

Le Cooperative Sociali come Purpose-Driven Organizations: Modelli di Business, Governance e Dinamiche ESG per il Futuro

Rosaria Ferlito*, Rosario Faraci†

Sommario: 1. Introduzione – 2. Le cooperative sociali come modello di impresa “purpose-driven” - 3. Il modello di business delle cooperative sociali: il social business model - 4. I principi ESG insiti nel modello di business delle cooperative sociali – 4.1 Impatto ambientale – 4.2 Impatto sociale – 4.3 Governance - 5. Le sfide ESG future: l’importanza di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili – 6. Conclusioni - Bibliografia.

Abstract

Il saggio esplora le cooperative sociali come esempio di organizzazioni guidate dallo scopo (*purpose-driven organizations*) capaci di creare valore sociale e di rispondere ai bisogni di una pluralità di stakeholder attraverso modelli improntati alla mutualità e alla solidarietà. Lo studio si concentra sulle loro strutture di governance, i principi fondanti di democrazia economica e i modelli di business, esaminando in particolare l’impatto dei framework ESG (Environmental, Social, and Governance) sul loro sviluppo. Affrontando le sfide e le opportunità poste dalla applicazione alle imprese dei principi ESG, questa ricerca mira a valutare come le cooperative sociali, molto più socially-centered rispetto alle cooperative tradizionali, possano adattarsi meglio e prosperare grazie ai loro valori e principi istitutivi, in particolare mutualità e solidarietà. La proposta considera inoltre le cooperative sociali come un esempio virtuoso di economia sostenibile ed equa, alternativo ai paradigmi aziendali tradizionali.

Key words: cooperative sociali, social business model, purpose-driven organization, ESG, governance.

* **Rosaria Ferlito**, Ricercatrice a tempo determinato di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Enna “Kore”; e-mail: rosaria.ferlito@unikore.it

† **Rosario Faraci**, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli studi di Catania, e-mail: faraci@unict.it

1. Introduzione

Nell'attuale dibattito sul futuro dell'impresa alla luce dei repentini cambiamenti del contesto esterno, si assiste a un crescente riconoscimento del ruolo propulsivo che le organizzazioni economiche possono e devono svolgere nel promuovere obiettivi di sviluppo sostenibile, nella prospettiva di una piena attuazione dell'Agenda 2030. In quest'ottica, l'impresa sempre più viene concepita come agente di cambiamento in grado di rispondere alle sfide globali attraverso modelli di business capaci di coniugare responsabilità economica e impatto sociale (Mackey & Sisodia, 2013).

In particolare, le organizzazioni *purpose-driven*, fortemente orientate a uno scopo sociale, generano valore grazie a modelli di business fondati su principi fortemente identitari come, ad esempio, rispetto della dignità, solidarietà, sussidiarietà e reciprocità (Hollensbe et al., 2014). Tali imprese sono in grado, quindi, di farsi carico naturalmente della responsabilità verso i portatori di interesse attuali e le generazioni future (Caselli, 2004, 2006, 2018) con l'obiettivo di correggere le distorsioni generate dallo *shareholder capitalism* (Ghoshal et al., 1999; Mayer, 2018; Henderson, 2020) ed affermare al contrario una prospettiva di *stakeholder capitalism* (Pencarelli, 2024).

Alla luce di questo contesto, il presente lavoro analizza il funzionamento delle cooperative sociali, riconosciute a pieno titolo come esempio di *purpose-driven organizations*, esplorandone i modelli di business e il loro allineamento ai principi ESG (Environmental, Social and Governance). Inoltre, esamina gli adattamenti futuri che potrebbero risultare necessari per garantire la rilevanza e la continuità del business.

Lo studio offre un contributo sia al dibattito accademico sia a quello pratico sui modelli di business e sulla governance economica partecipativa, delineando una prospettiva per un capitalismo più umano, orientato al bene comune (Caselli 2006).

2. Le cooperative sociale come modello di impresa “purpose driven”

Alla luce di questo inquadramento teorico, le cooperative sociali italiane rappresentano una declinazione concreta del modello di *purpose-driven organization*, in quanto coniugano una finalità sociale esplicita, sancita dalla normativa nazionale, con pratiche organizzative coerenti con tale scopo. La Legge n. 381/1991, che ha attribuito riconoscimento giuridico a queste organizzazioni, stabilisce infatti che le cooperative sociali operano prioritariamente per l'interesse generale della comunità, favorendo l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate e l'erogazione di servizi socio-sanitari ed educativi (art. 1)¹.

¹ Art 1 comma 1 Legge 381/91: “Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso: a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi, incluse le attività di cui all'articolo 2, comma 1, lettere a), b), c), d), l), e p), del decreto legislativo [3 luglio 2017, n. 112 - n.d.r.] recante revisione della disciplina in materia di impresa sociale, di cui all'articolo 1, comma 2, lettera c), della legge 6 giugno 2016, n. 106;

Questa esplicitazione statutaria del “purpose” conferisce una base legale al loro orientamento valoriale, rendendolo non solo una scelta strategica, ma anche un vincolo fondativo. In parallelo, la loro struttura multistakeholder, la governance democratica, la reinvestibilità degli utili nella missione sociale e l’interazione continua con il settore pubblico e le reti territoriali informali (Lund & Novkovic, 2023) ne confermano la piena aderenza ai principi che definiscono le purpose-driven organizations nella letteratura organizzativa (Hollensbe et al., 2014).

L’interazione continua con il settore pubblico e con le reti territoriali informali le distingue, inoltre, dalle imprese tradizionali, posizionandole come qualificati mediatori attivi tra le politiche pubbliche e le esigenze sociali non adeguatamente soddisfatte da Stato e Mercato (Caselli, 2004). Le cooperative sociali, dunque, rappresentano un modello sempre più rilevante nell’ambito della trasformazione del welfare state in welfare society (Calabrese, and Falavigna, 2021).

L’importanza di queste organizzazioni diventa ancora più evidente nei periodi di crisi economica per via della loro marcata propensione anticiclica tendente a mitigare gli effetti negativi delle recessioni. La solidità è emersa con particolare evidenza durante la crisi pandemica: alcune ricerche sulla sopravvivenza delle imprese attive nel 2019 hanno evidenziato come l’impatto negativo del Covid-19 sulle cooperative sociali sia stato inferiore rispetto ad altre tipologie di impresa (Borzaga & Fontanari, 2020). In particolare, in termini di valore della produzione e di occupazione, la contrazione è stata minore rispetto alle altre cooperative e, soprattutto, rispetto al mondo del for profit (Borzaga & Fontanari, 2020). La loro maggiore stabilità può dipendere da diversi fattori interconnessi, tra i quali il supporto integrato, il sostegno finanziario e la leadership interna (Graikioti et al., 2020).

Anche l’innovazione sociale gioca un ruolo determinante in questo scenario. L’economia sociale, infatti, si caratterizza per la capacità di integrare innovazioni tecnologiche e organizzative con iniziative sociali, generando cambiamenti strutturali positivi all’interno delle comunità (Magzan, 2014). Esempi concreti si riscontrano in diversi contesti: in Andalusia, le cooperative sono state protagoniste dello sviluppo territoriale sostenibile (Perez-González & Palma, 2021), mentre in Marocco hanno rappresentato un’opportunità di inclusione economica per le donne in condizioni di vulnerabilità (Wafae, & Sara, 2021). Analogamente, le cooperative sociali vinicole italiane sono state promotrici di forme di innovazione collettiva che ne hanno rafforzato la capacità di risposta alle crisi (Nazzaro et al., 2022).

Questi elementi sfidano la narrazione dominante (mainstream) che descrive tali organizzazioni come intrinsecamente fragili da un punto di vista aziendale e sottolineano la necessità di superare interpretazioni semplicistiche che ne riducono la portata e il potenziale (Borzaga, & Fontanari, 2020).

(lettera così modificata dall’art. 17, comma 1, d.lgs. n. 122 del 2017)
b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate.”

3. Il modello di business delle cooperative sociali: il social business model

L'adozione della prospettiva del modello di business offre la possibilità di costruire un quadro analitico per identificare i driver che determinano il successo di una organizzazione, andando oltre la semplice logica di generazione dei ricavi. Il termine business model, infatti, non è sinonimo di revenue model, ma descrive piuttosto l'insieme dei meccanismi attraverso cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore (Osterwalder & Pigneur, 2010; Zott & Amit, 2010; Teece, 2010). La sua applicazione, dunque, non è limitata alle imprese a scopo di lucro, ma si può estendere anche alle organizzazioni non profit (Wilson & Post, 2013).

A tal proposito, la letteratura manageriale ha introdotto il concetto di Social Business Model (SBM) per descrivere una struttura attraverso cui le organizzazioni riescono a integrare in modo sinergico obiettivi economici e finalità sociali.

Secondo Yunus et al. (2010), è possibile distinguere due tipologie di SBM. La prima comprende le organizzazioni in cui tutti gli utili generati vengono reinvestiti per legge nel perseguimento della missione sociale, senza distribuzione di dividendi ai soci, garantendo così la sostenibilità dell'impatto sociale nel lungo periodo. La seconda categoria include, invece, imprese che operano in regime for-profit, ma che investono tutto o in parte i profitti per il miglioramento delle condizioni sociali dei propri membri o della comunità di riferimento. Le cooperative sociali si collocano naturalmente all'interno della prima categoria, configurandosi come tipologie aziendali con modelli di business inclusivi, capaci di favorire l'innovazione, costruire mercati, rafforzare le catene del valore e contribuire alla riduzione della povertà (Parfitt & Nahar, 2016; Michelini & Fiorentino, 2011).

In particolare, i diversi patterns del SBM sono concepiti per generare valore in contesti caratterizzati da "vuoti istituzionali", ovvero situazioni in cui le carenze strutturali e organizzative limitano le opportunità di sviluppo e di inclusione sociale (Lashitew et al., 2022; Laratta, 2016). L'adattabilità ai contesti, la flessibilità organizzativa e la comprensione dell'ecosistema di business rappresentano, dunque, un fattore determinante per il successo (Cato & Nakamura, 2022). Nei paesi in via di sviluppo, infatti, l'implementazione dei SBM è efficace solo quando tiene conto delle dinamiche socio-economiche delle comunità locali (Sabatier et al., 2017). Le cooperative sociali, dunque, sono chiamate ad adottare approcci basati sul "bricolage sociale", che consentono loro di riconfigurare i modelli di business attraverso la combinazione in modo creativo di competenze eterogenee e risorse disponibili (Scuotto et al., 2023).

La misurazione dell'impatto rappresenta un altro elemento chiave poiché consente di: a) quantificare il valore creato al di là dei tradizionali indicatori economici, b) attestare il contributo dell'organizzazione alla collettività (Nair, 2022).

Al di là dei singoli aspetti dei SBM, alcuni studi si sono focalizzati su framework e tassonomie al fine di evidenziare in maniera olistica gli elementi che li distinguono dai modelli tradizionali. Vial (2016) delinea otto dimensioni: value creation, clienti, metodi di distribuzione, fonte di competenze, posizione competitiva nell'ambiente di

business, risorse impiegate, impatto sociale e sviluppo futuro desiderato. Spiess-Knafl et al. (2015) identificano, invece, altri blocchi costitutivi quali l'impiego di risorse sottoutilizzate, l'inclusività, l'innovazione nei canali di distribuzione e le strategie di pricing. Yunus et al. (2010), dal canto suo, evidenzia quali elementi essenziali la value proposition, l'equazione del profitto sociale, la value constellation, e l'equazione del profitto economico.

Tabella n. 1 - Tassonomia degli elementi del modello di business secondo Teece applicata alle cooperative sociali

Categoria	Elemento	Descrizione	Autori
Value Proposition	Value Proposition/Purpose	Definisce l'offerta dell'impresa e i benefici specifici per gli stakeholder, evidenziando come l'organizzazione affronti problemi sociali e ambientali.	Yunus et al. (2010); Osterwalder & Pigneur (2010)
	Value Constellation	Descrive l'intera catena del valore, sia interna che esterna, evidenziando il ruolo delle partnership e delle collaborazioni nella creazione e distribuzione del valore.	Yunus et al. (2010); Vial (2016)
Value Creation & Delivery	Customer Segments	Identifica i gruppi target di stakeholder a cui l'impresa si rivolge, ponendo l'accento sul beneficio sociale offerto ai destinatari.	Vial (2016)
	Distribution Methods	Definisce i canali e le strategie per la distribuzione dei prodotti e dei servizi, con particolare attenzione alle soluzioni digitali e collaborative.	Vial (2016); Spiess-Knafl et al. (2015)
	Inclusivity	Evidenzia l'importanza di coinvolgere gruppi tradizionalmente marginalizzati e di sfruttare risorse sottoutilizzate per generare valore in modo inclusivo.	Spiess-Knafl et al. (2015)
	Source of Competence	Sottolinea la capacità dell'impresa di individuare e sfruttare competenze chiave, che costituiscono il vantaggio competitivo e la base per la creazione di valore.	Vial (2016)
	Competitive Position	Descrive la posizione competitiva dell'impresa, integrando l'impatto sociale con l'efficienza economica per rafforzare la sua presenza nel mercato.	Vial (2016)
	Future Development	Rappresenta la visione strategica a lungo termine, orientata all'innovazione e allo sviluppo sostenibile, che guida l'evoluzione del modello di business.	Vial (2016)
	Key Partnerships and Networks	Evidenzia l'importanza delle collaborazioni, delle reti e dei supporti istituzionali come leve essenziali per la creazione e distribuzione del valore sociale.	Qastharin, 2016; Uman et al., 2021; Osterwalder & Pigneur (2010)
Value Capture	Economic Profit Equation	Integra i ricavi, la struttura dei costi e il capitale impiegato per garantire la sostenibilità finanziaria dell'impresa, fondamentale per supportare la missione sociale.	Yunus et al. (2010)
	Social Profit Equation	Misura l'impatto sociale e ambientale, interpretato come "profitto" in termini di valore sociale, che sostiene la missione dell'impresa.	Yunus et al. (2010)

Fonte: elaborazione degli autori

Il concetto di SBM, inoltre, è stato reso operativo attraverso strumenti pratici come il Social business model Canvas (i.e. Vial, 2016; Uman et al., 2020), che adatta al contesto sociale il classico Business Model Canvas di Osterwalder e Pigneur (2010). Tale strumento consente di mappare in modo sistematico gli elementi chiave, dalle partnership e attività fondamentali, fino alla value proposition, ai canali di distribuzione, ai flussi di entrate e alla struttura dei costi, per evidenziare come le

organizzazioni sociali siano capaci di generare patterns alternativi di creazione, distribuzione e cattura del valore in ottica sistemica.

Per una visione completa dei vari elementi del canvas procediamo ad integrare gli strumenti soprariportati. In particolare, li raggruppiamo seguendo la tassonomia degli elementi del modello di business fornita da Teece (Teece, 2010): value proposition, value creation & delivery, e value capture (Tabella n. 1).

4. I principi ESG insiti nel modello di business delle cooperative sociali

Negli ultimi anni, l'integrazione dei criteri ESG nei modelli di business ha favorito un'evoluzione dei processi decisionali, dei meccanismi di rendicontazione e dei sistemi di governance (Eccles et al., 2014) la cui roadmap, allo stato attuale, sembra un po' rallentata dai ripensamenti attuati dalle banche globali, dalla rinegoziazione degli accordi di Parigi da parte del governo americano, dalla frenata da parte dei grandi investitori istituzionali e dal dietrofront di alcune grandi aziende in materia di diversità, equità e inclusione. Se, per le imprese tradizionali, l'adozione di tali criteri comporta spesso un cambio di paradigma significativo e di non semplice implementazione dal punto di vista organizzativo; per le cooperative sociali invece l'allineamento al framework ESG assume connotazioni decisamente differenti. La loro particolare natura giuridica e operativa le pone in una posizione peculiare, poiché molti principi ESG sono già intrinsecamente presenti nei relativi modelli organizzativi.

4.1 *Impatto ambientale*

L'adozione spontanea di pratiche ambientali sostenibili da parte delle cooperative sociali le ha rese naturalmente allineate con alcuni principi ESG. Molte cooperative sociali nel tempo hanno adottato pratiche ecocompatibili e di economia circolare soprattutto nei settori dell'agricoltura, della gestione dei rifiuti e del co-housing (Borzaga & Bodini, 2012; Schenkel et al., 2015).

Nel settore agroalimentare, le cooperative sociali hanno favorito la diffusione di produzione biologica, agricoltura sociale e modelli di filiere corte, contribuendo a ridurre drasticamente l'uso di fertilizzanti chimici e pesticidi (Goyal et al., 2017; Michelini, 2012). In particolare, esse hanno assunto un ruolo cruciale nell'adozione e promozione dell'agricoltura cosiddetta "rigenerativa", un modello che si contrappone alle pratiche agricole convenzionali per concentrarsi sulla salute del suolo e sulla biodiversità.

In questo contesto, le cooperative sociali promuovono un approccio innovativo alla gestione delle risorse naturali attraverso pratiche agricole sostenibili come compostaggio, agricoltura senza aratro e agroforestazione (Goyal et al., 2017). Il coinvolgimento diretto dei soci e della comunità non solo migliora l'efficienza dei processi operativi, ma contribuisce anche a sensibilizzare la popolazione sui temi

della sostenibilità ambientale e a diffondere modelli di produzione e consumo più responsabili (Borzaga & Bodini, 2012).

Un altro ambito in cui le cooperative sociali esercitano un impatto significativo sull'ambiente è la promozione delle filiere corte, dato che l'acquisto diretto dai produttori locali riduce l'impronta ecologica legata al trasporto degli alimenti (Jarzębowski et al., 2020). Studi sulla logistica sostenibile confermano che la prossimità geografica tra produttori e consumatori abbassa il consumo di combustibili fossili e migliora la gestione dei flussi di materiali (Taghipour & Lu, 2023).

Molte cooperative, inoltre, si specializzano nel recupero e riuso delle risorse, sviluppando modelli di economia circolare che minimizzano gli sprechi e valorizzano materiali altrimenti destinati allo scarto (Geissdoerfer et al., 2017). In diversi casi, si occupano della raccolta differenziata di rifiuti urbani e industriali, con benefici sia economici che ambientali (Gallaud & Laperche, 2016). Alcuni progetti innovativi, come l'upcycling e il riciclo creativo, hanno favorito la nascita di laboratori e spazi di co-creazione per sperimentare nuove soluzioni di recupero e trasformazione dei materiali (Borzaga & Bodini, 2012).

Anche la transizione energetica rappresenta una priorità per le cooperative sociali, impegnate nella promozione delle energie rinnovabili e nella riduzione dell'impatto energetico. Nel settore del co-housing, alcuni modelli abitativi si basano su sistemi di autoproduzione e gestione condivisa dell'energia, con conseguente abbattimento del consumo di risorse e delle emissioni di gas serra (Osti, 2012). L'adozione di tecnologie innovative e l'attuazione di sistemi di monitoraggio continuo hanno inoltre permesso a queste realtà di contribuire in modo concreto alla mitigazione del cambiamento climatico (Murray et al., 2017).

4.2 Impatto sociale

Le cooperative sociali operano secondo una logica di mutualità esterna, in cui il valore generato si estende all'intera collettività (Defourny & Nyssens, 2010; Caselli 2005; 2006b).

Le cooperative sociali di tipo B, in particolare, svolgono un ruolo essenziale, dimostrando come il lavoro possa fungere da strumento di integrazione e sviluppo personale per individui appartenenti a categorie svantaggiate, tra cui persone con disabilità, disoccupati di lunga durata, migranti, ex detenuti e persone con fragilità socio-economiche (Nyssens, 2006). Questo modello si distingue per il superamento di un approccio assistenzialista (Borzaga & Depedri, 2012) e per la promozione di processi di empowerment e partecipazione attiva nella società. Studi nel campo della psicologia del lavoro mostrano, inoltre, che tali organizzazioni creano ambienti inclusivi, riducendo il rischio di isolamento sociale (Haugh & Talwar, 2016).

Il contributo delle cooperative sociali risulta fondamentale anche per la coesione tra diverse fasce della popolazione. Esse operano spesso in contesti caratterizzati da un'ampia eterogeneità sociale e culturale e, conseguentemente, offrono luoghi di interazione tra gruppi di età e background differenti (Galera & Borzaga, 2009; Spear,

2006; Hulgård, 2011) e promuovono ambienti di lavoro orientati all'uguaglianza di genere e al rispetto della diversità. Le cooperative sociali forniscono, inoltre, strumenti di formazione e sviluppo di competenze trasversali, contribuendo all'incremento dell'autostima individuale (Borzaga & Tortia, 2017; Defourny & Nyssens, 2010; Cooney, 2011) e alla generazione di capitale sociale, inteso come l'insieme delle relazioni di fiducia, reciprocità e cooperazione che rafforzano la coesione e la resilienza delle comunità (Putnam, 1993).

Oltre a generare impatti diretti sui singoli lavoratori, tali organizzazioni fungono anche da catalizzatori di nuove forme di cittadinanza attiva (Laville e Nyssens, 2001). Attraverso la gestione di servizi pubblici, in partenariato con le amministrazioni locali, le cooperative sociali rafforzano il modello della co-produzione dei servizi, come l'assistenza socio-sanitaria e l'educazione (Pestoff, 2012). Esse, inoltre, sviluppano progetti di economia di comunità, in cui la partecipazione dei cittadini diventa uno strumento per il miglioramento della qualità della vita collettiva (Pestoff, 2012). Ne sono un esempio, i gruppi di acquisto solidale e programmi di supporto per le famiglie in difficoltà (Evers & Laville, 2004).

4.3 Governance

Nelle cooperative sociali, il coinvolgimento dei membri nella gestione costituisce il fulcro della "governance partecipativa" che avviene nel pieno rispetto del principio della democrazia economica (Defourny & Nyssens, 2013). Questa forma di partecipazione è stata a lungo oggetto di studio in diverse tipologie di organizzazioni, sia non profit che *for profit*.

La letteratura ne individua due dimensioni complementari: da un lato l'azionariato dei lavoratori si configura come una modalità di governance in grado di garantire una loro partecipazione diretta negli assetti proprietari dell'impresa (Caselli, 2006); dall'altro lato, il diritto all'informazione e il coinvolgimento nelle decisioni aziendali costituiscono un ulteriore aspetto della partecipazione dei lavoratori, favorita pure dal ruolo attivo delle organizzazioni sindacali come aggregatori e catalizzatori delle istanze dei soggetti rappresentati (Caselli, 2016).

In ogni caso, la democrazia economica è una peculiarità delle cooperative sociali dove l'adozione di modelli di proprietà diffusa si affianca alla centralità di una rappresentanza organizzata, configurando un sistema in cui la partecipazione collettiva si traduce in una responsabilità gestionale e in una reale condivisione del potere decisionale.

I meccanismi di governance relazionale che ne scaturiscono stimolano l'impegno interno e permettono di identificare tempestivamente le esigenze emergenti, consentendo così di sviluppare risposte rapide e adeguate (Thomas, 2004) e di favorire una innovazione sociale in linea con le necessità delle comunità locali (Joannidès de Lautour & Cortese, 2016; Fici, 2015; Favalli et al., 2020).

Parallelamente, le caratteristiche del consiglio di amministrazione, sia in termini di composizione che di dimensione, ne influenzano la performance (Hakelius, 2018). Diversi studi evidenziano che, rispetto ad altri modelli di impresa, un CEO interno

porta a risultati migliori grazie a incentivi più forti e a costi di agenzia inferiori (Liang & Hendrikse, 2013). Inoltre, la letteratura indica che una maggiore presenza femminile nel *board* è associata a un orientamento sociale più marcato e, in alcuni contesti, a performance finanziarie superiori (Perilleux & Szafarz, 2015; Esteban-Salvador et al., 2019).

Per usufruire dei vantaggi di una distribuzione equa del potere decisionale, però, è fondamentale garantire l'effettiva partecipazione degli aventi diritto (Haugh & Talwar, 2016). Tuttavia, le associazioni di categoria evidenziano situazioni in cui, da un lato, si ribadisce che i soci della cooperativa sono i soggetti decisori, ma dall'altro, questi non sempre desiderano di prendere parte ai processi decisionali (Legacoop, 2016).

Un'altra criticità nella governance delle cooperative sociali risiede nel fatto che il coinvolgimento di un ampio ventaglio di *stakeholder* (primari e secondari) può generare conflitti tra interessi eterogenei. La sfida consiste nel bilanciare le esigenze dei soci attivi con quelle dei beneficiari e degli stakeholder esterni, garantendo al contempo l'efficacia e la tempestività delle decisioni (Borzaga & Depedri, 2013).

Per tali motivi, l'implementazione di buone e innovative pratiche di governance risulta fondamentale (Guzman et al., 2020).

5. Le sfide ESG future: l'importanza di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

L'evoluzione del quadro normativo e delle aspettative del mercato pone le cooperative sociali di fronte a nuove sfide ESG, rendendo necessario un costante aggiornamento delle loro pratiche aziendali. In particolare, come evidenziato nel paragrafo precedente, le maggiori opportunità di miglioramento emergono nell'ambito della governance (G).

In un contesto in cui – nonostante gli attuali tentennamenti – investitori e istituzioni attribuiscono grande importanza ai criteri di sostenibilità, le organizzazioni non profit possono rafforzare il proprio posizionamento competitivo, accedere a capitali pazienti, avviare partnership strategiche e aumentare la propria visibilità presso stakeholder pubblici e privati.

Le nuove disposizioni in materia di “adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili” possono costituire un riferimento utile per sviluppare un modello cooperativo capace di adattarsi all'evoluzione dello scenario in cui operano (Panizza, 2023). Questa normativa introdotta dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza impone l'adozione di sistemi di controllo interno adeguati alle caratteristiche dell'organizzazione, con l'obiettivo di garantire trasparenza, affidabilità delle informazioni e continuità aziendale. Allo stesso tempo, stimola una riflessione più ampia sulla gestione del rischio, includendo anche quelli di natura non finanziaria, come i rischi ambientali e sociali.

Per maggior chiarezza, evidenziamo alcune possibili *best practices* derivanti dalla sua applicazione e suggerite dagli ordini professionali (Fondazione Nazionale dei commercialisti, 2024).

Le tre direttrici in cui abbiamo articolato le loro indicazioni, ossia Pianificare, Comunicare e Monitorare, mirano a fornire un riferimento concreto per rafforzare la qualità dei processi decisionali, la partecipazione dei soci e l'affidabilità del sistema di controllo interno, preservando i valori fondanti delle cooperative sociali.

Direttrice 1: Pianificare

La definizione puntuale di ruoli e responsabilità rappresenta il primo presupposto di un'organizzazione efficiente. L'adozione di organigrammi e funzionigrammi che specifichino compiti, linee di riporto e poteri di firma riduce le sovrapposizioni decisionali e fornisce una visione chiara dell'assetto organizzativo. L'integrazione dei parametri ESG nel budget consente di fissare obiettivi misurabili e orizzonti temporali chiari, evitando iniziative episodiche.

Per garantire un adeguato presidio dei rischi, inoltre, è opportuno adottare un sistema di controllo interno formalizzato, inteso come un insieme di procedure documentate, flussi informativi tracciati e responsabilità definite. Tale sistema individua le aree critiche e ne verifica la conformità a normative, principi mutualistici e criteri di sostenibilità.

L'eventuale implementazione di modelli organizzativi ex D.Lgs. 231/2001, quando sostenibile, rafforza, inoltre, la prevenzione di comportamenti illeciti e consolida la reputazione dell'ente.

Direttrice 2: Comunicare

L'attività di rendicontazione e divulgazione delle informazioni, sia finanziarie sia non finanziarie, riveste un ruolo centrale nell'assicurare la partecipazione dei soci e degli altri stakeholder. La relazione ex art. 2545 c.c. costituisce uno strumento cardine di trasparenza, poiché illustra i criteri seguiti nella gestione mutualistica e rende conto delle modalità di attribuzione dei vantaggi ai soci.

È opportuno che i documenti societari fondamentali, quali statuto e regolamenti, siano prontamente accessibili, in modo da favorire il controllo diffuso e la consapevolezza sulle scelte da prendere.

Per valorizzare gli aspetti ESG, inoltre, le cooperative dovrebbero integrare dati ambientali e sociali nei bilanci di previsione e nei report di impatto, adottando metriche chiare e procedure di raccolta strutturate.

Un regolamento per l'assemblea e per la nomina degli organi sociali assicura, infine, che i processi decisionali si svolgano in forma ordinata e rispettino i principi di democraticità.

Direttrice 3: Monitorare

Il monitoraggio costante delle dinamiche economico-finanziarie e degli impegni ESG risulta cruciale per la sostenibilità di lungo periodo. Strumenti di contabilità in tempo reale, un calendario regolare di bilanci infrannuali e rendiconti finanziari, audit interni periodici, nonché riconciliazioni con fonti esterne, ad esempio, gli estratti conto bancari, consentono di intercettare tempestivamente eventuali squilibri.

Nel caso di prestito sociale, procedure di verifica e limiti patrimoniali garantiscono la conformità alle normative e tutelano la stabilità dell'ente. È inoltre essenziale mantenere un controllo sulle transazioni con i soci, distinguendo le diverse tipologie di scambio per preservare la natura mutualistica e valutare l'efficacia delle politiche di inclusione.

6. Conclusioni

Le cooperative sociali, grazie alla maggiore flessibilità operativa e alla governance democratica che ne caratterizza l'assetto, si pongono come laboratori privilegiati per lo sviluppo di soluzioni innovative in risposta a esigenze sociali spesso trascurate dal mercato o dalle politiche pubbliche. La possibilità di adattarsi rapidamente alle necessità del territorio e di coinvolgere in modo diretto i membri nella gestione contribuisce a creare ambienti di lavoro inclusivi e partecipativi (Myyryläinen & Torkkeli, 2022). In tal modo, si sviluppa un senso di corresponsabilità collettiva che rafforza sia l'impegno individuale sia la focalizzazione sugli obiettivi sociali.

Tuttavia, è evidente come tali realtà non siano esenti da sfide: la sostenibilità economica, l'attrazione di capitali e la necessità di competere in un contesto sempre più complesso richiedono un approccio sistemico (Godwin et al., 2022). In questo senso, l'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili migliora la capacità di gestire e misurare gli impatti ESG e accresce la trasparenza e l'affidabilità percepita dagli stakeholder.

Le cooperative sociali hanno dimostrato che è possibile coniugare attività d'impresa e interesse generale, anticipando concetti oggi alla base di nuovi modelli d'impresa responsabile. In effetti, esse hanno anticipato da decenni pratiche che altre forme di impresa sociale stanno ora adottando: dalla centralità dello scopo sociale inserito nello statuto, al coinvolgimento degli stakeholder nella governance, fino alla rendicontazione integrata dell'impatto generato. Questo percorso evolutivo ha reso le cooperative sociali una sorta di laboratorio vivente di innovazione istituzionale, i cui risultati offrono spunti preziosi per gli imprenditori sociali di nuova generazione. In prospettiva, le cooperative sociali appaiono dunque in grado di fungere da riferimento per altre forme di *purpose driven organization*, anche for profit, come le società benefit.

Bibliografia

- Borzaga, C., & Bodini, R. (2012). What to Make of Social Innovation? Towards a Framework for Policy Development. *Social Policy & Society*, 11(4), 423-434. <https://doi.org/10.1017/s1474746414000116>
- Borzaga, C., & Depedri, S. (2012). The emergence of social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge.

- Borzaga, C., & Depedri, S. (2013). When social enterprises do it better: efficiency and efficacy of work integration in Italian social cooperatives. In *Social enterprise* (pp. 85-101). Routledge.
- Borzaga, C., & Fontanari, E. (2020). Impresa sociale e finanza: un'analisi della situazione delle cooperative sociali italiane. *Impresa Sociale*, 2, 78-85. <https://doi.org/10.7425/IS.2020.02.04>
- Borzaga, C., & Tortia, E. C. (2017). Co-operation as Co-ordination Mechanism: a new approach to the economics of co-operative enterprises. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199684977.013.5>
- Calabrese, G. G., & Falavigna, G. (2021). Le cooperative sociali prima e durante il Covid-19. Un'analisi economico-finanziaria tramite benchmarking. *Impresa sociale*, (3/2021). <https://doi.org/10.7425/IS.2021.03.05>
- Caselli, L. (2004). Neppure le imprese possono fare a meno dell'etica. In Rusconi, G, e Dorigatti, M. (A cura di) *Impresa e responsabilità sociale*. Franco Angeli, Milano.
- Caselli, L. (2005). La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato. *Sinergie Rivista di studi e ricerche*, vol. 65.
- Caselli, L. (2006a). Democrazia economica e azionariato dei lavoratori. In Rusconi, G. e Dorigatti, M. (A cura di) *Impresa e responsabilità sociale*. Franco Angeli, Milano.
- Caselli, L. (2006b). L'impresa soggetto e strumento del bene comune. *Impresa Progetto*, 1.
- Caselli, L. (2016). La democrazia economica passa attraverso il sindacato. In *Europa*, 3, pp 46-49.
- Caselli, L. (2018). L'economia non può fare a meno dell'etica. *Impresa Progetto*, 2.
- Cato, S., & Nakamura, H. (2022). Understanding the function of a social business ecosystem. *Sustainability*, 14(15), 9325. <https://doi.org/10.3390/su14159325>
- Cooney, K. (2011). An Exploratory Study of Social Purpose Business Models. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 2(1), 69-81. <https://doi.org/10.1177/0899764009351591>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). "Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences". *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). Social co-operatives: When social enterprises meet the co-operative tradition. *Journal of Entrepreneurial and organizational diversity*, 2(2), 11-33. <http://dx.doi.org/10.5947/jeod.2013.008>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Evers, A., & Laville, J. L. (2004). *The Third Sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.
- Esteban-Salvador, L., Gargallo-Castel, A., & Pérez-Sanz, J. (2019). The presidency of the governing boards of cooperatives in Spain: A gendered approach. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(1), 34-41. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.03.002>

- Favalli, R. T., Gori Maia, A., & da Silveira, J. M. F. J. (2020). Governance and financial efficiency of Brazilian credit unions. *RAUSP Management Journal*, 55, 355-373. <https://doi.org/10.1108/rausp-02-2019-0018>
- Fici, A. (2015). Cooperation among cooperatives in Italian and comparative law. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 4(2), 64-97. <https://doi.org/10.5947/jeod.2015.011>
- Fondazione Nazionale dei commercialisti (2024) Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative – Focus cooperative disponibile al seguente link: <https://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/node/1789>
- Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228. <https://doi.org/10.1108/17508610911004313>
- Gallaud, D., & Laperche, B. (2016). *Circular Economy, Industrial Ecology and Short Supply Chain*. Springer.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Ghoshal, S., Bartlett, C., & Moran, P. (1999). A new manifesto for management. *MIT Sloan Management Review*, 40, 9–20.
- Goodwin, G., O'Hare, P., Johansson, M. S., & Alderman, J. (2022). The politics of coproduction during Latin America's 'Pink Tide': Water, housing, and waste in comparative perspective. *World Development*, 157, 105930. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105930>
- Goyal, S., Esposito, M., & Kapoor, A. (2017). Circular Economy Business Models in Developing Economies. *Journal of Business Research*, 86, 132-141. <https://doi.org/10.1002/tie.21883>
- Graikioti, S., Sdrali, D., & Klimi Kaminari, O. (2022). Factors determining the sustainability of social cooperative enterprises in the Greek context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 13(2), 183-204. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1758197>
- Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. D. L. O. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, 55(4), 1075-1089. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00174-5>
- Hakelius, K. (2018). Understanding the board of Swedish farmer cooperatives—Cases focusing on board composition and interaction patterns. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(2), 45-52. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.06.001>
- Haugh, H., & Talwar, A. (2016). Linking Social Entrepreneurship and Social Change: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 643-658. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2449-4>
- Henderson, R., & Van Den Steen, E. (2015). Why do firms have “purpose”? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105, 326–30. <https://doi.org/10.1257/aer.p20151072>

- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Hulgård, L. (2011). Social Economy and Social Enterprise: An Emergent Alternative to Mainstream Market Economy? *China Journal of Social Work*, 4(3), 201-218. <https://doi.org/10.1080/17525098.2011.619643>
- Jarzębowski, S., Boursakis, M., & Bezat-Jarzębowska, A. (2020). Short food supply chains (SFSC) as local and sustainable systems. *Sustainability*, 12(11), 4715. <https://doi.org/10.3390/su12114715>
- Joannidès de Lautour, V., & Cortese, C. (2016). Cooperatives: governance and accountability systems for a better world? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(1). <https://doi.org/10.1108/jaoc-03-2015-0033>
- Laratta, R. (2016). An interface between mental health systems and the community: Italian social cooperatives. *Journal of Policy Practice*, 15(1-2), 102-115. <https://doi.org/10.1080/15588742.2016.1109970>
- Lashitew, A. A., van Tulder, R., & Muche, L. (2022). Social value creation in institutional voids: a business model perspective. *Business & Society*, 61(8), 1992-2037. <https://doi.org/10.1177/0007650320982283>
- Laville, J. L., & Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-Economic Approach. In Borzaga, C. & Defourny, J. *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge.
- Legacoop (2016) Linee guida per la governance delle cooperative sociali. Testo per la consultazione del settore - febbraio 2016. Consultabile al link: <https://www.legacoopmarche.it/ajaxfilemanager/uploaded/Linee%20guida%20governance%20Legacoopsociali.pdf>
- Liang, Q., & Hendrikse, G. (2013). Cooperative CEO identity and efficient governance: member or outside CEO? *Agribusiness*, 29(1), 23-38. <https://doi.org/10.1002/agr.21326>
- Lund, M., & Novkovic, S. (2023). Multi-stakeholder cooperatives. *Handbook of research on cooperatives and mutuals*, 531-548. <https://doi.org/10.4337/9781802202618.00045>
- Magzan, M. (2014). Social economy: Inclusion of person and human sociability. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 4(1), 13-20. <https://doi.org/10.5937/jemc1401013m>
- Mayer, C. (2021). The Future of the Corporation and the Economics of Purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901. <https://doi.org/10.1111/joms.12660>
- Michelini, L. (2012). Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets. *Springer Science & Business Media*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-32150-4>
- Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context.

- Journal of Business Ethics*, 140, 369-380. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>
- Myyryläinen, H., & Torkkeli, L. (2022). Corporate social responsibility in social SMEs: discourses of prosocial behavior in individual, organizational, and societal levels. *Sustainability*, 14(11), 6718. <https://doi.org/10.3390/su14116718>
- Nair, P. B. (2022). Embracing hybridity: a business model innovation for sustainable social enterprises. *International Journal of Business and Society*, 23(3), 1600-1617. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5186.2022>
- Nazzaro, C., Stanco, M., Uliano, A., Lerro, M., & Marotta, G. (2022). Collective smart innovations and corporate governance models in Italian wine cooperatives: the opportunities of the farm-to-fork strategy. *International Food and Agribusiness Management Review*, 25(5), 723-736. <https://doi.org/10.22434/ifamr2021.0149>
- Nyssens, M. (2006). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Routledge.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osti, G. (2012). Green social cooperatives in Italy: a practical way to cover the three pillars of sustainability?. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 8(1), 82-93. <https://doi.org/10.1080/15487733.2012.11908087>
- Panizza, A. (2023). Adeguate assetti organizzativi, amministrativi, contabili per prevenire la crisi. *Ipsa*.
- Parfitt, B., & Nahar, N. S. (2016). Nursing education in Bangladesh: a social business model. *International Nursing Review*, 63(2), 285-291. <https://doi.org/10.1111/inr.12243>
- Pencarelli, T. (2024) Dal capitalismo degli azionisti al capitalismo degli stakeholder: l'esigenza di una leadership umanistica per una transizione efficace. *Impresa Progetto*. N.1 2024 <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2024.1.1607>
- Perez-Gonzalez, M. D. C., & Valiente-Palma, L. (2021). Cooperative societies and sustainability: A spatial analysis of Andalusia as a tool for implementing territorial development policies, strategies and initiatives. *Sustainability*, 13(2), 609. <https://doi.org/10.3390/su13020609>
- Périlleux, A., & Szafarz, A. (2022). Women in the boardroom: A bottom-up approach to the trickle-down effect. *Small Business Economics*, 58(4), 1783-1800. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00475-8>
- Pestoff, V. (2013). Co-production and third sector social services in Europe: some crucial conceptual issues. In *New public governance, the third sector, and co-production* (pp. 13-34). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203152294-8>
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Sabatier, V., Medah, I., Augsdorfer, P., & Maduekwe, A. (2017). Social business model design and implementation in developing countries: Learning from an affordable medicine developed in Burkina Faso. *Journal of Management Development*, 36(1), 48-57. <https://doi.org/10.1108/jmd-03-2015-0041>
- Schenkel, M., Caniels, M. C., Krikke, H., & van der Laan, E. (2015). Understanding value creation in closed loop supply chains: Past findings and future directions.

- Journal of Manufacturing Systems*, 37, 729-745.
<https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2015.04.009>
- Scuotto, A., Cicellin, M., & Consiglio, S. (2023). Social bricolage and business model innovation: a framework for social entrepreneurship organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(2), 234-267.
<https://doi.org/10.1108/jsbed-02-2022-0094>
- Spear, R., & Bidet, E. (2005). Social Enterprise for Work Integration in 12 European Countries: A Descriptive Analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(2), 195-231. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00276.x>
- Spiess-Knafl, W., Mast, C., & Jansen, S. A. (2015). On the nature of social business model innovation. *Social Business*, 5(2), 113-130.
<https://doi.org/10.1362/204440815x14373846978624>
- Taghipour, A., & Lu, X. (2023). Sustainable Short Circuits. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 11(4). <https://doi.org/10.18178/joams.11.4.139-143>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thomas, A. (2004). The rise of social cooperatives in Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15, 243-263.
<https://doi.org/10.1023/b:volu.0000046280.06580.d8>
- Umar, A., Sasongko, A. H., Widyastuti, I. T., & Christanti, Y. (2020). Improving the social enterprise-based business performance from the aspect of social business model canvas. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-12.
- Vial, V. (2016). A business model canvas for social enterprises. *Sains Humanika*, 8(1-2). <https://doi.org/10.11113/sh.v8n1-2.825>
- Wafae, T., & Sara, R. (2021). Women's rural cooperatives in Morocco: Challenges and collapses. *International Journal of Interdisciplinary Gender Studies*, 2(1), 85-103.
- Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40, 715-737.
<https://doi.org/10.1007/s11187-011-9401-0>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>