



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO



OSSERVATORIO IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

*Il rapporto è stato realizzato dal Settore Studi, Statistica e Orientamento al lavoro e
alle professioni*

Dicembre 2021

L'Osservatorio sull'Imprenditorialità Sociale prende avvio nel 2018, sul solco dell'attività di ricerca svolta nel passato dall'Osservatorio Economia Civile e su input del Comitato per l'Imprenditorialità Sociale insediato in Camera di Commercio per mappare, promuovere e sviluppare l'impresa sociale nelle sue varie forme.

Il lavoro svolto quest'anno si è posto i seguenti obiettivi:

- effettuare l'aggiornamento della tassonomia delle realtà, imprenditoriali e non, a impatto sociale, giungendo a una stima di circa 6.000 forme organizzative operanti in Piemonte, di cui oltre 2.000 presenti nella città metropolitana di Torino;
- realizzare un'indagine sul campo con la somministrazione di un questionario a un campione di 3.500 imprese attive con sede legale in Piemonte, costituito da due universi:
 1. l'insieme complessivo delle imprese sociali attive in Piemonte;
 2. un campione rappresentativo delle altre imprese attive in Piemonte (imprese profit)con lo scopo di indagare l'emergere di nuovi o rinnovati modelli economici tenuto conto che, anche in conseguenza degli effetti della crisi pandemica, alcune imprese stanno trasformando il loro business nella direzione di una maggiore attenzione ai rapporti di prossimità e di un radicamento nelle comunità di appartenenza.

INDICE

I NUMERI DELL'ECOSISTEMA.....	4
LA TRASFORMAZIONE DEI MODELLI ECONOMICI D'IMPRESA: FRA EMERGENZA SANITARIA E NUOVE OPPORTUNITÀ.....	16

I NUMERI DELL'ECOSISTEMA

Le forme organizzative a impatto sociale in Piemonte e nella Città metropolitana di Torino

Per la definizione dei confini del sistema economico a impatto sociale occorre partire dal riconoscimento di quelle peculiarità che caratterizzano tali organizzazioni e che si basano principalmente su comportamenti economici e modelli di governance differenti dal resto degli operatori economici.

È un sistema in grande evoluzione per il quale l'identificazione delle diverse forme organizzative si rende necessario non solo per costruire un quadro dettagliato del mondo dell'imprenditorialità sociale ma anche per meglio coglierne il ruolo economico e sociale.

Si tratta di un universo eterogeneo, nel quale accanto alle imprese a vocazione sociale, si affiancano realtà non imprenditoriali che svolgono attività di interesse generale, organismi "ibridi" e imprese profit con una spiccata vocazione sociale.

Tipologie e numerosità

In Piemonte l'insieme delle forme organizzative a impatto sociale è composto da quasi 5.500 unità, di cui all'incirca 2.300 sono nel territorio della città metropolitana di Torino.

Rispetto al dato dell'ultima ricognizione, risalente al 2019, si è assistito ad un incremento della numerosità di circa l'11% per il Piemonte e del 14% per l'area torinese¹, anche se, tuttavia, è il mondo dell'associazionismo e del volontariato a registrare il più importante incremento.

I numeri più significativi si contano nel denominato Terzo settore che unisce realtà imprenditoriali (cooperative e imprese sociali) e forme non imprenditoriali (associazioni di promozione sociale e organizzazioni di volontariato), arrivando a rappresentare oltre il 99% del totale. Residuale risulta il peso dei cosiddetti organismi "ibridi giuridicamente definiti" che racchiude il mondo delle Start Up a Vocazione Sociale (SIAVS), delle Società Benefit e delle B corp.

¹ Tutte le variazioni di consistenza sono state calcolate prendendo l'ultimo dato disponibile e il relativo valore precedente: non è possibile avere un dato di stock annuale su tutte le forme organizzative a impatto sociale, le cui consistenze, vengono rilevate attraverso banche dati amministrative in continua evoluzione ed aggiornamento.

		Forme organizzative a impatto sociale in Piemonte							
		Imprenditorialità a impatto sociale					Terzo settore non imprenditoriale		
		Terzo settore produttivo		Ibridi giuridicamente definiti			Associazioni di promozione sociale	Organizzazioni di volontariato	
		Coop sociali	Imprese sociali	SIAVS	Società Benefit	Bcorp			
Piemonte	2021	874	132	24	34	8	917	3.504	
	2019	919	112	22	15	4	583	3.298	
CMTO	2021	393	86	17	19	2	488	1.272	
	2019	429	64	16	7	2	296	1.182	

Imprenditorialità a impatto sociale

Il Terzo Settore produttivo

Se si considera l'insieme delle imprese e delle cooperative a vocazione sociale, escludendo, quindi, quegli organismi del Terzo settore che non svolgono attività imprenditoriale, si ottiene un bacino di poco più di un migliaio di imprese in Piemonte, di cui quasi il 48% con sede nel territorio torinese.

Esse rappresentano oltre il 18% delle forme organizzative a impatto sociale e, rispetto al 2019, risultano essere in diminuzione del -2,4%, con andamenti divergenti nelle due tipologie imprenditoriali: crescono infatti le imprese sociali, passando da 112 a 132 unità, mentre decrescono le cooperative sociali, che nel 2021² risultano essere 874 (erano 919).

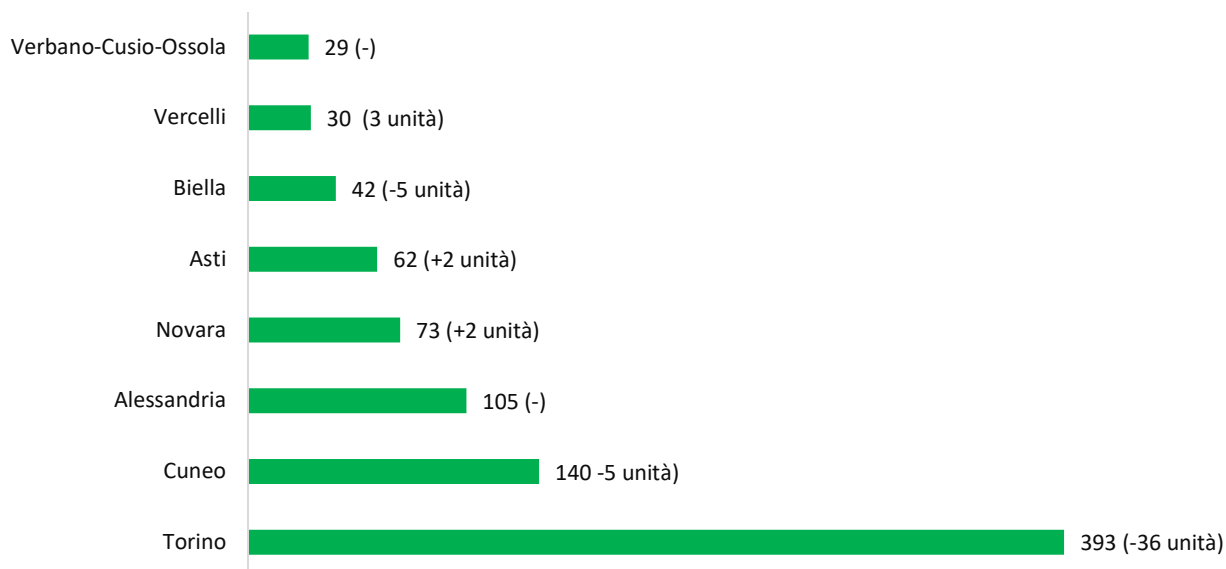
Nel complesso si è stimato che l'intero comparto abbia generato, nel 2020, **quasi 1,8 miliardi di euro di fatturato in Piemonte** (di cui circa il 63% da imprese operanti nella città metropolitana di Torino) e **impiegato più di 57.000 addetti** (di questi, il 41% occupato nella provincia torinese). Sono le cooperative sociali a contribuire alla quasi totalità dei precedenti indicatori economici, originando quasi 1,7 miliardi di euro di fatturato e assorbendo la quasi totalità degli addetti.

² Dati al 11.11.2021

Le cooperative sociali

Delle 874 cooperative sociali attive in Piemonte, 393 agiscono sul territorio della città metropolitana di Torino (quasi il 45%) rappresentando, di fatto, il bacino più rappresentativo della regione. Rispetto all'ultimo dato rilevato nel 2019, si assiste a un calo della numerosità pari al 4,9% a livello regionale e dell'8,4% su quello metropolitano.

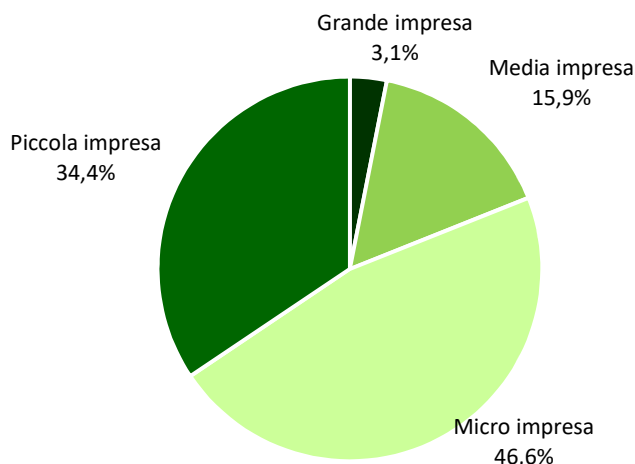
Cooperative attive in Piemonte. Distribuzione per province e variazione saldi 2021/2019



Fonte: Osservatorio imprenditorialità sociale 2021

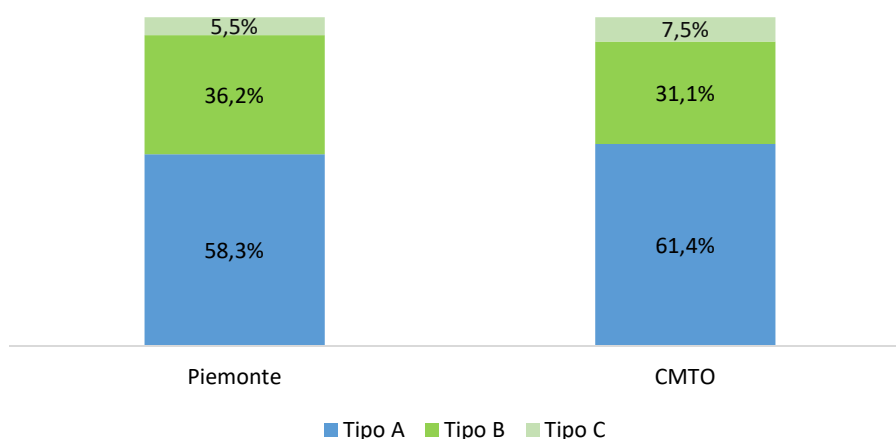
La distribuzione per dimensione d'impresa delle cooperative sociali si presenta peculiare: pur confermandosi organizzazioni di piccole dimensioni, solo il 46% è una microimpresa, a fronte di quanto accade per l'intero tessuto imprenditoriale in cui le imprese con un numero di addetti inferiore a 10 è pari al 95%.

Cooperative sociali in Piemonte per dimensione d'impresa.



Attraverso i dati dell'Albo regionale³, al quale risultano registrate 528 cooperative in Piemonte, il 60% del totale, è possibile distinguere queste realtà fra quelle che gestiscono servizi socio-sanitari, socio-assistenziali ed educativi (tipo A, alla quale sezione risulta iscritto poco più del 58% a livello piemontese), quelle che si occupano del reinserimento lavorativo di persone svantaggiate (tipo B, il 36%) e quelle miste organizzate in consorzi (tipo C, il 5%). Nella provincia torinese risultano iscritte all'Albo 228 cooperative sociali, con una suddivisione per tipologia analoga al dato regionale ma con una maggiore rappresentazione dei consorzi.

Cooperative sociali iscritte all'Albo regionale. Suddivisione per tipologia



Fonte: Osservatorio imprenditorialità sociale 2021

Per quanto riguarda le attività svolte, il 57 % offre servizi di tipo assistenziali, socio sanitari ed educativi.

³ L'iscrizione è condizione necessaria per accedere, per esempio, a contributi pubblici o ottenere l'affidamento e stipulare convenzioni per la gestione di servizi alla persona.

Le imprese sociali

Le imprese sociali, iscritte nella sezione speciale del Registro imprese della Camera di commercio di Torino, rappresentano il secondo mondo considerato in questa esamina che fa riferimento al Terzo settore produttivo. Si tratta di imprese private, senza scopo di lucro, che esercitano una attività economica di utilità sociale, con finalità di interesse generale.

In Piemonte si contano 132 imprese sociali, delle quali il 65% ha sede nella città metropolitana di Torino. Nell'ultimo decennio, si è assistito a un incremento di 55 unità, registrato maggiormente nel quinquennio 2012-2016.

Trend imprese sociali (saldi rispetto al quinquennio precedente)

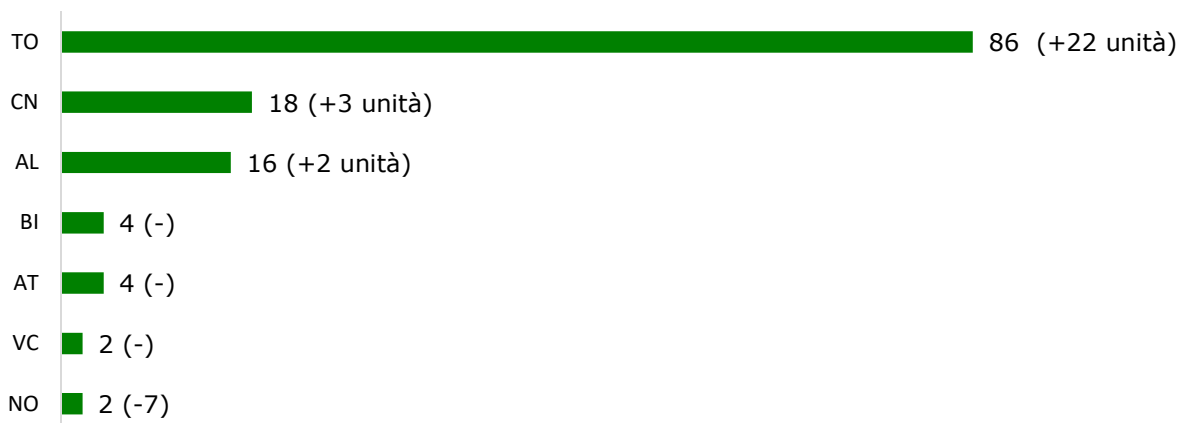
	2012	2016	2021^(*)	Trend 2012-2021
Piemonte saldi	77	116	132	55
Torino Incidenza TO/PIE saldi	49 63,6%	73 62,9%	86 65,2%	37

(*) dati al 11.11.2021

Rispetto all'ultimo dato rilevato⁴ le imprese sociali risultano essere aumentate di oltre 20 unità nella città metropolitana di Torino; registrano piccole variazioni in aumento anche le province di Cuneo e Alessandria. In diminuzione Novara, stabili le restanti province.

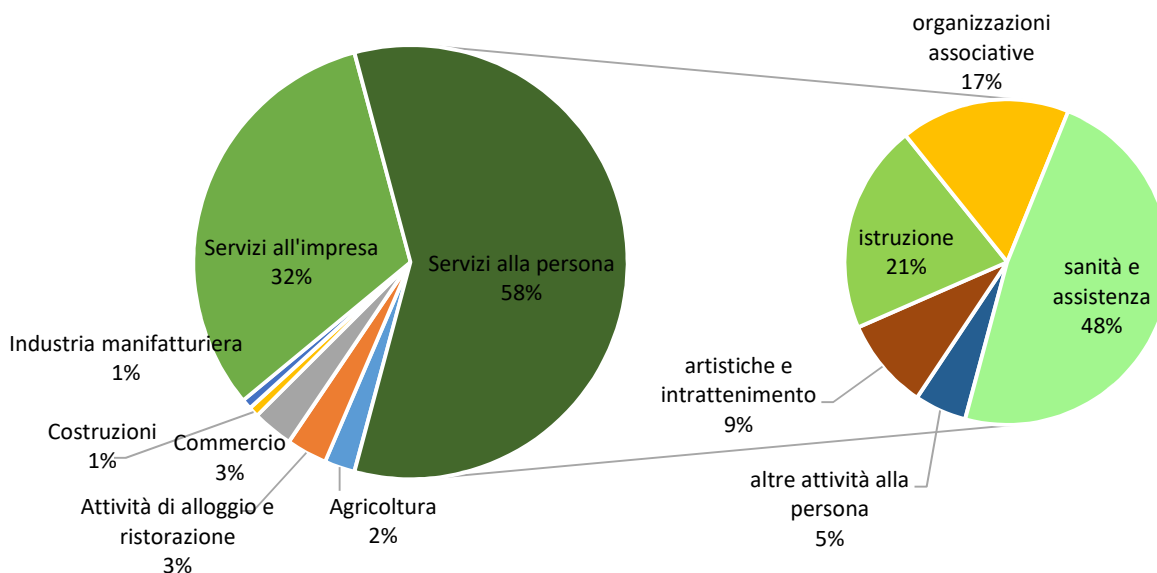
⁴ 30/09/2019

Imprese sociali in Piemonte per provincia. Variazione saldi 2021/2019



La distribuzione per macrosettori economici restituisce una fotografia nella quale il 90% delle imprese offre servizi e, di queste, più del 58% sono destinate alle persone. All'interno di questo sottoinsieme, quasi la metà delle organizzazioni si occupa di assistenza sociale e sanitaria, il 21% di corsi di formazione professionale e il 10% ha come mission la concessione di contributi assistenziali ai soci in specifiche condizioni economiche.

Imprese sociali in Piemonte per macrosettori di attività. Dettaglio servizi alla persona.



Fonte: Osservatorio imprenditorialità sociale 2021

Ibridi giuridicamente definiti

Per organismi ibridi giuridicamente definiti si intendono quelle organizzazioni **imprenditoriali** che si caratterizzano in quanto orientate a generare, contemporaneamente, sia risultati economici, sia benefici sociali e/o ambientali.

All'interno di questo insieme si collocano **le Startup innovative "a vocazione sociale" (SIAVS)**, imprese che oltre a rispettare i requisiti previsti per le startup innovative, operano in settori specifici riconosciuti di particolare valore sociale⁵.

Se, a livello italiano, il peso delle SIAVS sul totale delle startup è inferiore al 2%, sul territorio piemontese e torinese è di circa il 3%.

Start up innovative e a vocazione sociale.

	Startup innovative	a vocazione sociale	
Italia	13.970	263	1,9%
Piemonte	792	24	3,0%
<i>Incidenza PIE/ITA</i>	<i>5,7%</i>	<i>9,1%</i>	
Torino	513	17	3,3%
<i>Incidenza TO/PIE</i>	<i>64,8%</i>	<i>70,8%</i>	

Fonte: Osservatorio imprenditorialità sociale 2021

Nello specifico, in Piemonte sono 24 le startup a vocazione sociale e, di queste, il 70,8% hanno sede nella città metropolitana di Torino.

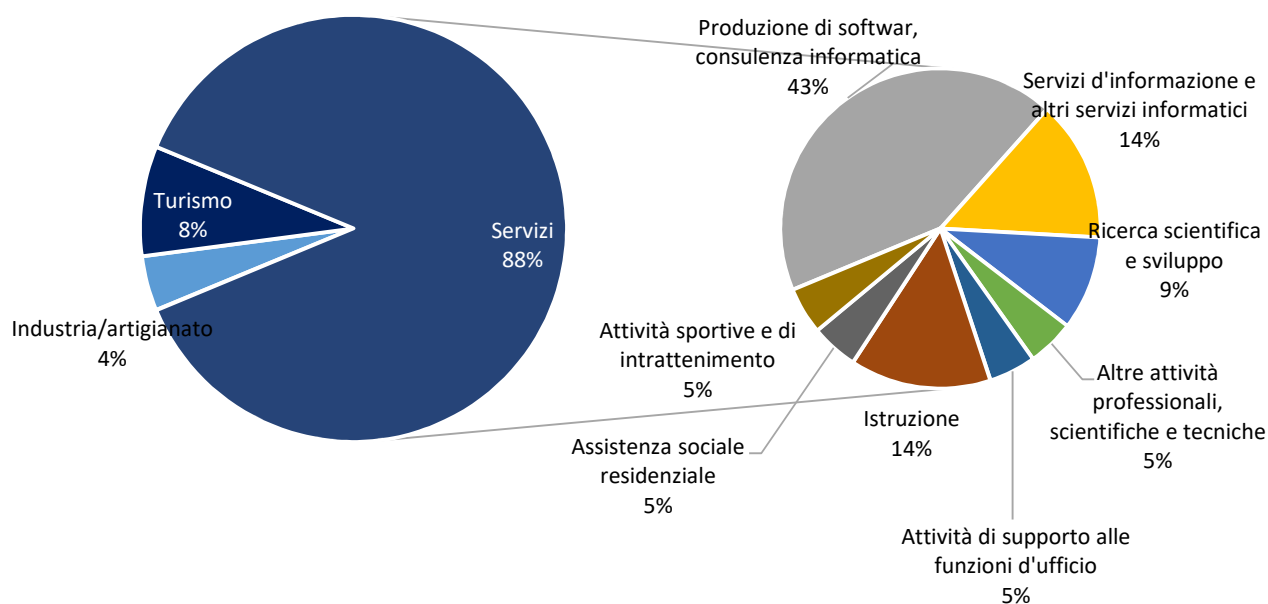
SIAVS in Piemonte. Distribuzione per provincia



Il principale settore in cui operano le SIAVS piemontesi è quello dei servizi, l'88% del totale, in cui più del 57% delle imprese si occupa di produzione di software e consulenza informatica e di servizi d'informazione.

⁵ Le Start Up Innovative a Vocazione Sociale sono state istituite dal decreto-legge 179/2012 convertito con la Legge 221/2012, e operano in via esclusiva nei settori indicati all'art.2, comma 1, D.Lgs. 155/2006 (assistenza sociale e sanitaria, formazione e istruzione, tutela ambientale, turismo sociale, etc.).

SIAMS in Piemonte per settore di attività. Dettaglio servizi



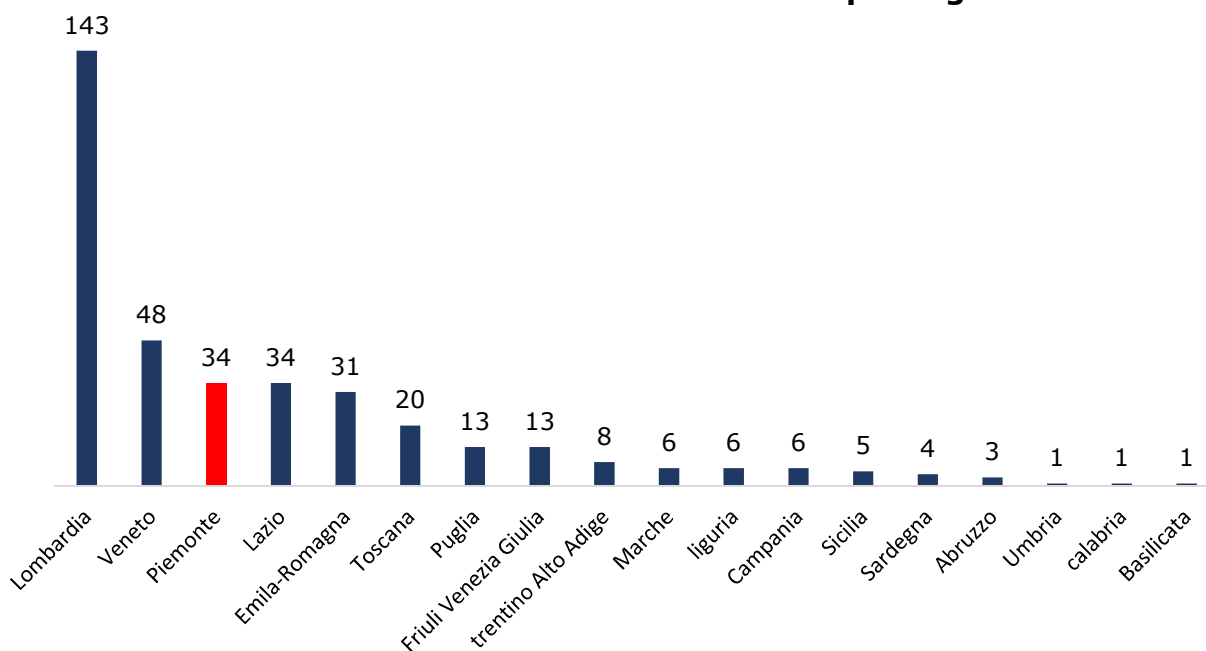
Fonte: Osservatorio imprenditorialità sociale 2021

Negli organismi giuridicamente definiti, si collocano anche le **Società Benefit**⁶ che rappresentano un'evoluzione del concetto di azienda, in quanto integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo (o ridurre l'impatto negativo) sulla società e sulla biosfera.

In Italia si contano 377 società Benefit, in netto aumento rispetto alla rilevazione del 2019, in cui queste realtà erano 215 (+43%). La regione in assoluto con maggiore presenza è la Lombardia (sono 143 imprese, il 38% del totale e in aumento, nel biennio, del 61%) seguita dal Veneto (il 13%, che quasi triplica il numero). In terza posizione si collocano il Piemonte e il Lazio (il 9%).

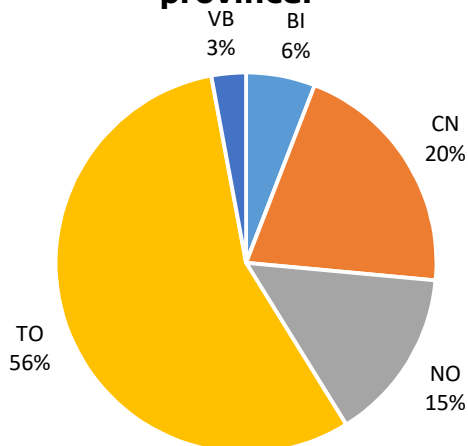
⁶ Riconosciute dall'ordinamento italiano con la Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di Stabilità 2016).

Società Benefit in Italia. Distribuzione per regione



Il Piemonte, con 34 società Benefit, vede più che raddoppiato il numero rispetto al dato precedente: la variazione è dovuta principalmente all'incremento registrato nella città metropolitana di Torino, dove risultano insediate 19 realtà (erano 7). La seconda provincia per consistenza risulta essere Cuneo, con 7 unità.

Società Benefit in Piemonte. Distribuzione per province.

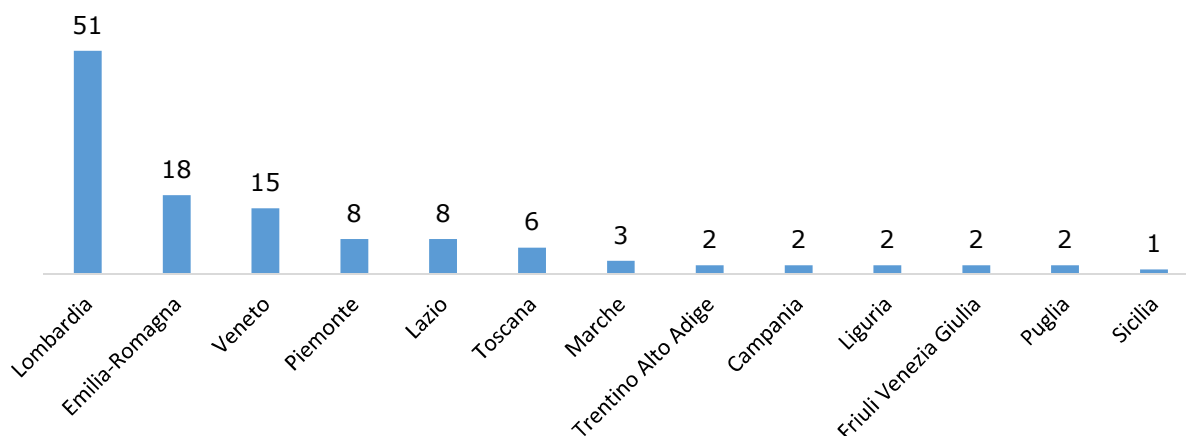


Per completare la fotografia degli organismi ibridi giuridicamente definiti occorre analizzare il mondo delle **B-corp**, aziende che, come le società benefit, si distinguono per produrre contemporaneamente benefici di carattere sociale e ambientale mentre raggiungono i propri risultati economici, ma per le quali è prevista una verifica e una certificazione da parte di un ente esterno⁷.

⁷ Le performance delle società B-corp sono verificate e certificate da parte del soggetto preposto (Nativa per l'Italia) attraverso lo standard B Impact Assessment.

Anche questo universo risulta essere in aumento rispetto al passato: con 120 B-corp⁸ si è registrato un aumento del 54% a livello italiano e del 33% a livello regionale, dove si contano 8 imprese. Stabile invece la città metropolitana di Torino, in cui si contano 2 realtà. La Lombardia si conferma la regione con maggior presenza di imprese (il 42,5% del totale).

B Corp in Italia. Distribuzione per regione.



Fonte: Osservatorio imprenditorialità sociale 2021

Il Terzo Settore non imprenditoriale

Infine, fra le diverse tipologie di enti del Terzo settore, le **associazioni di promozione sociale** e le **organizzazioni di volontariato** rappresentano un importante spaccato **non imprenditoriale** del mondo "social impact"⁹.

Le Associazioni di Promozione Sociale (APS) sono associazioni che svolgono attività di interesse generale a beneficio dei propri iscritti o di terzi avvalendosi prevalentemente del volontariato dei propri associati.

Sono 917 le APS iscritte al Registro della Regione Piemonte, di cui 488, più della metà, opera nella città metropolitana di Torino. Si tratta di una realtà che, nell'ultimo biennio, è aumentata del 57% a livello regionale e ben del 65% a livello provinciale.

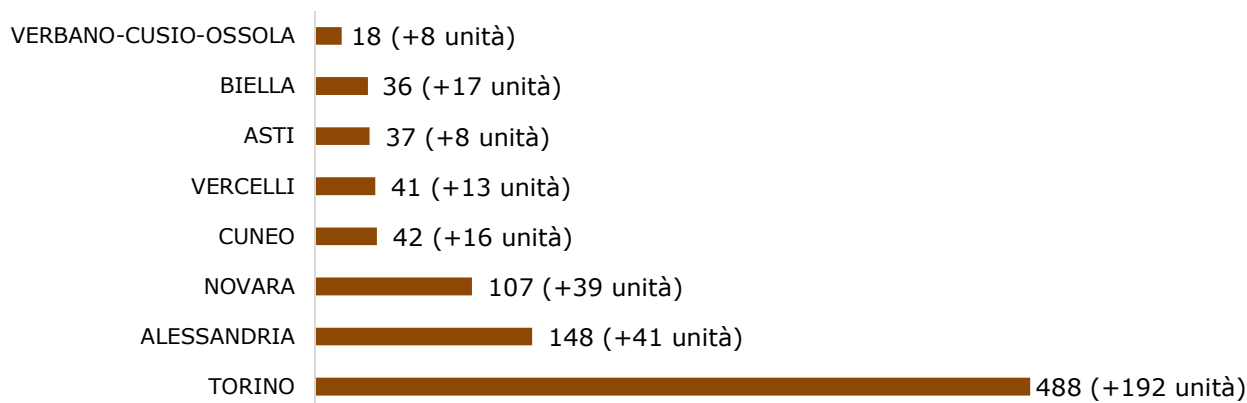
L'incremento registrato è, in realtà, attribuibile a due principali ragioni. La prima è riconducibile al fatto che, nell'ultimo biennio, la partecipazione a bandi di concessione ed erogazione di contributi e, più in generale, l'accesso a determinati benefici pubblici,

⁸ Nel totale sono state incluse anche le 31 imprese che sono sia Società Benefit, sia B Corp certificate.

⁹ In base al Codice del Terzo Settore, le Associazioni di promozione sociale e le organizzazioni di volontariato, introdotte nell'ordinamento italiano, rispettivamente, dalla legge 383/2000 e dalla Legge 266/1991, sono Enti del Terzo Settore e pertanto devono presentarne le caratteristiche essenziali: l'assenza di fini di lucro e lo svolgimento di un'attività d'interesse generale.

ha previsto, quale requisito sine qua non, l'iscrizione ai registri regionali. Questo ha prodotto la conseguenza che molte organizzazioni non iscritte abbiano provveduto in tal senso. La seconda è che la trasmigrazione in corso¹⁰ delle APS dai registri regionali verso il nuovo Registro Unico del Terzo Settore¹¹ (RUNTS), ha generato l'effetto che associazioni iscritte al Registro Nazionale¹² si siano dovute inserire nei registri regionali.

Associazioni di promozione sociale. Distribuzione per province e variazioni 2021/2019



Le organizzazioni di volontariato (ODV) sono enti finalizzati a svolgere attività di interesse generale in favore di terzi avvalendosi in modo prevalente del volontariato dei propri associati.

Le ODV iscritte al registro della Regione Piemonte sono più di 3.500 e, di queste, quasi 1.300 (il 36%) ha sede nella città metropolitana di Torino.

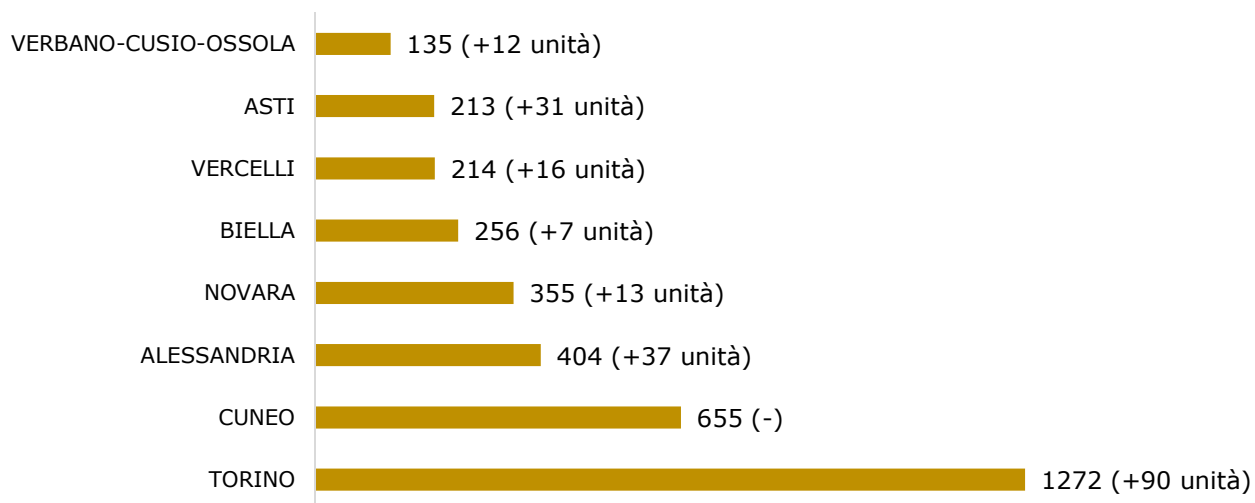
¹⁰ Il 23 novembre è partita la trasmigrazione dei dati degli enti iscritti alla data del 22 novembre 2021 nei registri delle organizzazioni di volontariato (ODV) e delle associazioni di promozione sociale (APS) verso il nuovo RUNTS.

¹¹ Il RUNTS, previsto dall'art. 45 del Codice del Terzo settore, sostituisce i registri delle APS, delle ODV e l'anagrafe delle Onlus previsti dalle precedenti normative di settore.

¹² Al Registro Nazionale delle Associazioni di Promozione Sociale è iscritta l'associazione che:

- ha carattere nazionale, è costituita e operante da almeno un anno, presente con sede organizzata in almeno cinque Regioni e in almeno venti Province del territorio nazionale;
- è un'articolazione territoriale o un circolo affiliato ad una Associazione di Promozione Sociale già iscritta nel Registro Nazionale.

**Organizzazioni di volontariato in Piemonte.
Distribuzione per province e variazioni 2021/2019**



Rispetto alla precedente ricognizione, le ODV in Piemonte hanno registrato un incremento del 6%, variazione più contenuta rispetto a quella evidenziata dalla città metropolitana di Torino, dove le ODV sono aumentate nel biennio del 8%.

L'INDAGINE

La trasformazione dei modelli economici d'impresa: fra emergenza sanitaria e nuove opportunità

L'indagine, realizzata fra giugno e settembre 2021, aveva l'obiettivo di far emergere lo sviluppo di nuovi o rinnovati modelli economici d'impresa, tenendo anche conto degli effetti della crisi pandemica e di connessi ed emergenti processi di trasformazione del business orientati al coinvolgimento degli interlocutori locali dell'impresa e allo sviluppo di reti e forme di collaborazione nel territorio di appartenenza.

L'universo di riferimento e la struttura del campione

L'indagine si è concentrata su un **campione di 3.500 imprese attive** con sede legale in Piemonte, costruito con riferimento all'universo imprenditoriale del territorio al primo trimestre del 2021.

Nello specifico, sono stati individuati due universi:

1. l'insieme complessivo delle imprese sociali attive in Piemonte;
2. un campione rappresentativo delle altre imprese attive in Piemonte (imprese profit).

La promozione e realizzazione di attività di interesse generale, obiettivo perseguito maggiormente dalle realtà imprenditoriali del "Terzo settore produttivo", ha contribuito alla scelta di indagare questo sottoinsieme imprenditoriale nella sua interezza, al fine di poter cogliere al meglio le trasformazioni del tessuto produttivo nella direzione di una maggiore attenzione ai rapporti di prossimità, di un radicamento nelle comunità e di una personalizzazione della relazione con clienti, fornitori e stakeholder locali.

A questo gruppo è stato affiancato un secondo campione di imprese profit piemontesi, a cui è stato sottoposto lo stesso questionario di indagine; per aderire il più possibile alla realtà di riferimento, la costruzione di questo secondo campione ha tenuto conto di due variabili di controllo fondamentali: il settore di attività e la dimensione dell'impresa. Esclusivamente per questo sottoinsieme, l'indagine si è concentrata sulle microimprese e sulle PMI (piccole e medie imprese), pertanto nella selezione delle quote, sono state escluse le imprese con oltre 249 addetti.

L'individuazione delle imprese a cui sottoporre il questionario di indagine è stata effettuata utilizzando un **campionamento per quote**, ovvero una tecnica non probabilistica in cui ogni quota viene rappresentata in maniera proporzionale all'universo di riferimento.

Nella fase di progettazione si è tenuto conto congiuntamente della dimensione e del settore¹³ di impresa e si è definito un campionamento "per dimensione" di tipo proporzionale.

¹³ Nell'universo di riferimento sono state escluse tutte le imprese del Piemonte nate nel 2020 e 2021, in quanto si è deciso di non sottoporre alle neoimprese il questionario oggetto dell'indagine. Le quote campionarie sono state calcolate prendendo in considerazione solo i settori imprenditoriali più consistenti del tessuto torinese, definiti con il codice ATECO 2007: A-Agricoltura; C-Industria manifatturiera; F-Costruzioni; G- Commercio; H- Trasporti e magazzinaggio; I- Attività dei servizi di alloggio e ristorazione; J-Servizi di informazione e comunicazione; K- Attività finanziarie e assicurative; L-Attività immobiliari; M-Attività professionali scientifiche e tecniche; N-Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese; P-Istruzione; Q- sanità e assistenza sociale; R-Attività ricreative, sportive e divertimento; S- Altri servizi.

Le consistenze imprenditoriali così definite sono state selezionate con un sorteggio casuale tramite la banca dati "Ulisse" di InfoCamere, che permette – una volta impostati i parametri di ricerca- di definire la quantità e la modalità delle imprese da estrarre. La robustezza di alcuni altri elementi indicati come discriminanti nella differenziazione delle imprese-quali la divisione del codice ATECO 2007 nelle singole quote campionarie per settore - è stata verificata *ex post* per controllare l'aderenza del campione con la realtà piemontese. Infine, è stata verificata la corrispondenza con la natura giuridica dell'universo di riferimento.

Caratteristiche delle imprese rispondenti

Su un campione totale di 3.500 imprese attive piemontesi, **sono 518 quelle che hanno aderito all'indagine, con un tasso di risposta del 14,8%**. Ben **180 questionari (il 34,7%)** afferiscono al gruppo delle **imprese sociali**, sotto-campione per cui il **tasso di risposta** è stato **più elevato** rispetto al complesso (21,3%), dato che conferma il forte interesse di questo insieme di imprese ai temi trattati nel questionario di indagine.

Imprese rispondenti: dettaglio

	Rispondenti	Universo indagato	Tasso di risposta
Imprese profit	338	2.654	12,7%
Imprese sociali	180	846	21,3%
Imprese totali	518	3.500	14,8%

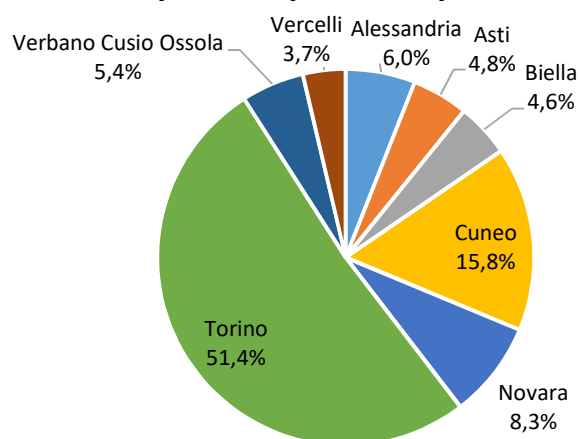
Fonte: Osservatorio Imprenditorialità Sociale 2021

Se si vuole delineare **un profilo imprenditoriale** delle imprese partecipanti complessive, è maggiore la presenza di microimprese (il 66,1% delle rispondenti) con sede legale nella Città metropolitana di Torino (51,4%), strutturate come società cooperative (31,3%) e operative nel settore dei servizi alle persone (il 38,6%).

Se si guarda nel dettaglio la **collocazione territoriale**, al netto del territorio torinese, è la provincia di Cuneo a conteggiare il maggior numero di imprese partecipanti all'indagine, seguita a distanza dalle province di Novara e di Alessandria: la graduatoria per provincia di appartenenza riflette pertanto, con buona approssimazione, la distribuzione territoriale del tessuto imprenditoriale regionale, dove il cuneese riveste un ruolo significativo insieme al novarese e all'alessandrino.

Sono stati pertanto esclusi i codici ATECO 2007: B- Estrazione di minerali; D- Forniture di energia elettrica; E- Fornitura di acqua; O-Amministrazione pubblica; T- Attività di famiglie e convivenze; NC- le imprese non classificate.

Imprese rispondenti per sede legale



Fonte: Osservatorio Imprenditorialità Sociale 2021

L'analisi per **natura giuridica** tra le 508 rispondenti- escludendo le cooperative- vede la maggiore presenza delle imprese individuali (25,5%) e delle società di capitale (il 20,8%).

Se si prendono in considerazione i due sottoinsiemi indagati, tra le imprese sociali nove su dieci è strutturata come cooperativa mentre le altre forme imprenditoriali (imprese sociali "pure" e società di mutuo soccorso) risultano meno rappresentate; d'altro canto, tra le imprese profit spicca la presenza elevata delle imprese individuali (quasi quattro su dieci), seguite dalle società di capitale e di persone.

Distribuzione delle imprese rispondenti per natura giuridica. Dati totali e dettaglio sotto insiemi.

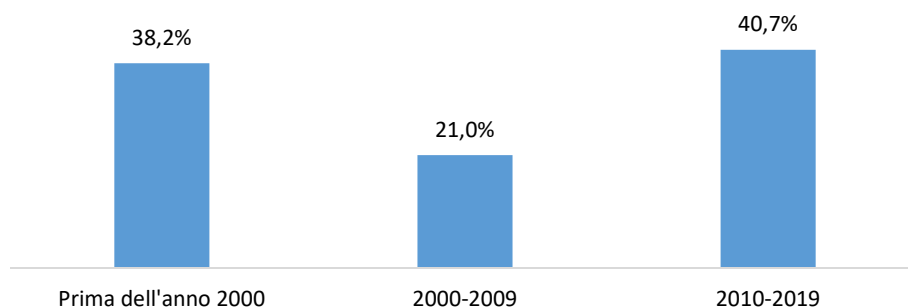
	Distribuzione % nel gruppo	Distribuzione % complessiva
Imprese profit		65,3%
Impresa individuale	39,1%	25,5%
Società di capitale	32,0%	20,8%
Società di persone	26,0%	17,0%
Altre forme giuridiche	3,0%	1,9%
<i>Totale imprese profit</i>	100,0%	
Imprese sociali		34,7%
Impresa sociale	6,7%	2,3%
Società cooperativa	90,0%	31,3%
Società mutuo soccorso	3,3%	1,2%
<i>Totale imprese sociali</i>	100,0%	
Totale complessivo		100,0%

Fonte: Osservatorio Imprenditorialità Sociale 2021

La forte presenza tra le rispondenti -considerate nel complesso- del mondo cooperativo, che si caratterizza per essere una componente imprenditoriale più radicata nel tempo

sul territorio rispetto al resto delle forme giuridiche, ha influenzato la **longevità delle imprese**: sebbene poco meno del 40% delle rispondenti risulta nato nell'ultimo decennio, **ben il 38,2% è operativo da prima del nuovo millennio**, percentuale che sale al 39% tra il gruppo delle imprese sociali, e al 41% nel solo sottoinsieme delle cooperative.

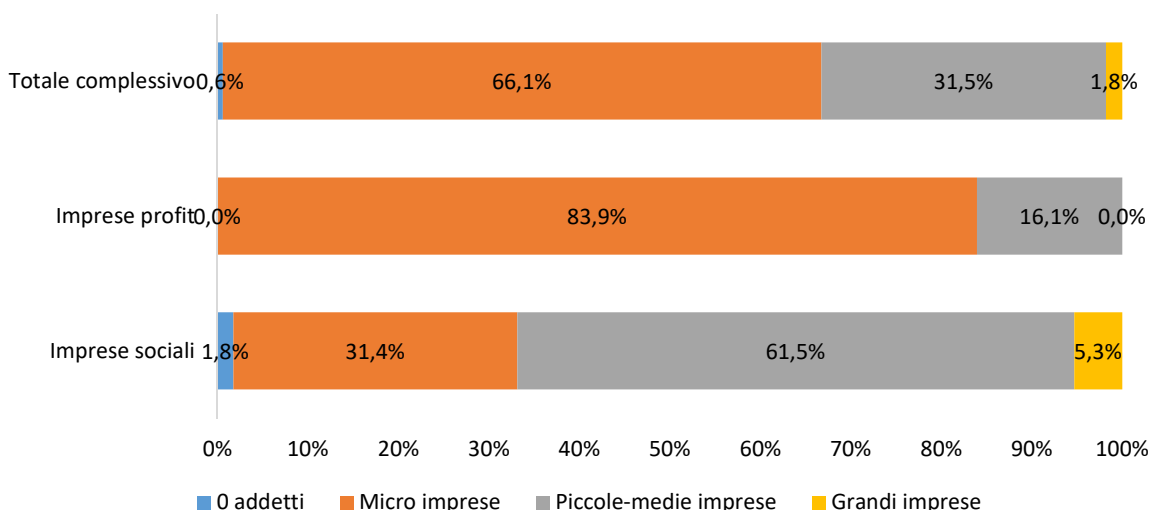
Imprese rispondenti per classe di inizio attività



Fonte: Osservatorio Imprenditorialità Sociale 2021

La **dimensione imprenditoriale** vede una prevalenza netta della microimpresa se si osservano le imprese nel complesso; se l'analisi viene effettuata prendendo in considerazione i due insiemi campionari, le microimprese sono maggiormente presenti tra le imprese profit (83,9% contro il 31,4% delle imprese sociali), seguite a distanza dalle PMI (16,1%); la stessa distribuzione tra le imprese sociali vede, invece, una ripartizione maggiormente concentrata delle rispondenti con dimensione medio-piccola (il 61,5%).

Imprese rispondenti per dimensione. Valori %

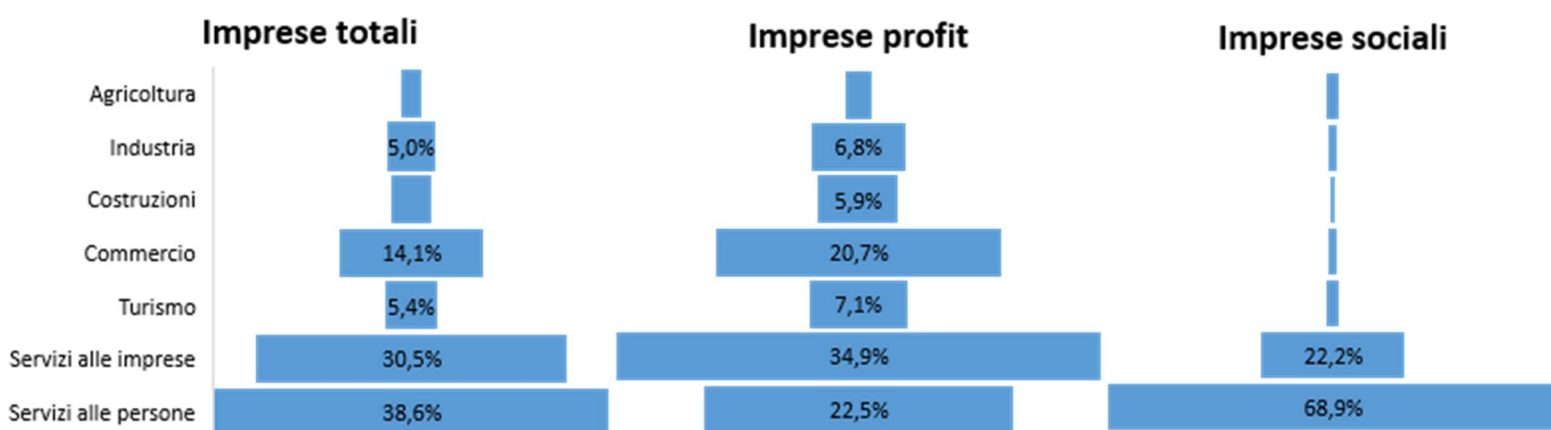


Fonte: Osservatorio Imprenditorialità Sociale 2021

L'obiettivo dell'indagine e la scelta di indagare l'universo delle imprese sociali piemontesi ha in parte influenzato **il settore di attività** prevalente delle rispondenti: se tra le 508 imprese complessive i servizi rappresentano il 69% delle attività, tra le sole imprese sociali la percentuale sale al 91%, con il picco più elevato tra i servizi destinati alle persone (il 68,9%).

L'aderenza campionaria maggiore con l'universo piemontese per macrosettore economico si ha nel gruppo delle imprese profit, per cui la selezione delle unità da indagare è stata effettuata con tecniche di campionamento specifiche¹⁴.

Ripartizione delle imprese rispondenti per macrosettore di attività



Fonte: Osservatorio Imprenditorialità Sociale 2021

Guardando nel dettaglio le imprese sociali dei servizi alle persone, le attività di assistenza sanitaria e sociale rappresentano quasi l'80%, seguite dalle imprese attive nel campo dell'istruzione (12%).

Dettaglio servizi alle persone tra le imprese sociali



Fonte: Osservatorio Imprenditorialità Sociale 2021

¹⁴ Si veda il paragrafo "L'universo di riferimento e la struttura del campione".

La struttura del questionario e la metodologia d'indagine

L'indagine è stata realizzata fra giugno e settembre 2021, mediante la somministrazione a circa 3.500 imprese piemontesi¹⁵ di un questionario compilabile on line, con invio via mail di un link di accesso all'indagine sulla piattaforma Lime Survey.

Il questionario, composto complessivamente da 16 domande, è stato sviluppato in quattro brevi sezioni:

- 1) **Il coinvolgimento degli interlocutori locali dell'impresa:** sezione di 3 domande destinata a valutare il coinvolgimento dei soggetti - individui od organizzazioni che vivono e operano nel territorio dove l'impresa opera - direttamente o indirettamente interessati dall'iniziativa economica/dall'attività imprenditoriale (stakeholders), nella formulazione delle politiche o strategie aziendali, per incoraggiare la qualità dei rapporti, attivare processi di ascolto e soddisfazione delle relative istanze e avviare opportunità di partnership innovative.
- 2) **Reti e forme di collaborazione:** 3 domande finalizzate a comprendere lo sviluppo negli anni di forme di collaborazione e partenariati formali o informali con soggetti del territorio e a conoscerne l'impatto in termini di eventuali benefici.
- 3) **Trasformazione dei modelli economici d'impresa:** sezione di 4 domande volta a valutare se vi sono processi di trasformazione del modello imprenditoriale che hanno fatto (o faranno) seguito all'emergenza Covid-19, approfondendone i contenuti, il livello di importanza ad essi attribuito, e le prospettive future.
- 4) **Informazioni finali sull'impresa:** ultima sezione (5 domande) dedicata a perfezionare il profilo dell'impresa rispondente, con informazioni su mercato, fatturato, innovazione e digitalizzazione.

Le sezioni sono state anticipate da una domanda introduttiva dedicata agli eventuali cambiamenti che l'emergenza sanitaria connessa al Covid-19 ha portato all'interno dell'attività imprenditoriale.

I risultati dell'indagine

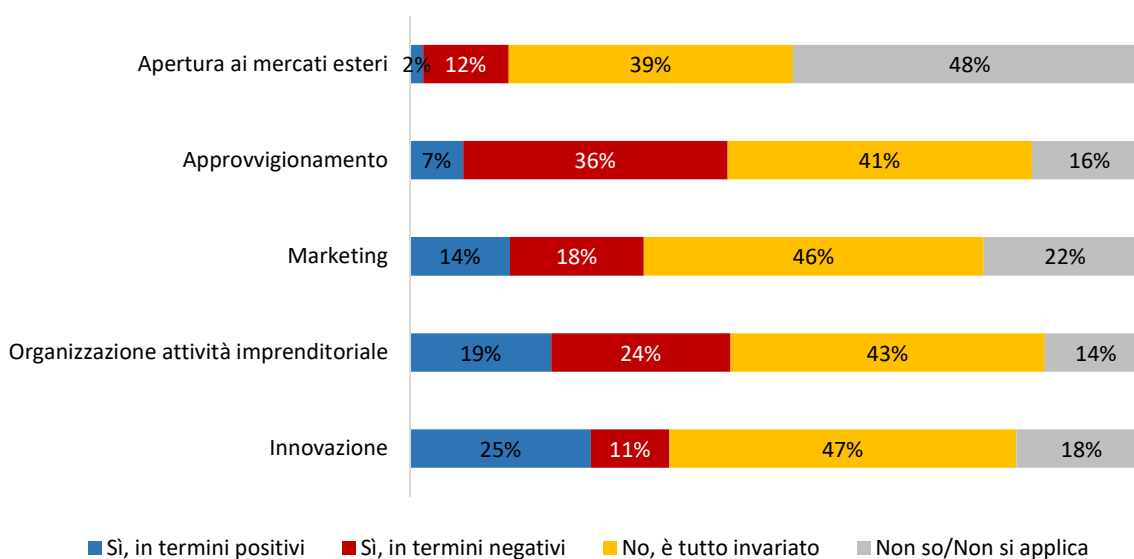
L'indagine è stata realizzata con l'obiettivo di far emergere lo sviluppo di nuovi o rinnovati modelli economici tenuto conto che, anche in conseguenza degli effetti della crisi pandemica, alcune imprese stanno trasformando il loro business nella direzione di una maggiore attenzione ai rapporti di prossimità e di un radicamento nelle comunità e nella relazione con clienti, fornitori e stakeholder locali.

La scelta di somministrare il questionario in una fase di passaggio rispetto all'emergenza pandemica ha di fatto permesso di rilevare se l'esistenza di eventuali cambiamenti del modello organizzativo e delle scelte imprenditoriali sia stata determinata o quanto meno influenzata anche dagli effetti della recente crisi.

¹⁵ Per una descrizione puntuale del campionamento si veda il paragrafo precedente.

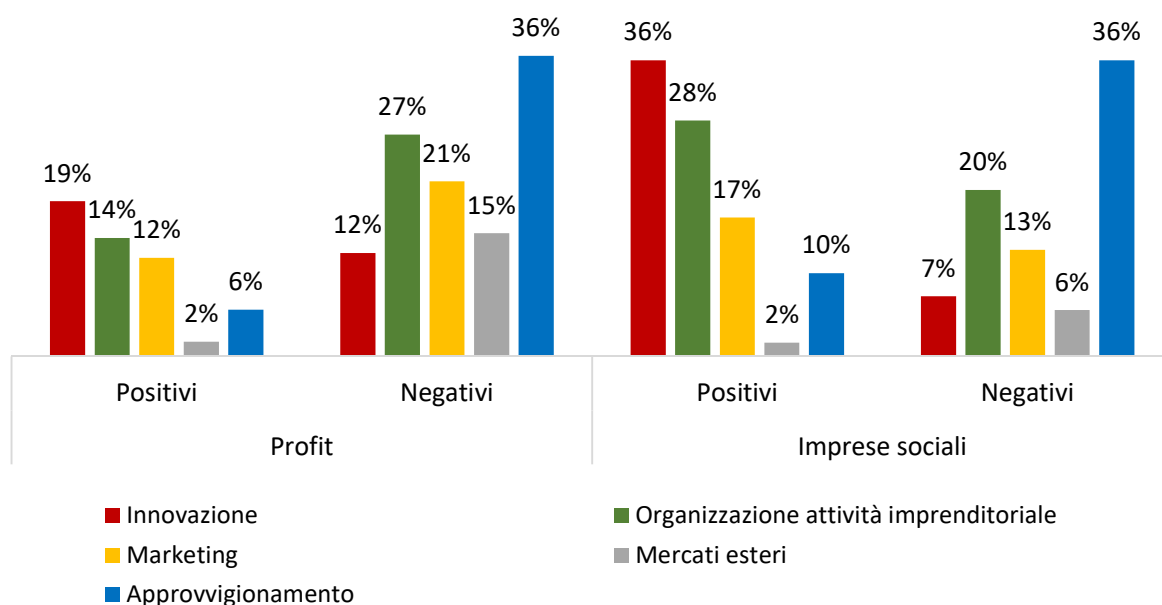
In seguito all'emergenza sanitaria Covid-19, un'elevata percentuale delle imprese non ha registrato cambiamenti rispetto ai consueti modelli organizzativi. E' tuttavia interessante evidenziare che per una parte delle imprese rispondenti i mutamenti ci sono stati e non sempre sono stati connotati negativamente: un quarto delle imprese rispondenti ha dichiarato di aver prodotto cambiamenti in senso positivo nello sviluppo di innovazione, il 19% nell'organizzazione dell'attività imprenditoriale e il 14% nel marketing. Più evidenti gli effetti negativi subiti nell'approvvigionamento delle materie prime, anche tenendo del fatto che i fornitori delle imprese intervistate si collocano fuori regione nel 24% dei casi e, in piccola percentuale (3%), all'estero.

In seguito alla crisi legata all'emergenza sanitaria Covid-19, l'impresa ha vissuto/rilevato dei cambiamenti rispetto al suo precedente modello di:



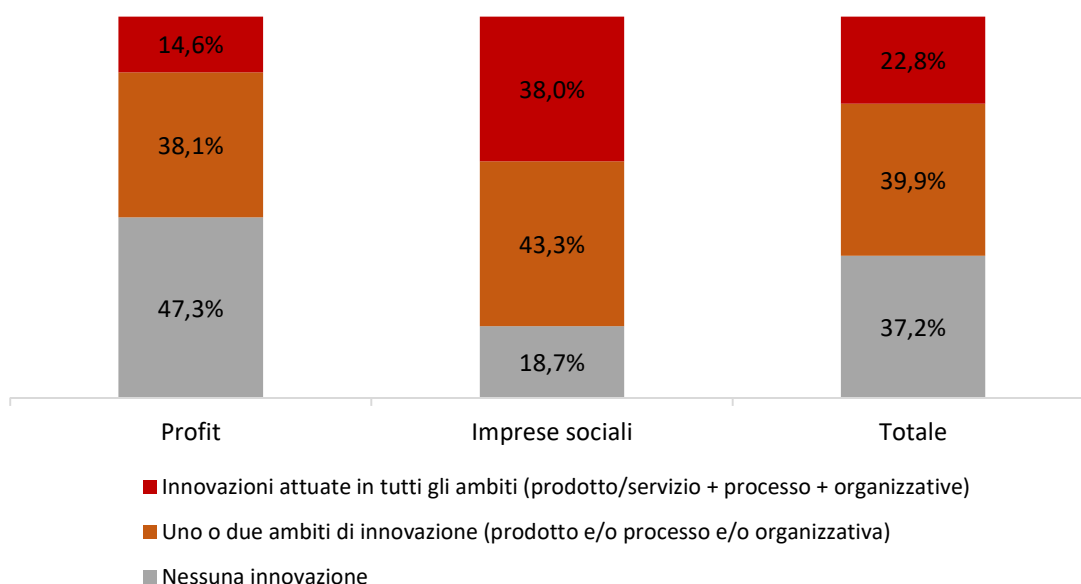
Fra le imprese che hanno vissuto dei cambiamenti in seguito all'emergenza sanitaria Covid-19, si osserva una distinzione fra il profit e quanto rilevato dalle imprese sociali. **Nelle realtà profit prevalgono cambiamenti ad impatto negativo**, in particolare per quanto riguarda **l'approvvigionamento** (il 36% delle imprese rispondenti), **l'organizzazione dell'attività imprenditoriale** (il 27% delle imprese), **il marketing** (il 21%) e il mercato estero (il 15%). Anche **per le imprese sociali** sono state evidenti le difficoltà connesse all'approvvigionamento e, in misura marginale, all'accesso ai mercati esteri, ma le altre dimensioni hanno manifestato **cambiamenti in senso positivo: fra tutti, spicca l'ambito dell'innovazione** – positiva anche per il profit – nel quale il 36% delle imprese ritiene aver registrato risvolti positivi durante l'emergenza sanitaria – seguito dall'organizzazione dell'attività imprenditoriale (il 28%) e dal marketing (il 17%).

I cambiamenti rilevati dalle imprese a seguito dell'emergenza sanitaria



Non a caso, nel biennio 2020 – 2021 quasi il 40% dell'insieme delle imprese rispondenti ha dichiarato di aver effettuato un'innovazione in uno o due ambiti fra quelli considerati (di prodotto, processo/servizio o organizzativa) e il 22,8% le ha sviluppate in tutti e tre. Nello specifico, si rileva poi una differenza in merito all'“intensità” delle innovazioni apportate: il 43,3% delle imprese sociali ha adottato innovazione e il 38% ha combinato tutte le tipologie di innovazione; fra le imprese “for profit” queste percentuali scendono rispettivamente al 38,1% e addirittura al 14,6%.

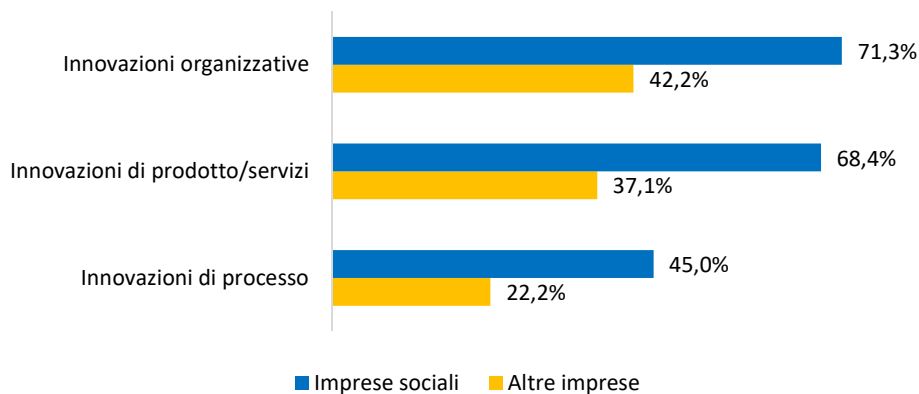
Propensione all'innovazione nel biennio 2020 - 2021



Fra le imprese orientate all'innovazione, i cambiamenti di carattere organizzativo rappresentano la strategia innovativa più diffusa, seguiti dalle innovazioni riguardanti i prodotti o i servizi erogati e, per finire, dalle innovazioni di processo. Nelle realtà

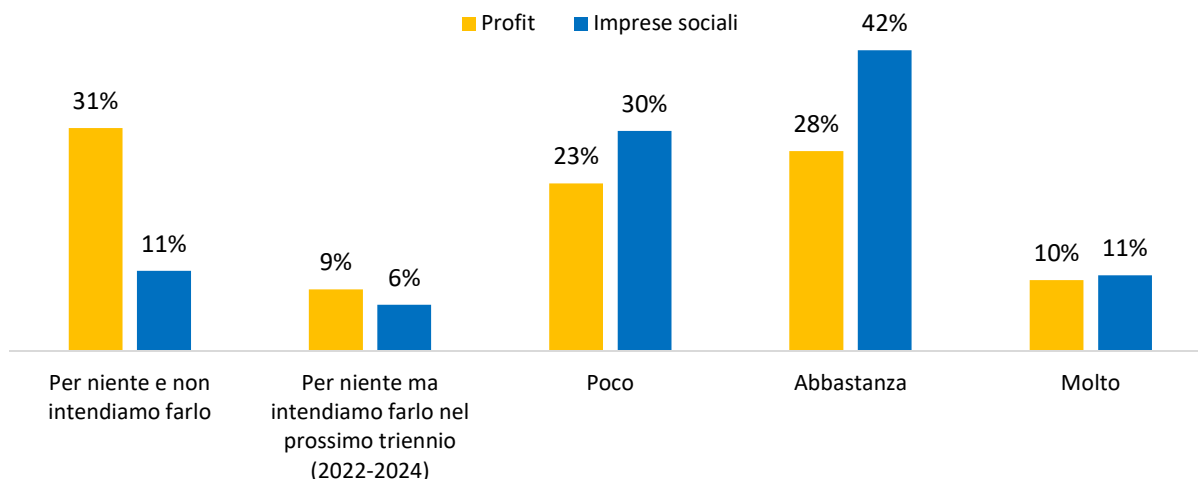
imprenditoriali profit, per il biennio considerato, la propensione all'innovazione si conferma meno accentuata indipendentemente dal tipo di innovazione prodotta, mentre l'insieme delle imprese sociali sembra aver manifestato una maggiore propensione allo sviluppo di innovazione.

Tipologia di innovazione sviluppata nel biennio 2020 - 2021



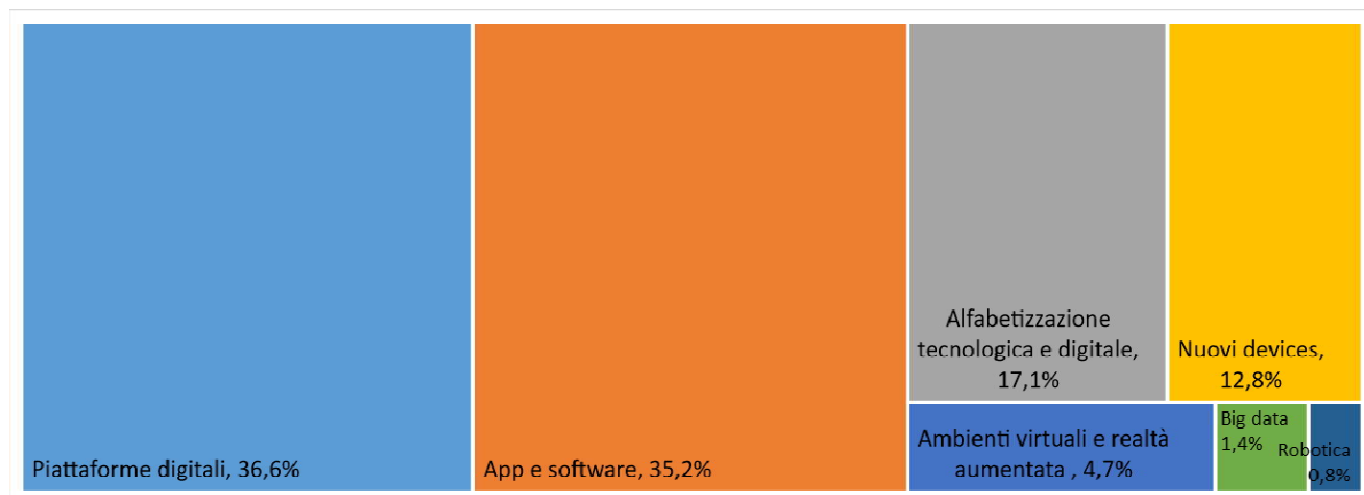
Un altro dato interessante riguarda l'interesse a potenziare l'attività di digitalizzazione dell'impresa. Nel biennio in corso (2020 - 2021), il 53% delle imprese sociali sta lavorando (abbastanza o molto) al potenziamento dei processi di digitalizzazione, a fronte del 38% del mondo profit; inoltre, tre imprese profit su dieci non hanno investito sull'ambito digitale in questo biennio e non intendono farlo.

Quanto è stata potenziata/si ha intenzione di potenziare l'attività di digitalizzazione dell'impresa?



Il potenziamento è orientato alla progettazione di nuove piattaforme digitali (il 36,6%), allo sviluppo di applicazioni e software ma anche a percorsi di alfabetizzazione tecnologica e digitale e all'investimento in nuovi devices tecnologici.

Strumenti di innovazione digitale adottati/da adottare

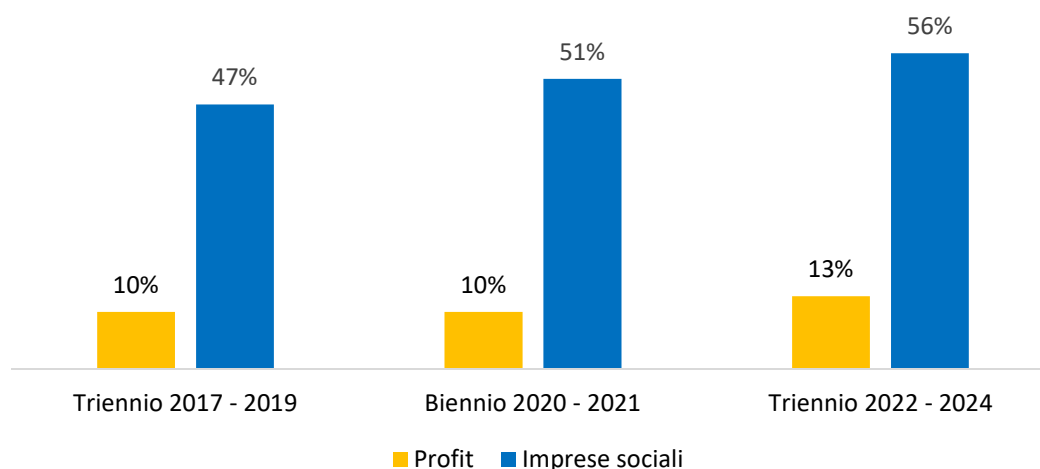


Il coinvolgimento degli interlocutori locali dell'impresa

Fra i fattori considerati nell'indagare l'emersione di nuovi modelli economici e imprenditoriali, vi è il tema del coinvolgimento degli interlocutori locali dell'impresa, intendendo riferirsi a tutti gli stakeholders - di diverso livello e genere - che operano nel territorio dove l'impresa è attiva. Fra i rispondenti, 53 imprese for profit e 107 imprese sociali hanno dichiarato di aver sviluppato (o di voler sviluppare) rapporti diretti con soggetti e organizzazioni interessati dall'iniziativa imprenditoriale: si tratta rispettivamente del 16% e del 61% dei due insiemi indagati.

Nello specifico, considerando tre lassi temporali differenti - il triennio precedente l'emergenza sanitaria (fra il 2017 e il 2019), il biennio in corso (2020-21) e il triennio a venire (2022 - 2024) - si osserva che **le relazioni con il territorio si sono mantenute piuttosto stabili negli anni per il profit, anche probabilmente per effetto della crisi, mentre fra le imprese sociali si rileva una propensione crescente ad attivare relazioni sul territorio**, con un passaggio dal 47% di imprese coinvolte nel triennio passato, al 51% attuale, per salire al 56% di imprese che sono intenzionate a farlo nel triennio prossimo.

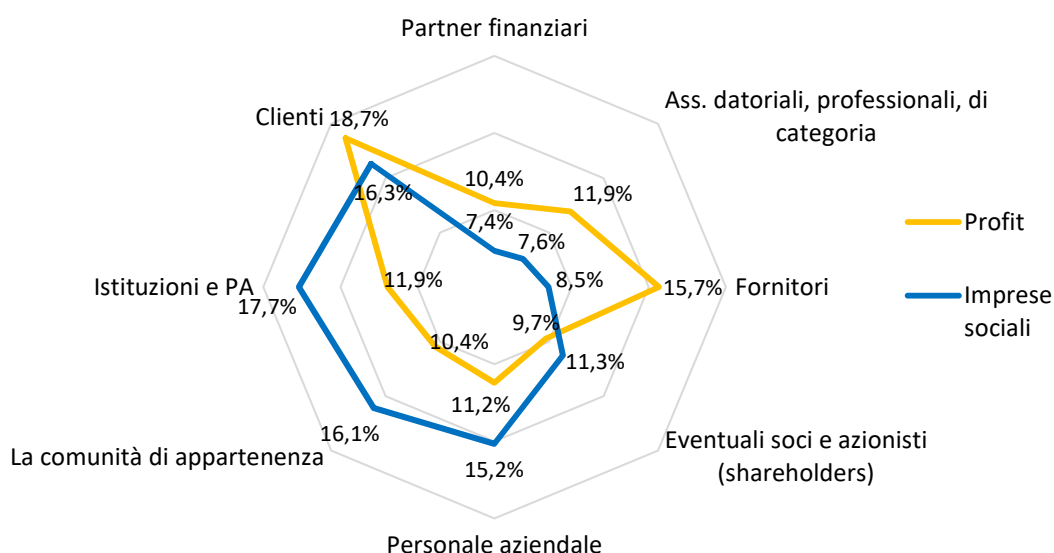
Imprese che hanno sviluppato attività di coinvolgimento di interlocutori (stakeholder) del territorio



Quali sono i soggetti che le imprese coinvolgono nell'attività imprenditoriale?

Anche in questo caso sorgono alcune differenze se si tratta di relazioni instaurate con imprese profit o sociali. Per le imprese profit, sono più frequenti i rapporti attivati con la clientela (il 19%), i fornitori (il 16%) e le associazioni datoriali e di categoria (il 12%); fra le imprese sociali è invece più diffusa la propensione a relazionarsi con le istituzioni e la pubblica amministrazione (il 18%), con la comunità di appartenenza (il 16%) e con il personale aziendale (il 15%).

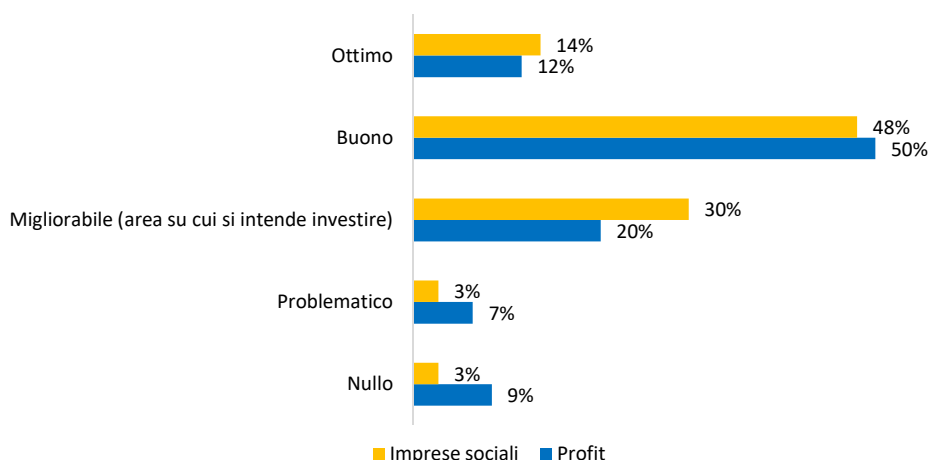
Gli interlocutori coinvolti (% sul tot. citazioni)



Il rapporto instaurato dalle imprese con la comunità locale nel complesso è valutato positivamente. Circa la metà delle rispondenti, siano esse imprese sociali o profit, dichiara di aver instaurato un buon rapporto con il tessuto comunitario e, per un ulteriore 12% di profit e 14% di sociali, è definito "ottimo". Si rileva comunque una percentuale non trascurabile di imprese profit che ancora ha rapporti problematici o nulli con il territorio di appartenenza (il 7% e il 9%). Per due imprese profit e tre imprese

sociali su dieci, il rapporto con la comunità locale rappresenta ancora un'area di miglioramento sulla quale investire.

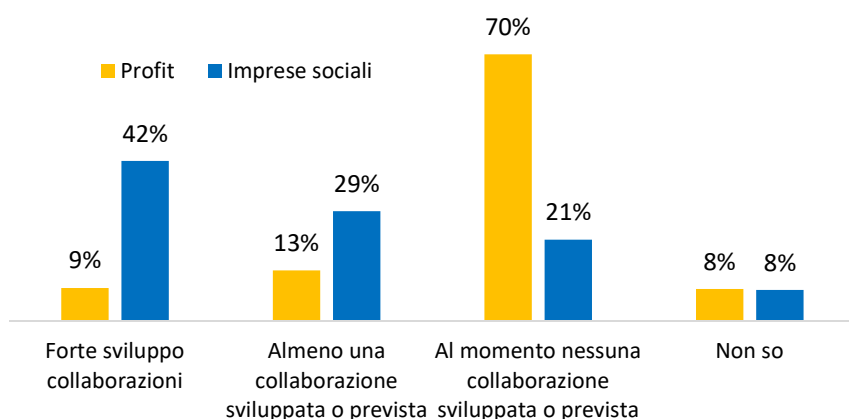
Come giudica il rapporto tra la sua azienda e la comunità locale?



Reti e forme di collaborazione

Il secondo elemento preso in considerazione è se negli anni le imprese abbiano sviluppato (o intendano sviluppare) forme di collaborazione di carattere formale (partenariati, contratti di rete, consorzi, ecc...) o informale, con gli attori del territorio di appartenenza.

Forme di collaborazione sviluppate con soggetti del territorio



In un'analisi sintetica delle risposte¹⁶, si rileva che lo sviluppo di collaborazioni con il territorio è più diffuso fra le imprese sociali, il 29% delle quali ha attivato almeno un rapporto di collaborazione dal 2017 ad oggi (o lo farà fra il 2022 e il 2024) mentre il 42% li ha sviluppati con continuità nei tre periodi oggetto di analisi. Fra le imprese profit le due percentuali sono

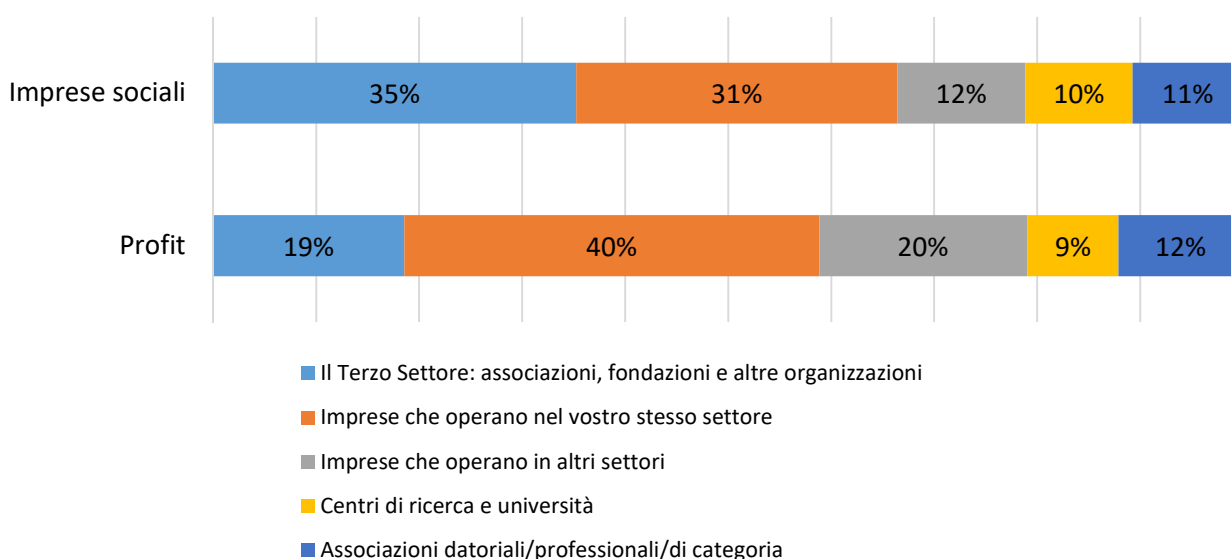
¹⁶ Si intende distinguere le imprese che hanno selezionato "sì" in relazione all'attivazione dei rapporti di collaborazione in tutti e tre i periodi considerati (triennio 2017 – 2019, biennio 2020-2021, triennio 2022 – 2024), da quante hanno indicato collaborazioni solo in alcuni dei periodi proposti e, infine, da quelle imprese che ancora non hanno collaborazioni in essere né prevedono di svilupparle.

rispettivamente pari al 29% e al 9% mentre è molto diffusa (fra sette imprese su dieci) l'assenza di rapporti di collaborazione con il territorio di appartenenza.

Nonostante le difficoltà del periodo concomitante l'emergenza sanitaria, nel biennio in corso fra le imprese sociali è aumentata la diffusione di rapporti collaborativi rispetto al triennio precedente (dal 51% al 56%), e si prevede un'ulteriore crescita di imprese coinvolte per il triennio futuro (il 63%). La quota di imprese profit con collaborazioni è rimasto stabile nel tempo, ma andrà ad aumentare nel triennio 2022 – 2024, passando dal 12% al 19%.

Emerge anche una distinzione per quanto riguarda i partner e i soggetti con i quali le imprese hanno scelto di instaurare rapporti collaborativi: nel mondo profit predominano le relazioni con il sistema imprenditoriale, si tratti di imprese operanti nello stesso settore (il 40% delle citazioni) o in altri (il 20%), mentre il Terzo Settore, rappresentato da associazioni, fondazioni e altre organizzazioni, è il terzo interlocutore (il 19%). Fra le imprese sociali le collaborazioni sono ancora prevalentemente sviluppate nell'alveo delle realtà del Terzo Settore (il 35%) o comunque con imprese con attività analoghe (il 31%). Sono simili, invece, le percentuali riferite a rapporti instaurati con centri di ricerca e università e con associazioni datoriali, professionali e di categoria.

Partner e soggetti partecipanti a forme di collaborazione (% sul tot. citazioni)

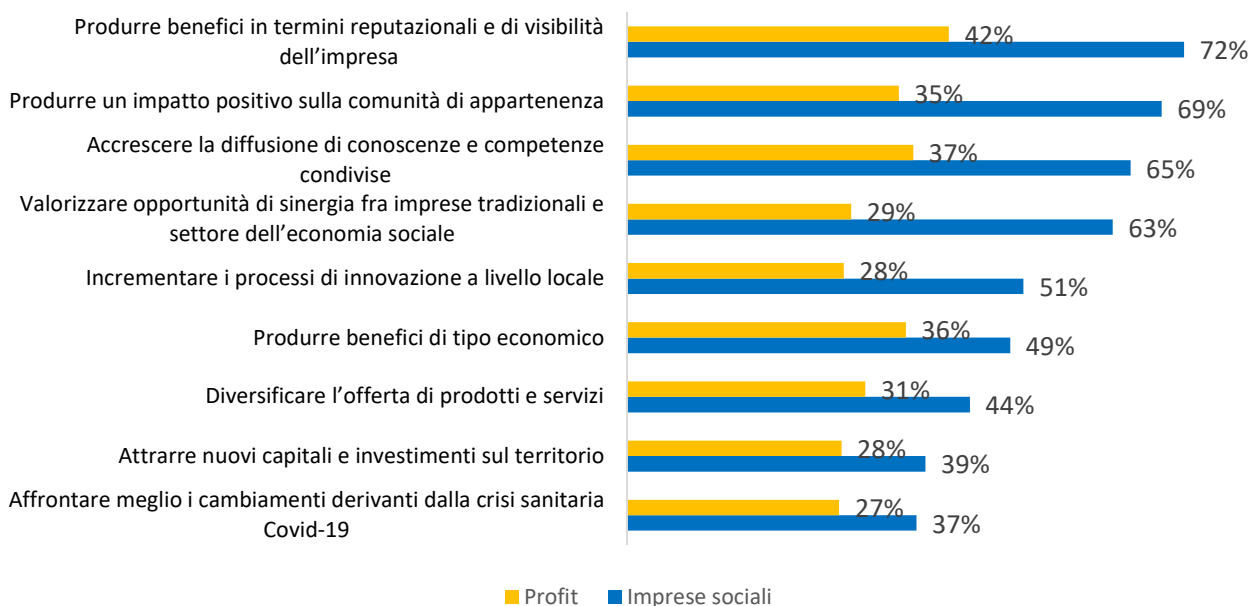


In relazione alla scelta di instaurare collaborazioni e fare rete con il territorio, è stato chiesto alle imprese di descrivere i principali benefici che possono derivare, proponendone un elenco al quale attribuire un punteggio in una scala di valutazione. Dalle risposte ottenute, fra le imprese sociali emerge una più ampia convinzione della trasversalità dei benefici che possono essere prodotti grazie alla scelta di fare rete: ogni opzione di risposta ha ricevuto punteggi medi più elevati rispetto alle realtà profit, che hanno mantenuto un maggiore allineamento con votazioni mediamente più basse.

Il 72% delle imprese sociali ritiene importante fare rete per produrre benefici in termini reputazionali e di visibilità, ma anche per produrre un impatto positivo sulla comunità

di appartenenza (69%), per accrescere la diffusione di conoscenze condivise (65%) e le opportunità di sinergia (63%). Nel profit, il primo beneficio in ordine di rilevanza è di carattere reputazionale e di visibilità per l'impresa (il 42%), ma è seguito da un vantaggio di carattere economico (il 36%). Meno rilevante, per tutte le imprese, il ruolo delle reti collaborative per attrarre nuovi capitali e investimenti sul territorio e per affrontare i cambiamenti derivanti dalla crisi sanitaria Covid-19.

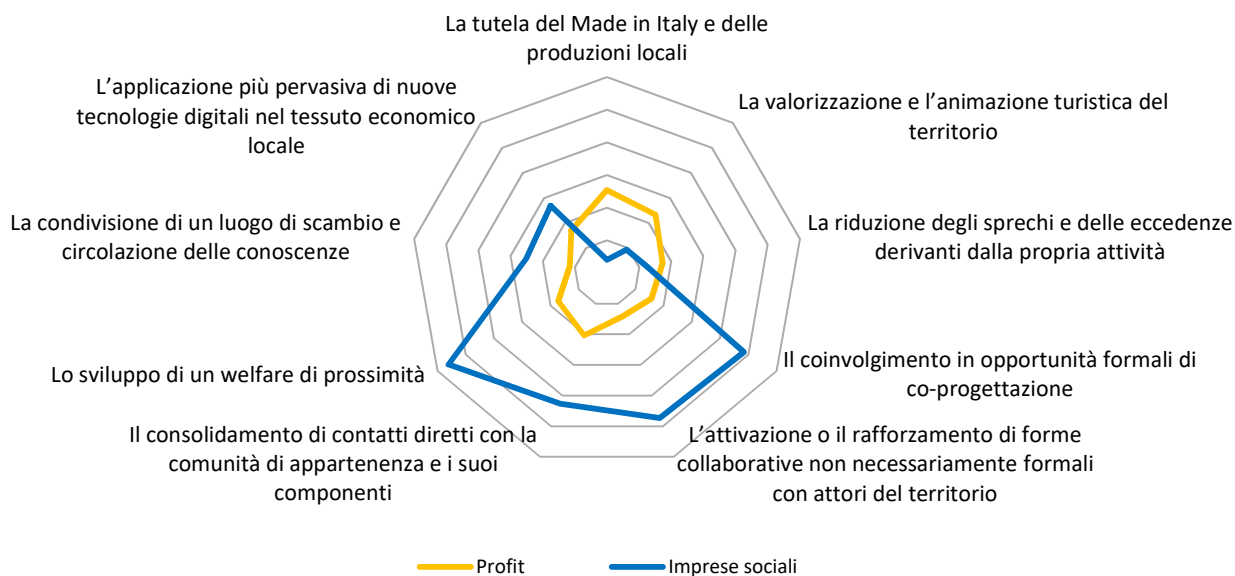
I principali benefici del "fare rete" nel territorio



Trasformazione dei modelli economici d'impresa

In ultima istanza, si è cercato di comprendere se e come il sistema imprenditoriale stia mettendo in atto processi trasformativi rispetto al passato, anche eventualmente accelerati dalla crisi legata all'emergenza sanitaria Covid-19, e quali siano gli aspetti ritenuti più rilevanti dalle imprese nelle azioni di connessione con il tessuto economico e sociale locale.

Quanto ritenete rilevanti i seguenti aspetti per la vostra attività/per il vostro settore:¹⁷

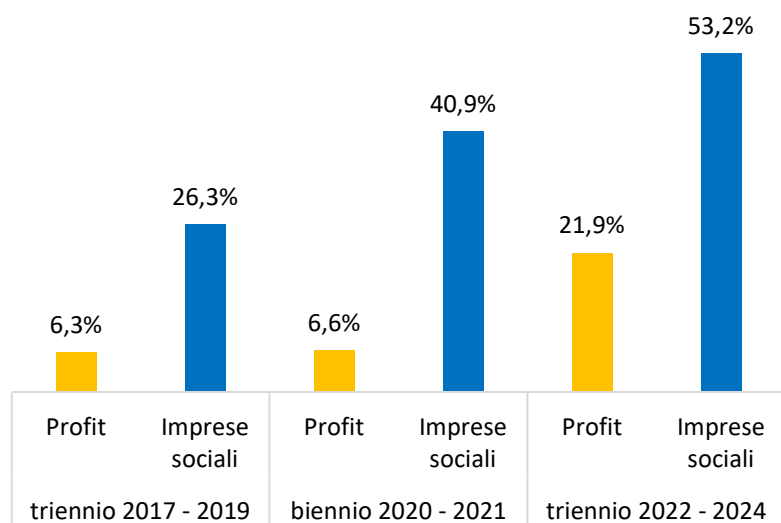


Anche qui emerge un utilizzo della scala di valutazione più ridimensionato per il profit e più ampio per l'imprenditorialità sociale. L'imprenditorialità sociale ha chiaramente identificato quattro aspetti importanti per ripensare gli attuali modelli d'impresa: lo sviluppo di un welfare di prossimità (il 66% delle rispondenti), il coinvolgimento in opportunità formali di co-progettazione (il 58%), l'attivazione e/o il rafforzamento di forme collaborative con attori del territorio (il 57%) e il consolidamento di relazioni con la comunità di appartenenza e i suoi componenti (il 53%). Le imprese profit invece orientano la propria attenzione in prima battuta alla tutela del Made in Italy (il 35%) e alla valorizzazione e all'animazione turistica del territorio (il 33%).

Tuttavia, mentre il 69% delle imprese sociali dichiara di aver realizzato (o di volerlo fare) attività progettuali attinenti le dimensioni appena considerate, nel profit le percentuali sono ribaltate: quasi il 74% delle imprese non ha messo in campo azioni sui temi citati, né al momento intende farlo.

¹⁷ Scala di valutazione da 1 (poco rilevante) a 5 (molto rilevante).

L'impresa ad oggi ha realizzato o intende realizzare azioni o progetti che favoriscano lo sviluppo degli aspetti sopra evidenziati?



La progettazione di azioni che tengano conto delle dimensioni elencate è ancora molto limitata fra le imprese profit (poco più del 6% delle rispondenti), fra le quali però si prevede una crescita per il triennio a venire; è invece già più consolidata l'attività delle imprese sociali, che sono passate dal 26,3% del triennio 2017-2019 al 40,9% del biennio attuale,

per salire al 53,2% del 2022-2024.

I soggetti coinvolti per sviluppare questo tipo di progettazione sono principalmente le organizzazioni del Terzo Settore, i soggetti pubblici – dagli enti locali alle università – o privati, ad esempio altre imprese; oppure si tratta di iniziative avviate dalle imprese rispondenti che hanno assunto il ruolo di soggetto propulsori.

I soggetti coinvolti



Il diverso grado di partecipazione delle imprese profit a progetti destinati allo sviluppo di nuovi modelli economici esprime anche difficoltà connesse a bisogni che possono o potrebbero emergere per l'impresa che intenda investire nei rapporti di prossimità.

Principalmente emerge la necessità - condivisa da entrambi gli insiemi - di formazione, di innovazione e dotazioni tecnologiche e di liquidità, anche mediante l'accesso a strumenti finanziari alternativi. E' più sentita dalle imprese sociali, la necessità di prevedere una riorganizzazione e un ripensamento di attività e spazi lavorativi, così come quella di avere la presenza di un ecosistema istituzionale e imprenditoriale di riferimento.

Sviluppo di nuovi modelli economici e bisogni emergenti



Gli elementi fin qui considerati rappresentano, come è facile evincere, tasselli di quel processo più complesso di costruzione di un ecosistema territoriale: il coinvolgimento di soggetti imprenditoriali, pubblici, o di altra natura è il primo passo per consolidare rapporti di collaborazione sempre più strutturati, che siano orientati alla trasformazione dei modelli economici d'impresa orientati alla progettazione di azioni e attività con un impatto economico e sociale sul territorio. Una visione d'insieme permette dunque di osservare la coerenza delle esperienze riportate dalle imprese (sociali o profit) in sede di compilazione del questionario, confermando la complementarità fra i tre elementi oggetto d'indagine.

Le imprese che hanno sviluppato, almeno in uno dei tre periodi considerati dall'indagine, **iniziative di coinvolgimento di soggetti del territorio, hanno anche attivato almeno in parte forme di collaborazione**; analogamente, **quelle imprese che hanno operato a favore di un coinvolgimento continuativo negli anni di stakeholders e shareholders in netta maggioranza coincidono con quante hanno sviluppato forme di collaborazione consolidate nel tempo.**

		ATTIVITA' DI COINVOLGIMENTO DI STAKEHOLDER/SHAREHOLDER						TOT
		+	+++	-	---	Non so	Mancata risposta	
ATTIVAZIONE FORME DI COLLABORAZIONE	+	40	19	12	16	6		93
	+++	13	65	4	10	9		101
	-	7	6	35	23	10		81
	---	7	1	13	151	12		184
	Non so	1		2	11	27		41
	Mancata risposta		1	1	4		12	18
TOT	68	92	67	215	64	12	518	

Analogamente, **ritorna una corrispondenza fra le imprese che hanno sviluppato**, con maggiore o minore continuità, **collaborazioni sul territorio** con partner locali **e che, contestualmente hanno deciso di rivedere il proprio modello imprenditoriale a favore di progetti di valorizzazione della comunità territoriale** di appartenenza e del tessuto economico locale.

		PROGETTAZIONE				TOT
		+	+++	-	Mancata risposta	
ATTIVAZIONE FORME DI COLLABORAZIONE	+	67	2	23	1	93
	+++	58	24	17	2	101
	-	19	1	58	3	81
	---	21		160	3	184
	Non so	10		30	1	41
	Mancata risposta				18	18
TOT		175	27	288	28	518

Si integra bene, infine, una riflessione in merito alla **relazione che lega l'orientamento delle imprese ad innovare e l'attivazione di altri processi virtuosi** come quelli fin qui analizzati: anche in questo caso, l'intensità dell'innovazione, sia essa di processo, di prodotto o organizzativa, si trova in sintonia con la propensione a ripensare la propria identità imprenditoriale mediante progetti e azioni di valorizzazione dell'ecosistema territoriale.

		PROGETTAZIONE				TOT
		+	+++	-	Mancata risposta	
INNOVAZIONE	+	88	9	97		194
	+++	65	17	29		111
	-	22	1	158		181
	Mancata risposta			4	28	32
	TOT		175	27	288	28

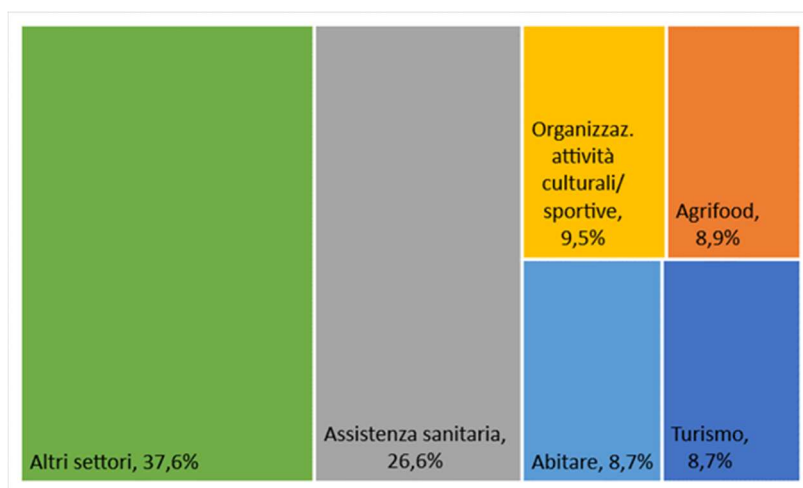
FOCUS

Rispetto alla consueta ripartizione delle imprese per macrosettori, nella presente indagine è stata fatta la scelta parallela di considerare con più attenzione alcuni specifici settori e filiere, selezionati a partire da un'ipotesi di partenza, ovvero che siano realtà con un più stretto e consolidato rapporto con il territorio e con la comunità locale. Si tratta sia di imprese sociali, sia di realtà profit, che operano in cinque settori: abitare, agrifood, assistenza sanitaria, organizzazione attività culturali e sportive e turismo.

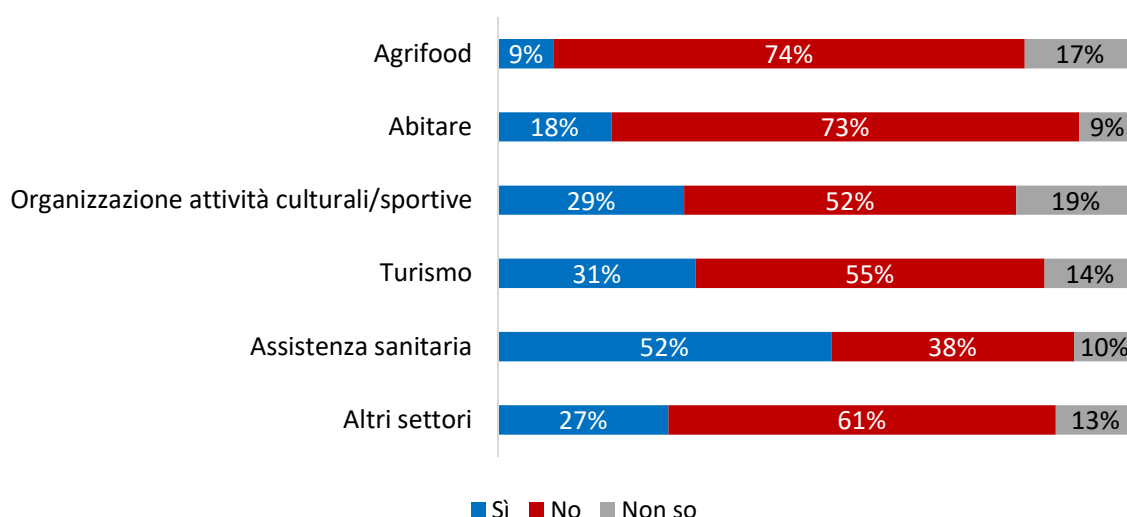
Le imprese del campione

I cinque settori rappresentano circa il 30% del tessuto imprenditoriale piemontese tuttavia, nella selezione del campione, è stato raddoppiato il peso, per dare loro una maggiore importanza ai fini dell'indagine, nella quale rappresentano il 62% delle imprese rispondenti.

Il primo elemento di confronto riguarda le attività di coinvolgimento degli stakeholders realizzate sul territorio. Fra i settori oggetto di questo focus gli unici che emergono rispetto alla categoria degli "alti settori" sono l'assistenza sanitaria, le attività turistiche e le organizzazioni culturali e sportive. Meno accentuata questa dinamica fra le imprese dell'abitare e quello della filiera dell'agrifood.



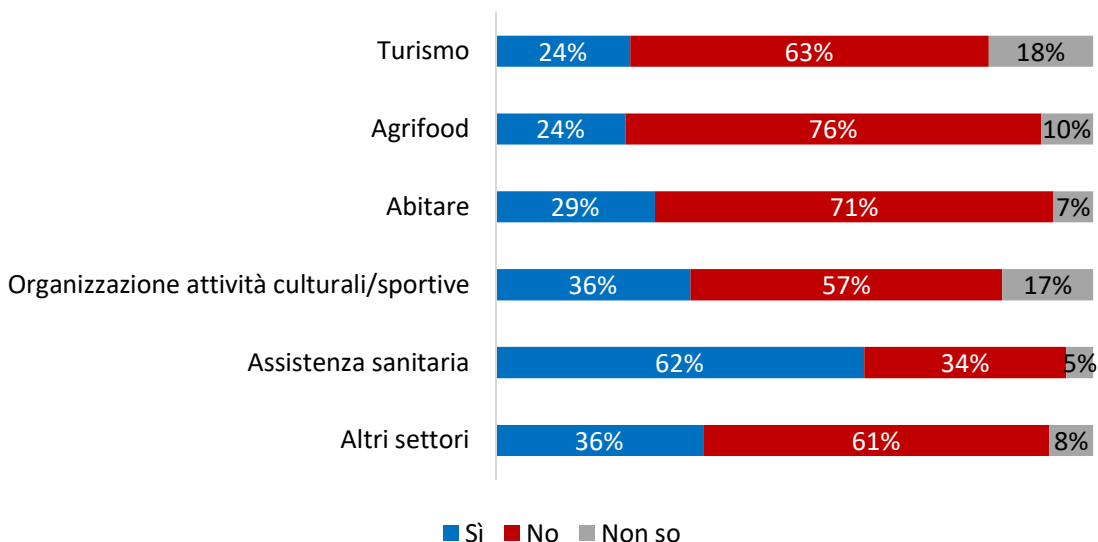
Il coinvolgimento degli stakeholders



Il secondo aspetto considerato è legato all'attivazione di forme di collaborazione, partenariati formali (reti, consorzi) o informali con soggetti del territorio. In questo caso, sono di nuovo le attività dedicate all'assistenza sanitaria a rilevare una maggiore percentuale di imprese coinvolte, seguite al settore della cultura e dello sport; per gli

altri settori, le imprese che hanno sviluppato rapporti e partenariati sono il 29% (per l'abitare) e il 24% per agrifood e turismo.

L'attivazione di forme di collaborazione



In ultimo, nell'ambito di questi settori è stata valutata l'attitudine a sviluppare progetti e modelli imprenditoriali orientati a valorizzare l'ecosistema territoriale. Ancora una volta, in questo frangente, prevale la quota di imprese operative nell'ambito dell'assistenza sanitaria, seguite da cultura e sport e dall'abitare. Molto meno partecipi le imprese turistiche e quelle agroalimentari.

Progettazione e trasformazione dei modelli economici

