio specifico di un'impresa impegnata in questo settore rappresenta infatti la conclusione più ovvia e adeguata di una ricerca volta a presentare in maniera esaustiva l'evoluzione di un determinato fenomeno economico-sociale, in una logica di analisi dal generale al particolare. Nel corso del capitolo precedente sono stati più volte citati esempi concreti di aziende ed organizzazioni impegnate nella lotta ai problemi sociali, per offrirne un riferimento pratico e comprensibile alle tematiche che venivano a mano a mano esplicitate. Al contrario, in questo capitolo, tutta l'attenzione ruoterà attorno ad una singola impresa di social business scelta come esempio rappresentativo per lo studio del fenomeno, la cui analisi riprenderà tutti i concetti teorici già affrontati nei capitoli precedenti.

L'impresa che sarà oggetto dello studio in questo capitolo è la *Sapiant Social & Environmental Enterprises*, un business sociale olandese con sede ad Amsterdam che si occupa di fronteggiare diversi problemi sociali ed ambientali tramite una serie di progetti ed iniziative dedicati. Tra le varie attività dell'azienda, particolare attenzione all'interno del capitolo sarà rivolta a *Food Circle*, un progetto per la lotta agli sprechi alimentari molto intraprendente e dinamico, da cui si potranno trarre numerose conclusioni riguardo alle applicazioni pratiche del business sociale.

#### 3.1 La realtà dell'azienda

La definizione e lo studio delle caratteristiche dell'impresa e delle sue peculiarità in termini organizzativi e operativi, presuppone il corretto inquadramento di quest'ultima nell'eterogeneo settore del non-profit. Sapiant SEE si annovera in questo senso tra i business sociali del primo tipo<sup>1</sup> – quelli più comuni – così come teorizzati da Muhammad Yunus, in una dimensione non solo locale e nazionale, ma ultimamente anche internazionale. L'appartenenza dell'azienda a questa categoria è dimostrata in primo luogo dall'assenza di lucro e dal non perseguimento del

---

<sup>1</sup> Cfr. 1.2.

massimo profitto, aspetti che implicano allo stesso modo la non redistribuzione degli utili, bensì il reinvestimento di questi ultimi nell'attività di esercizio. Inoltre, sempre nel pieno rispetto dei canoni fondamentali del business sociale, l'azienda opera con il solo scopo di porre rimedio a determinati problemi sociali attraverso progetti e iniziative autonome ed autogestite, mantenendo una struttura interna democratica ed una condotta aziendale sostenibile. Nel corso del capitolo si avrà la possibilità di constatare concretamente come l'attività di Sapien sia coerente con i valori e la filosofia di questo modello di impresa e come rientri dunque a pieno titolo nell'ambito del business sociale.

Sapien SEE si definisce come “un social business democratico e *project-oriented* che si sforza di raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU attraverso progetti, collaborazioni, contribuendo ad altre iniziative, e attraverso tanto duro lavoro”<sup>2</sup>. La particolarità più lampante, nonché più audace, che emerge da questa descrizione è senz'altro la preponderanza dell'azienda nella lotta a molteplici problemi sociali, tra i più diversi fra loro, piuttosto che la concentrazione delle forze su una singola problematica. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, infatti, sono una serie di pietre miliari in termini di condizioni sociali, economiche e ambientali (diciassette, per la precisione) che le Nazioni Unite intendono raggiungere entro il 2030 attraverso una fitta agenda di attività e impegni, a cui gli stati membri devono partecipare al fine migliorare le condizioni sociali, ambientali ed economiche prima che sia troppo tardi. A titolo di esempio, tra gli obiettivi globali rientrano il raggiungimento della condizione di fame e povertà zero, l'uguaglianza di genere, il passaggio alle energie rinnovabili e l'azione climatica coordinata<sup>3</sup>. Il grande impegno di Sapien nella contribuzione al raggiungimento di questi obiettivi ne dimostra dunque la volontà di farsi portatrice di un cambiamento forte e concreto, capace di contrastare le minacce della società su più fronti e tentare di portare benessere a quanti più individui possibili. Questa attitudine di grande dinamicità e duro lavoro incarna perfettamente gli ideali fondamentali del business sociale e rappresenta senza dubbio un elemento professionale ed etico lodevole di questa nuova forma imprenditoriale. Non a caso, infatti, la quasi totalità degli esempi di business sociali già citati nei capitoli precedenti – come la *Human Labor Corporation*<sup>4</sup> – ha dimostrato grandi capacità di adattamento alle esigenze nei confronti dei problemi sociali e di diversificazione delle attività lavorative, con conseguente moltiplicazione delle esternalità positive. Questa diversificazione

---

<sup>2</sup> ABOUT US, SapienSEE, <https://sapiensee.wixsite.com/sapien/new-about-us>, consultato il 22/11/2021.

<sup>3</sup> *Sustainable Development Goals*, United Nations Development Programme, <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>, consultato il 22/11/2021.

<sup>4</sup> Cfr. 2.5.

degli sforzi aziendali si presenta presso Sapiient anche sotto forma dei servizi che l'impresa garantisce ai clienti e alla collettività nella ricerca del benessere comune. Essa opera infatti in una duplice logica B2C (*business to consumer*) e B2B (*business to business*), mettendosi a disposizione rispettivamente dei singoli consumatori e di altre imprese e/o iniziative. Attraverso la redistribuzione della forza-lavoro aziendale in quattro diversi progetti unici e collaborativi (*Food Circle, Healthy and Affordable, Oview, Sapiient NRG*), Sapiient SEE produce beni e servizi sostenibili ed economici destinati alla popolazione e all'ambiente locale con l'obiettivo di ridurre l'impatto dei principali problemi sociali e sensibilizzare la comunità al rispetto e al perseguimento degli obiettivi sostenibili di sviluppo globale, nella speranza di esportare le proprie attività e la propria influenza anche all'estero. L'azienda offre, allo stesso modo, tutta una serie di servizi di consulenza, di assistenza e di produzione alle altre imprese già facenti parte del settore e alle imprese che desiderano approcciarsi per la prima volta al mondo del non-profit e dell'utilità sociale, in modo tale da permettere loro di rendere la propria attività più efficiente e funzionale al tipo di obiettivo che si sono imposte. Tra i vari servizi offerti rientrano, a titolo di esempio, servizi di comunicazione tramite social media, di assunzione di personale e di consulenza in materia di sostenibilità economica ed ambientale.

Prima di addentrarsi nella descrizione dettagliata dei progetti e delle attività concrete svolte dall'azienda nella lotta ai problemi sociali<sup>5</sup>, occorre introdurre e presentare brevemente la storia della Sapiient SEE, sia per avere un quadro più chiaro dei valori e delle dinamiche che le hanno permesso di diventare col tempo una realtà importante nel panorama non-profit di Amsterdam e successivamente dei Paesi Bassi, sia per meglio comprendere come avvengono la creazione, l'evoluzione e la crescita interna di una tipica impresa del social business.

Il 2016 è l'anno in cui il libero professionista israelo-olandese Coby Babani, attuale coordinatore e *GLUE*<sup>6</sup> dell'azienda, fonda ad Amsterdam la *Sapiient Social & Environmental Enterprises*, un business sociale democratico e *project-oriented* con l'obiettivo di lottare per un futuro migliore. Sebbene la nascita ufficiale dell'organizzazione risalga al 2016, le radici del suo concepimento sono da ricercare qualche anno prima<sup>7</sup>, precisamente nel 2013, anno in cui lo stesso Babani porta per primo nei Paesi Bassi il progetto MakeSense (sotto il nome di

---

<sup>5</sup> Cfr. 3.2.

<sup>6</sup> L'appellativo *GLUE* (*Genuine Love Unifying Everything*) designa presso Sapiient la figura del leader aziendale, colui che è comunemente conosciuto come CEO. Si preferisce utilizzare la prima espressione (creata *ad hoc* dall'azienda stessa) piuttosto che quella canonica, per esaltare la controparte umana e sociale del ruolo e la natura spiccatamente democratica e non gerarchica della struttura aziendale interna.

<sup>7</sup> *ABOUT US*, SapiientSEE, <https://sapiientsee.wixsite.com/sapiient/new-about-us>, consultato il 23/11/2021.

*MakeSense Netherlands*), già presentato nel capitolo precedente<sup>8</sup>, con l'obiettivo di aiutare e responsabilizzare giovani imprenditori impegnati nel sociale e nella sostenibilità ambientale. La diffusione di questa iniziativa sul territorio olandese diventa così un decisivo punto di partenza per lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale nella capitale, lasciando un buon terreno fertile a tutti gli altri progetti Sapien e alle altre organizzazioni senza scopo di lucro. Nello stesso anno Babani fonda la sua prima impresa indipendente in campo sociale, *Healthy and Affordable*, creata per ridurre lo spreco di cibo ad Amsterdam ed in tutto il paese tramite il recupero e la vendita a basso prezzo di alimenti scartati da supermercati o semplicemente avanzati, ma pur sempre sani ed edibili. Nel 2014 si procede con la creazione di altre due importanti organizzazioni non-profit che consolidano maggiormente l'infrastruttura sociale del settore e fungono da contorno e da supporto alle attività di riferimento: si tratta di *Oview*, un progetto di consulenza e supporto alle imprese del settore nella gestione della conoscenza e delle competenze all'interno dell'attività aziendale, e di *FSEN (Food Surplus Entrepreneurs Network)*, una rete dinamica e proattiva che raggruppa le organizzazioni che lottano contro lo spreco del cibo nei Paesi Bassi, facilitandone la collaborazione e migliorandone l'efficienza. Anche grazie alla spinta di *Healthy & Affordable*, questo network di imprese ha avuto grande successo negli anni e ha saputo accogliere e supportare un importante numero di aziende nel settore; è conosciuto oggi come *Food Circle*, un nome certamente più significativo e immediato rispetto al precedente. Ecco che finalmente, nel 2016, per ovvie ragioni di praticità, convenienza ed efficienza, Babani decide di raggruppare tutte queste sue creazioni in campo socio-ambientale (esclusa la *MakeSense Netherlands*, in quanto distacco territoriale di una realtà internazionale) sotto un'unica grande impresa, la Sapien SEE per l'appunto, optando per l'audace modello del social business come forma imprenditoriale più funzionale alla gestione e all'attività dei suoi progetti. Nello stesso momento egli decide anche che gli obiettivi di sviluppo globale dell'ONU, pubblicati appena l'anno precedente, diventeranno l'obiettivo a lungo termine prediletto della neonata organizzazione, da perseguire parallelamente a quelli dell'attività dei suoi singoli progetti. A partire dalla sua fondazione, la Sapien ha intrapreso una crescita regolare e progressiva fino al 2019, anno in cui essa ha iniziato a supportare anche organizzazioni non governative ed altri business sociali tramite le proprie attività e i propri servizi erogati. Grazie ad una grande crescita ed una massiccia base di volontari e di giovani motivati e intraprendenti, nel pieno rispetto dei valori e dei canoni del social business, l'azienda

---

<sup>8</sup> Cfr. 2.1.

rappresenta oggi un'importante e preziosa realtà sociale del paese e vanta, inoltre, la partecipazione a diversi progetti ed iniziative di stampo internazionale in Europa e nel mondo. L'evoluzione storica di Sapiient SEE, da prima della sua fondazione ad oggi, è particolarmente esemplare poiché delinea il naturale nonché tipico sviluppo di un business sociale, il quale accomuna molto spesso le imprese di queste tipo. In primo luogo, infatti, come afferma lo stesso ideatore del modello Muhammad Yunus, bisognerebbe inserirsi nel settore partendo da una prospettiva strettamente locale e piuttosto "sicura", lanciando sì il proprio business in maniera creativa, ma pur sempre cauta e ragionata, senza porsi obiettivi troppo ambiziosi nel breve termine<sup>9</sup>. Non si deve dimenticare infatti che per prendere confidenza con il modello del business sociale, anche per via della sua scarsa conoscenza da parte del pubblico, occorre praticarlo con pazienza ed imparare a mano a mano le modalità con cui si gestisce un'impresa di questo tipo, in relazione alla motivazione per cui essa è stata creata. In sostanza, è opportuno rivolgere la propria attenzione ad un determinato problema particolarmente pressante e tentare di arginarlo con i mezzi a propria disposizione, per poi allargare eventualmente i propri orizzonti una volta che l'attività ed il personale ne hanno raggiunto le capacità. Il percorso sognato da Babani – il quale ha poi portato alla creazione di Sapiient – è iniziato per l'appunto con progetti ed iniziative di piccola portata volti a contrastare urgenze di natura locale (come lo spreco del cibo nei supermercati di Amsterdam) per poi porsi obiettivi sempre più ambiziosi su scala globale. Il modello del social business impone alle imprese una crescita graduale e regolare, poiché essa avviene principalmente tramite il reinvestimento dei profitti nell'ampliamento dell'azienda, in una logica di autosufficienza sempre maggiore: partire dal piccolo per pensare in grande. In secondo luogo, una delle chiavi principali di un buon sviluppo nel tempo di un'impresa con finalità sociali è la capacità di cooperare con altre imprese. La stragrande maggioranza dei business sociali si ritrova infatti, prima o poi, a voler o a dover collaborare con le altre organizzazioni del settore per raggiungere determinati obiettivi o semplicemente per generare maggiore benessere comune. Non stupisce infatti che la Grameen Bank – pioniera, nonché gruppo leader del social business nel mondo – abbia stretto innumerevoli collaborazioni con altre importanti multinazionali quali Danone<sup>10</sup>, Veolia Water, Basf, Intel e Adidas<sup>11</sup>. Nel caso di Sapiient si ritrova altresì l'importantissimo ruolo giocato da *Food Circle*, la vasta rete di imprese con finalità sociali olandesi che favorisce la mutua collaborazione nel nome del benessere sociale e lo scambio di competenze ed aiuti in materia

---

<sup>9</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, Feltrinelli, Milano, 2010, p. 93.

<sup>10</sup> Cfr. 2.3.

<sup>11</sup> M. YUNUS, *Si può fare!*, *op. cit.*, p. 117.

di sostenibilità e salvaguardia delle risorse alimentari. Senza questo network, difficilmente la lodevole quanto complicata attività iniziata da *Healthy & Affordable* e poi proseguita da Sapiient nel suo insieme avrebbe avuto un seguito ed un successo misurabile. Insomma, che si tratti di mettere in comune risorse e competenze per un progetto condiviso, o che si tratti di supportare un altro attore nello sviluppo della propria iniziativa, la cooperazione è la naturale tendenza professionale delle imprese del social business: il caso di Sapiient ne è l'esempio. Se da una parte vi è "competizione" tra imprese tradizionali, dall'altra vi è "cooperazione" di imprese sociali: due universi diversi tra loro, equamente validi, ma non all'interno degli stessi contesti. Se si vuole procedere velocemente, forse sarebbe anche opportuno scegliere la via solitaria, ma quando si vuole andare lontano e creare qualcosa di importante e duraturo, allora è bene scegliere la strada della collaborazione.

### **3.2 Un'attività dinamica e diversificata: progetti e servizi**

La panoramica sulla natura e sulle caratteristiche principali della Sapiient SEE condotta nel paragrafo precedente ha fornito chiare indicazioni sul tipo di impresa presa in esame in questo capitolo e ha gettato le basi per una disamina dettagliata dell'attività e delle modalità operative di un business sociale. Tra le varie peculiarità emerse dalla sua descrizione, ne è stata evidenziata con particolare considerazione ed enfasi la vastità e la diversificazione dell'offerta, in grado di soddisfare un grande numero di attori, compresi privati cittadini, piccoli imprenditori e grandi aziende. La capacità di Sapiient di saper cogliere i diversi bisogni della realtà locale olandese con conseguente adattamento della propria attività alle situazioni più urgenti rappresenta senza dubbio uno dei maggiori punti di forza dell'azienda. Come già anticipato, infatti, la quasi totalità dell'attività di esercizio tramite la quale l'azienda lotta per l'abbattimento dei problemi sociali e per la difesa del benessere sociale avviene attraverso il lavoro indipendente – e allo stesso tempo coordinato – dei suoi quattro progetti principali, che rispondono ad altrettante esigenze e problematiche, e che saranno oggetto dell'analisi di questo paragrafo. A questi si aggiunge tutta una serie di servizi erogati direttamente dalla Sapiient nel suo complesso, i quali contano per una percentuale minore dell'operato totale dell'azienda ma rimangono pur sempre importanti e utili.

Prima di procedere con la descrizione e l'analisi dei progetti di Sapiient occorre innanzitutto definire che cosa si intenda effettivamente per "progetto", dal momento che si tratta di un termine piuttosto generico, dal significato generalmente vago e labile. In Sapiient, un *progetto* è un'unità operativa aziendale, una divisione autonoma (ma pur sempre dipendente dall'azienda) con obiettivi, mercati serviti, clientela, prodotti e servizi realizzati e metodologie

operative specifici, differenti da quelli degli altri progetti ma comunque legati ai fini, ai valori e alla filosofia dell'azienda. I progetti di Sapiient sono dunque, in un certo senso, paragonabili a quelle che vengono comunemente definite *strategic business units* (“unità aziendali strategiche”) presso le altre imprese e che giocano un ruolo fondamentale nella divisionalizzazione funzionale delle attività interne<sup>12</sup>. Occorre inoltre non confondere i *progetti* con i *dipartimenti* all'interno di Sapiient: questi ultimi sono infatti delle divisioni intra-progettuali di natura organizzativa e gestionale, che verranno affrontati più avanti nel corso del capitolo<sup>13</sup>. Fatta chiarezza sull'essenza e sul ruolo delle divisioni aziendali interne, è ora possibile passare in rassegna i progetti Sapiient e le loro attività.

Uno dei progetti più importanti – se non il più importante – dell'azienda di Amsterdam è sicuramente *Food Circle*. Fondato in origine sotto il nome di *Food Surplus Entrepreneurs Network* nel 2014, è diventato ben presto un punto di riferimento per molte imprese sociali olandesi nonché l'apparato più grande e conosciuto della famiglia Sapiient, occupando ad oggi quasi la metà dei lavoratori dell'azienda da solo. Food Circle si occupa, come suggerisce il nome stesso, del grave problema dello spreco del cibo nel mondo, mettendo in campo eventi ed iniziative volti alla sensibilizzazione pubblica della problematica e coordinando i bisogni e i punti di forza delle altre imprese dedite alla causa, tramite un network di cooperazione ed aiuti reciproci. Per comprendere la reale entità di questa problematica, talvolta sottostimata e sottovalutata, è sufficiente rendersi conto che ben 1/3 di tutto il cibo prodotto nel mondo viene sprecato<sup>14</sup>: una percentuale elevatissima se si considerano le materie prime necessarie e gli elevati costi di produzione. “Noi di Food Circle vogliamo salvare le eccedenze alimentari e ci siamo resi conto che potevamo concentrare i nostri sforzi nel riunire le entità esistenti, creando una rete collaborativa tra le organizzazioni di recupero del cibo”<sup>15</sup>. Le imprese facenti parte di questa rete possono dunque condividere esperienze, competenze, tecnologie e mezzi, secondo le loro necessità, ma soprattutto possono organizzare eventi in comune, iniziative di raccolta di cibo invenduto presso supermercati, mercati ed altri punti vendita e campagne di sensibilizzazione su larga scala, tendando di massimizzarne l'efficienza comunicativa senza snaturare l'identità e i valori delle singole imprese. Ad oggi, ben 32 organizzazioni fanno parte del network Food Circle, la maggior parte delle quali hanno sede nei Paesi Bassi. L'attività di

---

<sup>12</sup> *Definition of “Strategic Business Unit”*, The Economic Times, <https://economictimes.indiatimes.com/definition/strategic-business-unit>, consultato il 24/11/2021.

<sup>13</sup> Cfr. 3.3.

<sup>14</sup> Dati FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), 2011.

<sup>15</sup> *ABOUT US*, FoodCircle, <https://www.foodcirclenl.org/about-us>, consultato il 24/11/2021.

Food Circle viene parzialmente finanziata e supportata dalla Sapien SEE e parzialmente autofinanziata da eventi e iniziative propri, con i quali il progetto remunera i propri dipendenti e copre le spese di esercizio. Tra le decine di eventi già organizzati da Food Circle negli anni rientrano seminari e laboratori sulla coscienza alimentare, workshop ludici e didattici a tema sulla salvaguardia del cibo, cene di beneficenza a base di cibo recuperato e giornate informative sull'imprenditoria sociale. Tra le iniziative del progetto degne di nota, invece, rientrano *Compost Project* e *Zero Waste Chef*. Il primo è un progetto nato per incoraggiare le persone a sfruttare i benefici del compostaggio, il quale non solo è un ottimo modo per ridurre il proprio impatto ambientale e lo spreco di cibo domestico, ma fornisce anche un materiale fertilizzante organico per le piante di casa. L'iniziativa punta a vendere ai cittadini interessati un kit per il compostaggio fai-da-te, comprensivo di un manuale stampato su carta riciclata e di appositi bidoni ecosostenibili. La seconda iniziativa punta invece a sensibilizzare al consumo del cibo sostenibile in maniera divertente e didattica, attraverso un gioco di carte dedicato con il quale i giocatori devono "preparare" (virtualmente, si intende) ricette culinarie con i soli ingredienti a disposizione e senza causare sprechi. Sempre per quanto riguarda la cruciale attività di sensibilizzazione al problema degli sprechi alimentari, Food Circle redige e gestisce settimanalmente anche due blog dedicati, accessibili da chiunque tramite il sito web e i canali social del progetto. Il primo blog (*Faces of Food Waste*), di carattere informativo, tratta nel dettaglio tutte le varie sfumature e le tematiche correlate al fenomeno dello spreco alimentare, mentre l'altro (*Food Waste Around the World*) è una raccolta di interviste ad esperti del settore o a semplici cittadini riguardo alla situazione locale del problema nel loro paese di provenienza. Al netto di tutte le varie attività eseguite da Food Circle e dell'imponente numero di beni e servizi offerti, non stupisce che sia proprio esso il progetto ad oggi più avanzato e completo di Sapien SEE.

Strettamente legato nonché cooperante con quest'ultimo troviamo il progetto *Healthy & Affordable*, il più longevo della famiglia Sapien. Se da una parte Food Circle rappresenta un'importante risorsa di conoscenze, competenze e tecnologie in materia di salvaguardia del cibo, potremmo dire che *H&Aff* ne è il suo effettivo braccio operativo, recandosi direttamente sul campo per recuperare le eccedenze alimentari e convertirle in nuovi prodotti. *H&Aff* è infatti una delle 32 organizzazioni facenti parte del network creato da Food Circle e si occupa essenzialmente di produrre e vendere piccoli beni alimentari ottenuti dalla trasformazione di cibi invenduti ad un prezzo molto economico, per dare nuova vita al cibo che verrebbe altrimenti gettato e per ridurre l'impatto ambientale e la quantità dei rifiuti prodotti dall'uomo. Grazie ad un team di ricercatori, tecnologi alimentari e volontari *H&Aff* allunga la durata della

conservazione degli alimenti recuperati tramite l'essiccazione, il congelamento o la messa in salamoia e li rivende sotto forma di snack e condimenti vari in confezioni completamente riciclabili ed ecosostenibili<sup>16</sup>. Attualmente, il progetto produce e vende due tipologie di prodotti: le *iota powders*, delle spezie in polvere ottenute tramite l'essiccazione e la tritatura di frutta e verdura, disponibili in tre diversi formati e in cinque diversi sapori (funghi, arancia, paprika rossa, paprika verde, barbabietola) per condire le proprie ricette; degli snack di frutta secca assortita a base di mele e banane essiccate, mandorle, anacardi, noci pecan e arachidi<sup>17</sup>. La possibilità di vendere questi prodotti ad un prezzo vantaggioso – tra 1,50€ e 2,00€ l'uno – ed accessibile a chiunque è dettata dal fatto che le eccedenze alimentari sono piuttosto economiche da ottenere (spesso sono anche gratuite) e che il progetto non deve affittare nessuna cucina o apparecchiatura, bensì lavora in appositi locali pubblici e gratuiti. I prodotti Healthy & Affordable sono acquistabili presso tre punti vendita ad Amsterdam, tramite un *online store* fidelizzato<sup>18</sup> oppure direttamente presso la sede di Sapien SEE. L'azienda offre inoltre un servizio di consegna a domicilio ecosostenibile ai residenti della capitale, che prevede l'utilizzo di biciclette e mezzi di trasporto pubblici. Insieme a Food Circle e grazie al supporto finanziario di Sapien, Healthy & Affordable riesce così a generare diverse ricadute positive sulla società e sull'ambiente, garantendo allo stesso tempo una buona base di entrate finanziarie ed un'immagine di dedizione e virtuosismo all'azienda.

Nulla a che fare con il cibo ha invece l'attività di *Oview*, il ramo di consulenza di Sapien SEE che intende sostenere le imprese nel coordinamento delle loro conoscenze. L'obiettivo principale del progetto è quello di “sostenere le piccole imprese con l'accumulo di conoscenze e competenze [...] diffondendole dove è necessario all'interno dell'organizzazione e dando loro la possibilità di un ampio feedback, e quindi di miglioramenti conseguenti”<sup>19</sup>. Attraverso la supervisione dell'organizzazione interna e la creazione di strumenti *ad hoc* per una migliore coordinazione della conoscenza, *Oview* permette dunque a queste piccole imprese di essere più efficienti e resilienti nelle loro attività professionali. Il target del progetto non è rappresentato solo dagli altri business sociali o dalle altre imprese con finalità sociali (sebbene queste ultime abbiano comunque un occhio di riguardo particolare da parte del progetto, per ovvi motivi) ma anche da tutte quelle imprese che desiderano avere un impatto migliore sulle persone e

---

<sup>16</sup> *About*, Healthy & Affordable, <https://sapiensee.wixsite.com/healthyandaffordable/about>, consultato il 25/11/2021.

<sup>17</sup> *Products*, Healthy & Affordable, <https://sapiensee.wixsite.com/healthyandaffordable/products>, consultato il 25/11/2021.

<sup>18</sup> *Treehouse NDSM*, Boeren & Buren, <https://boerenenburen.nl/nl/assemblies/8844>, consultato il 04/01/2022.

<sup>19</sup> *PROJECTS*, SapienSEE, <https://sapiensee.wixsite.com/sapien/projects>, consultato il 25/11/2021.

sull'ambiente e che hanno particolarmente a cuore i valori della responsabilità sociale. Oview è stato infatti concepito come un progetto che mira a trasmettere i valori sociali della democrazia, delle pari opportunità, del benessere e della sostenibilità sul posto di lavoro. Tramite l'educazione ed il sostegno all'organizzazione interna delle altre imprese, il progetto contribuisce ad inculcare questa mentalità responsabile e sana nel mondo del lavoro, tentando, allo stesso tempo, di mantenere o migliorare l'efficienza lavorativa e la produttività. A titolo esemplificativo, tra i vari di servizi che Oview può garantire alle aziende che ne richiedano l'assistenza, possiamo trovare corsi di formazione professionale, ricerca di strutture e spazi lavorativi adatti, tecniche di condivisione delle informazioni e fissazione di obiettivi per il miglioramento della responsabilità sociale<sup>20</sup>. Con le attività sopra elencate, Oview è l'unico progetto Sapiient che non produce un vero e proprio prodotto, bensì si limita alla sola erogazione di servizi, in una logica esclusivamente B2B. Il vantaggio di disporre di più unità operative separate che concorrono al perseguimento degli obiettivi aziendali a lungo termine permette così ai business sociali – a Sapiient, in questo caso – di spartire equamente ed efficacemente i compiti all'interno dell'azienda e di saper rispondere a quanti più bisogni della collettività in modo professionale e dedicato.

Il quarto ed ultimo progetto di Sapiient SEE ha la particolarità di essere non solo il più recente dell'azienda, ma di essere anche l'unico progetto ad essere stato avviato dopo la fondazione ufficiale del 2016<sup>21</sup>. Si tratta di *Sapiient NRG*, il ramo dei progetti di ingegneria di Sapiient. Come suggerisce il nome stesso del progetto (*NRG = energy*), esso si batte per la sostenibilità ambientale dal punto di vista dell'utilizzo responsabile dell'energia, partendo dal presupposto che è necessario il passaggio alle fonti di energia rinnovabile per evitare ulteriori minacce alla stabilità ecologica causate dal massiccio, nonché improprio, utilizzo dei combustibili fossili. Con una graduale transizione alle nuove energie pulite sarà inoltre possibile migliorare nettamente la gestione dei rifiuti, dell'inquinamento, delle infrastrutture e dei trasporti: motivo per il quale SapiientNRG ha forgiato con il tempo un importante team di giovani e ambiziosi ingegneri ambientali, industriali, meccanici, elettronici e meccatronici per sviluppare nuove soluzioni pratiche in questo senso<sup>22</sup>. Non sorprende pertanto che l'alta tecnologia, come accade in ogni business sociale che si rispetti<sup>23</sup>, giochi un ruolo fondamentale nella conduzione delle

---

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> Gli altri tre progetti (*Food Circle, H&Aff, Oview*) sono stati fondati tra il 2013 ed il 2014 come organizzazioni autonome e solo dopo raggruppati in Sapiient SEE come divisioni operative dell'azienda.

<sup>22</sup> *PROJECTS*, SapiientSEE, <https://sapiientsee.wixsite.com/sapiient/projects>, consultato il 25/11/2021.

<sup>23</sup> Cfr. 2.2.

iniziative e dei progetti di SapienNRG e funga da vero e proprio motore operativo del progetto. A tal proposito, una delle proposte innovative più recenti del team di giovani ingegneri è “MagneticGEN”, una *powerbank* (una batteria esterna ricaricabile) capace di imbrigliare le vibrazioni deviate su di essa e di trasformare questa energia meccanica in elettrica<sup>24</sup>. Tale prototipo – premiato con il terzo posto nazionale ai Climate Launchpad awards 2020<sup>25</sup> – rappresenta un’alternativa ambiziosa e sostenibile alle tradizionali *powerbank* utilizzate per caricare i dispositivi elettronici in mancanza di elettricità, poiché cattura le vibrazioni generate dai movimenti corporei, come la camminata o la corsa, e si ricarica in modo naturale. Il design circolare e modulare dell’apparecchio permette ai consumatori di sostituire i singoli componenti della batteria qualora si dovessero danneggiare, i quali si possono persino fabbricare autonomamente con una stampante 3D, prolungando così notevolmente il ciclo di vita dell’apparecchio. Con una percentuale di rifiuti prodotti ridotta al minimo ed una velocità di carica superiore alla media, “MagneticGEN” diventa così non solo un prodotto efficiente ed eco-sostenibile, ma incoraggia anche i consumatori a muoversi a piedi o in bicicletta – dove possibile – anziché preferire i mezzi di trasporto motorizzati e inquinanti. In una logica più ampia, SapienNRG sta pensando inoltre di adattare questa ed altre invenzioni proprie a misura d’impresa, in modo tale che anche le organizzazioni possano contribuire alla causa con apparecchiature e macchinari sempre più ecosostenibili e rispettosi dell’ambiente. All’inverso rispetto ad Oview, il quale fornisce esclusivamente servizi, SapienNRG produce solo beni materiali, dimostrando ancora una volta l’ottima diversificazione strategica dell’offerta attuata da Sapien SEE.

Il coordinamento e la supervisione dei quattro progetti spetta all’organo di direzione di Sapien SEE, che assume in questo caso il nome di *Sapien General*, il quale si consulta comunemente regolarmente con i membri dei vari progetti per mantenere la massima trasparenza e democraticità all’interno dell’azienda e fare in modo che ogni singolo lavoratore possa contribuire al miglioramento della gestione e delle attività produttive. Ecco perché ogni progetto, seppur legato e dipendente dall’azienda nel suo complesso, gode di una certa autonomia decisionale ed organizzativa. Oltre al compito “istituzionale” di gettare le linee guida per le attività interne ed assicurarsi che il clima di serenità e dedizione venga mantenuto all’interno dell’azienda, Sapien General si fa carico dell’erogazione di una serie di servizi B2B di base, alle imprese che ne richiedono l’assistenza. Come nel caso di Oview, questi servizi

---

<sup>24</sup> SapienNRG, SapienSEE, <https://sapiensee.wixsite.com/sapien/sapienrng>, consultato il 25/11/2021.

<sup>25</sup> SapienNRG, ClimateLaunchpad, <https://climatelaunchpad.org/finalists/sapienrng/>, consultato il 25/11/2021.

sono indirizzati indistintamente a tutte le tipologie di imprese; tuttavia, Sapien è aperta a concedere tariffe più vantaggiose alle imprese che condividono gli stessi ideali etici e professionali. Di seguito, un elenco riassuntivo del tipo di servizi offerti alle altre imprese da parte di Sapien General<sup>26</sup>:

- *Social media*: gestione degli account social media aziendali, pianificazione e creazione di contenuti secondo le strategie di comunicazione in atto; tariffe dipendenti dalla frequenza di pubblicazione.
- *Design*: servizi di web design, creazione di loghi, packaging e etichette, materiali promozionali, contenuti per la promozione digitale; tariffe in base al grado di specializzazione e alla quantità di materiale da progettare.
- *Risorse umane*: mezzi e tecniche di ricerca e assunzione di personale, corsi di formazione professionale, supervisione e supporto lungo tutte le fasi dell'inserimento; tariffe stagionali.
- *Supporto tecnico*: sviluppo di piani aziendali, obiettivi di sviluppo e crescita.
- *Workshop*: laboratori aziendali di vario genere (business model, crowdfunding, negoziazione, motivazione lavorativa, promozione e pubblicità).
- *Gestione della conoscenza*: conservazione e trasmissione della conoscenza nei vari livelli aziendali, inventario delle risorse disponibili, sfruttamento dell'esperienza, supervisione della comunicazione interna.
- *Servizio di conformità al GDPR (General Data Protection Regulation)*: trattamento dei dati personali, protezione della privacy di azienda e lavoratori, strategie e tecniche di corretta elaborazione dei dati sensibili, sensibilizzazione sull'argomento.

Alla luce delle attività pratiche svolte dalla Sapien SEE descritte in questo paragrafo, è già possibile comprendere meglio come un'impresa del social business opera concretamente nella contribuzione al benessere comune e nella lotta ai problemi socio-ambientali. Tramite la produzione e la vendita di beni propri e l'erogazione di servizi in materia di sostenibilità e democrazia, Sapien SEE è in grado di rifinanziare autonomamente le proprie attività e le proprie spese, pur mantenendo invariata la natura senza scopo di lucro dell'azienda. Grazie alla divisione delle attività interne in progetti e dipartimenti, Sapien riesce inoltre a godere di un'elevata specializzazione, diversificando la propria offerta per saper rispondere a quanti più bisogni della popolazione e dell'ambiente. All'interno del paragrafo è stato anche possibile constatare concretamente come gli elementi cardine del nuovo business sociale siano sempre

---

<sup>26</sup> SERVICES, SapienSEE, <https://sapiensee.wixsite.com/sapien/services>, consultato il 26/11/2021.

presenti e ben radicati in questo tipo di imprese, su tutti la presenza di giovani motivati, la tecnologia, la dinamicità organizzativa e la grande capacità di adattamento alle sfide e alle condizioni del mercato.

### **3.3 La struttura e l'organizzazione interna**

Chiarite le funzioni e le attività svolte dai progetti e dalle iniziative Sapiient nella lotta per la sostenibilità socio-ambientale, è ora possibile analizzare le modalità effettive con cui queste attività vengono svolte, ovvero passare in rassegna l'organizzazione interna dei vari progetti e la filosofia operativa dell'azienda. Se nel paragrafo precedente si è affrontato il primo livello della divisione interna dell'azienda, ovvero i progetti, si passa adesso all'analisi del secondo livello, i già citati *dipartimenti*.

A differenza dei progetti, i quali sono macro-aree produttive attraverso cui l'azienda persegue i suoi obiettivi e crea un valore aggiunto per la società (in funzione degli *output*), i dipartimenti sono invece micro-aree funzionali che raggruppano i lavoratori con il medesimo ruolo aziendale e che concorrono nell'esecuzione di tutte le mansioni previste (in funzione degli *input*). In termini più semplici, l'azienda suddivide i suoi impiegati in team di lavoro in base alla loro posizione lavorativa (i dipartimenti, per l'appunto), all'interno dei quali essi contribuiscono con le loro abilità e competenze; a loro volta, i dipartimenti lavorano congiuntamente per il successo dei progetti e delle altre attività dell'azienda, in una logica a livelli di specializzazione crescenti. È proprio questa particolare organizzazione interna multidivisionale, che combina il lavoro di diverse dimensioni distinte e cooperanti, che permette a SapiientSEE di operare agevolmente su più fronti e condurre pertanto differenti attività con finalità sociale contemporaneamente, senza precluderne l'efficienza e la portata. I dipartimenti Sapiient, lavorando come unità operative dinamiche sia all'interno dei vari progetti sia per l'azienda nel suo complesso, mettono bene in luce la natura organizzativa orizzontale di quest'ultima, ovvero quella in cui lo sviluppo è rappresentato dalla specializzazione, a parità di livello gerarchico, e in cui la comunicazione avviene in modo continuo, diretto e immediato attraverso collegamenti orizzontali<sup>27</sup>. Con l'adozione di un'organizzazione interna orizzontale, Sapiient vuole infatti liberarsi dai vincoli della gerarchia e del controllo nei rapporti di subordinazione per dare libero sfogo alla creatività e alle competenze dei singoli individui, indispensabili per concepire delle soluzioni nuove ed innovative per risolvere i problemi sociali. Grazie anche a figure di coordinamento che legano saldamente i rapporti tra le varie divisioni e garantiscono ad ogni singolo lavoratore la

---

<sup>27</sup> P. CLERICI (2017), Tipologie di struttura organizzativa, p. 3.

possibilità di generare valore aggiunto, l'obiettivo di Sapien è dunque quello di massimizzare l'utilità ai clienti e ai fruitori dei servizi, in questo caso la società tutta e l'ambiente. Solo nella dimensione orizzontale, infatti, ciascun impiegato può contribuire “a migliorare il processo di lavoro, i rapporti con i clienti, e instaurare un processo di cambiamento e di sviluppo che sia continuo e permanente”<sup>28</sup>. Alla fine del paragrafo verrà presentato uno schema grafico illustrato per favorire la comprensione della struttura interna di SapienSEE.

Tornando alla descrizione dei dipartimenti, appare chiara la loro dimensione funzionale specializzante quando li si considera nella loro espressione più ridotta, ovvero nei team di lavoro, superiori solo al singolo lavoratore in termini di grandezza dell'insieme. Ogni team di lavoro, infatti, dipende direttamente da due entità allo stesso tempo, il progetto ed il dipartimento. Questa divisione funzionale permette dunque ai lavoratori facenti parte di un determinato team di contribuire all'attività dell'azienda non solo attraverso le indicazioni e le modalità del proprio dipartimento, ma anche attraverso l'applicazione concreta di queste competenze allo scopo e alle dinamiche del proprio progetto, risultando così più specializzati ed efficienti. A titolo di esempio, i *designer grafici* del progetto Healthy & Affordable acquisiranno e scambieranno conoscenze e competenze utili in materia di design e comunicazione grafica con il dipartimento di *design* (il quale comprende tutti i designer di SapienSEE) ed adatteranno queste conoscenze alle “direttive” e alle indicazioni di H&Aff per la creazione di etichette e packaging per la vendita dei prodotti del progetto (a differenza dei designer di Food Circle, i quali invece adatteranno le loro abilità alla progettazione delle carte da gioco per l'iniziativa Zero Waste Chef, ad esempio). È bene specificare ancora che il fatto di dipendere da progetti o dipartimenti non implica comunque rapporti di gerarchia nell'azienda, la quale, come analizzato prima, ha natura organizzativa spiccatamente orizzontale e collaborativa. I gruppi di lavoro operano giustamente in funzione degli obiettivi e delle modalità dei rispettivi progetti e dipartimenti, in modo tale da dirigere tutti gli sforzi congiunti verso il bene dell'azienda, ma ciò non sottintende in nessun modo una serie di obblighi ed adempimenti verso organi di livello superiore. Anzi, molto spesso sono gli stessi gruppi di lavoro o addirittura i singoli impiegati che propongono soluzioni valide per migliorare l'efficienza aziendale e consigliare una condotta operativa da seguire, in un clima di mutuale collaborazione e condivisione di opinioni e conoscenze.

---

<sup>28</sup> M. SAMPIETRO, J. ROJAS ELGUETA, “Ogni uomo è artista: come ricreare le organizzazioni attraverso le Com-unit”, in R. PANZARANI (a cura di), *Gestione e sviluppo del capitale umano*, FrancoAngeli, Milano, 2004, p. 99.

Ad oggi, SapienSEE conta ben 15 dipartimenti interni, i quali corrispondono alla quasi totalità delle posizioni aziendali che ricoprono i suoi lavoratori. Essi sono *GLUE Specializzati*, *Risorse Umane*, *Coordinamento Progettuale*, *Design*, *Social Media Marketing & Promozione*, *Gestione della Conoscenza*, *Ricerca*, *Business Development*, *Redazione*, *Coordinamento del Network*, *Raccolta Fondi*, *Vendite*, *Ingegneria*, *Eventi*, *Ufficio Legale*. A questi dipartimenti si aggiungono inoltre alcune posizioni specifiche per l'attività dei singoli progetti, come ad esempio la *Tecnologia Alimentare* in *Healthy & Affordable* e la *Consulenza*, in materia di democrazia e sostenibilità, in *Oview*<sup>29</sup>. Molti dei dipartimenti Sapien svolgono le stesse attività ed hanno le stesse caratteristiche dei medesimi dipartimenti presso le altre aziende, come ad esempio le *Risorse Umane*, le *Vendite* e l'*Ufficio Legale*. Altri dipartimenti sono invece più particolari e più funzionali all'attività di un'impresa con finalità sociali come il business sociale. Nel caso di Sapien troviamo, ad esempio, il dipartimento dei *GLUE*<sup>30</sup> *Specializzati*, il quale comprende i coordinatori principali di ogni progetto ed ogni dipartimento, quelle figure istituzionali ed organizzatrici che si occupano del corretto andamento delle attività aziendali e si assicurano che venga mantenuta l'atmosfera di gioia e dedizione nelle attività operative. Generalmente vi è un *GLUE Specializzato* per ogni progetto ed uno per ogni dipartimento, ivi compreso il *GLUE* nonché fondatore dell'azienda, Coby Babani. Questo dipartimento potrebbe essere paragonato – per comodità, non per reali caratteristiche – al tradizionale consiglio di amministrazione, poiché rappresenta l'organo di coordinamento e direzione dell'azienda, dal quale le decisioni più importanti vengono prese. Per *Coordinamento Progettuale* si intende invece il dipartimento deputato all'organizzazione di iniziative, eventi e alla gestione delle risorse sia nei singoli progetti che per l'azienda nel suo complesso. Il dipartimento di *Business Development* si occupa di accrescere la portata e l'influenza delle iniziative e dei progetti aziendali, attraverso attività di analisi del mercato, marketing, individuazione di potenziali clienti, creazione e mantenimento di buoni rapporti con questi ultimi<sup>31</sup>. Con *Redazione* (in inglese *Content Writing*) si intende il dipartimento che si occupa di produrre contenuti testuali di vario tipo, dalle presentazioni aziendali al *web writing*, alla scrittura di mail, e così via. Infine, il *Coordinamento del Network* si occupa di gestire ed alimentare i rapporti commerciali con i

---

<sup>29</sup> *TEAM*, SapienSEE, <https://sapiensee.wixsite.com/sapien/team>, consultato il 29/11/2021.

<sup>30</sup> Cfr. 3.1.

<sup>31</sup> *Business development manager: cosa fa e quanto guadagna*, Alma Laboris Business School, 2020, <https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/67-export-management/2707-business-development-manager-cosa-fa-stipendio.html>, consultato il 29/11/2021.

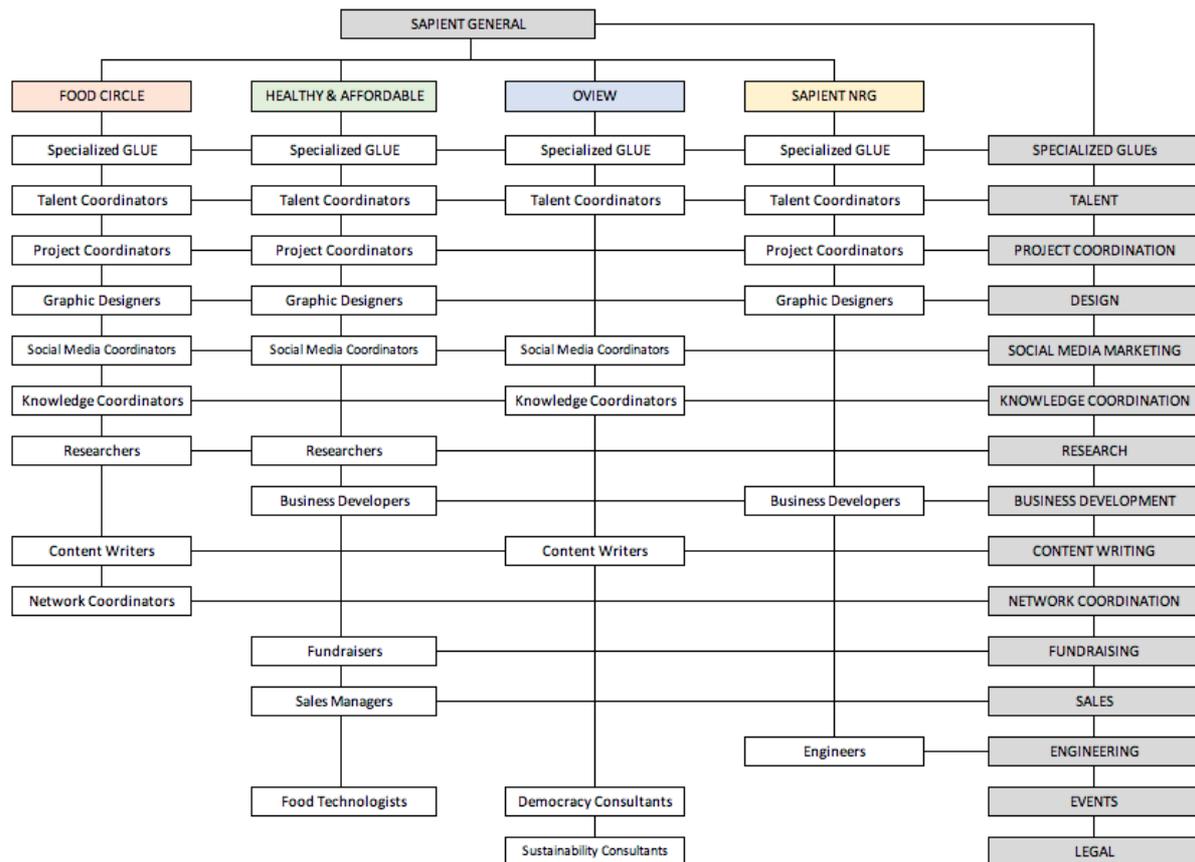
partner aziendali di Sapiient, ivi compresa la rete di Food Circle, mentre il dipartimento di *Ingegneria* accoglie gli ingegneri ed i progettatori qualificati in materia di scienze e tecnologie. Come già accennato, le divisioni interne di Sapiient interagiscono e concorrono per la buona riuscita dell'attività aziendale e per la produzione di benessere collettivo tramite rapporti di tipo orizzontale, dettati da uno scambio continuo e coerente di competenze e informazioni. Non stupisce, infatti, che il coordinamento e la gestione della conoscenza sia uno dei valori fondamentali su cui si fonda l'azienda, indispensabile per evitare incomprensioni in un'organizzazione poco controllata da figure di supervisione autoritarie. Questi rapporti interni vengono favoriti in modo particolare da un'infrastruttura ben precisa e ben studiata di riunioni quotidiane, le quali permettono ai dipartimenti e ai progetti di rimanere costantemente aggiornati circa lo stato di avanzamento delle varie attività e di deliberare nuove ed eventuali procedure da seguire. Eseguiti in presenza o attraverso canali virtuali, questi incontri incoraggiano tutti i membri ad esprimere liberamente le proprie opinioni riguardo l'andamento delle attività aziendali e sono anche l'occasione ideale per instaurare rapporti personali tra gli impiegati che spesso lavorano in modo autonomo. Vi sono generalmente quattro tipi di riunioni professionali dedicate presso Sapiient, ciascuna delle quali corrisponde ad una delle dimensioni aziendali: le riunioni dei team di lavoro, che interessano gli impiegati dello stesso progetto e dipartimento (es. Risorse Umane – Food Circle); le riunioni di progetto (es. Food Circle); le riunioni generali di dipartimento (es. Risorse Umane); le assemblee generali Sapiient, a cui partecipa tutta l'azienda. In casi particolari, si possono indire meeting che comprendono più team di lavoro impegnati in una stessa iniziativa, anche da progetti e dipartimenti differenti, oppure riunioni dedicate al mero *team building*, che rafforzano e consolidano i rapporti umani laddove necessario. In condizioni regolari, ciascuno dei quattro tipi di riunione viene tenuto una volta a settimana. In un contesto altamente dinamico, creativo e sociale quale è quello di una tipica impresa di questo tipo, le occasioni di incontro e di scambio sono cruciali, motivo per il quale esse rappresentano una parte consistente dell'operato aziendale. Per il resto dell'orario lavorativo, i singoli impiegati collaborano generalmente con il proprio team di lavoro – composto in media dalle quattro alle otto persone – oppure in modo autonomo, qualora non sia richiesta la collaborazione di più persone ad una determinata mansione. I risultati ed i progressi delle varie attività del team vengono sempre e comunque condivisi e discussi nelle loro riunioni interne. A supporto dell'organizzazione e delle attività lavorative occorre anche la tecnologia, che grazie a software operativi messi a disposizione dei vari dipartimenti e a reti di cloud aziendali avanzate, permette a tutti gli impiegati di svolgere il proprio lavoro in modo efficiente e veloce e di accedere equamente a tutte le informazioni e le risorse interne.

Questa è dunque la struttura dell'organizzazione aziendale presso Sapien, piuttosto comune ed emblematica per un'impresa del social business. La dualità dei rapporti formali ed informali che intercorrono tra tutti i lavoratori dell'impresa olandese, che siano essi impiegati a tempo pieno, volontari o giovani tirocinanti, crea quell'atmosfera di gioia e collaborazione necessaria per la buona riuscita di un progetto di business sociale (vedasi l'ultimo punto del manifesto di Yunus<sup>32</sup>). La suddivisione multidivisionale delle attività interne permette inoltre di accrescere il livello di specializzazione dei vari reparti, garantendo così una risposta più pronta ed efficace ai bisogni della collettività e dell'ambiente. Infine, la natura collaborativa ed orizzontale dei rapporti professionali favorisce un *feedback* tempestivo e prezioso riguardo l'andamento delle attività aziendali ed alimenta in maniera proattiva la contribuzione e la creatività dei singoli lavoratori. Con tale descrizione, non si vuole affermare che questa struttura interna sia la migliore possibile per un'azienda impegnata nel sociale, anche perché non è perfetta può comunque presentare alcuni risvolti negativi in termini di gestione, come ad esempio la dissipazione delle informazioni, la scarsa supervisione sullo svolgimento delle attività individuali ed il rallentamento dei processi decisionali<sup>33</sup>. Tuttavia, per quelli che sono gli obiettivi di SapienSEE, i quali mettono in primissimo piano l'attenzione ai clienti, alla società e all'ambiente e auspicano una serie di cambiamenti possibilmente rapidi e positivi, tale macchina organizzativa appare senza dubbio funzionale e ben collaudata. Di seguito, in Figura 3.1, uno schema della struttura interna di Sapien.

---

<sup>32</sup> Cfr. 1.2.

<sup>33</sup> L. TARGA, *L'organizzazione orizzontale: come gestire le aziende oggi*, Consulenza direzionale d'impresa – Luca Targa, 2018, <https://www.lucatarga.com/lorganizzazione-orizzontale-come-gestire-le-aziende-oggi/>, consultato il 30/11/2021.



**Figura 3.1** La struttura organizzativa interna di SapientSEE. In verticale si osservano i progetti, in orizzontale i dipartimenti; i punti di intersezione rappresentano i team di lavoro. NB: non vi sono rapporti di gerarchia tra le divisioni.

### 3.4 Valori e filosofia

La filosofia di Sapient SEE, così come quella delle altre imprese del social business, si fonda per sua natura e per gli obiettivi che si prefigge su dei valori fondamentali ben precisi, i quali non solo sono identificativi dei problemi sociali che l'organizzazione si prefigge di fronteggiare, ma dettano anche le modalità e i limiti secondo cui le attività vengono svolte. Non bisogna dimenticare, infatti, che le imprese con finalità sociali non operano secondo il canone tradizionale della massimizzazione del profitto, motivo per il quale esse necessitano inevitabilmente di una serie di valori etici e sociali per dare un senso ai loro sforzi. Oltre ad abbracciare saldamente tutti i valori propri del business sociale proposti e promossi da Muhammad Yunus come base solida del movimento, compresi il microcredito e la microfinanza, SapientSEE segue un buon numero di ideologie e fonti di ispirazione per il proprio operato quotidiano. Per affrontare questi valori si farà parzialmente riferimento ai punti del *pitch deck* presentato dall'azienda stessa al pubblico, in sede di inaugurazione<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> ABOUT US / Amsterdam, Sapient Social & Environmental Enterprises, <https://sapientsee.wixsite.com/sapient/aboutus>, consultato il 30/11/2021.

Come già anticipato nei paragrafi precedenti, SapienSEE è un'impresa che ha estremamente a cuore il valore della democrazia (*1. Un'organizzazione democratica*), un aspetto che si evince principalmente dall'interno, nella conduzione delle attività produttive e negli scambi professionali. In Sapien ogni singola opinione conta e viene valutata dall'ambiente allo stesso modo, indipendentemente dal fatto che essa provenga dal fondatore dell'azienda o da un tirocinante appena assunto, poiché in un contesto lavorativo così dinamico e creativo pensare fuori dagli schemi è un'abilità cruciale ed ogni nuova idea può fare la differenza per il bene del mondo. Ogni lavoratore ha dunque la facoltà ed il diritto di esprimere le proprie opinioni in modo libero ed indistinto, in modo tale da contribuire attivamente alla gestione aziendale con le sue esperienze e i suoi modi di vedere la realtà. Strettamente collegato a questo principio troviamo anche il tema della diversità, un aspetto fortemente valorizzato e sostenuto da Sapien, che ha l'onore e il pregio di aver costruito un progetto vincente grazie ad un team di individui motivati provenienti da tutto il mondo. In una logica indiretta, anche quest'ultimo può essere considerato un obiettivo di miglioramento sociale perseguito dall'azienda, dal momento che atteggiamenti come la discriminazione sociale e le disuguaglianze sono ancora oggi una grave minaccia alla stabilità della società e al benessere comune. Particolarmente devota alla democrazia nei rapporti con l'esterno è anche l'attività del progetto Oview, che mira a trasmettere alle altre imprese del mercato i valori della responsabilità sociale, della democrazia e del benessere dei lavoratori.

Un altro valore economico-sociale che Sapien promuove e sviluppa è l'imprenditorialità giovanile (*6. Fornisce aiuto agli individui per diventare imprenditori sociali*). Come già constatato presso altre imprese del business sociale, come il progetto Nobin<sup>35</sup> ad esempio, questa attitudine all'occupazione e alla formazione dei giovani è di fondamentale importanza per forgiare una nuova generazione di persone responsabili, accorte e creative che dovranno affrontare sfide sociali ancora più difficili di quelle odierne. Preparare un terreno fertile per la costituzione di future organizzazioni, atte a contrastare le crisi sociali e garantire un benessere collettivo sempre maggiore, diventa dunque un requisito necessario per le imprese di oggi. Ecco che Sapien, con la quasi totalità dei suoi lavoratori con un'età compresa tra i 20 e 35 anni, si dimostra un'organizzazione all'avanguardia e fiduciosa nella buona volontà dei giovani a creare un avvenire positivo per l'intera società. Tramite un'adeguata nonché proattiva formazione professionale (*4. Fornisce un'educazione alla sostenibilità ai tirocinanti attraverso l'esperienza e la sperimentazione*) l'azienda permette così ai giovani lavoratori di acquisire le

---

<sup>35</sup> Cfr. 2.5.

conoscenze di base per l'apertura e la gestione di un business sociale – un'altra attività che accomuna tutti i social business – ed incoraggia l'interessamento e l'attenzione di questi verso il settore dell'utilità sociale senza scopo di lucro. È anche così che un'impresa di questo tipo può ottenere grande consenso e curiosità da parte dell'ambiente esterno senza disporre delle capacità finanziarie di una grande azienda multinazionale.

Correlato al principio dell'imprenditorialità, troviamo il già ampiamente discusso tema dell'innovazione<sup>36</sup>, un valore che accomuna tutti i business sociali e che gioca un ruolo pressoché centrale presso SapienSEE. Innovazione non è solo tecnologia, ma è anche proiezione al futuro, creatività e pensare fuori dagli schemi, tutti aspetti che corrispondono alla filosofia operativa del social business di Amsterdam. La tecnologia e le nuove risorse della frontiera digitale vengono utilizzate come mezzi lavorativi e di coordinamento a tutti gli effetti, grazie ai quali i team di lavoro e i singoli impiegati possono svolgere le proprie mansioni in modo efficiente e veloce, anche per via telematica da ogni parte del mondo. Come output produttivo, invece, l'innovazione tecnologica viene utilizzata da Oview nei servizi di tutoraggio, assistenza e gestione della conoscenza rivolti alle altre imprese e da Sapien NRG come vero e proprio prodotto della ricerca di nuove forme per generare benessere sociale. Alla base di tutti i progetti aziendali e della filosofia di Sapien vi è una forte proiezione al futuro, e quindi innovazione, giustificata dal fatto che l'organizzazione opera proprio in funzione dell'avvenire per tentare di creare una società al passo con i tempi ed in grado di saper reagire ai cambiamenti inevitabili, per il bene delle nuove generazioni.

A completare il quadro dei valori fondamentali ai quali SapienSEE si ispira nella conduzione delle attività aziendali concorrono gli ideali e le teorie di due personalità molto forti a livello sociale ed economico: il Dalai Lama, la guida spirituale suprema della tradizione buddhista tibetana, e Ricardo Semler, imprenditore brasiliano nonché pioniere della forma radicale di democrazia industriale. Il Dalai Lama rappresenta una figura di riferimento per l'azienda dal punto di vista della filosofia etica e morale che essa adotta sul posto di lavoro, per garantire delle ottime condizioni lavorative ai suoi dipendenti e creare un ambiente collaborativo, sano e costruttivo. Tra i valori fondamentali espressi dalla guida spirituale tibetana – carica rappresentata oggi dal monaco Tenzin Gyatso – e integrati dall'azienda nella propria filosofia rientrano la compassione, la pace nel mondo, la giustizia e la tolleranza. L'essenza di questi valori viene innanzitutto riversata sugli obiettivi di miglioramento sociale che Sapien si prefigge come impresa di utilità sociale, in particolare sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

---

<sup>36</sup> Cfr. 2.2.

dell'ONU, i quali hanno particolarmente a cuore la giustizia sociale e la pace tra le nazioni. In secondo luogo, questi stessi valori dettano anche le modalità con cui l'azienda gestisce e coordina le proprie risorse umane nel quadro delle operazioni produttive: “I nostri valori fondamentali sono il rispetto reciproco, la libertà, la compassione e l'onestà. Siamo orgogliosi di accettare le differenze e non tolleriamo alcun tipo di discriminazione”<sup>37</sup>. Come già analizzato nei capitoli precedenti, appare anche in questo caso evidente la tendenza delle imprese del business sociale ad attribuire un valore prezioso ed elevato alle condizioni dei lavoratori e ad adottare una condotta aziendale interna altamente sostenibile, così come lo è quella nei confronti dell'ambiente esterno.

I valori che SapientSEE ha estrapolato e messo in pratica dalla figura di Ricardo Semler sono invece di stampo meramente organizzativo e operativo, rintracciabili nella struttura interna dell'azienda. Semler è un imprenditore brasiliano, fondatore e CEO della Semco, un'importante azienda operante nel campo degli impianti industriali, che grazie alla dedizione e alle idee innovative del suo fondatore in materia di organizzazione e gestione, ha saputo crescere esponenzialmente in pochi anni da semplice impresa di famiglia a grande multinazionale<sup>38</sup>. Attraverso tutta una serie di valori e modalità di gestione delle attività interne, compresi l'assenza di gerarchie, orari di lavoro flessibili e valutazioni dell'operato dei superiori da parte degli impiegati, Semler ha fondato quella scuola di pensiero che lui stesso definisce come “una democrazia aziendale radicale e favorevole ai dipendenti”<sup>39</sup>. Questo nuovo – e talvolta discusso – approccio alla gestione aziendale ha ispirato organizzazioni in tutto il mondo, tra cui molte attività impegnate nel sociale, a materializzare una governance inclusiva e democratica, che funziona non solo sulla carta ma anche nella realtà. A tal proposito, SapientSEE ha saputo cogliere le potenzialità organizzative di questa innovativa metodologia di fare business e ha deciso di implementarla in modo efficiente all'interno dell'azienda, proprio perché rappresenta una struttura lavorativa funzionale ed in linea con i suoi obiettivi di crescita. I principi della democrazia, della collaborazione e dell'organizzazione orizzontale così caratteristici e importanti presso Sapient sono, per l'appunto, figli della dottrina di Semler e di quel pensiero estremamente aperto e proiettato al futuro, che mette al centro la creatività, l'ambizione e le competenze del singolo individuo.

Come analizzato all'interno di questo paragrafo, le imprese senza scopo di lucro – e soprattutto i social business – si fanno portatrici per loro natura di una serie di valori sociali, etici e morali,

---

<sup>37</sup> ABOUT US, SapientSEE, <https://sapientsee.wixsite.com/sapient/new-about-us>, consultato il 02/12/2021.

<sup>38</sup> R. SEMLER, *Maverick*, Bompiani, Milano, 1995.

<sup>39</sup> About, Ricardo Semler | Semco Style, <https://ricardosemler.com>, consultato il 02/12/2021.

indispensabili per contribuire al miglioramento della società e per sensibilizzare la collettività ai gravi problemi che affliggono il mondo. Questo importante quanto lodevole sforzo aziendale viene spesso condotto da una duplice prospettiva, non solo verso l'esterno come soluzione diretta alle problematiche sociali, ma anche verso l'interno con un ruolo preventivo di formazione professionale ed imprenditoriale. Anche SapienSEE, con la sua organizzazione multidivisionale a reparti collaborativi, con i suoi progetti per la lotta alle minacce sociali e ambientali e con i suoi valori fondamentali di democrazia, uguaglianza e innovazione, è un prezioso incubatore di ideologie virtuose e sostenibili, pienamente al passo con i tempi che corrono. Alla luce di tutte le caratteristiche e proprietà analizzate in questo capitolo, SapienSEE è la perfetta rappresentazione di come agisce e opera una tipica impresa del social business. Pur essendo poco conosciuta, operando spesso lontano dai riflettori e senza un'apparente forza economico-finanziaria competitiva per sopravvivere in un'economia così ostile, Sapien ha il merito di mettersi in gioco laddove le imprese tradizionali preferiscono non intervenire, in un settore ritenuto poco conveniente a causa del mancato arricchimento personale e degli ostacoli posti da una società insofferente. Ad oggi, considerata anche la sua efficienza e i benefici già apportati alla comunità olandese, la famiglia Sapien può senza dubbio essere identificata come modello virtuoso di business sociale in campo socio-ambientale, in vista di un avvenire economico sempre più sostenibile e solidale.

## CONCLUSIONE

Questo studio ha tentato di far luce sulla quasi inesplorata forma imprenditoriale del business sociale, per chiarirne i caratteri organizzativi e gestionali e per definirne il ruolo all'interno della società odierna. La questione chiave alla quale si è cercato di rispondere nel corso della ricerca è l'effettiva efficienza del modello rappresentato dal business sociale, tale da permettergli di sopravvivere alle condizioni del mercato e di competere con le altre imprese nella conduzione delle attività aziendali, nella produzione di beni e servizi e nella creazione di valore aggiunto per la società. In altre parole, in un'epoca storica in cui il mondo deve fronteggiare problematiche sociali sempre maggiori e la società sembra essere mossa dalla sola ricerca della ricchezza personale, può il business sociale rappresentare un buon compromesso per avvicinare queste due sfere apparentemente incompatibili e farsi portatore di una nuova economia basata sulla fiducia, sull'uguaglianza e sull'altruismo? La compatibilità del modello con l'ambiente circostante è un fattore determinante in questo senso, poiché produrre beni e servizi in linea con i bisogni del proprio *target* e trovare la propria dimensione in relazione ai *competitor* è indispensabile per tutte le imprese, comprese quelle impegnate nel sociale. Per tale motivo è stata svolta un'analisi di tipo comparativo, che mettesse bene in evidenza la dimensione sociale del fenomeno preso in esame e che valutasse tutti i possibili punti di incontro tra le due parti. L'intero studio è stato inoltre supportato dal riferimento costante ad esempi concreti e rappresentativi di aziende del business sociale, in modo tale da integrare la controparte reale e oggettiva che spesso viene a mancare nelle ricerche di tipo teorico e analitico.

L'analisi approfondita condotta in questa tesi ha dimostrato e provato che il nuovo modello del business sociale è una tipologia d'impresa dal grande potenziale operativo e funzionale, soprattutto in ottica futura, quando sarà imperativo trovare soluzioni tempestive e concrete alle minacce dell'evoluzione umana. In particolare, esso ha mostrato un'incredibile efficienza tecnica nella presa in carico e nella risoluzione dei problemi sociali, maggiore rispetto ad ogni altra impresa senza scopo di lucro, spiegata per sua natura dalla grande capacità di adattamento ai bisogni della collettività. Il dinamismo del business sociale, nella sua posizione trasversale che gli permette di assorbire le caratteristiche più funzionali delle altre tipologie d'impresa, diventa uno strumento operativo molto appetibile in un ecosistema economico in continua evoluzione e porta con sé tutta una serie di caratteristiche vantaggiose e innovative. Nello specifico:

- Si sostituisce al ruolo dell'impresa pubblica nella cura ai problemi degli individui e nello stabilimento di un maggiore equilibrio sociale, riducendo le esternalità negative generate dalla tassazione e dalla redistribuzione dei redditi
- Finanzia progetti di utilità sociale in modo autonomo grazie all'attività di esercizio, mantenendo una solidità economico-finanziaria paragonabile a quella delle imprese tradizionali orientate al profitto
- Indirizza tutti gli sforzi aziendali verso il solo perseguimento del benessere sociale, aumentandone l'efficienza e la tempestività sia rispetto alle altre imprese senza scopo di lucro sia rispetto all'autorità statale
- Permette agli investitori di recuperare l'intero capitale iniziale versato per il finanziamento dei progetti, risultando così decisamente più appetibile rispetto alle organizzazioni che dipendono esclusivamente dalle donazioni filantropiche e dalla beneficenza
- Riduce la povertà ed il divario economico nel mondo portando i capitali nei paesi di produzione (a differenza delle multinazionali) e creando ambienti economici favorevoli per lo sviluppo dei mercati *in loco*
- Promuove la cooperazione anziché la competizione tra le imprese, con l'obiettivo di produrre cambiamenti più convinti ed influenti
- Responsabilizza le nuove generazioni al rispetto dell'ambiente e dell'essere umano; dona loro i mezzi tecnici e l'esperienza per creare posti di lavoro e mercati floridi attraverso lo sviluppo dell'imprenditoria
- Sfrutta il progresso tecnologico per massimizzare l'efficienza produttiva e minimizzare costi e tempi di produzione
- Si batte per il benessere dei lavoratori e dell'ambiente per creare un'economia più sostenibile e adatta a convivere con gli inevitabili cambiamenti futuri della società.

L'insieme di questi caratteri giustifica in modo inequivocabile la legittimità del modello del business sociale, nonché la sua piena compatibilità con lo scenario economico-sociale odierno (e venturo). Dal punto di vista del settore senza scopo di lucro, in particolare, ne traspare l'efficienza tecnica e la totale indipendenza gestionale rispetto alle imprese concorrenti, le quali non godono della stessa autonomia finanziaria e delle stesse capacità produttive. L'esempio portato dalla *Sapient Social & Environmental Enterprises* dimostra in modo concreto la validità di questa forma imprenditoriale nella lotta ai problemi sociali e l'effettiva applicazione dei vantaggi sopracitati. Allo stesso modo, l'esperienza diretta fornita dall'ideatore del modello

Muhammad Yunus e il comprovato successo dei business sociali dell'universo *Grameen*, affrontati più volte all'interno della ricerca, confermano le indubbe potenzialità di un modello in crescita nel mondo, seppur ancora poco riconosciuto rispetto ad altre tipologie d'impresa.

Questo studio tenta di integrare tutta la letteratura esistente in materia di business sociale, nazionale ed internazionale, per fornire una panoramica più accurata e rappresentativa possibile della portata del fenomeno preso in esame. Tuttavia, gli scritti strettamente inerenti all'argomento sono relativamente pochi, verosimilmente a causa della scarsa conoscenza del business sociale a livello globale (tra gli autori più importanti ritroviamo Battaglia, per l'Italia, e Yunus per la dimensione internazionale). Per sopperire alla mancanza di più fonti in questo senso, aspetto che avrebbe potuto rendere lo studio deficitario dal punto di vista delle opinioni e delle visioni messe in campo, sono stati integrati diversi scritti in materia di economia aziendale, terzo settore e sostenibilità a completare il quadro della questione, tutti temi correlati all'oggetto della ricerca. Al di là dei meri aspetti tecnici e delle caratteristiche del business sociale, infatti, tali fonti sono state molto preziose nel determinare la posizione del modello all'interno dell'economia e il suo rapporto con gli altri soggetti, nonché la sua dimensione strettamente sociale, preminente in questa tesi.

Ai fini della corretta lettura ed interpretazione di questo elaborato, occorre comprendere che questo non si tratta di uno studio sulle varie realtà del settore non-profit, né tantomeno di una rassegna di tipo classificativo sulle differenti tipologie d'impresa. Non si intende pertanto affermare che il business sociale rappresenta in assoluto il miglior modello imprenditoriale per la risoluzione dei problemi sociali, anche perché la ricerca non include una quantità di dati ed informazioni sufficienti in merito alle altre organizzazioni non-profit, tali da poter dimostrare questa affermazione. Il settore senza scopo di lucro è inoltre, come già riscontrato nel corso della ricerca, un ambiente molto eterogeneo, che necessita pertanto di una presenza di soggetti molto diversi tra di loro che operano in altrettante modalità. Il presente studio vuole, piuttosto, presentare e sottolineare gli aspetti vantaggiosi che permettono al business sociale di poter legittimamente fare parte del panorama socio-economico attuale e condurre le attività operative in modo efficiente e funzionale. Ciononostante, l'apertura verso tutte le altre forme di organizzazioni con finalità sociali, condita da un buon numero di fonti e dati a riguardo, potrebbe essere un'ottima raccomandazione per un eventuale studio più approfondito.

A prescindere dalle motivazioni e dagli obiettivi primari, questo studio si è rivelato anche una buona fonte di riflessioni sociologiche, psicologiche e politiche, piuttosto che una semplice ricerca di stampo economico. A tal proposito, potrebbero essere condotti ulteriori studi volti a considerare l'importante variabile umana e sociale, talvolta poco considerata a discapito degli

aspetti più tecnici e specialistici, nell'analisi dei vari fenomeni economici. In questo caso, potrebbe essere un'ottima idea condurre un sondaggio pubblico che permetta di conoscere l'opinione dei privati cittadini riguardo alla forma aziendale del business sociale e avere così una panoramica più completa e rappresentativa riguardo la percezione del fenomeno dall'esterno.

## BIBLIOGRAFIA

- ANZIVINO Alessia, BALDASSARRE Giuliana, *Personal fundraising e crowdfunding*, EGEA, Milano, 2015.
- APRILE Maria Carmela, CHIARINI Bruno, *Economia dell'ambiente. Sostenibilità, politiche e aspetti strategici*, Mondadori Università, Milano, 2019.
- ASCOLI Ugo, "Welfare state e azione volontaria", *Stato e Mercato*, n. 13, 1985, pp. 111-158.
- BARBETTA Gian Paolo, *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna, 1996.
- BATTAGLIA Giammario (02/07/2009), *Business sociale – Come salvare il capitalismo e l'Italia dai politicanti*.
- BECCHETTI Leonardo, *Il microcredito*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- BOASSO Barbara, SARACINO Marco, *Social Media Marketing*, Apogeo, Milano, 2016.
- BRIGGS Asa, "The Welfare State in Historical Perspective", *European Journal of Sociology*, vol. II, n. 2, On the Welfare State, 1961, pp. 221-258.
- CIMINI Cinzia, LOMBARDI Erika, MARCON Giulio, NALETTO Grazia, *Lavorare nel terzo settore*, Carocci, Roma, 2005.
- CLERICI Paolo (2017), *Tipologie di struttura organizzativa*.
- CRESCENZI Marco (a cura di), *Il manager del non profit*, Sperling & Kupfer, Milano, 1998.
- Guida internazionale alle professioni e al lavoro nel non profit*, EMI, Bologna, 2005.
- Social innovation e social business*, Graphofeel, Roma, 2012.
- DI FRAIA Guido, POLESANA Maria, RISI Elisabetta, *Spot & post del terzo settore*, Hoepli, Milano, 2019.
- DE VIVO Paola, *L'impresa come istituzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 2017.
- EKER T. Harv, *I segreti della mente milionaria*, Gribaudi, Milano, 2008.
- EPIFANI Stefano, *Sostenibilità Digitale: perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, Digital Transformation Institute, Roma, 2020.
- FICI Antonio (a cura di), *La riforma del terzo settore e dell'impresa sociale*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2018.
- FIORENTINI Giorgio, CALÒ Francesca, *Impresa sociale & innovazione sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2013.
- MACIOCE Francesco, "Il patrimonio degli enti del terzo settore: dalla politica del non profit a quella del privato sociale", *Aedon* (online), n. 3, 2019, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2019/3/macioce.htm>.

- NOVAK Michael (a cura di F. FELICE), *Spezzare le catene della povertà. Saggi sul personalismo economico*, Liberilibri, Macerata, 2000.
- PANZARANI Roberto (a cura di), *Gestione e sviluppo del capitale umano*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- PIZZO Giampietro, TAGLIAVINI Giulio (a cura di), *Dizionario di microfinanza – Le voci del microcredito*, Carocci, Roma, 2013.
- REINA Davide, VIANELLO Silvia, *GreenWebEconomics*, EGEA, Milano, 2011.
- SEBASTIANI Roberta, *Corporate sustainability e competitività delle imprese*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- SEMLER Ricardo, *Maverick*, Bompiani, Milano, 1995.
- YUNUS Muhammad, *Il banchiere dei poveri*, Feltrinelli, Milano, 1998.
- Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano, 2008.
- Si può fare!*, Feltrinelli, Milano, 2010.
- La promessa del business sociale*, Feltrinelli, Milano, 2013.
- Un mondo a tre zeri*, Feltrinelli, Milano, 2018.

## SITOGRAFIA

- BETTIN LATTES Gianfranco, *La crisi del Welfare State*, Colombaria Oggi, 2017, <https://www.colombaria.it/rivistaonline/archives/522>
- BONDARENKO Peter, *et al.*, *Welfare state*, Britannica, <https://www.britannica.com/topic/welfare-state>
- CERULLI Giovanni, *Terzo settore in “Enciclopedia Italiana”*, Treccani, 2007, [https://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore\\_\(Enciclopedia-Italiana\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore_(Enciclopedia-Italiana))
- CONRARDY Alyssa, *2020 Nonprofit Stats: A Few Things That Might Surprise You About the Nonprofit Sector*, Prosper Strategies, 2020, <https://prosper-strategies.com/2020-nonprofit-stats/>
- EHRENFREUND Max, *A Majority of Millennials Now Reject Capitalism, Poll Shows*, The Washington Post, 2016, <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/04/26/a-majority-of-millennials-now-reject-capitalism-poll-shows/>

- FRANZINI Maurizio, *Mano invisibile in “Dizionario di Economia e Finanza”*, Treccani, 2012, [https://www.treccani.it/enciclopedia/mano-invisibile\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/mano-invisibile_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza))
- PALLARDY Richard, *2010 Haiti earthquake*, Britannica, 2010, <https://www.britannica.com/event/2010-Haiti-earthquake>
- TARGA Luca, *L’organizzazione orizzontale: come gestire le aziende oggi*, Consulenza direzionale d’impresa – Luca Targa, 2018, <https://www.lucatarga.com/lorganizzazione-orizzontale-come-gestire-le-aziende-oggi/>
- *About*, Ricardo Semler | Semco Style, <https://ricardosemler.com>
- *About Social Business Design Lab*, Social Business Pedia, <https://socialbusinesspedia.com/designlab/aboutdesignlab>
- *ABOUT US*, FoodCircle, <https://www.foodcirclenl.org/about-us>
- *About*, Healthy & Affordable, <https://sapientsee.wixsite.com/healthyandaffordable/about>
- *ABOUT US | Amsterdam*, Sapient Social & Environmental Enterprises, <https://sapientsee.wixsite.com/sapient/aboutus>
- *ABOUT US*, SapientSEE, <https://sapientsee.wixsite.com/sapient/new-about-us>
- *Accordo di Parigi*, Commissione Europea, [https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement\\_it](https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement_it)
- *Business development manager: cosa fa e quanto guadagna*, Alma Laboris Business School, 2020, <https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/67-export-management/2707-business-development-manager-cosa-fa-stipendio.html>
- *Cambiamenti climatici e riscaldamento globale*, WWF Italia, <https://www.wwf.it/cosa-facciamo/clima/cambiamenti-climatici/>
- *Cos’è il Social Business*, Fondazione Grameen Italia, <https://www.grameenitalia.it/social-business/>
- *Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112*, Gazzetta Ufficiale, 2017, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg>
- *Definition of “Strategic Business Unit”*, The Economic Times, <https://economictimes.indiatimes.com/definition/strategic-business-unit>
- *Food Loss and Food Waste*, Food and Agriculture Organization of the United Nations, <https://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/flw-data>

- *Haiti Forest Initiative*, Yunus Social Business, 2014, <https://www.yunussb.com/blog/haiti-forest-initiative>
- *I benefici e i vantaggi della quotazione*, Borsa Italiana, <https://www.borsaitaliana.it/azioni/quotarsi-in-borsa-italiana/quotarsi-in-borsa-italiana/quotarsi-in-borsa-italianavantaggi.htm>
- *Il protocollo di Kyoto*, Commissione Europea, 2003, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO\\_03\\_154](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_03_154)
- *Il Social Business nel mondo*, Fondazione Grameen Italia, <https://www.grameenitalia.it/il-social-business-nel-mondo/>
- *InfoCamere | Movimprese*, Movimprese, 2019, <https://www.infocamere.it/movimprese>
- *Istituzioni non-profit: struttura e profili del settore | Un settore in crescita*, Istat, 2020, <https://www.istat.it/it/archivio/256464>
- *Just 8 Men Own Same Wealth as Half the World*, Oxfam International, 2017, <https://www.oxfam.org/en/pressroom/pressreleases/2017-01-16/just-8-men-own-same-wealth-half-world/>
- *La paura della disoccupazione*, Il Sole 24 Ore, 2017, <https://www.ilsole24ore.com/art/la-paura-disoccupazione>
- *Lowering the recidivism rate*, The Japan Times, 2014, <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2014/11/24/editorials/lowering-recidivism-rate/>
- *MakeSense – Let’s change the world*, makesense Global, <https://www.makesense.org/en/>
- *Perché è così difficile parlare di soldi?*, Prestiter, 2019, <https://www.prestiter.it/blog/prestiti/perche-e-cosi-difficile-parlare-di-soldi/>
- *Petizione n. 488 – XVI Legislatura*, Senato della Repubblica, 2009, [www.senato.it/leg/16/BGT/Schede/docnonleg/17183.htm](http://www.senato.it/leg/16/BGT/Schede/docnonleg/17183.htm)
- *Poverty headcount ratio at \$1.90 a day (2011 PPP) (% of population) | Data*, World Bank Group, 2017, <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.DDAY>
- *Poverty headcount ratio at \$3.20 a day (2011 PPP) (% of population) | Data*, World Bank Group, 2017, <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.LMIC>
- *Principio di sussidiarietà – Dizionario giuridico Brocardi*, Brocardi, <https://www.brocardi.it/dizionario/489.html>

- *Products, Healthy & Affordable*,  
<https://sapientsee.wixsite.com/healthyandaffordable/products>
- *PROJECTS*, SapientSEE, <https://sapientsee.wixsite.com/sapient/projects>
- *SapientNRG*, ClimateLaunchpad, <https://climatelaunchpad.org/finalists/sapientnrg/>
- *SapientNRG*, SapientSEE, <https://sapientsee.wixsite.com/sapient/sapientnrg>
- *SERVICES*, SapientSEE, <https://sapientsee.wixsite.com/sapient/services>
- *Sustainable Development Goals*, United Nations Development Programme,  
<https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
- *Tasso di disoccupazione*, Istat, 2020,  
[http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV\\_TAXDISOCCU1](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXDISOCCU1)
- *TEAM*, SapientSEE, <https://sapientsee.wixsite.com/sapient/team>
- *Treehouse NDSM*, Boeren & Buren, <https://boerenenburen.nl/nl/assemblies/8844>
- *Vita e pensiero del Prof. Yunus*, Fondazione Grameen Italia,  
<https://www.grameenitalia.it/vita-e-pensiero-del-prof-yunus/>
- *Welfare State nell'Enciclopedia Treccani*, Treccani,  
<https://www.treccani.it/enciclopedia/welfare-state>
- *Worldometer – real time world statistics*, Worldometer, 2021,  
<https://www.worldometers.info>