

**Convegno Il terzo settore come “volano” per lo sviluppo socio-territoriale.  
I risultati di una prima indagine**

**D.M.**  
Dipartimento di Management

---



***La convergenza tra i sistemi profit e non profit:  
impresa sociale, B-corp e quali altri forme di  
ibridazione?***

Valerio Temperini  
Docente di Marketing e Marketing dei servizi

Ascoli Piceno, 29 giugno 2021

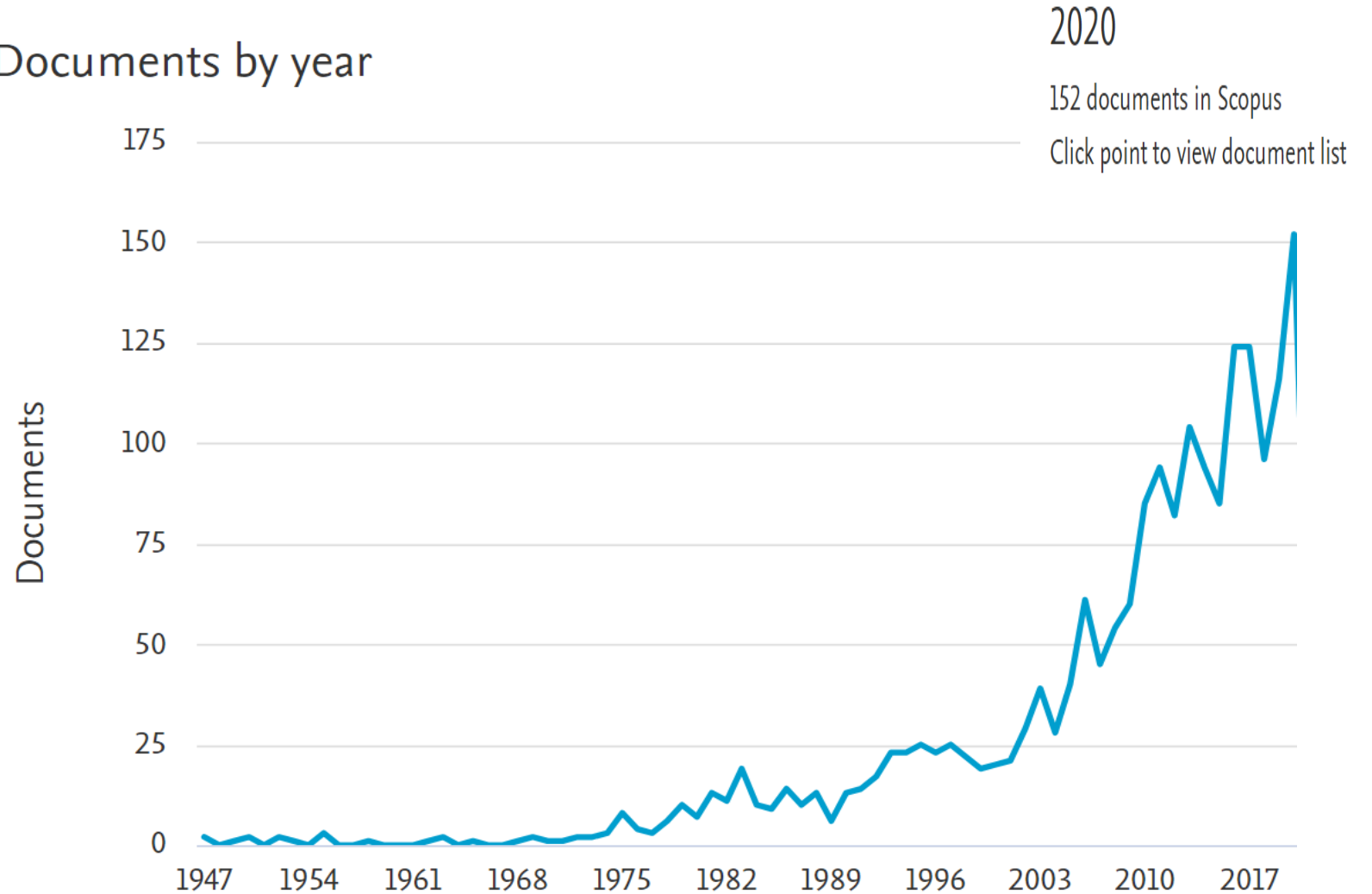
# Ricerca letteratura scientifica

Data base SCOPUS

«non profit» nel titolo dell'articolo

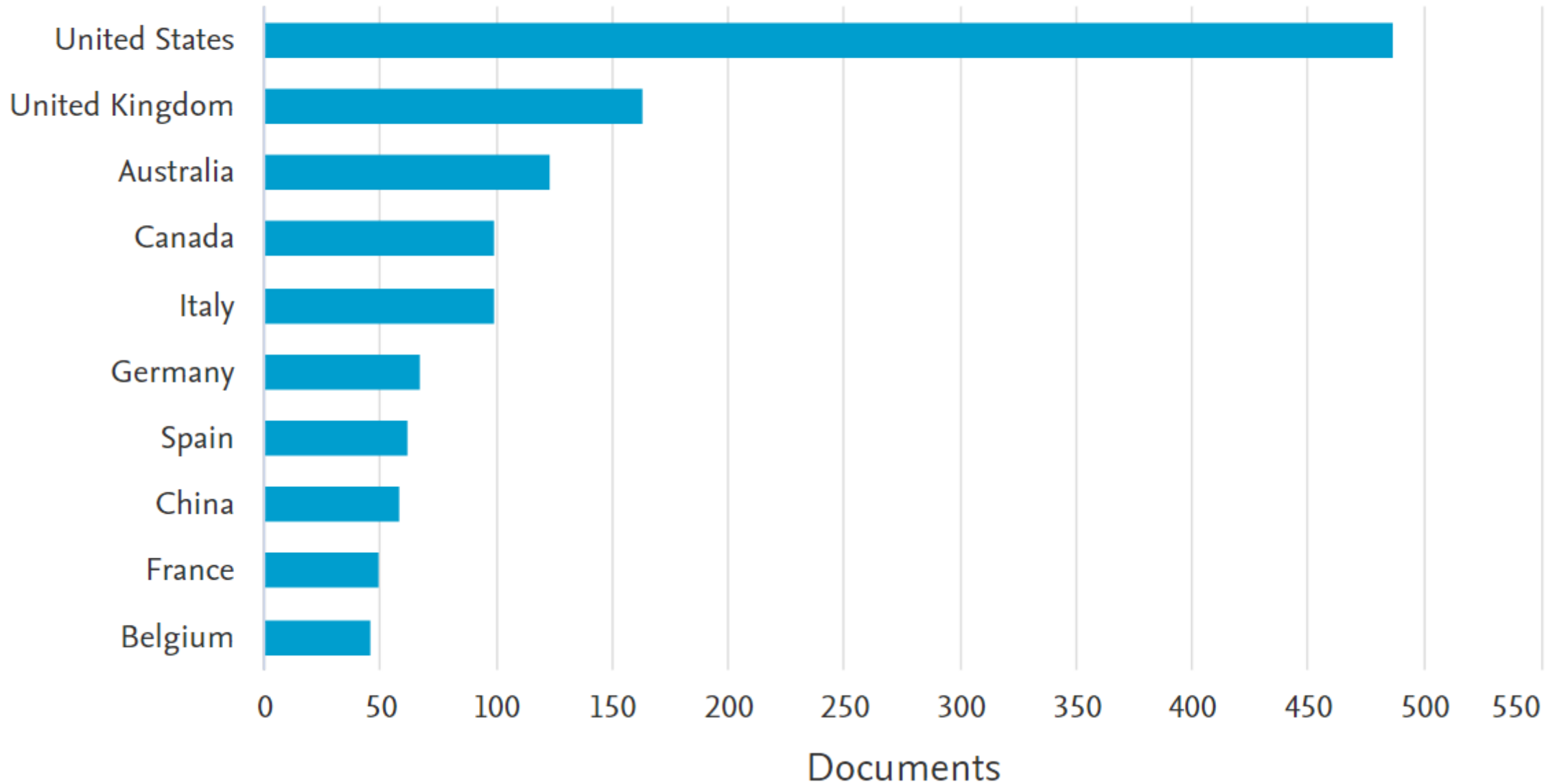
1.966 documenti

## Documents by year

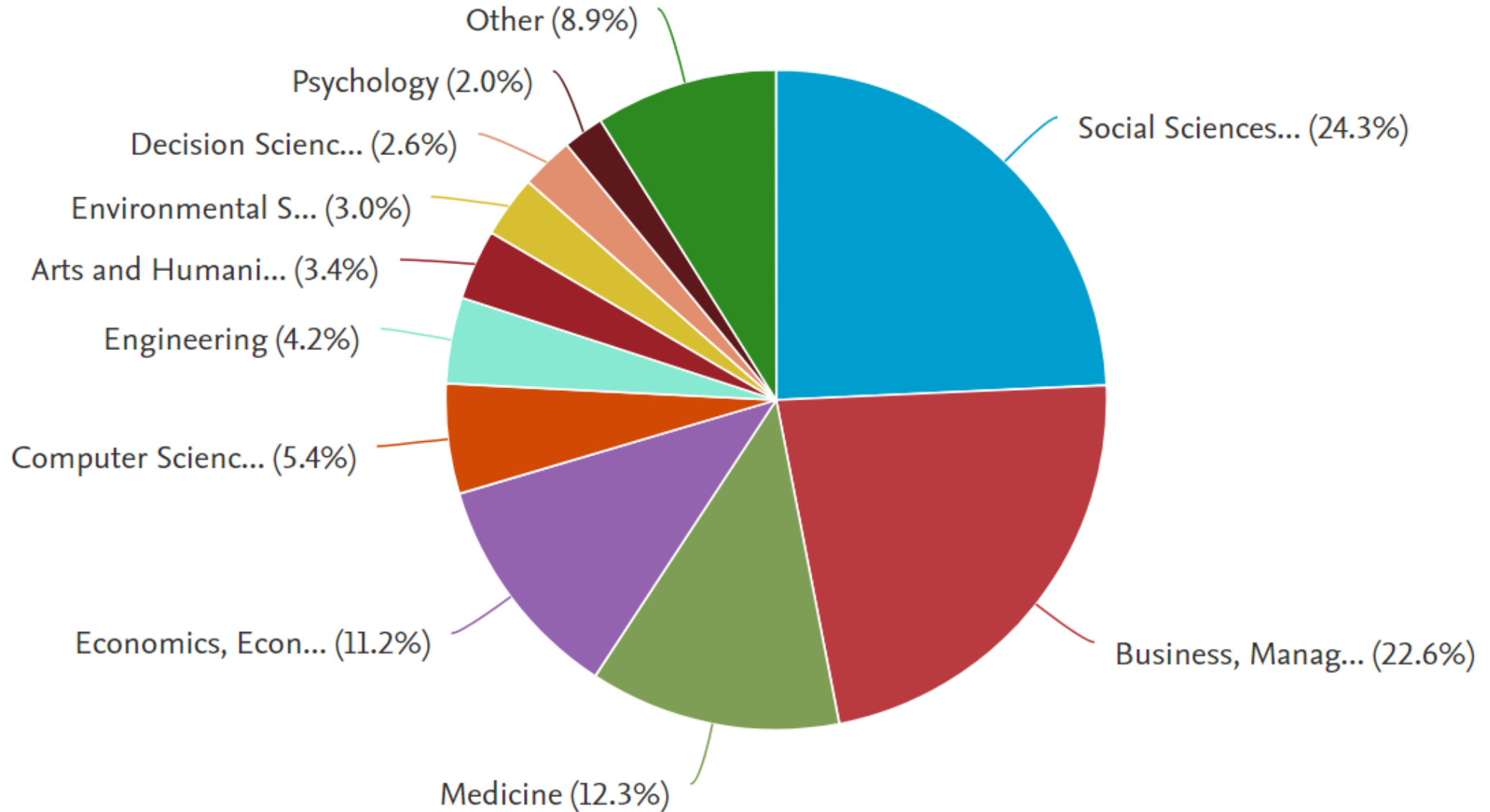


# Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



# Documents by subject area



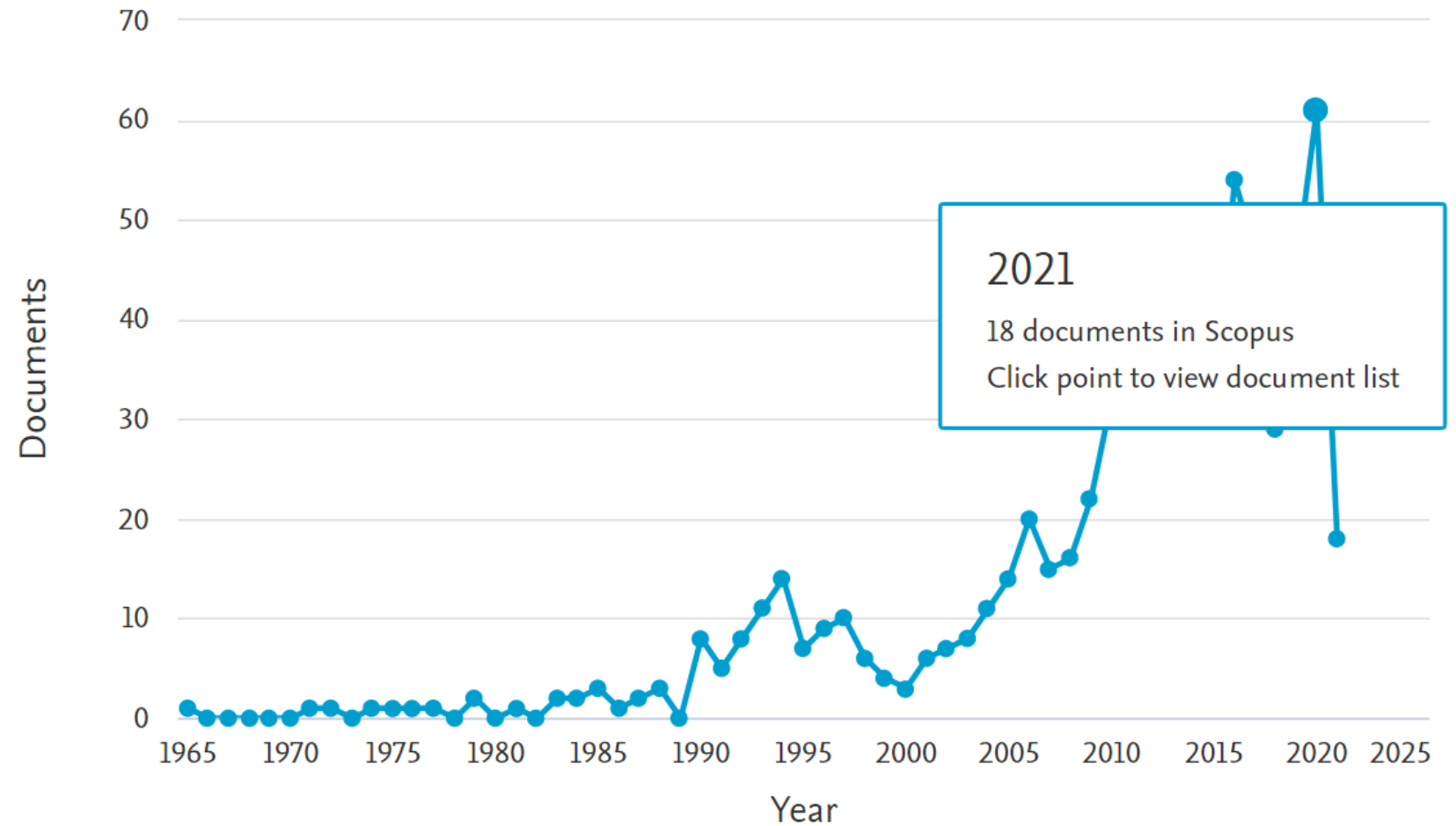
## Ricerca letteratura scientifica

Data base SCOPUS

«non profit» nel titolo dell'articolo

Area Business, Management, Marketing 696 articoli (61 documenti nel 2020)

### Documents by year



## **Ricerca letteratura scientifica**

Data base SCOPUS

«non profit» nel titolo dell'articolo

Area Business, Management, Marketing 696 articoli (61 documenti nel 2020)

### [Titoli articoli anno pubblicazione 2021](#)

[Exploring brand purpose dimensions for non-profit organizations](#)

[Ending business-non-profit partnerships: The spinout of social enterprises](#)

[Non-profit resource allocation and service scheduling with cross-subsidization and uncertain resource consumptions](#)

[Territorial intelligence in rural areas: The digitization of non-profit associations through social media](#)

[The Accountability Process During The Time Of Covid-19 Pandemic And The Emerging Role Of Non-Profit Associations](#)

[Overcoming sustainability challenges with non-profit organisations? Insights from the apparel supply chain](#)

[Control and autonomy: resource dependence relations and non-profit organizations](#)

[Social networks in the non-profit sector: Social support practices](#)

[Does performance-based accountability impact how non-profit directors perceive organizational performance? Insights from rational planning](#)

Ricerca letteratura

Data base SCOPUS

«non profit» nel titolo dell'articolo

Area Business, Management, Marketing 696 articoli (61 documenti nel 2020)

### [Titoli articoli anno pubblicazione 2021](#)

[Inhibitors of non-for-profit organisations' activities and survival in a crisis context](#)

[How Funding of Non-profit Social Organizations Affects the Number of Volunteers](#)

[Volunteer engagement: drivers and outcomes on non-profits' co-creation of value](#)

[Measuring the Worth of Social Good: Valuation in an Emergent Non-profit Social Enterprise](#)

[Intellectual capital disclosures and corporate governance in gaining the firms' non-discretionary profits and market value in asean-5](#)

[Accountability and legitimacy of non-profit organisations: Challenging the current status quo and identifying avenues for future research](#)

[Non-profit theatre managers as multi-stakeholder managers: The plate-spinning of accountability](#)

[Engagement in social networks: a multi-method study in non-profits organizations](#)

[Accounting Standards for European Non-profits. Reasons and Barriers for a Harmonisation Process](#)

## Social enterprises

- Journey and impact of business model innovation: The case of a social enterprise in the Scandinavian electricity retail market (2018)
- External oriented resources and social enterprises' performance: The dominant mediating role of formal business planning (2019)
- Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review (2020)
- The social e market convergence in a renewable energy social enterprise (2020)
- From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation (2021)
- Blended value co-creation: A qualitative investigation of relationship designs of social enterprises (2021)
- Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective (2021)

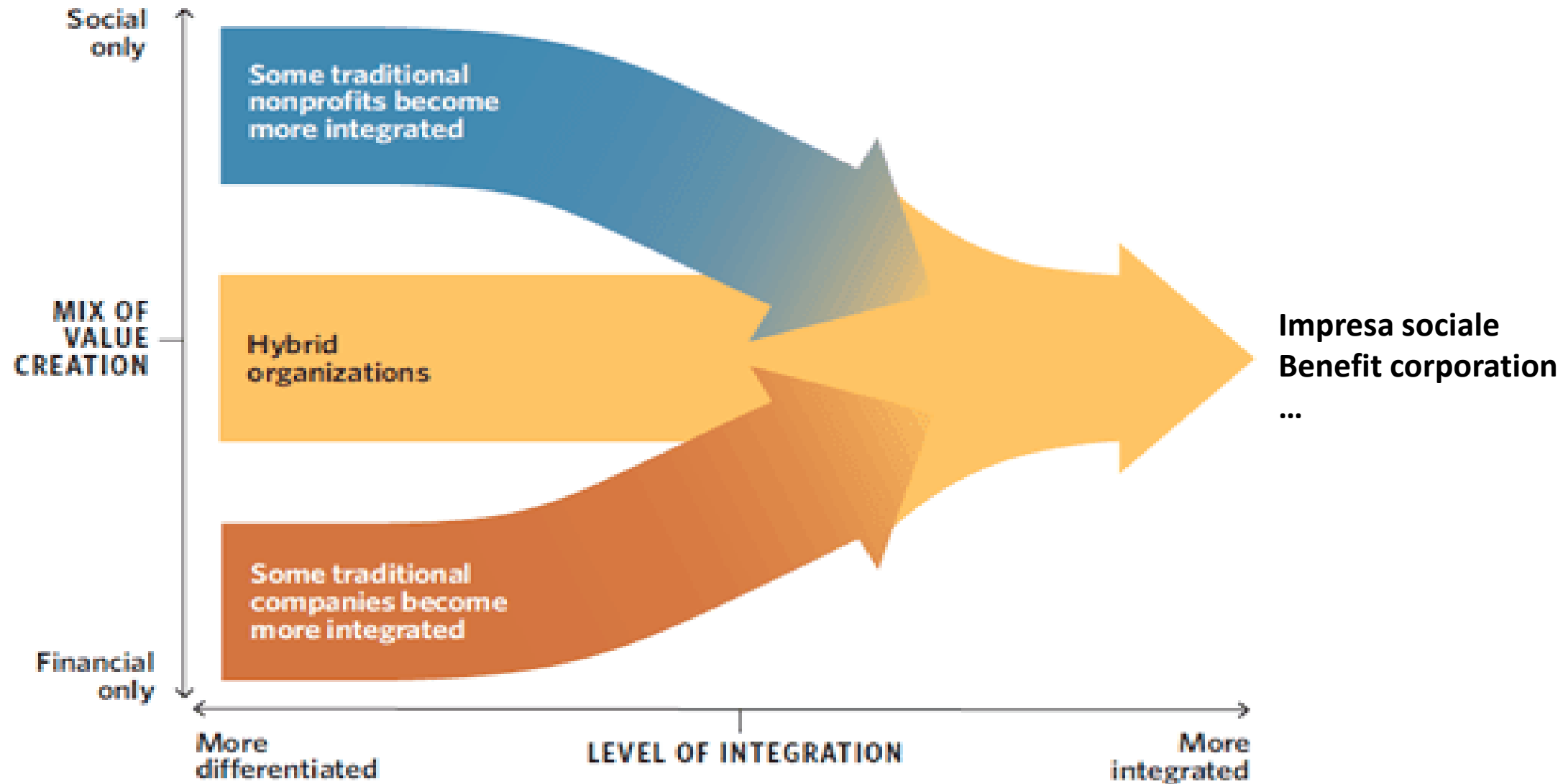


## Social enterprises

Research identifies the 'social enterprise' (abbreviated as SOCENT hereon) as an enterprise with a social mission at its core (Saebi et al., 2019) and creating social value while also being market oriented (Choi and Majumdar, 2014). This makes it **hybrid** in its approach (Douglas et al., 2018). It has an inherent quality of seeking empowerment rather than control and solution-orientation rather than competition-orientation (Santos, 2012); becoming the only organisational form doing so (Agafonow, 2014). Being intrinsically altruistic with entrepreneurial traits (Miller et al., 2012), social entrepreneurs try to balance economic and social value creation. Theoretically, the market and the social logics have an inverse relationship (Stevens et al., 2015), which is challenged by the **hybrid** characteristic of SOCENTs (Doherty et al., 2014) and how they organise that **hybridity** (Battilana et al., 2017). SOCENTs are identified as: one organization type (Agafonow, 2014), combining resourcefulness of a traditional entrepreneur with a mission for social value creation (Banerjee and Sahay, 2019), dealing closely with contextual idiosyncrasies (Sengupta et al., 2018), and 'contested' as understood in many ways (Choi and Majumdar, 2014). Our understanding of the social entrepreneurship phenomenon is deepened when it is contextually explained and conceptualised (Mair and Marti, 2006).

Subhanjan Sengupta, Arunaditya Sahay, Robert D. Hisrich (2020). The social e market convergence in a renewable energy social enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 270, 122516.

# The Hybridization Movement





1 SCONFIGGERE LA POVERTÀ



2 SCONFIGGERE LA FAME



3 SALUTE E BENESSERE



4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ



5 PARITÀ DI GENERE



6 ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI



7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE



8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA



9 IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE



10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE



11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI



12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI



13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO



14 LA VITA SOTT'ACQUA



15 LA VITA SULLA TERRA



16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE



17 PARTNERSTIP PER GLI OBIETTIVI



# Agenda 2030

  
**OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILI**

## Imprese sociali e loro dipendenti in Italia. Anno 2018. Valori assoluti (dati Istat)

	N. imprese	N. dipendenti
Imprese sociali non di diritto	806	6.379
Cooperative sociali	15.751	451.843
<b>Totale</b>	<b>16.557</b>	<b>458.222</b>

Fonte: L'Impresa Sociale in Italia - IV Rapporto Iris Network (2021)

# Imprese sociali e loro dipendenti in Italia, suddivisi per regione. Anno 2018.

## Valori assoluti (dati Istat)

Regione	N. imprese		N. dipendenti		N° dipendenti per impresa
	v.a.	%	v.a.	%	
Piemonte	894	5,4	47.849	10,4	53,5
Valle d'Aosta	39	0,2	931	0,2	23,9
Lombardia	2.362	14,3	87.207	19,0	36,9
Veneto	975	5,9	40.893	8,9	41,9
Provincia Autonoma di Bolzano	195	1,2	3.077	0,7	15,8
Provincia Autonoma di Trento	129	0,8	7.048	1,5	54,6
Friuli-Venezia Giulia	240	1,4	13.643	3,0	56,8
Liguria	435	2,6	11.954	2,6	27,5
Emilia-Romagna	935	5,6	56.485	12,3	60,4
Toscana	738	4,5	31.268	6,8	42,4
Umbria	266	1,6	8.500	1,9	32,0
Marche	367	2,2	13.206	2,9	36,0
Lazio	1.562	9,4	37.041	8,1	23,7
Abruzzo	375	2,3	7.599	1,7	20,3
Molise	151	0,9	2.637	0,6	17,5
Campania	1.756	10,6	20.067	4,4	11,4
Puglia	1.374	8,3	22.360	4,9	16,3
Basilicata	246	1,5	4.457	1,0	18,1
Calabria	690	4,2	5.340	1,2	7,7
Sicilia	1.815	11,0	21.399	4,7	11,8
Sardegna	1.013	6,1	15.261	3,3	15,1
Italia	1.6557	100,0	458.222	100,0	27,7

Fonte: L'Impresa Sociale in Italia - IV Rapporto Iris Network (2021)

«...il 30% di queste imprese è stato costituito negli ultimi 5 anni e che i dati evidenziano una tendenza delle unità **con più storia alle spalle a mostrare una maggiore solidità imprenditoriale**: il gruppo di imprese, poco di più di un terzo del totale, costituito da oltre 15 anni assomma da solo quasi tre quarti dei dipendenti totali, mentre quelle costituite negli ultimi cinque anni danno lavoro all'8% dei dipendenti sopra conteggiati».

«...Nel valutare questo universo va però tenuto conto che una **parte significativa è costituita da imprese di dimensioni trascurabili**: il 53.9% non raggiunge i 200 mila euro di fatturato e il 27.5% si ferma a meno di 49 mila; il 19.2% non ha alcun dipendente a libro paga. Accanto alla variabile già evidenziata dell'anno di costituzione e quindi della situazione di startup che caratterizza quasi un terzo delle imprese considerate, emergono con forza differenze settoriali: le imprese che si occupano di sport e cultura hanno in media 6 dipendenti contro i 60 di chi opera in ambito **sanitario** (dove il 22.6% delle imprese ha un fatturato superiore ai 2 milioni di euro) o i 34.5 di chi si occupa di **assistenza sociale**. Significativa anche la variabile territoriale, se si considera ad esempio che il 47% delle imprese del nord hanno almeno 10 lavoratori contro una quota inferiore al 30% nell'Italia sud insulare».



## Quid Impresa Sociale

Inclusione lavorativa attraverso  
una moda bella, etica e sostenibile.

**"Quid Moda etica": un'impresa sociale che recupera le rimanenze di tessuti di alta qualità dei grandi marchi e le trasforma in abiti economicamente accessibili opportunità di formazione e impiego a quanti sono a rischio di emarginazione e discriminazione lavorativa, in particolare alle donne.**



Marzo 2020

Aprile 2020

Ottobre 2020

*Prodottipazione di KOKONO™  
in bioplastica*



**KOKONO™** è una culla pensata e progettata da De-LAB per mitigare questi rischi fornendo un riparo mobile per neonati, in modo che siano protetti sia dentro che fuori casa, in movimento o fermi. **KOKONO™** sarà prodotto e distribuito in Uganda, contribuendo a realizzare e sostenere un processo di produzione sostenibile che coinvolgerà Ugandesi in qualità di fornitori, distributori, educatori ed utilizzatori finali.

**EDU-KO™** è un percorso di educazione alla salute materno infantile che accompagnerà **KOKONO™** nei villaggi in cui sarà distribuito. Il percorso di formazione sarà realizzato da De-LAB in partnership con Amref Africa Health e permetterà di condividere con le famiglie che useranno **KOKONO™** delle buone pratiche per proteggere la salute del neonato e della madre.

**KO-IMPACT™** è un percorso di misurazione dell'impatto sociale che accompagnerà tutto il percorso di distribuzione di **KOKONO™** nei villaggi e che permetterà di capire gli impatti derivanti dall'uso di **KOKONO™** nelle comunità, nel breve – medio e lungo periodo.



# Una comunità globale

## CERTIFICAZIONE B CORP

- **3.400+** aziende certificate B Corp
- **71** paesi
- **150** settori
- **1** unico obiettivo

## BENEFIT CORPORATION

- **4.000+** Benefit Corporation
- **36** stati USA, più Italia, Francia, Ecuador, Colombia, in cui è già disponibile
- **5** stati USA e **12** paesi nel mondo in cui è in fase di approvazione

## MEASURE WHAT MATTERS

- **120.000+** aziende che utilizzano lo strumento di misura
- **100+** partnership
- **80+** fondi classificati GIIRS

Fonte: The B book Il grande libro delle B Corp italiane (2020)

## L'impatto delle B Corp

Nel mondo



3.400+  
#B Corp

\$77+B  
fatturato

350.000+  
dipendenti

In Europa



750+  
#B Corp

\$20+B  
fatturato

50.000+  
dipendenti

In Italia



100+  
#B Corp

\$5+B  
fatturato

7.500+  
dipendenti

Fonte: The B book Il grande libro delle B Corp italiane (2020)

## Le B Corp italiane

**100+**

B Corp Certificate

**500+**

Società Benefit

**La comunità con la crescita  
più veloce in Europa**

Certified

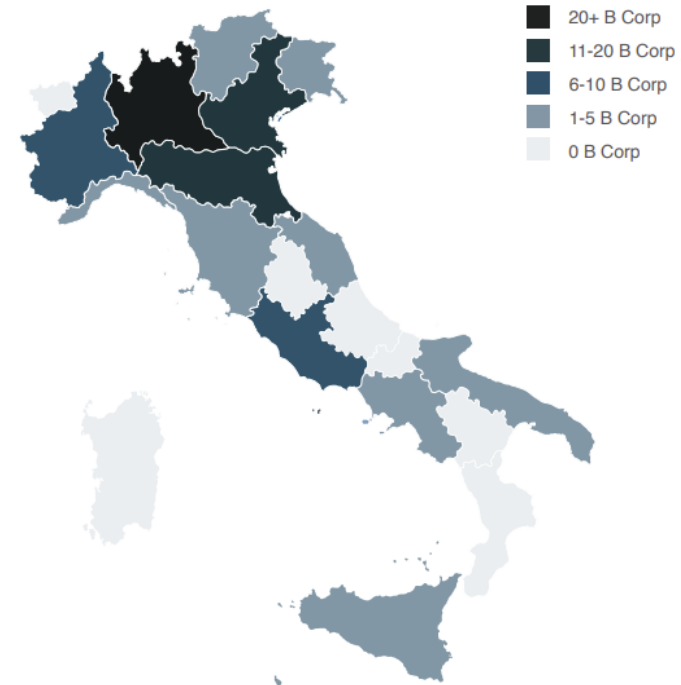


Corporation



Fonte: The B book Il grande libro delle B Corp italiane (2020)

## Le B Corp italiane per area geografica



Fonte: The B book Il grande libro delle B Corp italiane (2020)

# **Keywords** relative alla convergenza tra profit e non profit

- ❖ **Ibridazione**
- ❖ **Perdita identità**
- ❖ **Diffidenza**
- ❖ **Modelli operativi**
- ❖ **Contaminazione di competenze, soluzioni strategiche e organizzative**
- ❖ **Digitalizzazione (big data, web communication, social media marketing...)**
- ❖ **Nuovi obiettivi dell'impresa sociale (non solo welfare, ma ad es. energie rinnovabili)**
- ❖ **Economia circolare (dalla progettazione dei prodotti, al riutilizzo)**
- ❖ **Networking**
- ❖ **Diversità di linguaggio tra organizzazioni for profit e non profit**
- ❖ **Modelli di business**
- ❖ **Innovazione dei progetti non profit**
- ❖ **Collaborazione o competizione?**

Concetto di organizzare azioni ibride, piuttosto che di identità ibrida dell'organizzazione

Territorio è il punto di partenza: esigenze come opportunità (logica di mercato), soluzioni alle esigenze come generazione di valore sociale

Analisi, sviluppo soluzione, implementazione = **possibili aree di convergenza**

- Quali obiettivi?
- Quali campi di collaborazione?
- Come possono completarsi for profit e non profit?
- Quali modelli organizzativi?
- Quali modelli operativi?
- Come misurare le performance?