



Dipartimento: Economia e Direzione delle Imprese

Cattedra: Dinamiche Industriali

“Ashoka: coerenza strategica tra le Social
Enterprise e il contesto di riferimento”

RELATORE

Prof. Francesco Rullani

CANDIDATO

Mattia Margonari

Matr. 685391

CORRELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INDICE

1- LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE

1.1 Caratteristiche e struttura

- 1.1.1 Cosa sono le OI e relative tipologie di forma societaria
- 1.1.2 Terminologia
- 1.1.3 Hybrid Organizing

1.2 Imprese Sociali

- 1.2.1 Letteratura
- 1.2.2 Rapporti con l'esterno
- 1.2.3 Tensioni Interne

1.3 Il ruolo della strategia e il rischio di mission drift

- 1.3.1 Le sfide alle norme di business
- 1.3.2 Rischio di mission drift
- 1.3.3 Conclusioni

2- Ashoka

2.1 Storia

2.2 Programmi

2.3 Fellows

3- Parte Analitica

3.1 Generale

- 3.1.1 Dati a disposizione
- 3.1.2 Analisi delle fonti
- 3.1.3 Analisi dei termini scelti

3.2 Lavoro Analitico

- 3.2.1 Test ANOVA
- 3.2.2 Regressioni
- 3.2.3 Strutturazione questionario e casi studio

3.3 Considerazioni finali

Appendice

*La nostra sfida più grande in questo nuovo secolo è di
adottare un'idea che sembra astratta: sviluppo sostenibile*
Kofi Annan

CAPITOLO I - LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE

La nuova economia che immaginiamo contribuisce al progresso materiale e accompagna l'individuo mentre perfeziona la propria personalità e le proprie vocazioni. E tuttavia non impedisce di volgere l'animo verso una meta più alta, non un fine individuale o un profitto personale, ma un contributo alla vita di tutti sul cammino della civiltà.
Adriano Olivetti

Il presente capitolo affronta la (recente) tematica relativa alle organizzazioni ibride (d'ora in poi OI), ed è suddiviso in tre paragrafi.

Il primo paragrafo offre una disamina generale di tali organizzazioni e si suddivide a sua volta in tre ulteriori sottoparagrafi. Nel primo di questi si espone la definizione di organizzazione ibrida. Nel secondo, si analizza come si è evoluto nel tempo il significato del termine “ibrido”, con riferimento, nello specifico, alla parola anglosassone *hybridity*, traducibile come caratteristica delle imprese ibride che descrive la diretta creazione di un nuovo elemento da componenti già esistenti (o, per un riferimento più aderente alle finalità del presente elaborato, diretta costituzione di una nuova entità societaria dall'unione di diverse logiche di impresa). Nel terzo sottoparagrafo si introduce il tema della *hybrid organizing*, utile a comprendere le logiche che sono alla base delle organizzazioni ibride, essendo tali logiche fondamentali per mantenerne l'equilibrio e garantirne la sostenibilità nel tempo.

Nel secondo paragrafo si espone l'approfondimento dell'impresa sociale, quale tipologia di impresa ibrida, e sarà anch'esso suddiviso in tre sottoparagrafi. Nel primo di questi si analizza la letteratura in materia di imprese sociali, dalla quale emergeranno alcune particolari “attenzioni” poste dalla stessa su specifici temi. Il principale di questi temi è quello del controllo, che viene esaminato nel secondo sottoparagrafo, dove sono evidenziate anche alcune tra le critiche maggiormente riferite alle imprese sociali. Il secondo sottoparagrafo termina con l'elencazione e la descrizione di alcune tipologie di imprese sociali – come ad esempio la WISE¹.

Il terzo paragrafo, infine, verte sul tema della strategia e del rischio di *mission drift* ed è suddiviso a sua volta in tre sottoparagrafi: il primo affronta la tematica delle

¹ Acronimo di “*Work Integration Social Enterprises*”

sfide alle norme di business che le imprese sociali devono affrontare, il secondo tratta il rischio di *mission drift* e il terzo espone le conclusioni.

1.1 Caratteristiche e struttura

Nel presente paragrafo sono analizzate ed esposte le principali caratteristiche, peculiarità e diversità di conformazione giuridica delle cd “organizzazioni ibride”, tipologia di organizzazione societaria che, per natura, è *hard to define* [Haigh, 2015]². Tale definizione deriva dalla coesistenza nel modello di *business* delle OI di una pluralità di elementi provenienti da settori dell’economia diversi tra loro, con la conseguenza che, nelle attività che le OI pongono in essere, spesso si intrecciano molteplici qualità e caratteristiche, che, a prima vista, potrebbero risultare non ben coordinate tra di loro secondo la visione economica classica, in quanto unione di diverse logiche di mercato che potrebbero essere considerate addirittura antitetiche rispetto a tale visione.

Negli esempi riportati, si farà riferimento, nella maggior parte dei casi, alle imprese sociali, *specimen* di organizzazione ibrida, che saranno poi illustrate ed esaminate in modo più dettagliato nel secondo paragrafo.

1.1.1 Cosa sono le organizzazioni ibride e relative tipologie di forma societaria

La categoria delle OI deriva da un presupposto in sé apparentemente semplice: sia i tradizionali modelli di *business for profit* che quelli *non profit* non si sono dimostrati in alcun modo idonei per affrontare alla radice – e con margini di soluzione accettabili – i principali problemi sociali e ambientali che affliggono la nostra società. È quindi evidente, all’interno delle OI, la compresenza dei due citati modelli, portatori di interessi, logiche e caratteristiche diverse e spesso contrapposte tra di loro.

² Haigh, N., Guest Editor of CMR’s Special Issue on Hybrid Organizations, University of Massachusetts (Boston), 15-06-2015. Estrapolato da un’intervista con Gundars Strads. DOI: https://cmr.berkeley.edu/blog/hybrid_organizations.html

Di seguito si analizzerà la conformazione giuridica delle OI, in modo da comprendere in quale modo, nell'universo economico, le medesime si siano avvalse degli strumenti normativi vigenti per porre in essere la propria attività, e, quindi, perseguire la propria missione aziendale.

Dal punto di vista giuridico – legale, dato che non sono presenti regole universalmente accettate nelle quali possano essere agevolmente ricomprese, le OI sono state caratterizzate fin dalla loro origine da una proliferazione di tipologie di strutture legali. Brakman Resier³ ha precisato che le forme giuridiche presenti [2012] non hanno un completo *fit* con le necessità di tali organizzazioni e quindi, molte OI finiscono per assumere modelli con caratteristiche miste, tali da non poter farle rientrare né nella categoria delle imprese *profit* né in quella delle imprese *non profit*. Tale nuovo mix di interessi e novità ha inevitabilmente avuto un forte impatto sulla matrice organizzativo – giuridica delle imprese, con particolare riferimento alle forme amministrative scelte dagli imprenditori per sostenere la propria attività e consentire il raggiungimento delle rispettive finalità strategiche.

In tale ambito di difficile collocazione della forma giuridico – legale delle OI, il legislatore di riferimento ha comunque cercato fattivamente – nel tempo – di facilitare il perseguimento dei “doppi obiettivi” di tali organizzazioni, con una produzione normativa che consentisse libertà d'azione ai membri delle società in argomento e che, nel contempo, fosse rispettosa delle peculiari finalità strategiche che tali organizzazioni tendono a raggiungere. Ciò, come sempre accade, ha provocato anche conseguenze negative che dovranno essere tenute in debita considerazione dal legislatore e, per quanto possibile, dovrà cercare di porvi rimedio. Tra tutte le tipologie di collocazione giuridica, si elencano le seguenti tre⁴, che verranno di seguito brevemente analizzate, anche con riferimento agli eventuali aspetti negativi:

- L3C (*low-profit limited liability company*) negli U.S

³ Dana, B. R. (2013). Theorizing Forms for Social Enterprise. **Emory Law Journal**. Brooklyn Law School, Legal Studies Paper No. 310. DOI: <https://ssrn.com/abstract=2166449>

⁴ Ai fini di questa trattazione sono state presentate solo queste tipologie, in quanto considerate le principali avendo avuto le medesime una copiosa e approfondita letteratura

Prevede una forma organizzativa che consente ai membri di avere diritto di decisione su particolari tematiche, mettendo a disposizione dei soci la flessibilità necessaria per bilanciare la parte sociale e quella finanziaria. Tale forma ha lo svantaggio di lasciare paradossalmente troppa libertà ai membri, ai quali viene indicato dal legislatore la prioritizzazione dell'aspetto sociale ma non come effettivamente raggiungerlo e/o mantenerlo.

- CIC (*community interest company*) nel Regno Unito

Per tale tipologia societaria il legislatore intende preservare la finalità sociale, prevedendo allo scopo numerosi vincoli, quali ad esempio il vincolo di *asset lock*⁵ o il *capped dividends*⁶. In questa conformazione giuridica la principale problematica, peraltro di notevole rilievo per una proficua politica di crescita societaria, risulta essere la poca predisposizione ad attrarre investimenti.

- BC (*benefit corporation*) negli U.S

Tale tipologia societaria richiede al *board* di osservare e considerare gli interessi di molti *stakeholders*, della comunità e dell'ambiente. Questi hanno l'obbligo di presentare rigorose e precise documentazioni pubbliche che attestino il proprio impegno sociale, nonostante non siano presenti meccanismi legali come nel caso delle CIC. Tale rigidità potrebbe tramutarsi in un obbligo informativo troppo oneroso per le società e, nello specifico, per il management.

Tra le altre forme giuridiche presenti si ritiene utile anche ricordare le seguenti: *flexible purpose corporation* (California), *social purpose corporation* e *social purpose corporation* (Washington); *société coopérative d'intérêt collectif* (Francia); cooperative sociali di tipo A e cooperative sociali di tipo B (Italia); *cooperativa de solidariedad social* (Portogallo); *cooperativa de iniciativa social* (Spagna); *société à finalit  sociale* (Belgio); *Koinonikos Syneterismos Periorismenis Eufthinis*, KoiSPE (Grecia).

Le tre tipologie normative che pi  sopra sono state sinteticamente illustrate presentano tra di esse numerose e sostanziali differenze. Nell'opera di Ebrahim,

⁵ Clausola legale che previene la possibilit  di utilizzare gli asset aziendali per fini non conformi alle finalit  d'impresa

⁶ Divieto di procedere alla distribuzione di dividendi al verificarsi di determinate condizioni

Battilana e Mair [2014]⁷ ne vengono esaminate alcune, mentre molti altri studiosi si sono interessati alle potenziali difficoltà e relative conseguenze del bilanciamento dei due obiettivi di performance diversi tra di loro. Tra questi teorici, che nello specifico hanno trattato soprattutto il tema delle imprese sociali, quindi con gli obiettivi di performance sociali ed economici, si ricordano Gottesman [2007], Katz & Page [2013], Keatinge [2009]; Tyler [2010]. Importante è anche il contributo di Jacques Defourny e Marthe Nyssens [2008]⁸ che, nella loro teorizzazione, sintetizzano le principali evoluzioni delle imprese ibride e gli scenari di sfida che devono affrontare. In particolare tali ultimi autori rilevano come, anche se permane una scarsa diffusione del concetto di impresa sociale a livello europeo, si prevede che la stessa in futuro possa trovare una sempre maggiore attenzione nella maggior parte dei Paesi del vecchio continente.

Nel citato paper di Ebrahim, tuttavia, vengono evidenziate due dimensioni principali nelle differenze tra i diversi tipi di organizzazione: il tema della struttura dell'*ownership*⁹ e del finanziamento e il tema dei meccanismi di *enforcement*¹⁰. Sono questi infatti, secondo tale studioso, i capisaldi e principali punti di interesse che devono essere tenuti in debita considerazione da parte del legislatore per la corretta definizione della veste societaria, la cui rilevanza strategica non è di secondaria importanza. Nel caso delle organizzazioni ibride, con la responsabilità di far fronte a due logiche contrapposte, è fondamentale individuare e poter disporre della giusta forma giuridica per il raggiungimento della propria *mission*, in quanto necessaria al mantenimento di un corretto rapporto di equilibrio tra i citati interessi.

A titolo di esempio, nel caso di impresa sociale, l'obiettivo economico e l'obiettivo sociale sono portatori di interessi ben diversi. Infatti per raggiungere l'obiettivo del ritorno economico, la teoria principale della dottrina classica vede come assoluta priorità del *management* l'aumento e la creazione di valore per gli

⁷ Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*. 34: 81-100

⁸ Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*. Vol. 4 Issue: 3, pp.202-228.

DOI: <https://doi.org/10.1108/17508610810922703>

⁹ La traduzione dall'inglese riporta a "proprietà, possesso", ma "il termine ha perso il suo concetto di possedere qualcosa in modo materiale per acquistare il senso di responsabilità oggettiva all'interno di un progetto che migliori la qualità della vita dei soggetti che vi partecipano"

¹⁰ Da Treccani: "Azione di soggetti ... volta ad assicurare il rispetto delle norme". Nel campo aziendale, si riferisce ai meccanismi attuabili per la corretta osservanza delle pratiche aziendali

azionisti¹¹, e quindi la netta priorità degli aspetti finanziari di una parte privata degli interessi societari. È del tutto evidente che tale priorità è per sua stessa definizione incompatibile con il perseguimento dell'obiettivo sociale, cioè la responsabilità di far fronte agli impegni sociali. Da qui la reale e più che mai necessaria previsione di avere forme societarie che possano effettivamente e concretamente tutelare l'azienda nel raggiungimento della propria *mission*; forme chiamate per l'appunto ibride, in quanto presentano caratteristiche di forme societarie *for profit* che convivono, per esempio, con il divieto di distribuzione degli utili o degli *asset* societari (tipici di una struttura *non profit*).

Questa distinzione di responsabilità di business deve essere visibile nella forma societaria – e, come si vedrà nel paragrafo 1.2, anche nella scelta di *governance* – per garantire il corretto bilanciamento degli interessi, la sopravvivenza della società e, quindi poter permettere il raggiungimento della *mission*.

1.1.2 Terminologia

Il significato del termine “ibrido” ha modificato il proprio ambito di applicazione e si è evoluto nel tempo, riferendosi a temi sempre diversi, pur mantenendo la peculiarità di essere concettualmente applicabile ad un campo non ancora definito, che ha caratteristiche di due (o più) entità tra di loro potenzialmente contrapposte per natura o costituzione.

Il termine ibrido, da sempre presente per descrivere un *mix* di competenze e peculiarità, è stato più volte presentato per definire un qualcosa di non ancora omologato. In inglese, questa caratteristica, traducibile anche con il termine “hybridity”, assolve esattamente a questa funzione. Infatti, nel paper di T. Brandsen e P.M. Karrè [2011]¹², che sarà meglio analizzato successivamente nel sottoparagrafo 1.2.1, viene dimostrato come “hybridity” sia un termine ampiamente utilizzato in diverse discipline, quali, ad esempio, la biologia, lo studio delle lingue e delle scienze sociali, nel settore della tecnologia e dell'energia.

¹¹ Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2010). Comparative and International Corporate Governance. **The Academy of Management Annals**. 4:1, 485-556, DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495525>

¹² Brandsen, T., & Karre, M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? **Journal of Public Administration**. 34: 827-836.

Per le finalità del presente elaborato si sono analizzati l'origine e gli sviluppi del termine *hybrid* esclusivamente nel campo economico-manageriale, riportando poi, di seguito, quelli considerati principali e funzionali al percorso logico seguito per illustrare tale tematica.

Cronologicamente uno dei primi riferimenti risale al 1989, quando Bryan Borys (Stanford University) e David B. Jemison (University of Texas a Austin)¹³ hanno introdotto tale termine trattando i vari livelli di integrazione tra diverse società (i cd *hybrid arrangements*). Sono state così analizzate le diverse forme di interazione come le *joint venture*, le *partnership* in Ricerca & Sviluppo e le alleanze strategiche; analizzando le finalità, la definizione dei confini, la creazione di valore e i meccanismi attuabili per garantire la stabilità aziendale.

Questa definizione di ibrido, che non risponde al tema specifico oggetto di questa tesi, è però indicativa della ricerca di uno spazio dove più interessi non sempre convergenti (nell'esempio specifico studiato da Borys e Jemison) possano incrociarsi e l'*output*, di conseguenza, possa rappresentare una forma del rapporto in questione non ancora identificata in precedenza.

Successivamente una menzione è dovuta a Oliver Williamson, teorico dei costi di transazione¹⁴, che venne premiato con il Nobel per l'economia nel 2009 "per la sua analisi della governance economica specialmente per i limiti dell'impresa"¹⁵. In precedenza lo stesso Williamson, nel 1991¹⁶, per primo teorizzò nel paper "The nature of the firm : origins, evolution, and development"¹⁷ il concetto di costi di transazione quale voce "fisiologica" in un contesto di incertezza, situazione costantemente presente nelle normali scelte di conduzione societaria. Williamson, andando oltre l'analisi di Borys e Jemison, considerò, oltre allo Stato e al Mercato,

¹³ Boris, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. **Academy of Management Review**. Vol. 14, No. 2, 234-249

¹⁴ Da Treccani: "Nella teoria economica, riveste un ruolo particolarmente importante il concetto di costo di t., che indica sinteticamente tutti gli oneri che i partecipanti allo scambio devono sostenere per realizzarlo. Questi costi possono essere di varia natura: di ricerca della controparte, di contrattazione, legali eccetera"

¹⁵ "For his analysis of economic governance, especially the boundaries of the firm". Da Nobelprize.org

¹⁶ Williamson, O., Winter, S. G., & Coase, R. H. (1991). The nature of the firm : origins, evolution, and development. **Oxford University Press**.

¹⁷ http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/en_08.pdf

anche l'impatto del terzo settore e teorizzò così le *hybrid organization* quali entità operanti tra il mercato e la gerarchia dello Stato. Nella stessa opera teorizzò anche le *hybrid form*, queste ultime con un'accezione molto simile a quanto fatto in precedenza da Borys e Jemison, definite come contratti di natura finanziaria ed amministrativa con più contraenti; contratti che avrebbero dovuto garantire, secondo la visione del citato autore, il coordinamento tra partner che avrebbero beneficiato dalla reciproca dipendenza.

Da quanto sopra esposto, emerge chiaramente come non si fosse ancora giunti alla elaborazione di una definizione delle OI così come intese al giorno d'oggi, anche se, comunque, tali prime forme di teorizzazione della terminologia "hybridty" si sono rivelate di fondamentale importanza per un filone di letteratura che, in seguito, ne ha preso lo spunto per elaborare una serie di studi e analisi.

Infatti, come descritto da Claude Mènard in "The Economics of Hybrid Organizations"¹⁸, solo nella prima metà degli anni 90' si è avuta la prima vera e propria diffusione di articoli e papers riguardanti le OI, contenuti in particolare nelle pubblicazioni di alcuni *noneconomic journals*. In precedenza, i principali contributi in materia hanno ampliato il già citato lavoro di Williamson focalizzandosi principalmente sui contratti tra aziende. Tra i *noneconomic journals*, e nello specifico con riferimento ai lavori di Grandori e Soda [1995]¹⁹ e Ghosh e John [1999]²⁰, tali autori hanno preso spunto dal lavoro di Williamson per analizzare l'impatto dei costi di transazione. Questi ultimi sono stati presi a riferimento non solo come criterio per la scelta delle diverse opzioni strategiche dell'azienda ma come criterio per il *re-defining* dei confini del settore di competenza e della struttura dei canali aziendali (così come della molteplicità delle scelte per l'entrata nei mercati esteri). È così che, sviluppando i concetti di Williamson, sono state introdotte le *hybrid organizations*, intese come nuova forma di controllo societario che potesse, nonostante le difficoltà oggettive di gestione che verranno analizzate in seguito, diminuire i costi di transazione.

¹⁸ <http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIn/matdid/matdid425733.pdf>

¹⁹ Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**. Vol 16, Issue 2, pp.183 - 214

²⁰ Ghosh, M., & John, G. (1999). Governance Value Analysis and Marketing Strategy. **Journal of Marketing**. 63, 131-145

Per quanto riguarda la concettualizzazione delle imprese ibride in rapporto al contesto di riferimento, questa ha avuto un importante impulso grazie al lavoro di Adalbert Evers. Tale studioso, nel paper intitolato “Mixed Welfare System and Hybrid Organization”²¹, ha analizzato l’impatto dei servizi offerti dalle imprese ibride (e nello specifico le imprese sociali) nel sistema di welfare promosso dallo Stato. In tale lavoro è stata presentata la visione del sistema di welfare come un sistema con tre marchi di garanzia (*hallmarks*) individuati nello Stato, nella differenza tra pubblico e privato e nel ruolo della società.

Successivamente, nel 1992, Pestoff²² ha visualizzato graficamente quello che ormai è universalmente riconosciuto come “ il triangolo di Pestoff”: gli *hallmarks* di Evers sono stati posti ai vertici del triangolo e sono stati idealizzati con lo Stato, il Mercato e la Comunità, ognuno posto in un vertice del triangolo medesimo. Sono state anche introdotte alcune linee di demarcazione e definite alcune caratteristiche generali per ogni area, utile come spunto per studiosi che hanno deciso di continuare il percorso intrapreso.

Tra questi, una particolare menzione è dovuta a Van de Donk²³ che, nel 2001, ha deciso di continuare il lavoro dei colleghi aggiungendo ulteriori linee di demarcazione. Tali aggiunte hanno permesso di spiegare le organizzazioni economiche in generale, siano esse pubbliche o private, orientate ad un modello di *business for profit* o *non profit*, formali o meno (per formalità si intende il livello di strutturazione dell’organizzazione, intesa anche come rigida o flessibile).

Tale nuova teorizzazione è stata visualizzata dallo stesso autore nello schema più sotto riportato.

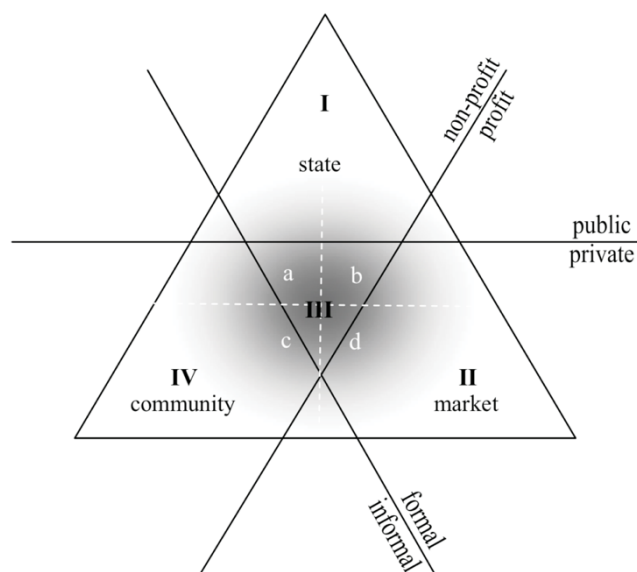
²¹ Evers, A. (2005). Mixed welfare systems and hybrid organizations: Changes in the governance and provision of social services. **Intl Journal of Public Administration**, 28.9-10 : 737-748.

²² Pestoff, M. (1992). Third sector and co-operative services – An alternative to privatization. **J Consum Policy**. 15: 21.

DOI: <https://doi.org/10.1007/BF01016352>

²³ Karré, P. (2012). Conceptualizing hybrid organisations. In A public administration approach. Paper written for symposium: neither public nor private: mixed forms of service delivery around the globe, **University of Barcelona**. pp. 17-18.

Il lavoro di Van de Donk non è in inglese, pertanto non si è potuto analizzare tale lavoro direttamente



Anche concettualmente, il lavoro richiamato ha permesso di identificare in modo univoco il campo di applicazione delle OI. Infatti, se in precedenza il campo di applicazione delle OI poteva essere collocato nel vertice basso a sinistra del triangolo (sezione IV *community*), con la teorizzazione di Van de Donk tale campo di applicazione è ricollocato al centro del triangolo, là dove si incrociano Stato, comunità e mercato e si combinano tutti gli orientamenti, quello al *profit* e al *non profit*, pubblico e privato, formale ed informale.

Allo stesso tempo, questa collocazione con le relative caratteristiche, pur consentendo una visualizzazione corretta e veritiera delle OI viste nei loro aspetti principali, ne ha evidenziato in modo univoco le possibili criticità. Infatti questo *mix* è visto da molti autori e da alcuni legislatori come rischioso, troppo soggetto a conflitti interni ed esterni e di conseguenza non idoneo a garantire la stabilità societaria. Queste osservazioni verranno approfondite più avanti.

A maggior conferma di quanto appena detto, di seguito viene presentata la Tavola di Riepilogo con le caratteristiche dei settori pubblico, privato e del “terzo settore”, elaborata da Evers, Rauch & Stitz²⁴.

	<i>Pubblico</i>	<i>Privato</i>	<i>Terzo Settore</i>
<i>Risorse</i>	Allocazione generale	Guadagni dal mercato	Donazioni, contribuzioni volontarie
<i>Obiettivi</i>	Welfare	Massimizzazione dei profitti	Specifici gruppo sociali e ambiente
<i>Meccanismi di coordinamento</i>	Pubblica Amministrazione	Competizione sul mercato	Influenza formale e informale di diversi stakeholders
<i>Cultura organizzativa</i>	Gerarchia, legalità e equità	Imprenditorialità, Efficienza, Efficacia	Fiducia

La tavola surriportata rende evidenti le diversità delle caratteristiche indicate dagli autori, caratteristiche contrapposte tra loro, che contraddistinguono l’evoluzione delle OI stesse.

In conclusione, considerando le peculiarità di ogni singola forma societaria, citando Masten [1996]²⁵: “Given the variety of hybrid forms, the nature of hybrids, their advantages and disadvantages, and the rules that influence their form must be assessed on a case-by-case basis.”, per cui è possibile ragionevolmente affermare che ogni organizzazione ibrida costituisce un *unicum*. E come tale deve essere vista, analizzata e studiata.

²⁴ Evers, A., Rauch, U., & Stitz, U. (2002). Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen: Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. **Berlin: Edition Sigma**. Per l’elaborato si è considerato quanto riportato da Brandsen, T., & Karrè, P. M.

²⁵ <http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid425733.pdf> pagina 347 paragrafo 2.1

1.1.3 Hybrid organizing

Come già riportato, le OI, poichè in esse sono ricomprese diverse forme organizzative, non possono rientrare nei canoni delle forme socialmente legittimate per la strutturazione societaria, incontrando in tal modo sfide organizzative uniche, che hanno dato origine a diversi filoni di letteratura.

Nel paper di Julie Battilana e Matthew Lee [2014]²⁶ viene introdotto il concetto di *hybrid organizing*. Per *hybrid organizing* d'ora in poi, prendendo spunto dalla definizione data dagli autori appena citati, si farà riferimento alle “attività, strutture, processi e significati tramite i quali le organizzazioni (ibride) hanno senso compiuto e combinano multiple forme organizzative”. Nella citata opera gli autori prendono ad esempio le imprese sociali, considerando le medesime come rientranti nella tipologia delle OI. Viene sottolineata l'importanza di attuare forme legalmente e socialmente riconosciute e rispettate di organizzazioni d'impresa, prioritarie e funzionali per il corretto funzionamento delle stesse. D'altronde, come già rilevato, l'assottigliamento dei confini tra i diversi settori e la libertà – o meglio necessità – di adottare il profilo migliore per i propri scopi sociali, caratteristica tipica delle OI, ha dato il via libera alla combinazione di forme organizzative diverse e in alcuni casi completamente nuove. Nel contempo l'utilizzo di tali forme organizzative ha inevitabilmente generato anche problemi relativi in particolare alla sostenibilità del rispettivo *business model*. Tali problematiche sono causate dalle diverse logiche che concorrono a formare la *mission* aziendale delle OI e che potrebbero generare, se non correttamente gestite e mitigate, tensioni interne ed esterne.

Tale ultima tematica è stata oggetto di un numero rilevante di studi, come ad esempio quelli di Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta e Lounsbury [2010]²⁷, che hanno affrontato la tematica della compatibilità strutturale delle OI con le diverse e molteplici logiche istituzionali, che caratterizzano e quindi influenzano la risposta aziendale sia in termini di organizzazione che di processo.

²⁶ Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*. 8: 397-441

²⁷ Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*. 5:1, 317-371, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>

Le organizzazioni ibride costituiscono ancora e soprattutto al giorno d'oggi un tema "caldo" per i diversi studiosi di *organizational design* proprio per i motivi anzidetti. Il paper in argomento, prendendo spunto dalla letteratura relativa a tale tematica, cerca di approfondire le migliori forme di integrazione organizzativa per le OI (e nello specifico le imprese sociali) e, più in generale, affronta le implicazioni dell'*hybrid organizing* per quelle imprese che incontrano un settore, un'economia oppure decidono di porsi come obiettivo una propria *mission* sempre più ibrida.

Nella letteratura relativa al concetto di *hybridity*, e nello specifico negli studi in materia di *organizational identity*, *organizational forms* e *insitutional logics*, si sono avuti importanti contributi da parte di diversi autori, i quali, pur avendo condotto ciascuno una propria indagine, non si sono poi interfacciati tra di loro direttamente. Dalla lettura del paper preso come riferimento in questo sottoparagrafo²⁸, emerge come siano state individuate tre matrici diverse come "fonti" della *hybridity*:

- 1- Combinazione di identità organizzative
- 2- Combinazione di molteplici forme organizzative
- 3- Combinazione di diverse logiche istituzionali

Queste diversi fonti, a livello di identità, forma organizzativa e logica istituzionale, quest'ultima intesa come *taken for granted* nel comportamento di un soggetto nello specifico campo di riferimento, comportano differenze per le risposte che l'organizzazione può riscontrare a livello aziendale, per le difficoltà che l'organizzazione incontra nella propria attività e per la possibilità per gli appartenenti all'organizzazione di fare diverse esperienze.

Riguardo la prima delle tre matrici sopra riportate, una distinzione importante è se le diverse identità organizzative sono condivise da tutti i membri dell'organizzazione a tutti i livelli oppure se specifiche identità sono assoggettate e riferite esclusivamente a gruppi specifici. Nel primo caso parleremo di organizzazioni oleografiche, mentre nel secondo di organizzazioni ideografiche. Queste differenze portano a diverse metodologie e attenzioni che si devono prestare sia a livello *intra* che *inter* aziendale e che, di conseguenza, creano una forma di *hybridity* a sè.

²⁸ Vedi nota precedente n°28

Nella seconda matrice (forme organizzative), invece, il termine *hybridity* viene analizzato in base alla causa delle forme organizzative generatrici del contesto aziendale. Queste possono essere il *network* e la gerarchia [Adler, 2001]²⁹; governo e *business* [Billis, 2010]³⁰; ricerca accademica e *business* [Murray, 2010]³¹ – come per esempio le aziende di biotecnologia; oppure la forma in precedenza introdotta per le imprese sociali: mondo sociale e *business*.

Nella terza matrice, infine, il termine *hybridity* è visto come la combinazione di diverse logiche istituzionali. Tali diverse logiche possono coesistere nello stesso campo di applicazione, dando così vita di volta in volta a diversi e nuovi risultati, dipendenti da caratteristiche proprie delle aziende.

Diversi sono i filoni di letteratura che hanno già identificato e studiato le sfide organizzative che le OI devono affrontare, sfide derivanti per l'appunto dal dover sostenere questi *pattern* di evidente incompatibilità tra diverse identità organizzative, forme organizzative e logiche istituzionali.

Per le finalità del presente elaborato e fatta salva ogni eventuale diversa valutazione sulle implicazioni che potrebbe scaturire da una disamina più approfondita delle fonti, si può affermare che le discussioni generali sul tema della *hybridity* nei termini di identità organizzativa, forma organizzativa e logica istituzionale hanno raggiunto un considerevole supporto scientifico, anche se spesso sono state affrontate, sempre citando Battilana, da diversi filoni di letteratura.

Nonostante le suddette tre fonti (identità, forma e logica) operino a livelli aziendali differenti, il loro contributo è da considerarsi complementare. Questo, però, non deve far ritenere scontato l'*output* finale della relazione: anche se l'essenza di ogni OI può essere spiegata in qualche modo da un costrutto che nasce dalle tre fonti generatrici, e quindi essere ricondotta a qualche tipologia di *pattern* preesistente, ogni organizzazione ibrida è unica; soprattutto finché assembla in modo differente, e per

²⁹ <http://www-bcf.usc.edu/~padler/research/MHT-1.pdf>

³⁰ Billis, D. (2010). Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. *Journal of Social Policy*. 41(4), 853-854.

³¹ https://www.jstor.org/stable/10.1086/653599?seq=1#page_scan_tab_contents

l'appunto unico, i “materiali culturali” che la generano. È in questo contesto che la combinazione di identità, forma e logica interagiscono. Ed è così che le diverse fonti di *hybridity* aziendale si uniscono e creano un vero *unicum*.

Pur non rientrando nelle finalità del presente elaborato trattare il tema puro della *hybridity* organizzativa, lo si ritiene comunque un passaggio fondamentale per comprendere le diverse pressioni che, a prescindere dall'oggetto aziendale, interagiscono con le OI fin dalla nascita. In tal senso si ritiene opportuno riportare, sempre dal paper di J. Battilana [2014]³², tre diverse tipologie di approcci alla *hybridity*. Battilana, a sua volta, riporta il lavoro di diversi studiosi, tra i quali Pache & Santos [2010]³³ e soprattutto Oliver [1991]³⁴, che si sono focalizzati, nello specifico, sull'analisi di come la presenza di diverse logiche istituzionali possa contribuire effettivamente a modellare i processi organizzativi interni. Tali diverse tipologie possono essere categorizzate in tre diversi *cluster*:

- 1- Aggregazione di diversi elementi
- 2- Separazione di diversi elementi
- 3- Creazione di nuovi elementi

Anche la tipologia scelta per approcciarsi alla *hybridity*, che si ricorda viene definita come “attività, strutture, processi e significati tramite i quali le organizzazioni (ibride) hanno senso compiuto e combinano multiple forme organizzative”, ha chiaramente ripercussioni sulle varie strategie che possono essere intraprese dall'organizzazione stessa. Per una trattazione completa dell'argomento specifico, comunque, si rimanda alla letteratura di riferimento.

³² Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. **Academy of Management Annals**. 8: 397-441

³³ Pache, A.C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**. 35(3), 455-476

³⁴ C. Oliver (1991). Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**. 16, 145-179

1.2 Imprese sociali

Nel primo paragrafo si sono evidenziate le particolarità, le possibili incompatibilità e le complessità delle organizzazioni ibride. Si è passati dall'analisi del termine *hybridity* nel campo economico, ad una sintetica *review* della letteratura specifica – con un'attenzione particolare alle teorizzazioni legate ai costi di transazione – fino a giungere all'introduzione dell'*hybrid organizing*.

Nel presente paragrafo invece si analizzeranno le imprese sociali, principale tipologia di impresa tra le organizzazioni ibride.

Come si è visto, il mercato ha cambiato il proprio perimetro. Condizioni poste dall'economia globale, decisioni su scala nazionale e nuove attenzioni verso nuovi argomenti, di natura prettamente sociale³⁵, hanno portato ad una nuova forma di organizzazione, che ha dimostrato di poter competere non solo per la qualità dei prodotti o servizi offerti, ma anche per l'abilità di generare esternalità positive per l'ambiente di riferimento. Chiamate inizialmente con vari termini, quali *Fourth Sector*, *Values Driven*, *Blended Value*, oggi sono universalmente conosciute come imprese sociali.

Un approfondimento a parte lo merita il tema della *Corporate e Social Responsibility* (CSR) o Responsabilità Sociale delle Imprese. La CSR si può definire come l'impegno assunto dalle grandi, medie o piccole imprese nel prevenire e gestire efficacemente le possibili problematiche etiche, sociali od ambientali causate dalle azioni compiute nel conseguimento della propria *mission* aziendale. Nello specifico, con la comunicazione 681 del 25 Ottobre 2011, la Commissione Europea definisce la CSR come “La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”³⁶.

Il tema della CSR è sicuramente un *hot topic*, con attenzioni sempre più crescenti da parte di diversi organi rivolte a monitorare le azioni delle imprese. Tuttavia, nonostante il concetto base che accomuna la CSR e le imprese sociali sia lo stesso, e

³⁵ Rangan, V. K., Herman, B. L., & McDonald, S. (2008). The Future of Social Enterprise. **Harvard Business School Working Paper**. DOI: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/08-103_165b7d9c-bfe8-4c2b-ac13-6593b3d82a82.pdf

³⁶DOI:[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_it.pdf)

cioè l'attenzione al tema ambientale, sociale ed economico del contesto nel quale le organizzazioni operano, vi è una netta differenza nelle rispettive finalità.

Infatti, mentre la CSR è principalmente rivolta a ridurre le esternalità negative che le azioni compiute dalle imprese, azioni necessarie al raggiungimento della propria *mission* aziendale, possono causare, le imprese sociali sono rivolte alla creazione di valore sostenibile: volgarmente, si potrebbe definire la CSR come focalizzata su attività che possano essere “meno insostenibili” mentre le Imprese Sociali su attività “più sostenibili”. Si ritiene comunque opportuno sottolineare come la CSR sia una materia fondamentale in tema di *governance* aziendale, e come stia contribuendo in maniera più che positiva alla creazione di *awareness* e di azioni concrete verso temi quali ambiente, sostenibilità e impatto sociale.

Tale affermazione è confermata anche nel recente rapporto dell'Osservatorio Socialis³⁷, che ha verificato la situazione della CSR nella realtà italiana, dal quale risulta che quasi “l'85% ... delle imprese con più di 80/100 dipendenti nel nostro Paese dichiara di impegnarsi in iniziative di responsabilità sociale, con un investimento totale di quasi 1 miliardo e mezzo di euro (1,412 mld), cioè il 25% in più rispetto al dato del 2015 (1,122 mld)”.

Questa differenza tra la CSR e la sostenibilità – in senso generale – nelle imprese sociali è stata oggetto di analisi anche da parte di studiosi come John Ehrenfeld che, nel proprio libro “Sustainability by design”³⁸ sottolinea come la ricerca della sostenibilità (declinata per l'appunto nella matrice sociale ed ambientale in senso generale) sia per definizione il fondamento e la chiave di volta del *business model*³⁹ delle imprese sociali, il motivo per il quale le stesse vengono costituite e la loro continua *raison d'être*.

³⁷ VIII Rapporto di indagine sull'impegno sociale delle aziende in Italia a cura dell'Osservatorio Socialis in collaborazione con Acea, FS Italiane, MSD, Prioritalia e Terna.

DOI: <http://www.osservatoriosocialis.it/2018/07/26/viii-rapporto-csr-italia/>

³⁸ Ehrenfeld, J. (2008). Sustainability by Design: A Subversive Strategy for Transforming Our Consumer Culture. **Yale University Press**. 1-246.

³⁹ Il Business model di una impresa definisce obiettivi, strategie, processi, politiche e azioni con orientamento a medio termine e delinea i risvolti economico-finanziari delle stesse sulla struttura societaria

Per esemplificare ulteriormente il concetto, si potrebbe distinguere tra le organizzazioni dove sia la parte di business che quella *non profit* sono centrali per l'impresa al fine del raggiungimento della *mission* aziendale e quelle dove uno dei temi è centrale e l'altro secondario. La letteratura nell'ambito della CSR si riferisce principalmente a tale ultima tipologia di organizzazioni.

Ad oggi la diffusione delle imprese sociali è in crescita, come vedremo in seguito nel secondo capitolo nel quale si presenterà in forma più dettagliata l'organizzazione Ashoka, e vengono prese sempre più a riferimento le parole del Rapporto Brundtland⁴⁰ (conosciuto anche come *Our Common Future*), documento rilasciato dal World Commission on Environment and Development (WCED - Commissione mondiale sull'ambiente e sviluppo) che deve il proprio nome alla coordinatrice e presidente del WCED, che definì lo sviluppo sostenibile come “uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”.

E' di tutta evidenza l'importanza di tale affermazione, in quanto identificativa di un fenomeno demografico di individui che attribuiscono molto valore all'importanza dell'ambiente, alla sostenibilità e alla creazione di un tessuto sociale attento su tali tematiche. Questo “movimento” viene riconosciuto come Cultural Creatives⁴¹ o LOHAS⁴². In alcuni casi, osservano Nardia Haigh e Andrew J. Hoffman [2011]⁴³, tali individui non soddisfatti della mera osservanza dei suddetti principi, decidono di intraprendere attività imprenditoriali *ex novo* basate sulle proprie credenze oppure, addirittura, cercando di far combaciare la cultura d'azienda con le proprie ideologie.

In ogni caso questi soggetti sono riusciti a cambiare il mercato, continuano gli autori, facendo aumentare la relativa quota fino ad un valore di 290 \$ miliardi nel 2011 (rispetto ai 209 \$ miliardi del 2009). Impressionante anche la crescita degli

⁴⁰ Tale rapporto è di incredibile importanza, un vero riferimento per il settore. Invita ad intraprendere azioni mirate e innovative, a rinforzare la cooperazione internazionale e a riflettere approfonditamente sul proprio apporto come individui, aziende e società intera al cambiamento. Attacca fortemente la povertà e le differenze di genere, auspicando una redistribuzione più equa della ricchezza.

⁴¹ Termine coniato dall'autore Paul H. Ray nel proprio libro omonimo

⁴² Acronimo di: Lifestyles of Health and Sustainability

⁴³ Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2011). Hybrid Organizations: The Next Chapter in Sustainable Business. *Organizational Dynamics*. 41(2): 126-134.; Ross School of Business Paper No. 1347.

DOI: <https://ssrn.com/abstract=2933616> & <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2933616>

investimenti SRI (*Socially Responsible Investing*): è 8.72 \$ trilioni la cifra di SRI assets detenuti nel 2016 da fondi nei soli Stati Uniti, una crescita del 33% dal 2014.⁴⁴

Si tratta di un concetto molto importante di questo movimento: capire il valore, il *purpose* di quello che viene svolto. Inoltre, come studiato da Bhattacharya, Sen e Korschun nel paper “Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent”⁴⁵, riuscire a capire questa attenzione particolare può essere un forte strumento per il *retain e attraction* di capitale umano: il livello di buona cittadinanza di una impresa è entrato ad ogni titolo nella *value proposition* degli *employees*.

Se quanto detto vale per la CSR, a maggior ragione vale anche per le imprese sociali: non solo ispirano e motivano al cambiamento, da un modello puramente di *business* ad uno ibrido (e potenzialmente viceversa), ma anche nascono, si sviluppano e sfidano i principali problemi con queste motivazioni inserite al centro del proprio *business plan*.

Questo tema sarà meglio approfondito successivamente, con un focus specifico sui temi di *governance* aziendale e di costruzione di un modello di *business* sostenibile per le imprese sociali.

1.2.1 Letteratura

Per molti anni, prima della denominazione di “imprese sociali”, gli imprenditori hanno utilizzato *ventures* che operavano tra il settore *profit e non profit*, con forme organizzative quali le cooperative o le *mutual associations*. Alcuni studiosi, come ad esempio Chris Cornforth⁴⁶, già nel 2004 si sono focalizzati sulla *governance* di tali

⁴⁴ Dato ricavato dal Report “Sustainable and Impact Investing in the U.S Overview”.

DOI: <https://www.ussif.org/files/Infographics/Overview%20Infographic.pdf>

⁴⁵ Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. **MIT Sloan Management Review**. 49. 37-44.

⁴⁶ Chris Cornforth, professore emerito presso la Open University Business School (OUBS) è da sempre attivo nel campo della governance e della leadership delle organizzazioni appartenenti al terzo settore. Si è concentrato e focalizzato sulle relazioni tra e con i senior managers e ha realizzato un paper, intitolato “The Governance of Hybrid Organization” che sarà oggetto di analisi nei prossimi paragrafi

tipologie organizzative, mettendone in risalto le difficoltà nella gestione del governo aziendale.

Tali forme organizzative non sono state comunque riconosciute subito come “imprese sociali”: infatti, solo con nuove condizioni economiche l’attenzione della maggior parte degli studiosi si è concentrata su tale filone di letteratura. Queste condizioni economiche “imposte” sono state, per esempio, per gli U.S., una flessione piuttosto marcata nel *funding*⁴⁷ per le imprese operanti nel *non profit* mentre, per l’Europa, una situazione generale di disoccupazione. A livello più generale si può osservare un nuovo panorama connotato con un livello demografico in costante cambiamento, una tecnologia sempre più *instant* e interattiva, un ruolo governativo - a volte forzatamente - diminuito e ridimensionato, un’economia volatile con un mercato globale e che ormai ha raggiunto praticamente qualsiasi aspetto della nostra vita⁴⁸. Questi motivi scatenanti, come specificato da Defourny & Nyssen [2006]⁴⁹, hanno portato alla ricerca da parte degli imprenditori di nuovi progetti sociali che integrassero innovative forme di *funding* e che aiutassero a risolvere problemi di alcuni gruppi sociali fino a quel momento non presi in considerazione.

E’ stato così che, non solo in America e in Europa ma in tutto il mondo, si è iniziato a chiamare “imprese sociali” quelle organizzazioni che riuscivano a combinare aspetti sia del mondo *profit* che di quello *non profit*.

Nel trattato “Impact investing: transforming how we make money while making a difference”⁵⁰ di Antony Bugg – Levine e Jed Emerson viene introdotto un termine, “*impact investing*”⁵¹, che in realtà più che essere semplicemente un termine

⁴⁷ A titolo di esempio possono essere visti, riguardo alla situazione americana, i dati dell’ex AFCD (Aid to families with depending children) diventato TANF (Temporary assistance for needy families). Questo indice vede un decremento sostanziale da circa 240 \$ americani nel 1975 a circa 150 \$ nel 2005. In appendice si può trovare l’immagine relativa a questo dato

⁴⁸ Mosher Williams, R. (2006). Research on social entrepreneurship: understanding and contributing to an emerging field. **The Aspen Institute** for Arnova Occasional Paper Series. Vol. 1, Number 3

⁴⁹ Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). "Social enterprise in Europe: recent trends and developments", **Social Enterprise Journal**. Vol. 4 Issue: 3, pp.202-228, <https://doi.org/10.1108/17508610810922703>

⁵⁰ https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00077

⁵¹ La definizione corretta di *impact investing* è “usare il capitale per massimizzare il valore totale integrato con diversi valori di performance”. Quindi nonostante la prima idea possa essere quella di un investimento che ai fini di un maggiore ritorno sociale ed ambientale presenta un minore *gain* finanziario, il cuore del movimento *impact investing* cerca di ricalibrare il pensare economico intorno

rappresenta un modo di pensare, di agire, e che ha caratterizzato la nascita di una importante cerchia di nuovi imprenditori. L'idea che si cela dietro al termine *impact investing* è che gli investitori possono raggiungere una *performance* positiva del proprio investimento economico anche se si focalizzano volontariamente sull'aver un impatto nei confronti delle problematiche ambientali e sociali. Nonostante l'idea possa sembrare “banale” molti investitori *mainstream*, affermano nel proprio lavoro Bugg – Levine ed Emerson, rifiutano l'idea indirizzando verso i *policymakers* o il terzo settore le responsabilità di agire in tale direzione, e continuando a perseguire i propri obiettivi di business.

Già nel 17esimo secolo in Inghilterra vi erano comunità che cercavano di allineare i propri investimenti con i propri valori⁵², ed esempi simili si possono trovare anche nell'America coloniale; quello che gli *impact investors* cercano di raggiungere è una diffusione di questo *mindset* negli investimenti di tutti i settori dell'economia.

Tornando all'impresa sociale, uno dei pionieri fu Muhammad Yunus, vincitore del premio Nobel per la Pace nel 2006 grazie alla sua “invenzione” del microcredito conferito agli imprenditori che non avevano i requisiti minimi (dovuti all'eccessivo stato di povertà) per poterlo ottenere dai circuiti bancari tradizionali. Questa sua visione pionieristica lo portò alla fondazione della “Grameen Bank”⁵³, operante tutt'ora. L'invenzione di Yunus aiutò altri imprenditori a replicare un modello di business simile – seppur con qualche differenza sostanziale nell'organizzazione – anche in altri Paesi: è questo infatti il caso studio di BancoSol e Los Andes, oggetto di un paper di Battilana & Dorado [2010]⁵⁴.

al concetto di *blended value*, definito come “indivisibile combinazione di tre elementi: economico, sociale ed ambientale”

⁵² Sono i fedeli di un movimento cristiano nato in Inghilterra. Tale movimento si impegnò molto in varie battaglie in campo sociale.

⁵³ Grameen Bank è “una banca che si occupa di microfinanza in Bangladesh e in India negli stati del Bengala occidentale del Sikkim. Fondata da Muhammad Yunus nel 1976, è stata la prima banca dei poveri. L'ente concede, infatti, micro prestiti alle popolazioni povere locali senza richiedere garanzie collaterali e garantendo così il loro accesso al credito. Il sistema si basa sull'idea che i poveri abbiano attitudini e capacità imprenditoriali sottoutilizzate e sulla fiducia”.

⁵⁴ Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*. Vol 53: 1419-1440

Al giorno d'oggi le imprese sociali stanno vivendo un momento di particolare notorietà⁵⁵, così come i valori e le finalità che rappresentano⁵⁶. Vi sono centri dedicati, insegnamenti ad hoc, Hub specifici (come ERS Hub del nostro ateneo⁵⁷). È un periodo nel quale questi temi sono ritornati nel pensiero economico; non solo per la bontà delle intuizioni proposte, ma anche per le specificità organizzative e relazionali che tali imprese comportano. È infatti oltremodo interessante capire e analizzare quali meccanismi di *governance* si possano attuare per gestire una realtà ibrida, dove, come scritto in precedenza, la sostenibilità della propria *hybridity* è condizionata dall'avanzamento sia della missione sociale che della performance economica.

Sono questi i temi che verranno introdotti nel prossimo paragrafo.

1.2.2 *Rapporti con l'esterno*

In precedenza si è già esaminato il tema delle organizzazioni ibride e delle caratteristiche che ne contraddistinguono il modo di operare. Si è anche dimostrato come le stesse abbiano modificato – e continuano a farlo – le norme di *business* e la concezione dell'operato delle imprese nella società. Ora si entrerà nel merito delle sfide organizzative e di gestione che le imprese sociali devono affrontare.

Per quanto riguarda lo studio del *business model* delle imprese sociali, è molto utile il già citato elaborato di N. Haigh e A.J. Hoffman, i quali hanno definito le imprese appartenenti a tale tipologia come *sustainability driven*. Tale affermazione si può tradurre in conformità a quanto già detto in precedenza relativamente alla differenza CSR – imprese sociali: piuttosto che focalizzarsi sulla riduzione degli impatti negativi, sia economici che sociali, le organizzazioni ibride si concentrano su azioni che possano generare miglioramenti per la comunità, sotto forma di prodotti o *practices*.

⁵⁵ DOI: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2018/04/03/the-rise-of-the-social-enterprise-a-new-paradigm-for-business/#4276f54a71f0>

⁵⁶ Informazione ricavata da report Deloitte Human Capital Trends 2018, intitolato "The Rise of Social Enterprise". DOI: <https://hctrendsapp.deloitte.com/reports/2018/the-rise-of-the-social-enterprise.html>

⁵⁷ Per maggiori informazioni, si rimanda a: <http://businessschool.luiss.it/perche-luiss-bs/knowledge-centre-lab/ethics-responsibility-and-sustainability-hub-ershuh/>

Haigh e Hoffman hanno individuato tre principali caratteristiche delle imprese sociali, caratteristiche peculiari e distintive. Queste sono:

1. Cambiamento positivo dell'ambiente e della società come obiettivo aziendale
2. Creazione di relazioni a mutuo benefici con i propri *stakeholders*
3. Interazione progressiva con il mercato, i *competitors* e le istituzioni

Di seguito si approfondiranno brevemente le suddette tematiche⁵⁸.

Per quanto riguarda il primo punto, l'impatto su tematiche sociali ed ambientali è incorporato nella *mission* aziendale tanto che le imprese sociali, in alcuni casi, cercano di utilizzare il mercato per creare *benefit* sistematici per tutti gli *stakeholders*, tramite operazioni, servizi o prodotti che aiutano il raggiungimento della *performance* economica riducendo al tempo stesso l'impatto sulla sfera ambientale.

È questo il caso ad esempio dell'azienda *Sun Ovens*⁵⁹, che produce equipaggiamenti per la cucina alimentati da energia solare. In questo modo, grazie alle vendite dei propri prodotti, l'azienda riesce a raggiungere obiettivi economici di profitto e, al contempo, vende prodotti ad energia alternativa riducendo la dipendenza dalle fonti tradizionali di riscaldamento, aumentando di conseguenza gli standard di vita delle persone. In ogni caso è anche corretto evidenziare che, come si dirà più avanti, la particolare attenzione posta dalle imprese sociali nei confronti della società o dell'ambiente è inevitabilmente un obiettivo di lungo periodo. Infatti molti dei cambiamenti, soprattutto verso la società o l'ambiente, richiedono di per sé stessi molto tempo per essere attuati. Una delle principali azioni che le imprese ibride possono compiere per cercare di essere riconosciute come principali fonti di cambiamento e innovazione all'interno del settore nel quale operano, è quello di

⁵⁸ Si ricorda che per la compilazione di questa parte è di riferimento il già citato elaborato "Hybrid Organizations: The next chapter of sustainable business" di N. Haigh e A. J. Hoffman

⁵⁹ Sul sito aziendale è elencata una lista di programmi, aiuti e funzionalità dei prodotti Sun Ovens. La mission sociale dell'impresa è "incorporate the use of solar cooking and solar ovens into programs to improve the lives of people in the developing world" DOI: <https://www.sunoven.com/around-the-world/sunovens/global-sun-ovens/>

essere viste come *leader* del cambiamento e, quindi, essere viste in una posizione di *leadership* positiva.

Il secondo punto riguarda la creazione di relazioni di mutuo beneficio con tutti gli *stakeholders* dell'impresa. Infatti molte volte fin dalla costituzione della società il percorso strategico dell'impresa sociale è quello di creare legami forti e duraturi con il tessuto sociale ed imprenditoriale vicino, includendo il territorio circostante e il tessuto sociale nelle decisioni collettive, cercando di dare preminenza a tali concetti rispetto agli usuali obiettivi di *performance* economica tendenti alla massimizzazione del profitto.

In alcuni casi, infatti, ci sono esempi di imprese sociali che si spingono fino a fornire corsi di formazione specifici per le persone della comunità locale: Haigh e Hoffman propongono l'esempio di Guyaki, impresa californiana, che sia nei rapporti con i fornitori che in quello con i propri dipendenti, ha adottato una strategia chiaramente improntata sul lungo termine e sulla creazione di relazioni di mutuo beneficio. Nel primo caso, l'azienda va ben oltre il "normale" rapporto con i fornitori, garantendo agli stessi corsi di formazione ed aggiornamento periodico e ottenendo in cambio prodotti di alta qualità: in tal modo l'azienda riesce a sostenere l'economicità del proprio *business model* incontrando le aspettative dei propri clienti sul mercato. Anche con i propri dipendenti, l'azienda ha instaurato rapporti basati sulla fiducia a lungo termine, garantendo supporti quali *participative management*, *benefit* per la salute, cura dei bambini, andando ben oltre quello che normalmente si può definire un tradizionale rapporto datore di lavoro-dipendente.

In tale contesto, come già abbiamo scritto trattando il movimento dei LOHAS, anche il rapporto con i consumatori è di fiducia assoluta ed è pienamente allineato con gli ideali degli stessi.

Per quanto riguarda il terzo punto, infine, l'interazione progressiva con il mercato, i *competitor* e le istituzioni, è necessario effettuare una riflessione sull'importanza e strategicità per un'impresa di essere socialmente riconosciuta e quindi accettata. Questo, infatti, è lo scopo ultimo di ogni impresa (soprattutto quelle *profit*): avere una posizione di *leadership* e quindi di *trend setter* nei confronti del mercato. Tale caratteristica ha come diretta conseguenza, tranne casi particolari di *business*, quella

di tendere ad escludere dal proprio settore di riferimento potenziali aziende *competitor*. Le imprese ibride che, come osservano gli autori già citati, stanno cercando di diventare una forza crescente nel *business*, si trovano nella situazione di creare rapporti sia con il mercato (e quindi i clienti), che con i *competitor* e con le istituzioni. Soprattutto nei confronti di queste ultime le imprese sociali operano come una sorta di imprenditori istituzionali, cercando di far cambiare le regole per tutte le organizzazioni. Diversi sono gli esempi di imprese che sono riuscite in questo intento⁶⁰.

Possiamo quindi affermare che una delle caratteristiche dell'agire delle imprese ibride è questa progressiva e continua spinta e tensione per cercare di raggiungere quella posizione funzionale al diffondersi del cambiamento, anche e in alcuni casi soprattutto istituzionale.

Più avanti si faranno anche alcuni esempi concreti che evidenziano le difficoltà che le imprese ibride devono affrontare nel loro tragitto verso il riconoscimento e l'accettazione di *role model*, difficoltà causate da differenze sostanziali con le norme del *business* tradizionale.

Nello specifico, come analizzato da T. Brandsen e P. M. Karrè [2011]⁶¹, alcuni studiosi sono fortemente critici nei confronti delle organizzazioni ibride. Tali teorici sostengono un rapporto di diretta causalità tra l'essere un'organizzazione intrinsecamente ibrida e i problemi che tale organizzazione deve affrontare: in tale contesto la caratteristica della *hybridity* sarebbe una vera e propria “*road to disaster*”. Nonostante siano indubbie le difficoltà che possono scaturire dall'agire ibrido di tali organizzazioni, è comunque difficile dimostrare la diretta causalità di tale ipotesi.

In sintesi, quando si parla di rischi esterni si fa riferimento alle imprese sociali che, avendo interessi ramificati sia nel lato *profit* che *non profit*, possono affrontare

⁶⁰ A titolo di esempio, si cita l'impresa *Maggie's Organic*, operante nel mondo fashion. Oltre ad aver attivato progetti interni in osservanza alla sostenibilità ambientale e all'eticità del lavoro, ha contribuito in maniera sostanziale con l'introduzione delle pratiche *Fair Labor Practices and Community Benefits Certification* e con la diffusione delle stesse nelle organizzazioni settoriali ufficiali degli U.S.

⁶¹ Brandsen, T. M., & Karre, M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern?. **Journal of Public Administration**. 34: 827-836

complicazioni con l'ambiente settoriale circostante, dovute al ruolo delle forme istituzionalizzate nel conferimento di legittimità e risorse. Le imprese sociali, e più in generale le organizzazioni ibride, si vedono quindi particolarmente svantaggiate nel loro tentativo di stabilire la propria legittimità ad agire. Oltre alle difficoltà standard, che sono comuni ad ogni nuovo entrante nel mercato, di attirare l'attenzione ed avere l'approvazione dei fornitori di risorse (in questo caso principalmente lo Stato), le imprese sociali devono provare a modificarne i paradigmi e metterne in discussione le ideologie standard di *business*, per poter ottemperare alla propria missione. Partendo dal presupposto che l'ottenimento della legittimità abbia come effetto conseguente il raggiungimento diretto di risorse (o per lo meno una probabilità più alta di ottenerne), il compito delle imprese sociali è di essere accettate dalle forme istituzionalizzate proponendo nel contempo un paradigma diverso da quello sul quale si basano le predette istituzioni.

Per tornare a quanto introdotto nel paragrafo 1.1 parlando delle forme legali più utilizzate per le OI, questa difficoltà si denota fin dal momento della costituzione della società, con una mancanza di forma societaria che possa garantire un *fundraising* (specialmente tramite donazioni) agevolato in presenza di alcune caratteristiche collegabili al mondo *profit*, come quella della distribuzione dei dividendi; oppure la possibilità di finanziarsi con la cessione di *equity*, pratica comune nel mondo *profit*, ma non attuabile con le regole imposte per il mondo *non profit*⁶². Problematiche rilevanti quindi sorgono anche in merito al tema della raccolta di capitale finanziario, sia per questioni relative all'obiettivo sociale, non compatibile con le principali logiche di mercato, sia per un rischio maggiore legato ad un'elevata incertezza sul futuro aziendale.

1.2.3 Tensioni Interne

Gli autori del già citato paper "Hybrid Organizations: No Cause For Concern?", dopo un'attenta analisi della letteratura, hanno indicato tre tipologie principali di rischi che sono associati alle imprese sociali:

1- Rischio Finanziario

⁶² Nel paragrafo 1.1 si sono introdotte e analizzate alcune tipologie societarie

2- Rischio Culturale

3- Rischio Politico

Nel paper in analisi, il primo punto, il rischio finanziario, è declinato come una potenziale appropriazione di *public funding* per implementare strategie commerciali, o comunque iniziative legate alla parte *profit*. Tale comportamento avrebbe delle conseguenze dirette e gravi sulla stabilità commerciale e anche sulla competizione settoriale. Questa opzione pare dovuta a casistiche particolari e ad attività normative che non sono diffuse a livello globale, pertanto non verrà analizzato in questa sede.

Per quanto riguarda invece il rischio culturale, è necessaria una spiegazione. Come già scritto, nelle organizzazioni sociali sono presenti due logiche, una più improntata al mondo del *profit* e una a quello *non profit*. Questi due mondi contengono una propria cultura implicita che è assolutamente diversa e discordante, in quanto sono guidati da valori in conflitto tra di loro. Tale cultura si concretizza nelle scelte del *management*, siano esse legate alla strategia aziendale nel complesso oppure ad operazioni più pratiche. Il libro di Jane Jacobs “Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics”⁶³ pubblicato nel 1992, teorizzava l’esistenza di due sistemi etici differenti: quello “privato”, personale e quello legato al lavoro, basato sul commercio. Il citato lavoro esplora i valori e la moralità che sottendono a tali sistemi (che con le dovute differenze possono essere paragonate al campo d’azione delle imprese sociali) e avverte sulla possibilità di incorrere in un *monstrous moral hybrids* ogni qualvolta tali sistemi non riescano ad interagire correttamente. In realtà, come sottolineato da Timothy B. Lee in un articolo per *Forbes*⁶⁴ nel 2012, tale impossibilità di interazione corretta è sintomatica e inevitabile nel momento in cui i due sistemi si collocano sullo stesso livello e quindi sono parimodo importanti. Tali impossibilità di interazione corretta genera pressioni sempre più crescenti in capo al *management*, che deve prendere decisioni cercando di favorire il raggiungimento di un rapporto paritario tra i due predetti sistemi, garantendo equità tra i medesimi.

⁶³ Jacobs, J. (1992). *Systems of survival : a dialogue on the moral foundations of commerce and politics* . **Random House** New York.

⁶⁴ <https://www.forbes.com/sites/timothylee/2012/01/13/jane-jacobs-and-the-problem-of-monstrous-hybrids/#20f87b59aa3e>

È corretto tuttavia notare che ci sono stati anche studi che hanno portato a risultati diversi in merito a tale argomento.

Ci sono autori come Henderson & Peterson [2002]⁶⁵ che, prendendo spunto dall'attività di un ospedale, dimostrano come ai livelli del *top management* vi siano notevoli difficoltà nello scegliere quali tipologie di progetti implementare, in quanto in molti settori – e quello medico-assistenziale ne è un esempio lampante – vi sono determinate decisioni che possono avere ripercussioni dirette per una fascia particolare di beneficiari o clienti. In tale contesto particolare, si deve sempre considerare il vincolo dato dalla presenza di finanze limitate, forse il vincolo più presente nelle scelte aziendali – e sicuramente il più stringente.

Altri autori, ed è il caso di Mirko Noordegraaf [2007]⁶⁶, analizzando il campo del professionismo⁶⁷, ne evidenziano come i contorni classici stiano col tempo svanendo per un modello più ibrido e integrato con nuove competenze e tecnologie esistenti. Nello specifico Noordegraaf, portando come esempio il settore dell'istruzione e nello specifico un gruppo di insegnanti che operavano anche “a progetto”, ha fatto notare che non si è mai arrivati ad un vero e proprio conflitto ma piuttosto ad un irrigidimento delle mansioni e ad una formalizzazione maggiore nella misurazione dell'*output*.

Nonostante i settori e gli attori in questione siano diversi, è chiaro che vi siano difficoltà e che tali difficoltà impattino in modo diverso sui *player* analizzati. Questo è dovuto al concetto espresso in precedenza: le organizzazioni ibride, e quindi le imprese sociali, che ne rappresentano l'*extrema ratio*, sono un *unicum*.

Pertanto, nel prossimo paragrafo, dove si porteranno quale esempio alcune decisioni prese in merito a diverse imprese sociali, si cercherà di analizzare la problematica della *governance* citando i contributi di diversi filoni di letteratura, pur nella consapevolezza dei limiti e finalità del presente elaborato che non consentono di effettuare una trattazione analitica di tale argomento.

⁶⁵ Henderson, S. & Petersen, A. (2002). Consuming Health: The Commodification of Health Care. **Health & Social Care in the Community**. 10: 520-522. DOI:10.1046/j.1365-2524.2002.03843.x

⁶⁶ Noordegraaf, M. (2007). From “Pure” to “Hybrid” Professionalism Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. **Administration & Society**. 39. 761-785. 10.1177/0095399707304434.

⁶⁷ Da Treccani: “Genericamente, l'esercizio di un'attività (che di solito viene svolta saltuariamente e dilettantisticamente) con carattere professionale”

Per quanto riguarda infine il terzo punto, il rischio politico, se ne rinvia la trattazione al paragrafo 1.3 relativo al rischio di *mission drift*. Tale scelta espositiva è dovuta al fatto che il rischio in argomento costituisce la più rilevante concausa del rischio di *mission drift*.

1.3 Il ruolo della strategia e il rischio di mission drift

Si è già detto delle differenze sostanziali tra i dogmi caratterizzanti la nascita delle imprese ibride e le basi sulle quali poggiano le classiche norme del *business* tradizionale. Ora, nello specifico, si analizzeranno alcuni punti chiave che caratterizzano sia la sfida che le imprese sociali hanno scelto di attuare nei confronti dell'ambiente, e di conseguenza anche nei confronti delle istituzioni, sia alcune complicità attinenti al *business model* delle OI, in particolar modo le imprese sociali. Tale introduzione ci sarà di aiuto per esporre nel secondo sottoparagrafo il tema della strategia aziendale e della *mission*, per poi concludere il paragrafo con alcune riflessioni e considerazioni.

1.3.1 Le sfide alle norme di business

Le imprese sociali hanno creato un *business model* che sfida le assunzioni economiche tradizionali sia sul concetto di impresa che sul concetto di intraprendere un *business* sostenibile, introducendo quindi nuove concezioni di forma e funzione d'impresa.

Per la redazione di questo sottoparagrafo si è preso spunto dal più volte citato paper di N. Haigh, A. J. Hoffman [2011]⁶⁸.

Nel mondo del *business*, è imperante il dogma di una crescita continua e non limitata. Tale asserzione è stata nel corso del tempo già più volte affrontata e

⁶⁸ Haigh N., & Hoffman, A.J. (2011). Hybrid Organizations: The Next Chapter in Sustainable Business [2011]. **Organizational Dynamics**. 41(2): 126-134.; **Ross School of Business**. Paper No. 1347. DOI: <https://ssrn.com/abstract=2933616> oppure <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2933616>

contraddetta da diversi studiosi, per esempio dal professore emerito Serge Latouche⁶⁹. Senza entrare nel merito dell'argomento, che ha già visto esprimersi al riguardo numerosi letterati ed economisti, è prerogativa di questo elaborato focalizzarsi sulla proposta delle imprese sociali, interessate sicuramente ad una crescita dimensionale, tanto quanto all'impatto positivo a lungo termine delle proprie azioni. Infatti la crescita dimensionale, oramai un *must* nel mondo economico, può, nel caso delle imprese sociali, aumentare le esternalità operative del loro operato generando anche importanti attenzioni sul lato del riconoscimento istituzionale, tema già affrontato in precedenza.

Un altro tema di rilievo è la connessione tra il contesto sociale e ambientale. È ormai opinione diffusa che questi mondi, soprattutto nell'operato delle società multinazionali, raramente riescano ad interagire a puro vantaggio dei meri interessi aziendali. L'impresa sociale ha insito nel proprio modello di *business* un sostanziale cambiamento nel rapporto azienda – comunità – ambiente. Tale rapporto viene enfatizzato, coltivato con profonde relazioni umane che vanno oltre il normale rapporto lavorativo, il tutto mirato ad ottenere un rapporto esclusivamente e mutualmente benefico.

A titolo di esempio riportiamo l'estratto di un articolo pubblicato online dall'*Economist*⁷⁰; inerente a quanto accaduto il 24 aprile del 2013 a Dacca, capitale del Bangladesh. Quel giorno crollò un edificio commerciale, il Rana Plaza, contenente diverse fabbriche tessili all'interno della *supply chain* di diversi marchi di moda internazionali. Come poi è stato dimostrato con le successive indagini, in quel caso venne completamente a mancare l'etica lavorativa: ai lavoratori fu imposto di

⁶⁹ Serge Latouche è un economista e filosofo nato in Francia nel 1940. E' professore emerito in Scienze economiche all'Università di Paris-Sud (Orsay) e all'Institut d'études du développement économique et social (IEDES) di Parigi. Ha scritto molti libri, tradotti anche in italiano. Ha elaborato una analisi critica dell'economia occidentale, che inevitabilmente, proprio per la ricerca di uno sviluppo economico continuo e fine a se stesso, va verso il collasso e ha proposto una prospettiva economica alternativa, che è denominata "decrescita", per l'inversione di tendenza che si propone di attuare. Molto famosa è l'affermazione, contenuta nel suo libro "La scommessa della decrescita" del 2007, che l'economia, riuscendo a funzionare solamente attraverso un aumento continuo del Pil è "come un gigante che non è in grado di stare in equilibrio se non continuando a correre, ma così facendo schiaccia tutto ciò che incontra sul suo percorso". Latouche intende tale "decrescita" come un arretramento del Pil in favore di un aumento di benessere, che deve tenere conto di aspetti immateriali e "dimenticati": la cultura, il tempo libero, le relazioni umane.

⁷⁰ <https://www.economist.com/leaders/2013/05/04/disaster-at-rana-plaza>

andare a lavorare nonostante diversi ispettori ne avessero chiesto l'evacuazione anzitempo per chiari segnali di instabilità strutturale.

È anche importante evidenziare che, oltre al rapporto con l'ambiente (nel senso di natura), anche la concezione dello stesso è completamente diversa. Piuttosto che aderire al tradizionale significato di natura, centrato sulle risorse naturali conferite dalla stessa, le imprese sociali considerano l'intero ecosistema e la propria integrità come fondamentali per i molteplici benefici che porta alla comunità. È questo che spinge le imprese sociali più attive dal punto di vista ecologico a cercare di fondare il proprio *business* interamente sulla piena comprensione delle dinamiche naturali. Questa concezione però, ed è questa la logica delle imprese sociali, si può esplicitare in alcune soluzioni veramente tecnologiche: è questo l'esempio di PAX Scientific, società che studia forme naturali d'aria (ad esempio i vortici) per creare prodotti (ad esempio *mixer*) che siano *eco friendly* e che sfruttino per l'appunto le dinamiche naturali piuttosto che ricorrere all'uso intensivo di risorse.

L'ultimo tema, ma sicuramente non per importanza, che è necessario approfondire nella trattazione delle imprese sociali e della loro *mission* implicita, è inerente alla classica visione della finalità ultima del "fare impresa". Ci si riferisce alla necessità di aumentare continuamente il profitto per gli *shareholders*, prospettiva cardine per l'impresa. Milton Friedman, nel 1970, in un articolo pubblicato sul *New York Times*, teorizzò la famosa *shareholders theory*: l'obiettivo dell'impresa era quello di agire secondo le logiche del *business for profit*, lasciando esclusivamente allo Stato o ad altre istituzioni il compito di soddisfare obiettivi diversi da quello della mera creazione di valore per gli azionisti. Alcuni anni dopo Jensen e Meckling [1976]⁷¹, arricchirono l'opera di Friedman producendo un paper che divenne centrale in tutti gli studi economici: hanno elaborato la teoria dell'agenzia, contribuendo quindi ad alimentare la diffusione della teoria di Friedman.

Ad oggi si può comunque notare un *trend* crescente nell'attivismo delle aziende rispetto a temi quali la sostenibilità e la CSR. Molto importante, in tal senso, è stato

⁷¹ Jensen, M. C., e Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics** (JFE). Vol. 3, No. 4.
DOI: <https://ssrn.com/abstract=94043> oppure <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94043>

il libro “Strategic Management: a Stakeholder Approach”⁷² di Edward Freeman pubblicato nel 1984. Infatti, grazie a questa importante teorizzazione, la prospettiva dell’agire dell’impresa si è mossa verso una visione più ampia, che potesse comprendere sia tutti i portatori di interesse, cd *stakeholders*, che la relativa soddisfazione vista come prioritaria nell’agire aziendale. Furono così considerate centrali le figure dei lavoratori, azionisti, *managers*, *owners*, creditori, istituzioni, fornitori, clienti e ambiente. È in concomitanza con tale pubblicazione che si fa risalire la nascita della *stakeholders theory*⁷³, che vede come proprio caposaldo la creazione di un “senso comune del valore”. Questo concetto come già detto è un valore fondante sul quale le imprese ibride poggiano il proprio operato e la propria *raison d’être*.

1.3.2 *Rischio di mission Drift*

Una delle diverse definizioni che si possono trovare relativamente alle declinazioni delle organizzazioni ibride e della relativa *mission*, vede le imprese sociali “un modo nuovo di essere e agire per creare valore condiviso, sviluppare soluzioni innovative a bisogni non soddisfatti, creare spazi di innovazione sociale che mettono al centro la persona”⁷⁴. Tali attività, nell’ottica delle imprese sociali, sono implementate grazie al lato *profit* delle stesse, che permette quindi di non dover necessariamente dipendere dalle donazioni o dal solo *fundraising*.

È questa infatti la caratteristica distintiva delle imprese sociali: non sono tipiche organizzazioni del terzo settore né tipiche strutture di *business*: piuttosto ne combinano entrambe le caratteristiche. È quindi corretto affermare che, nonostante il loro obiettivo primario sia quello di creare e consegnare valore all’ambiente e alla comunità, che sono i beneficiari della loro missione sociale, la loro fonte principale

⁷² Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. **Cambridge University Press**.

⁷³ Sempre secondo Freeman, gli “gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder”.

⁷⁴ <http://www.fondazionepirelli.org/cultura-dimpresa/la-nuova-cultura-dellimpresa-ibrida/>

di guadagno è puramente commerciale. Tale funzione commerciale ha un significato e un fine sociale, viene implementata e utilizzata come veicolo per la creazione di valore sociale. Per esempio le organizzazioni di micro finanza mirano ad aiutare gli imprenditori che non hanno i requisiti necessari per ricorrere alle tradizionali forme e strutture bancarie, garantendo e consegnando loro l'accesso ai servizi finanziari a prezzi agevolati e consentendo agli stessi di poter creare esternalità positive per l'ambiente.

Oltre ai rischi citati in precedenza, vi è da aggiungere il rischio di allontanarsi dal raggiungimento della propria missione sociale e di concentrarsi invece sull'attività di generazione di valore economico: tale fenomeno prende il nome di *mission drift*. Tale rischio è particolarmente acuto per due motivi: le imprese sociali sono dipendenti dai ricavi ottenuti commercialmente, quindi sono costantemente sotto la pressione di dare priorità alle attività generatrici di valore economico, e tale rischio minaccia la pura *raison d'être*. Questo è un esempio chiaro di minaccia organizzativa che le imprese sociali sono obbligate costantemente ad affrontare: sia l'apparato governativo che quello operativo devono essere in grado di mantenere il *trade off* tra le attività sociali e quelle commerciali, così da poter generare abbastanza ricavi senza perdere l'attenzione alla propria missione sociale, e quindi poter raggiungere sia la performance economica che sociale.

Il ruolo chiave della *governance* aziendale si evince anche nel caso in cui vi siano diversi *stakeholders*, con interessi potenzialmente divergenti. Il compito chiave della *governance* è quello di mantenere un corretto allineamento e prioritizzazione dei vari interessi. Un modo per garantire che questo possa effettivamente accadere è quello di analizzare le rispettive responsabilità in base a "di cosa" e "verso chi" si è responsabili. In questo senso può essere utile distinguere tra due tipologia ideali di imprese sociali.

Mentre, come già detto, tutte le imprese sociali si impegnano nella generazione di ricavi e nell'attività sociale per completare la propria missione, il livello di integrazione tra queste logiche può variare: si può infatti parlare, a seconda del livello, di ibride integrate e ibride differenziate.

Quanto alle prime, le cd ibride integrate, ci si riferisce all'ipotesi in cui la figura dei clienti coincide con quella dei beneficiari della missione sociale. È questo il caso delle organizzazioni di microfinanza o di VisionSpring⁷⁵, società che consegna occhiali di alta qualità a prezzi accessibili per le persone che si trovano in stato di povertà negli Stati emergenti. Quanto alle seconde, le cd ibride differenziate, le attività sociali sono separate da quelle commerciali. In questo caso quindi i profitti generati dalle attività commerciali, come per esempio la vendita di beni o servizi, sono utilizzati per finanziare le attività sociali i cui beneficiari non sono i clienti prima citati. È questo il caso di Mobile School⁷⁶, che fornisce materiali per l'educazione dei bimbi di strada nel mondo offrendo servizi di *corporate training* alle multinazionali nel mondo.

Nell'ambito del rischio in trattazione, merita una menzione particolare il lavoro di Santos, Pache [2015]⁷⁷ che hanno evidenziato quattro tipologie di *social business hybrids*, quindi comunemente imprese sociali, e hanno discusso sul come ognuna delle quattro tipologie proposte potessero essere guidate e condotte in modo da avere una sostenibilità finanziaria e di evitare il rischio di *mission drift*. Questo lavoro e questa distinzione sono stati ripresi anche nel questionario che si è inviato ad oltre 1.000 imprese sociali, appartenenti al network Ashoka. Successivamente, nel terzo capitolo, verrà esposto anche in forma analitica il lavoro svolto e i risultati acquisiti. I predetti autori hanno definito due dimensioni chiave per la classificazione di tali imprese: la prima dimensione consiste nel fatto che i clienti siano o meno anche i beneficiari, la seconda nel fatto che le esternalità generate impattino in modo automatico oppure non automatico sull'ambiente circostante. La prima dimensione riprende il concetto già illustrato di ibride integrate o differenziate, mentre la seconda si riferisce agli *spillovers* che l'agire sociale delle imprese causano. Nel caso di *spillovers* automatici ci si riferisce alle ipotesi in cui le esternalità vengono automaticamente generate dalle azioni poste in essere dalle società per perseguire la propria missione sociale, mentre quelli non automatici fanno riferimento a quelle situazioni in cui per avere una effettiva esternalità positiva, la società deve compiere

⁷⁵ Impresa sociale fondata nel 2001 da J. Kassalow e S. Berrie. La mission aziendale è "to ensure equitable and affordable eyeglass is available to every individual to live a productive life"

⁷⁶ Impresa sociale belga operante in oltre 25 Stati. La mission aziendale è "discover and unlock the talents of street-connected children"

⁷⁷ Pache, A.C., Santos, F. & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. **California Management Review**. 57: 36-58.

azioni che non sono esattamente compatibili con la missione sociale specifica dell'azienda ma che impattano positivamente sulla finalità sociale più ampia, caratteristica comune di ogni impresa sociale.

Nella tabella di seguito riportata si evidenzia la disposizione grafica delle quattro tipologie di impresa che, secondo gli autori, si possono ottenere combinando le due dimensioni appena esposte.

<i>Dimensioni</i>	<i>Clienti = Beneficiari</i>	<i>Clienti ≠ Beneficiari</i>
<i>Spillover Automatici</i>	Market Hybrid	Bridging Hybrid
<i>Spillover non automatici</i>	Blending Hybrid	Coupling Hybrid

Rielaborazione da paper Pache, Santos & Birkholz

Le *market hybrids* sono la tipologia societaria meno difficile da gestire presentando un rischio basso di *mission drift*. E' comunque necessario che venga prestata sufficiente attenzione a monitorare l'attenzione degli *stakeholder* e che ci sia la massima concentrazione sul continuo miglioramento della continuità aziendale. Infatti avendo una grande predisposizione a creare impatto sociale, in questa tipologia di impresa deve essere riposta particolare attenzione all'efficienza della parte *business* e al relativo monitoraggio.

Le *blending hybrids* presentano un rischio medio di *mission drift* e quindi più elevato rispetto alle precedenti, in quanto è richiesto lo sviluppo di competenze sia commerciali che sociali, in quanto gli *spillovers* non sono automatici.

Per entrambe le suddette tipologie rimangono tuttavia validi i possibili rischi già citati per le imprese integrate.

Le *bridging hybrids*, che presentano un rischio medio di *mission drift*, richiedono uno sforzo organizzativo particolare per organizzare le operazioni di *business* con quelle sociali. Il focus principale dovrebbe essere rivolto ai KPIs legati alle *operations* aziendali, visto che, essendo gli *spillover* automatici, con un'attenzione particolare a questo tipo di attività si può creare direttamente impatto sociale. E'

altresì importante la continua analisi della qualità dei servizi forniti e la percentuale di beneficiari rispetto ai clienti forniti.

L'ultima tipologia di imprese sono le *coupling hybrids*, che presentano un altro rischio di *mission drift*. Costituiscono la tipologia di società più difficile da gestire, in quanto sono società differenziate e le attività economiche sono slegate da quelle sociali. Gli autori consigliano una struttura ben definita e un'attenzione particolare ai KPIs sia commerciali che sociali.

Tornando alla tematica delle responsabilità, risulta evidente come il rischio di *mission drift* si espliciti in maniera sostanzialmente diversa tra le ibride differenziate e le ibride integrate: per le prime il rischio consiste nel prioritizzare le attività puramente commerciali, e quindi redditizie, che creano valore per i clienti. Tale scelta porta ad evidenti problemi di allocazione delle risorse aziendali, con le attività sociali che passano quindi in secondo piano. Per le seconde, cioè le ibride integrate, questo rischio si esplicita in maniera sostanzialmente differente: dato che i clienti sono anche i beneficiari delle iniziative delle società, queste sono facilitate nella scelta di attività che possano rispettare sia gli obiettivi sociali che finanziari. Il rischio potrebbe essere quello di focalizzarsi sulla parte generatrice di valore delle attività scelte, e quindi decidere di attuare strategie come per esempio l'aumento dei prezzi, il pagamento di servizi accessori oppure prestare un'attenzione particolare a segmenti di mercato con una più elevata *willingness to pay* – anche se in realtà il più delle volte più che la disponibilità a pagare manca l'effettiva possibilità.

Di seguito si approfondiranno le tematiche delle possibili manifestazioni e implicazioni contrastanti considerando cinque punti vitali della *hybrid organizing*, introdotto in precedenza. Questa analisi può essere utile come rappresentazione strutturale dei diversi nodi cruciali per una buona e corretta gestione aziendale. Nello specifico si farà riferimento a :

- 1- Attività organizzative
- 2- Composizione della forza lavoro
- 3- Design organizzativo
- 4- Relazioni Inter organizzativa

5- Cultura d'impresa

Per quanto riguarda il primo punto, già ampiamente trattato in precedenza, è fondamentale ricercare l'equilibrio tra le diverse attività, aderire alla missione aziendale e assicurarsi così una sempre maggiore legittimità agli occhi dell'ambiente circostante.

La selezione di capitale umano è altresì importante per le imprese sociali. Ogni lavoratore porta un proprio mix di *skills* e potenzialità, e considerando l'impossibilità di trovare individui che rispecchino appieno entrambe le logiche delle organizzazioni ibride il *focus* aziendale deve essere quello di organizzarsi in modo da poter permettere alla forza lavoro di operare efficientemente ed efficacemente. In precedenza sono state introdotte le ibride olografiche ed ideografiche: questa differenza ha importanti ripercussioni anche sull'identità organizzativa interna e dei vari gruppi che compongono la compagine societaria. È comunque dimostrato che l'allenamento tra l'identità organizzativa e l'identità personale del singolo lavoratore tende ad aumentare l'impegno e il *commitment* della forza lavoro⁷⁸.

Per quanto riguarda il *design* organizzativo invece, un tema che non è oggetto di questo elaborato, si intende l'organizzazione trasmessa alla compagine societaria per l'adempimento dei propri scopi sociali. I temi trattati variano dalla struttura organizzativa ai meccanismi di controllo fino alle forme di incentivi riconosciute⁷⁹.

Anche per quanto riguarda le relazioni inter organizzative in realtà si è già parlato in precedenza. Ci si riferisce alle difficoltà di riconoscimento da parte dell'ambiente circostante e alle difficoltà di valutazione del merito di credito delle imprese sociali, dovuto alle logiche contrapposte che non seguono le regole classiche di business e che non presentano i requisiti base per ottenere finanziamenti.

La cultura aziendale, infine, definisce come i membri dell'organizzazione abbiano coscienza di quello che sono e dell'apporto che stanno dando per il conseguimento

⁷⁸ Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**. 58: 1658-1685

⁷⁹ Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**. 56: 137-159

della missione sociale. In tale contesto, in realtà, confluiscono tutti i *pattern* precedentemente indicati. È un esempio chiaro di complessa sfida di *leadership*, che necessariamente deve essere vinta perché garantirebbe un futuro stabile alla compagine societaria. Una forte cultura aziendale infatti può determinare implicitamente come allocare le risorse, risolvere i conflitti e soprattutto proteggere le organizzazioni ibride dai rischi e dalle pressioni delle molteplici domande provenienti da diversi *stakeholders*.

Riassumendo quindi, i filoni sui quali si deve muovere la governance dell'impresa ibrida sono il monitoraggio dei duplici obiettivi di *performance* ("per cosa") e l'allineamento dei molteplici *stakeholders* ("verso chi"). Di conseguenza il focus del *management* deve essere particolarmente sensibile nei confronti delle relazioni tra le attività sociali e commerciali, dello sviluppo di appropriate strategie di controllo della performance e di una chiara trasparenza *top down* nei confronti dei propri *stakeholders*.

1.3.3 Conclusioni

Il cambiamento fondamentale che si sta verificando, sia grazie a nuove condizioni economiche che a nuovi sentimenti ecosostenibili, ha avuto un importante impatto anche su quella che è la strategia dell'impresa. Uno dei nuovi termini più in voga al momento è quello di *shared value, mindset* che accorpa la visione di *business* a quella sociale ponendole al centro dell'azienda e del suo operato. Si sta prendendo parte ad una sorta di intreccio tra gli interessi sociali e il lato *business*, con il fine ultimo aziendale che diventa quello di creare un valore condiviso da tutti gli interlocutori, a prescindere dagli effettivi bisogni. Questo *mindset* è particolare perché non opera all'interno dello schema redistributivo delle risorse, che potrebbe vedere la società come *pooler* di quanto ricavato con i diversi *stakeholder*, ma piuttosto si caratterizza in un processo simbiotico con il quale sia l'impresa che l'ambiente espandono il valore economico e sociale.

Si è già scritto riguardo le caratteristiche delle imprese sociali. L'oggetto del presente elaborato è quello di andare a valutare l'effettiva aderenza strategica con le

problematiche, riscontrate mediante diverse analisi, dei Paesi nei quali le imprese sociali operano. Oltre all'innovazione, alla nobiltà dell'animo strategico e del problema cui tentano di rispondere le imprese sociali, tali organizzazioni ci obbligano a ripensare alle categorie tradizionali di organizzazioni e a vederle come la quarta alternativa al puro *business*, *non profit* e istituzioni governative. Nonostante, come già sottolineato, la combinazione dell'animo commerciale e sociale abbia alcuni precedenti storici, la crescente visibilità delle imprese sociali evidenzia come ci possa essere ancora uno *shift* fondamentale e categorico nel modo di fare *business*.

L'attenzione particolare posta al rischio di *mission drift* è dovuta alla gravità associata a tale possibilità. Un tale evento sarebbe incompatibile con l'ideale fondante di questo nuovo concetto di impresa. Nella terza parte del presente elaborato si continuerà con l'analisi per due rilevazioni temporali differenti di una serie di problematiche sociali ed ambientali.

CAPITOLO II- ASHOKA

Quando i tuoi pensieri sono nell'ordine di anni, pianta un seme;
quando i tuoi pensieri sono nell'ordine di decenni, pianta degli alberi;
quando i tuoi pensieri sono nell'ordine di secoli, insegna alla gente.
Non importa, se stai procedendo molto lentamente; ciò che importa è che tu non ti sia fermato
Confucio

Nel presente capitolo si introdurrà Ashoka, network mondiale di imprenditori sociali fondato da Bill Drayton nel 1980, che ha l'obiettivo di creare un'ondata positiva di cambiamento sistemico nel mondo. Le attività principali di Ashoka sono la selezione, la formazione, il finanziamento di imprenditori sociali, cd *fellows*, al fine di attuare le loro iniziative.

Ashoka non ha affiliazioni con movimenti politici o religiosi, riceve donazioni da individui appartenenti al cd “Ashoka *Support Network*” e da altri imprenditori sociali.

2.1. Storia

Bill Drayton è nato nel 1943 a New York, da padre americano e madre emigrata dall'Australia. Dopo aver frequentato la *Philips Academy*, si è iscritto al *Bachelor of Arts* ad Harvard. Durante gli anni universitari, ha fondato *Ashoka Table*, associazione studentesca che proponeva incontri mirati su temi affini alle scienze sociali. Successivamente ha completato la carriera universitaria frequentando *Oxford* e *Yale Law School*, dove ha proseguito con il proprio impegno nel campo dell'associazionismo fondando *Yale Legislative Services*. E' stato insignito di diversi premi, tra i quali *Prince of Asturias Awards*⁸⁰ oppure il riconoscimento dalla celebre rivista americana *Utne* come “visionario che sta cambiando il mondo”⁸¹.

⁸⁰ Importante e prestigioso riconoscimento spagnolo, conferito a Drayton per “driving force behind the figure of social entrepreneurs, men and women who undertake innovative initiatives for the common good”

⁸¹ DOI: <https://www.utne.com/politics/50-visionaries-changing-your-world-hope-2009>

Nel 1980 ha fondato *Ashoka: Innovators for the public*. Il nome Ashoka prende spunto dalla parola sanscrita che significa "assenza attiva di dolore" e dall'imperatore indiano Ashoka. Infatti dopo l'unificazione dell'India nel III secolo a.C., questi rinunciò alla violenza e divenne uno dei leader più tolleranti, visionari e creativi della storia. Trasformò soprattutto lo sviluppo economico e il benessere sociale, favorendo durante il suo regno una vera e propria rivoluzione culturale, con costruzione di ospedali, università, ostelli, sistemi di irrigazione e strade.

Ashoka è un'organizzazione mondiale che promuove la *social entrepreneurship* con un meccanismo di affiliazione degli imprenditori sociali all'interno del *network* e della struttura dell'organizzazione stessa. La *mission* aziendale è quella di “*to shape a global, entrepreneurial, competitive citizen sector: one that allows social entrepreneurs to thrive and enables the world's citizens to think and act as changemakers*”⁸². L'idea di base è quella che non esista forza più temprata di quella di un imprenditore sociale: una persona guidata da un'idea innovativa che può aiutare a correggere un radicato problema mondiale. Le innovazioni proposte sono durature, solide e perseguono obiettivi di cambiamento del sistema, per poter resistere anche dopo l'attività stessa.

Nel 1981, in India, Ashoka iniziò a selezionare e sostenere imprenditori con una spiccata predilezione per progetti di profonda trasformazione sociale, valutando qualità e caratteristiche per poterli ammettere nel programma *Fellow*. Successivamente, si ebbe il prosieguo di tale programma con l'elezione di altri *fellows* in Brasile, Messico, Bangladesh e Nepal; per poi continuare il proprio sviluppo in Asia, Africa, America latina ed Europa. Nel 1988, un anno dopo l'ufficiale registrazione del nome Ashoka, si raggiunse il numero simbolo di 100 imprenditori sociali aderenti ai principi dell'organizzazione, che quindi iniziò a lavorare sulla creazione e successivo consolidamento del *network*. Venne così a crearsi un gruppo di mutuo supporto connotato da grande disponibilità e connotazione a condividere idee, progetti e sfide affrontate.

Nel programma di espansione del *network* e delle competenze dei propri associati, Ashoka strinse una partnership anche con McKinsey, famosa e importante società di

⁸² Return from organization exempt from income tax.

DOI:<https://www.guidestar.org/FinDocuments/2014/510/255/2014-510255908-0b9774e2-9.pdf>

consulenza strategica, e avviò il progetto di un Centro per l'imprenditoria sociale per aumentare la conoscenza e l'efficacia nell'operare nel settore da parte di entrambe le società. Particolare attenzione venne riposta anche nei giovani e nella loro formazione, grazie alla costituzione di un fondo ad hoc, *Youth Venture*, per aiutarli ad avviare la propria realtà imprenditoriale e iniziare la strada per diventare un *changemaker*.

I numeri e la notorietà di Ashoka continuarono a crescere in maniera vertiginosa, raggiungendo la quota di oltre 1000 imprenditori sociali nei primi anni '90. A seguito di questo traguardo, fu subito chiaro di come fosse riuscita a raggiungere il primo obiettivo: definire e far prosperare il settore dell'imprenditoria sociale; ormai il settore dell'imprenditoria sociale veniva apprezzato, studiato e reso oggetto di sviluppo da parte di studiosi, letterati, avvocati, associazioni di categoria, membri di governo e persone "comuni".

In questo particolare momento di Ashoka si registra una nuova iniziativa e vengono settati nuovi obiettivi: il motto della campagna è *Everyone A Changemaker*TM. Il focus diventa così far diventare chiunque portatore di sane idee di cambiamento e far emergere le qualità positive che definiscono un imprenditore sociale. Fondamentale per questa iniziativa il lavoro svolto dai *fellows*, la cui competenza, passione ed esperienza hanno agito da ispirazione per molti futuri *changemaker*.

Iniziative particolarmente attente ai giovani sono state avviate nel 2008, con *AshokaU*, e nel 2012 con *Changemaker School*. Entrambe hanno la finalità di creare *awareness* sui temi cari all'organizzazione e sulle problematiche principali, con *workshop* ed eventi di *network* creati ad hoc con imprenditori e *fellows*.

Ashoka continua a crescere, e ai giorni nostri opera in 89 Paesi di tutti i continenti e conta una comunità di oltre 3000 Ashoka *fellows*, con collegamenti con le principali fondazioni, società e università. Il 23 Giugno 2016 NGO Advisor⁸³, un'indipendente società svizzera del settore *media*, nella propria classifica ha collocato Ashoka nella sesta posizione di NGO più influenti al mondo⁸⁴.

⁸³ <https://www.ngoadvisor.net>

⁸⁴ <https://www.ashoka.org/en/story/ashoka-ranks-sixth-world-top-500-ngo's>

Un tema strettamente collegato ad Ashoka è quello relativo alla *social innovation*, che consiste in strategie, concetti e idee che mirano a far combaciare i bisogni sociali con alcuni temi quali condizioni di lavoro, istruzione, sviluppo della comunità e sanità. Tali attività estendono e rafforzano il concetto di società civile. La caratteristica principale della *social innovation* è l'approccio universalmente applicabile: infatti, questa può essere implementata da istituzioni di ricerca, società oppure organizzazioni indipendenti e i campi di applicazione possono essere molteplici, come ad esempio le *charter schools*, le *emissions trading*, *fair trade*, i piani di conservazione ambientale, standard di lavoro internazionali tra gli altri.

2.2 Programmi

Ashoka ha sviluppato nel corso degli anni e con il progredire del proprio operato diversi progetti, finalizzati alla creazione e al supporto dei *changemaker*, gli agenti del cambiamento, del domani. Nel suo operato di catalizzatore tra mondo sociale ed imprenditoriale, Ashoka non ha mai perso di vista tale obiettivo.

Le principali aree di intervento di Ashoka sono:

- 1- *Leaders*
- 2- *Skills*
- 3- *Alliances*

Per quanto riguarda la parte *Leaders*, il primo programma da menzionare è *Venture* di Ashoka che prevede un processo di identificazione, selezione e sostegno di coloro i quali diventeranno poi *fellows*. Questi sono selezionati attraverso una rete di segnalatori su tutto il territorio nazionale che, giorno dopo giorno, cercano di capire chi sono le persone che più stanno contribuendo allo sviluppo sociale. Da evidenziare che Ashoka seleziona persone, non progetti, con un forte spirito d'impresa, tanta creatività e fibra etica. Il corretto svolgimento di tale processo richiede un rigoroso approfondimento, sia personale che professionale, con una particolare attenzione risposta nella storia personale dell'intervistato. I criteri che determinano la valutazione del candidato sono: la novità dell'idea, l'impatto sociale,

il livello di imprenditorialità e intraprendenza, la creatività e la fibra etica mostrata. È interessante notare che secondo una stima reperita direttamente dal sito di Ashoka, a prescindere dall'esito del processo di selezione, il 90% dei partecipanti ha trovato interessante e di positivo impatto l'essersi sottoposto all'iter selettivo. Dal 2017, in Italia, è presente un comitato di Segnalatori: tra questi, si colloca anche ERShub, centro didattico dell'Università LUISS.

Gli imprenditori sociali scelti diventano Ashoka *fellow*, programma che ha l'obiettivo di supportare tali imprenditori verso il raggiungimento di un impatto sistemico e paradigmatico nel proprio settore di competenza.

Il supporto mostrato da Ashoka nei confronti dei propri *fellows* è tangibile e può svolgersi in diversi modi: tramite un supporto economico per i *fellows* che hanno necessità di lavorare a tempo pieno ai propri progetti, consulenze pro bono, un'efficiente rete internazionale (*Ashoka Support Network*), la visibilità ottenuta grazie a diversi eventi di *networking* e una serie di *workshop* e programmi di accelerazione, che permettono di acquisire le competenze necessarie per aumentare il proprio impatto sociale.

Quanto messo in campo da Ashoka ha un impatto diretto sui *fellows* e sul loro operato, facilitandolo e allargando il *network* e la propria visibilità. Questo si traduce in una maggiore possibilità di contribuire ad un cambiamento sistemico e diventare realmente un agente del cambiamento.

Particolare fiducia, come si capisce dalla storia di Ashoka, è riposta nei giovani: è così che Ashoka ha deciso di implementare alcuni progetti rivolti all'educazione e alla formazione degli stessi.

Il primo è Scuole *Changemaker*, attivo in Italia da maggio 2016, volto a sviluppare nei giovani innovatori del domani valori e competenze cruciali, quali la creatività, il rispetto, l'empatia e il lavoro di gruppo, capisaldi che compongono la fibra etica degli imprenditori sociali. La finalità del progetto è "creare ecosistemi di apprendimento insieme alle associazioni, le fondazioni e le aziende", e in particolare si propone di allargare nelle realtà scolastiche le metodologie didattiche innovative del progetto medesimo coinvolgendo anche le figure dei genitori, docenti e

policymaker. Per l'attuazione del progetto è riposta particolare attenzione nella scelta delle scuole considerate più innovative

È attivo anche il programma Crescere Innovatori, che ha un *target* medio tra i 15 e 19 anni. Tale progetto ha come obiettivo di modificare l'attuale scenario, nel quale i giovani fanno fatica ad agire da protagonisti, fornendo loro la possibilità di partecipare a iniziative quali "Generazione Anticorruzione", che rende i giovani promotori della cultura della legalità nelle rispettive realtà.

Come detto in precedenza, l'attività di Ashoka è supportata anche da Ashoka *Support Network* (ASN), "comunità globale di professionisti ed imprenditori di successo" che funge da collegamento tra l'imprenditoria sociale e il mondo corporate, favorendo lo scambio delle innovazioni sociali. Infatti la finalità principale di tale programma è quello di far diventare un "semplice" *engagement* con i *fellows* un vero e proprio impatto sociale. Tale rapporto può concretizzarsi in molteplici modalità, ad esempio durante gli eventi Ashoka *Globalizer*, con un posto riservato nel *board* delle imprese sociali oppure ancora come mediatori con le pubbliche istituzioni, tra gli altri. In ogni caso con iniziative come ASN aumenta considerevolmente la scalabilità⁸⁵ delle idee innovative dei *fellows* e viene permesso anche a persone esterne (*non fellows*) di contribuire in maniera sostanziale al cambiamento tanto auspicato da Ashoka.

Oltre le già citate iniziative, Ashoka è coinvolta anche nel costruire relazioni collaborative con importanti società affermate, e nell'avvicinare al mondo dell'imprenditoria sociale i dipendenti di tali società. È questo per esempio il caso del progetto *Experiencing Social Entrepreneurship*⁸⁶ che vede la stretta collaborazione di 51 dipendenti della banca di investimento J.P. Morgan con alcuni selezionati *fellows* di Ashoka. Durante questo periodo i partecipanti vedranno come risolvere complicati problemi che gli imprenditori sociali devono affrontare quotidianamente, condividendo le proprie *skills* ed esperienze pregresse. Infatti la finalità di programmi educativi, come quello in esempio, è di creare e instillare una

⁸⁵ Da Garzanti: "per l'impresa, possibilità di generare ricavi incrementali senza dover sostenere costi aggiuntivi". Deriva dal termine inglese *scalability*.

⁸⁶ <https://www.ashoka.org/en/story/experiencing-social-entrepreneurship-partnership-jp-morgan>

mentalità legata all'agire in relazione ad un fine sociale che non pregiudichi comunque il proprio sviluppo tecnico nell'ambiente lavorativo di riferimento.

2.3 Fellows

Gli imprenditori sociali, che, citando il sito di Ashoka, sono “spesso ... posseduti dalle proprie idee e mettono la propria vita al servizio del cambiamento nel proprio settore. Sono visionari, ma al tempo stesso estremamente realisti, preoccupati più di ogni altra cosa della realizzazione pratica della propria visione. Gli imprenditori sociali sono agenti del cambiamento per il settore sociale. Sono guidati dalla propria missione, determinati a raggiungere risultati e impegnati a mantenere la propria responsabilità di fronte alle comunità che servono. Inoltre, gli imprenditori sociali sono di norma più efficaci nell'affrontare le cause dei problemi rispetto alle ONG sopranazionali, perché sono integrati meglio nelle società in cui operano e conoscono le esigenze specifiche dei propri beneficiari”, non hanno di certo un compito facile.

Ma chi sono esattamente queste persone? Di seguito porteremo alcuni esempi.

Gloria de Souza, maestra elementare, è stata una delle prime *fellows* di Ashoka. Ha rinunciato a diverse opportunità lavorative per insegnare: ha fondato in India un sistema educativo che incoraggiasse la creatività, la motivazione ad imparare, la capacità di *problem solving* degli studenti. Gloria ha introdotto un sistema per stimolare lo studente a pensare in modo reattivo e a non limitarsi ad avere una conoscenza “passiva” delle materie che studiava: nonostante questo, la sua vera invenzione non è stata quella di creare tale sistema, ma adattarlo e renderlo realizzabile per le persone a lei vicine. Il suo è stato un lavoro principalmente di formazione e di accompagnamento, ed è stato facilitato da una chiara visione di quello che doveva fare, una grande tenacia e una mente aperta. Per gli scopi appena esposti, nel 1982 ha fondato il *Parisar Asha*⁸⁷, associazione non profit, che, nel 2016, tre anni dopo la sua morte, ha vinto il premio “Global NGO Excellence Award for outstanding contribution in the field of education for sustainability”.

⁸⁷ DOI: <http://parisarasha.com>

Josè Manuel Moller, *fellow* dal 2014 cerca di offrire agli abitanti delle zone più povere del Cile l'accesso a generi alimentari di buona qualità a basso costo e vicino alle loro case. La sua organizzazione, *Algramo*⁸⁸, lavora a stretto contatto con i commercianti locali, aumentando l'offerta, riducendo il prezzo e non consumando plastiche per imballaggio: infatti le macchinette usate per la distribuzione permettono di acquistare gli oggetti desiderati anche in piccole quantità, senza essere costretti a pagare un sovrapprezzo. Moller ha avuto tale idea quando, insieme a tre amici, si è trasferito nelle periferie di Santiago per provare in prima persona la vita che conducevano le comunità sociali, spesso isolate dal resto della città. A seguito di questa personale esperienza, ha cercato di rivoluzionare la catena logistico-distributiva, per riuscire a presentare prodotti che costassero fino al 40% in meno rispetto a quelli che derivano dalla catena distributiva ordinaria. Di conseguenza, la *mission* aziendale è quella di diventare la piattaforma sostenibile preferita per i commercianti e il vicinato.

Francesca Fedeli è stata la prima *fellow* in Italia. Eletta nel 2014, ha fondato *Fight The Stroke*⁸⁹, progetto per supportare i giovani sopravvissuti all'ictus. Lavorava nel marketing e nella CSR, quando, per motivi familiari, ha deciso di creare tale movimento per rispondere alle necessità di conoscere, educare alla consapevolezza e ispirare alla ricerca riguardo il tema dell'ictus. L'associazione fa parte di una rete internazionale "International alliance for pediatric stroke". Grazie all'elezione a *fellow* di Ashoka, è riuscita ad entrare in contatto con altri *fellows* operanti nel settore medico. L'intento di Francesca è stato quello di trasformare la sua associazione da forza sensibilizzatrice ad una vera e propria impresa sociale, grazie alla tecnologia e alla medicina traslazionale, per supportare al meglio le vittime dell'ictus.

Citando Drayton, si può affermare che "gli imprenditori sociali vedono un futuro dove altri non lo vedono. Vedono i risultati finali a livello globale ancor prima di cominciare. L'imprenditoria sociale trasforma i problemi in opportunità. Non è solo una questione di avere grandi idee, ma di sapere come realizzarle".

⁸⁸ DOI: <http://www.algramo.com>

⁸⁹ DOI: <https://www.fightthestroke.org>

TERZO CAPITOLO – Parte Analitica

Il business sociale è stato creato per risolvere i problemi della gente.
Non si oppone al capitalismo tradizionale, ma lo affianca
Muhammad Yunus

In questo capitolo verrà introdotta e illustrata la parte empirica del presente elaborato, che ha la finalità di analizzare e valutare il grado di aderenza strategica tra i progetti dei *fellows* e le principali problematiche presenti in alcuni Paesi.

Per la valutazione di tali problematiche, che verranno successivamente anch'esse esposte e analizzate, ci si è avvalsi di diversi documenti e ricerche. Tale set informativo, composto sia da documenti che erano già in possesso che da documenti ottenuti a seguito di ricerche, ha permesso lo sviluppo di alcuni *test* statistici che saranno presentati nel successivo terzo paragrafo del presente capitolo.

Più avanti si esporranno anche alcuni casi studio ricavati da un questionario inviato ad oltre 1000 indirizzi e-mail, ottenuti in precedenza e appartenenti a vari *fellows* di Ashoka, per la cui elaborazione ci si è avvalsi di un *survey* tradotto in 5 lingue (inglese, spagnolo, italiano, francese e portoghese). Dai risultati di tale questionario sono stati scelti alcuni casi studio a scopo descrittivo.

3.1 Generale

Nel presente paragrafo sarà illustrato lo stato dell'arte dal quale si è originato e successivamente sviluppato il lavoro svolto. Si farà riferimento sia ai documenti già in possesso che a quelli ottenuti tramite ricerche mirate e lo studio di numerosi report informativi, liberamente consultabili.

3.1.1 Dati a disposizione

I dati in possesso utilizzati per creare e successivamente elaborare i file necessari per implementare il nostro modello sono stati i seguenti:

1. *Scraping* 2014
2. *Scraping* 2017
3. MDL 1.2

Più avanti verranno illustrate le principali caratteristiche di tali elaborati.

I due file inerenti allo *Scraping*⁹⁰ presentano la medesima logica espositiva. Sono file in formato Excel composti interamente da caratteri di testo. Presentano diverse colonne di intestazione che raffigurano caratteristiche qualitative riconducibili alle imprese sociali dei diversi *fellows*, quali ad esempio: Identità *fellow*, Provenienza, Idea, Problema, Strategia, Nome impresa sociale e altre informazioni legate alla presenza o meno di diversi strumenti di comunicazione e relativi *link*. *Scraping* 2014 contiene 2784 voci, mentre *Scraping* 2017 ne contiene 2874.

Di seguito si riporta la visualizzazione grafica di come si presenta il file *Scraping* 2017. *Scraping* 2014 si presenta nello stesso formato di *Scraping* 2017, con la sola differenza di avere anche una colonna legata all'indicazione *field*, quindi settore di attività dell'impresa sociale.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
	NAME	DESCRIZIONE	PROVENIENZA	IDEA	PROBLEMA	STRATEGIA	DATA ELEZIONE	NOME SOCIETA'	LINK SOCIETA'	FACEBOOK	TWITTER	COMPANY_FACEBOOK_NAME	COOMPANY FACEBOOK LINK	TOPIC CORRELATI			
1	Saurav Kum Saurav	grew up in New Delhi, DL, I	Saurav realized t	The central g	Saurav recruits s	Fellow Since 2016	Community Frien	http://cfmglobal	https://www.facebo	https://twitter.com/intent/tweet	Community Friendly Movemen	https://www.facebook.com/Com	Development & Prosperity, Rural develop				
2	Anup Akkith	in 1974, Anup wa	India	Anup believes ac	There are 3 t	Anup and his tes	Fellow Since 2016	Logistimo	https://www.asi	https://www.facebo	https://twitter.com/intent/tweet	INFORMAZIONE ASSENTE	INFORMAZIONE ASSENTE	INFORMAZIONE ASSENTE			
3	Somsak Bo	Born in the rural g	Thailand	Somsak Boonkar	Host comm. Somsaki is remov	Fellow Since 2016	Local Alike	https://www.asi	https://www.facebo	https://twitter.com/intent/tweet	Local Alike	https://www.facebook.com/Aloc	INFORMAZIONE ASSENTE	INFORMAZIONE ASSENTE			
4	Meera K	Meera's father wa	India	Meera recogniaz	The citizen n	Meera co founde	Fellow Since 2016	Citizen Matters	https://www.asi	https://www.facebo	https://twitter.com/intent/tweet	INFORMAZIONE ASSENTE	INFORMAZIONE ASSENTE	INFORMAZIONE ASSENTE			
5	Noran Sanf	Noran grew up in	United States	After years as a si	Across the ci	Noran has long t	Fellow Since 2016	Growing Change	https://www.asi	https://www.facebo	https://twitter.com/intent/tweet	INFORMAZIONE ASSENTE	INFORMAZIONE ASSENTE	INFORMAZIONE ASSENTE			
6	Jennifer Ba	Jennifer's story be	United States	As an ordaine	d Despite mak	In 2014, having	Fellow Since 2016	Faith Matters Neti	https://www.asi	https://www.facebo	https://twitter.com/intent/tweet	INFORMAZIONE ASSENTE	INFORMAZIONE ASSENTE	INFORMAZIONE ASSENTE			

Screen del file *Scraping* 2017

⁹⁰ "tecnica informatica di estrazione di dati da un sito web per mezzo di programmi software"

Da questi dati si è riusciti ad ottenere un unico file, chiamato MDL 1.2, contenente tutte le informazioni relative al file *Scraping* disposte in formato binario. Tale file presenta nelle diverse colonne che lo compongono 50 termini, scelti tra quelli più presenti nelle descrizioni delle *mission* delle imprese sociali e tra quelli maggiormente esemplificativi di queste ultime.

Ogni termine è declinato in *_Today*, *_Yesterday*, *_Difference*, a seconda che sia stato rilevato dallo *Scraping 2017* (*_Today*), sia stato rilevato dallo *Scraping 2014* (*_Yesterday*), e la relativa differenza tra *_Today* - *_Yesterday*.

MDL 1.2 presenta, nelle prime colonne, i dati utili per l'identificazione del singolo *fellow* e contenenti informazioni circa la presenza di un sito, di un account Facebook e i Google *hits* associati all'iniziativa del *fellow*. Sono riportate anche, nelle colonne successive, informazioni in formato binario indicanti la nazione dove è attiva l'impresa sociale e l'anno di elezione a *fellow* dell'imprenditore sociale indicato nella corrispondente riga. Le informazioni della nazione sono presentate automaticamente con la suddivisione per continente (non ci sono Paesi appartenenti al continente Oceania); tale suddivisione sarà ripresa successivamente per la costruzione delle variabili di controllo.

Di seguito si riporta, in tre screen successivi, la visualizzazione della grafica del file MDL 1.2 completo di tutte le colonne appena citate.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	ID	ALIVE	SITO	RECORD GOOGLE	FACEBOOK	business_TODAY	business_YESTERDAY	business_DIFFERENCE	team_TODAY	team_YESTERDAY	team_DIFFERENCE	market_TODAY	market_YESTERDAY	market_DIFFERENCE	nature_TODAY	nature_YESTERDAY	nature_DIFFERENCE	sustainat
2	1	1	1	8450	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0
3	2	1	1	888000	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
4	3	1	1	25500	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0
5	4	1	1	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	5	1	1	6800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	6	1	1	28	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	7	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	8	1	1	25300000	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
10	9	1	1	62	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
11	10	1	0	52700	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0
12	11	1	1	498	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
13	12	1	1	9970	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nel dettaglio, la prima parte che compone il file MDL 1.2, con i dati relativi al Sito, ai Google *hits*, a Facebook e come sono strutturati i dati per ogni termine

	ET	EU	EV	EW	EX	EY	EZ	FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG	FH	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FU	FV	FW	FX
1	entry_TODAY	country_YESTERDAY	country_DIFFERENCE	then_TODAY	then_YESTERDAY	then_DIFFERENCE	y1981	y1982	y1983	y1984	y1985	y1986	y1987	y1988	y1989	y1990	y1991	y1992	y1993	y1994	y1995	y1996	y1997	y1998	y1999	y2000	y2001	y2002	y2003	y2004	y2005
2	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Qui invece è possibile notare come è strutturato il file relativamente agli anni.

	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	GI	GJ	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR
1	2008	y2009	y2010	y2011	y2012	y2013	y2014	y2015	y2016	SOUTH AMERICA_brazil	SOUTH AMERICA_argentina	SOUTH AMERICA_bolivia	SOUTH AMERICA_paraguay	SOUTH AMERICA_peru	SOUTH AMERICA_uruguay	SOUTH AMERICA_ecuador	SOUTH AMERICA_chile	SOUTH AMERICA_colombia
2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
11	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Nell'ultimo screen è invece riportato il codice binario per i diversi continenti, con l'informazione della nazione specifica in dettaglio.

Tra i documenti a disposizione, di particolare aiuto “teorico” è stata l’analisi riguardante lo *Scraping* finalizzato alla verifica della presenza congiunta, nelle descrizioni dei progetti implementati dai *fellows* di Ashoka dei 40 termini più utilizzati e di ulteriori 10 termini caratteristici delle imprese sociali, che verranno di seguito presentati. Dalla suddetta analisi, sia pur derivante da una rapida lettura (e con l’uso di opportuni filtri), si è potuto ricavare un quadro generale dei diversi campi nei quali operano le imprese sociali in questione.

Di seguito si presenta l’elenco delle parole utilizzate per l’analisi della *mission*:

- 1) Business
- 2) Team

- 3) Market
- 4) Nature
- 5) Sustainability
- 6) Profit
- 7) Environment
- 8) Us
- 9) Work
- 10) People
- 11) One
- 12) Years
- 13) First
- 14) Working
- 15) Community
- 16) Social
- 17) Support
- 18) After
- 19) Government
- 20) Local
- 21) Time
- 22) Help
- 23) Own
- 24) Development
- 25) Training
- 26) Public
- 27) Organization
- 28) Education
- 29) Program
- 30) Organizations
- 31) National
- 32) School
- 33) Groups
- 34) Well
- 35) Communities
- 36) Because

- 37) Become
- 38) Provide
- 39) Make
- 40) Programs
- 41) Between
- 42) Even
- 43) Use
- 44) Group
- 45) Family
- 46) System
- 47) Country
- 48) Life
- 49) Then
- 50) Children

Il file MDL 1.2 contiene le informazioni circa la presenza (contrassegnata in codice binario come “1”) o la mancanza (contrassegnata in codice binario come “0”) di un termine, tra quelli elencati, all’interno della *mission* aziendale. Nello specifico, i termini scelti sono stati 50: 40 rappresentano le parole più presenti tra i dataset ottenuti, 10 invece sono stati inseriti “forzatamente” in quanto identificativi della natura delle imprese sociali.

Questo ha permesso di capire e delineare il campo di applicazione dell’impresa sociale, per poi confrontarlo con alcune variabili relative alla presenza o meno di alcune problematiche riscontrate a livello di singolo Paese, certificata tramite la lettura e analisi di documenti ufficiali come verrà in seguito spiegato.

Si ritiene opportuno precisare che il file MDL 1.2 non può contenere il dato “nome e cognome *fellows*”, ma ha un numero ID. Nella convergenza con il dataset finale, si è utilizzata la formula “Cerca.Vert” per ottenere tale informazione da un altro documento Excel, costruito appositamente in precedenza.

Dal confronto tra i termini utilizzati nella *mission* dei *fellows* e le problematiche documentate a livello di Paese si è costruito, tra gli altri, un Indice di Allineamento Relativo (IAREL), fondamentale per le analisi condotte. Di notevole utilità è risultato essere anche l'indice di Disallineamento Positivo o Negativo. Tali *output* verranno presentati e descritti nel paragrafo 3.2.

Per le regressioni, come variabile Y, variabile dipendente, si è ritenuto opportuno utilizzare la misura dei Google *hits*: tale scelta è rappresentativa di un tema di particolare rilevanza, affrontato in precedenza: il livello di riconoscimento (e di legittimazione) ottenuto dalla impresa sociale. In precedenza è stata descritta l'importanza del riconoscimento da parte dell'ambiente esterno, identificato nello Stato, nei competitor e nel mercato. Nel paragrafo 3.3 si presenteranno i dati specifici e i risultati finali di tale lavoro.

3.1.2 Analisi delle fonti

La scelta degli indici da utilizzare, per valutare correttamente le varie problematiche a livello Paese, ha rappresentato un momento di particolare importanza nel processo di costruzione di tale indagine, in quanto gli indici scelti rappresentano la principale chiave di lettura per l'analisi condotta.

Considerando le definizioni e le caratteristiche delle imprese sociali, si è ritenuto di indagare l'attinenza strategica del modello di business implementato dai *fellows* da 5 diversi punti di vista. Nello specifico:

1. *Quality of Educational System*
2. *Efficient Labor Markets*
3. *Environmental Performance Index*
4. *Government Entrepreneurship Program*
5. *Human Development Index*

Tali tematiche, inerenti al livello qualitativo del sistema educativo, all'efficienza del mercato del lavoro, all'indice di performance ambientale, ai programmi nazionali a

supporto dell'imprenditoria e all'indice di sviluppo umano, rappresentano i canali di indagine utilizzati nell'analisi dei rispettivi riferimenti a livello nazionale.

Di seguito, si riporta un approfondimento dei dati utilizzati e dei relativi documenti da cui sono stati estrapolati i medesimi. Successivamente, dopo una presentazione generale, si entrerà nel dettaglio con la spiegazione dei procedimenti attuati per la comparazione dei dati.

Per quanto riguarda gli indici numero 1 e 2, rispettivamente *Quality of Educational System* e *Labour Market Efficiency*, entrambi sono stati ottenuti dall'analisi di due documenti prodotti dal WEF⁹¹, *The Global Competitiveness Report* e *The Inclusive Growth and Development Report*, rispettivamente per l'anno 2014 e 2017. Tali report che, come sarà di seguito illustrato, evidenziano lo stesso filone espositivo e rispondono alla medesima domanda d'indagine, non presentano sostanziali differenze se non per il nome, modificato dalla seconda edizione in esame rispetto alla precedente. *The Global Competitiveness Report* è un report a cadenza annuale che presenta un ranking di diverse Nazioni in base ad un indice chiamato *Global Competitiveness Index*, sviluppato da due economisti spagnoli, Xavier Sala-i-Martin e Elsa V. Artadi. Tale indice integra gli aspetti macroeconomici con gli aspetti puramente di business (microeconomici) in un singolo indice numerico. La finalità strategica di tale report è "valutare l'abilità delle nazioni a garantire sufficienti livelli di prosperità ai propri cittadini": di conseguenza vengono valutate le istituzioni, le *policies* nazionali e altri diversi fattori che concorrono alla sostenibilità della prosperità nel medio – lungo termine. Tale indice, utilizzato dal 2004, è composto da oltre 110 variabili, provenienti sia da un *Executive Opinion Survey*, somministrato ad un campione rappresentativo dei principali *business leader* nazionali, che da dati reperibili liberamente dalla banca dati delle Nazioni Unite. Le 110 variabili sono quindi suddivise nei 12 pilastri qui di seguito riportati:

⁹¹ Il World Economic Forum (Forum Economico Mondiale) ha sede in Svizzera. E' una fondazione senza scopo di lucro che l'economista accademico Klaus Schwab (professore di origine tedesca dell'università di Ginevra) ha creato nel 1971.

A Davos, il WEF organizza annualmente a gennaio (nel 2018 si è tenuta la 48a edizione con oltre 3.000 invitati) un incontro per trattare le problematiche più importanti, anche in materia di ambiente e salute, che riguardano il mondo. Vi prendono parte i più importanti esponenti della politica e dell'economia internazionale nonché i più importanti studiosi, CEO e dirigenti d'azienda di oltre 1.000 aziende. Il WEF, che redige anche rapporti di ricerca, organizza annualmente in Cina e negli Emirati Arabi Uniti un meeting e provvede all'organizzazione di altri incontri a livello regionale

- I. Institutions
- II. Appropriate infrastructure
- III. Stable macroeconomic framework
- IV. Good health and primary education
- V. Higher education and training
- VI. Efficient goods markets
- VII. Efficient labor markets
- VIII. Developed financial markets
- IX. Ability to harness existing technology
- X. Market size – both domestic and international
- XI. Production of new and different goods using the most sophisticated production processes
- XII. Innovation

Tali 12 sub-indici, ognuno comprendente diverse voci, concorrono alla formazione dell'indice definitivo, il *Global Competitiveness Index*. Per le finalità del presente elaborato ci si è concentrati su una sottovoce del pilastro numero V (*Quality of Educational System*) e al voto complessivo del pilastro numero VII (*Efficient Labor Markets*), che verranno illustrati al termine di questo sottoparagrafo.

L'indice numero 3 (*Environmental Performance Index*) è stato ricavato dall'omonimo documento redatto dal lavoro congiunto delle università di Yale e Columbia. Nello specifico, tali università presentano nella propria struttura organizzativa due centri di ricerca, rispettivamente *Yale Center for Environmental Law & Policy*⁹² e *Center for International Earth Science Information Network*⁹³.

⁹² Yale Center for Environmental Law and Policy (Centro Yale per diritto e politica ambientale) è una iniziativa congiunta di due scuole che hanno importanti e radicate tradizioni in materia di ambientalismo, la Yale School of Forestry & Environmental Studies e la Yale Law School. La prima, fondata nel 1900 dal primo direttore del servizio forestale degli Stati Uniti, Gifford Pinchot, nel primo decennio del primo 900 ha dato impulso al movimento per la conservazione e gestione delle risorse naturali. Numerosi leader in materia di risorse ambientali e naturali ambientalismo sono usciti da questa scuola, mentre dalla Yale Law School sono usciti i principali promotori del movimento per la legislazione ambientale fin dagli anni 60/70.

⁹³ Il Columbia University Center for International Earth Science Information Network (CIESIN) è un centro all'interno dell'Earth Institute della Columbia University. Sorto nel 1989 come ONG indipendente per fornire informazioni per aiutare gli scienziati e i responsabili delle decisioni a comprendere meglio il mutamento delle relazioni tra gli esseri umani e l'ambiente, è anche molto attiva nella gestione di dati e informazioni on-line

Tale indice è generato da un metodo di quantificazione numerica delle *performance* ambientali dettate dalle *policies* nazionali, promosso dai centri di ricerca sopra menzionati. Contribuisce in modo fondamentale al *tracking* delle *performance* ambientali da parte dei Paesi in osservazione ed è utilizzato come metrica per valutare il raggiungimento dei goal dettati da parte delle Nazioni Unite, nei relativi Millenium Development Goals. È infatti un indice *benchmark* molto importante per i *policymakers*, in quanto permette agli stessi di avere una scala effettiva della distanza tra il Paese e il resto del mondo (l'indice EPI è disponibile per 180 Paesi), granulare nelle varie tematiche che concorrono a definire il tema ambientale. Infatti, tale indice permette di ottenere uno *score* ponderato per 24 variabili, suddivise in due macro dimensioni chiave per lo sviluppo sostenibile: *environmental health* (un esempio degli indici inclusi sono la qualità dell'aria o dell'acqua, così come la presenza di metalli pesanti nell'aria) e *ecosystem vitality* (come ad esempio la presenza di biodiversità, di foreste, l'inquinamento dell'aria, il trattamento delle scorie industriali...).

L'indice numero 4, *Government Entrepreneurship Program* (GEM), è stato estrapolato dal *Global Report* redatto da *Global Entrepreneur Monitor*, programma di ricerca internazionale. Dal 1997, data di inizio della collaborazione tra due ricercatori accademici, uno della London Business School e l'altro del Babson College, tale programma colleziona, analizza e interpreta i dati provenienti dall'annuale *survey* mondiale finalizzato ad indagare la capacità degli individui di agire imprenditorialmente. GEM nel corso dei 18 anni di attività ha raccolto oltre 200.000 interviste all'anno, che hanno contribuito alla creazione di un importante numero di dati altamente informativi, report comprensivi e storie interessanti, volte all'analisi del fenomeno dell'imprenditorialità e che hanno permesso all'indice GEM di essere considerato il principale riferimento nel campo dell'imprenditoria. Tale programma inizialmente è nato per indagare la relazione tra l'imprenditoria e lo sviluppo economico salvo poi, durante gli oltre 16 anni di attività, modificare il *framework* concettuale ed evolvere i dati e gli *insight* ottenuti pur mantenendo la comparabilità nel tempo. Di fatto, nonostante la definizione e il ruolo di imprenditoria, concetto cardine e centrale, sia rimasta invariata –“Any attempt at new business or new venture creation, such as self-employment, a new business organization, or the expansion of an existing business, by an individual, a team of

individuals, or an established business”⁹⁴, nel corso del tempo si è verificata l’aggiunta di ulteriori dimensioni quale il contesto economico, sociale e politico oppure i valori sociali che spingono verso l’imprenditoria. Questo nuovo *framework* permette una chiara analisi del contesto generale che spinge e alimenta lo spirito imprenditoriale. Ai fini del presente elaborato si è ritenuto di valutare effettivamente il supporto governativo, tramite l’implementazione di apposite *policies* e programmi, rivolti principalmente ai medio – piccoli imprenditori (categoria nella quale sono inclusi gli innovatori sociali appartenenti ad Ashoka) a livello nazionale, regionale e locale tramite la consultazione e analisi del relativo sotto indice (EGP).

Infine, l’indice numero 5, *Human Development Index*, è l’indice diffuso ed utilizzato per misurare lo sviluppo di diversi Paesi da *United Nations Development Program* (UNDP)⁹⁵, Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo, tramite gli omonimi *reports*. Si tratta di un’organizzazione internazionale fondata nel 1966 su decisione dell’Assemblea Generale delle Nazioni Unite con la finalità di promuovere il progresso economico dei Paesi sottosviluppati e la conseguente destinazione dei fondi dedicati, donati dai Paesi membri. Lo *Human Development Index*, sviluppato nell’economista Mahbub ul Haq, è un indice statistico composto da diversi aggregati, quali, tra gli altri, l’aspettativa di vita, la presenza e il tipo di formazione scolastica ricevuta e il reddito pro capite. Inoltre, include diverse componenti, trattate dallo stesso ul Haq nel 1990, che danno una misura generale di quale sia la possibilità di “essere” e di “fare” le cose che effettivamente si desiderano, legate ai bisogni principali dell’uomo, come ad esempio essere nutriti, in salute, poter votare o partecipare alla vita di comunità. In questa analisi chiaramente viene lasciata l’assoluta discrezionalità razionale ad ogni singola persona di poter scegliere cosa fare e come.

Si rimanda la spiegazione dei criteri della scelta di questi indici al prossimo sottoparagrafo, a seguito della spiegazione ed elencazione dei termini riconducibili

⁹⁴ Reynolds, P. [2000]. **Global Entrepreneurship Monitor: 1999 Executive Report**. 10.13140/RG.2.1.4860.6247

⁹⁵ Il Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo (*United Nations Development Programme*) UNDP, ha sede presso l’ONU a New York con ramificazioni in vari Paesi. *E’ una organizzazione internazionale nata nel 1966, in seguito ad una risoluzione dell’Assemblea generale delle Nazioni Unite, per promuovere il progresso economico dei Paesi sottosviluppati, prevedendo studi preliminari su detti Paesi finalizzati alla valutazione delle domande di finanziamento presentate dai medesimi.*

alle mission dei progetti dei *fellows* utilizzati. Tuttavia, di seguito, si mostrerà come si è costruito graficamente il file Excel “problematiche Paese”, fonte dei dati relativi alla presenza di un problema in un determinato Paese.

Dal file MDL 1.2 è stato possibile ottenere le indicazioni relative ai Paesi di elezione dei *fellows* di Ashoka e di conseguenza al Paese dove l’impresa è stata fondata. Le indicazioni, come si può capire dallo *screen* riportata in precedenza, erano contenute nelle colonne relative al “Continente_ Paese” di appartenenza. Si è proceduto con la creazione di un elenco dei diversi Paesi (su Excel: funzione Trasponi) e successivamente, per ogni colonna, la dicitura di ogni problema citato in precedenza, per l’anno 2014 e 2017. Una volta creata la struttura di base, si è proceduto con l’analisi vera e propria dei dati: per ogni indice, sia per il 2014 che per il 2017, si sono scaricati tutti i dati disponibili (in alcuni casi, non essendo possibile fare “copia – incolla”, si è proceduto con la trascrizione puntuale) per tutti i 90 i Paesi.

Ottenuto questo dataset, si è deciso di considerare come “mancanza del problema nel Paese” – e quindi con l’inserimento del valore 0 nella cella corrispondente, per quei Paesi che hanno ottenuto un punteggio superiore al 66% del punteggio massimo ottenibile nel relativo indice. Nello specifico: l’indice QoEs prevede un voto da 1 a 7, pertanto è stata fissata come quota limite 4,6 (il 66% di 7). Nelle celle relative ai Paesi con un punteggio superiore a 4,6 si è immesso il carattere “0”. Così facendo, si è voluto “premiare” i Paesi con un indice elevato (in tutti i casi analizzati l’aumentare del punteggio era considerato positivamente: “più alto è il voto meglio è”) dicendo che il Paese in questione rispettava le condizioni minime per l’indice, non considerando quindi presente il problema. A scopo informativo si indicano di seguito i limiti fissati per ogni indice:

- QoES: **4,6** (scala da 1 a 7)
- LME: **4,6** (scala da 1 a 7)
- EPI: **66,6** (scala da 1 a 100)
- EGP: **3,3** (scala da 1 a 5) per l’anno 2014; **6** (scala da 1 a 9) per l’anno 2017
- HDI: **0,66** (scala da 0 a 1)

Non è stato possibile tuttavia trovare un'informazione completa per tutti gli indici: infatti, ed è il caso particolare dell'indice *EGP*, non sempre è stato possibile reperire i dati per tutti i Paesi oggetto dell'analisi proposta da questo elaborato.

Di seguito l'immagine del file “problematiche Paese” ottenuto a lavoro terminato.

NAZIONE	2014: QoES	2017: QoES	2014: ELM	2017: ELM	2014: EPI	2017: EPI	2014: EGP	2017: EGP	2014: HDI	2017: HDI
Afghanistan	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	1	1	#N/D	#N/D	1	1
Argentina	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Austria	0	0	1	1	0	0	0	#N/D	0	0
Bahreïn	0	#N/D	0	1	1	1	#N/D	#N/D	0	0
Bangladesh	1	1	1	1	1	1	#N/D	#N/D	1	1
Belgium	0	0	1	1	0	0	1	#N/D	0	0
Belize	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	1	1	1	#N/D	0	0
Benin	1	#N/D	1	1	1	1	#N/D	#N/D	1	1
Bolivia	1	0	1	1	1	1	#N/D	#N/D	0	0
Botswana	1	#N/D	1	1	1	1	1	#N/D	0	0
Brazil	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0

Screen del file “Problematiche Paesi”. Le caselle contrassegnate come “#N/D” indicano l'impossibilità di reperire informazioni per il relativo indice

Si esporranno ora i termini scelti per condurre l'analisi e le combinazioni create con gli indici dei problemi appena presentati.

3.1.3 Analisi dei termini scelti

Nel paragrafo precedente sono stati esposti i diversi indici utilizzati, inerenti a tematiche quali il sistema educativo, l'efficienza del mercato del lavoro, l'indice di performance ambientale, i programmi nazionali a supporto dell'imprenditoria e l'indice di Sviluppo umano. La scelta di queste categorie specifiche è riconducibile alla volontà di avere un indicatore che potesse fare riferimento ai campi che sono risultati più presenti all'interno della colonna “field” del file *Scraping 2014*. Inoltre, anche a livello concettuale, gli indici introdotti rappresentano un importante valore aggiunto che coniuga sia la logica più attinente alla sfera sociale che quella più attinente a ragionamenti *for profit*.

I termini riconducibili alle *mission* delle imprese sociali dei *fellows* di Ashoka sono: *business, market, nature, sustainability, work, support, government* ed *education*.

Tali termini sono stati estrapolati dal file MDL 1.2, dove erano scritti in formato binario. Il codice binario segue la logica “1 = presenza del termine nella *mission* dell’impresa sociale” e “0 = mancanza del termine nella *mission* dell’impresa sociale”.

Una volta che si è proceduto con la scelta dei termini da utilizzare, il passaggio successivo è stato quello di costruire l’interazione tra i termini scelti e gli indici di riferimento. Per questo passaggio e i successivi, si è posta la necessità di creare un file “comprensivo” di tutte le informazioni ottenute fino a questo momento, in modo da essere facilitati sia nella scelta delle analisi da condurre (e nella relativa implementazione) che nell’inserimento nel *software* per le analisi statistiche che verranno di seguito presentate. Il file che ha assolto a questa necessità è “Maschera DEF”. Tale file, composto da 217 colonne e 2926 righe, contiene tutte le informazioni raccolte ed elaborate, ed è la vera base di partenza per le finalità di questo elaborato.

Contiene le informazioni ricomprese nel file MDL 1.2, anche se rivisitate: i *fellows*, i record da Google (e il relativo logaritmo naturale, fondamentale per le regressioni, ottenuto con la funzione “LN”), le informazioni su sito e Facebook, gli 8 termini scelti (sia nel formato *_Today* che *_Yesterday*), le informazioni sugli anni di elezione a *fellow* e il Paese di provenienza. Successivamente, si sono create colonne che riportassero l’anno, il Paese e il continente di appartenenza per ogni cella (estrapolando il dato in formato binario e riportandolo come testo). Il Paese di appartenenza, in questo modo, è stato utilizzato per riportare le informazioni circa gli indici “problematiche Paese”, così da integrare il file MDL 1.2 con le informazioni contenute nel file *Problematiche Paese*.

Prima di procedere con la spiegazione del contenuto del file *Maschera DEF*, è necessario elencare, nello specifico, le combinazioni con gli indici prescelti, che sono:

- *Education: Quality of Educational System*
- *Work: Labour Market Efficiency*
- *Sustainability, Nature : Environmental Performance Index*
- *Government , Support : Government Policies*
- *Market, Business : Human Development Index*

Il file Maschera DEF continua ad estendersi con altre voci come colonne, voci che sono rappresentate dagli stessi termini scelti (*Education, work, ... business*) per il 2014 e per il 2017. Questo set informativo racchiude un primo confronto esplicito nella seguente formula:

$$Education\ 2017 = (QoES\ 2017) - (Education_today)$$

Tale formula, utilizzata per la creazione di tutti gli indici intermedi, consente di rilevare l'allineamento alla specifica problematica da parte della singola impresa sociale. Infatti dall'indice di riferimento per il problema viene sottratta la presenza del rispettivo termine nella mission aziendale posta sulla medesima cella. Il riferimento al Paese è preso grazie alla funzione Cerca.Vert, mentre il termine della *mission* grazie alla selezione della corrispondente casella. I possibili *output* di tale relazione sono: "0" (allineamento), "1" (disallineamento), "-1" (disallineamento).

Nello specifico, se l'*output* è "1" significa che la problematica è presente nel Paese di riferimento ma l'impresa sociale non ha nella *mission* l'obiettivo di dedicarsi al problema, mentre se l'*output* è "-1" significa che l'impresa sociale lavora in tale ambito anche se la problematica non è riscontrata a livello Paese.

Per quanto attiene il disallineamento (tornerà utile più tardi con l'analisi delle regressioni), si farà riferimento al primo caso, cioè *output* "= 1" come Disallineamento Positivo, mentre "= -1" come Disallineamento Negativo. È importante specificare che i termini "positivo" e "negativo" non si riferiscono ad un giudizio di valore, ma al solo segno algebrico: infatti, in termini di valutazione, è preferibile avere un'impresa che lavora ad uno specifico tema anche se tale problematica non è presente diffusamente a livello Paese (*output* "= -1") piuttosto di

avere un'impresa che non lavora in un ambito percepito come problematico a livello Paese (*output* “= 1”).

Nel caso di *Environmental Performance Index*, *Government Policies* e *Human Development Index*, composte dall'interazione di due termini (tra gli 8 scelti come riferimento), per valutare la differenza spiegata in precedenza si è ricorsi alla somma delle diverse celle che compongono la variabile. Quindi, per esempio, nel caso dell'interazione *Market+Business_2017* con *HDI 2017* (*Human Development Index*), si è proceduto con la somma delle celle *Market 2017* e *Business 2017* (in ognuna delle quali era già presente il dato “filtrato” con la differenza rispetto al Paese di riferimento).

I risultati per le variabili composte potevano essere quindi: 2, 1, 0, -1, -2, con ragionamenti analoghi a quanto appena esposto ma moltiplicati per due voci. Per risolvere tale “diversità” di risultato, nelle formule di riferimento si è inserita la funzione “SE”, che ha automaticamente modificato i “2” in “1”, e i “-2” in “-1”. In forza di tale ultimo intervento, le imprese sociali, per essere allineate nell'indice intermedio, lo devono essere per entrambe le voci che concorrono nella formazione dello stesso.

Una volta terminate le variabili di riferimento, si è proceduto con la creazione, attraverso gli indici più sopra indicati, di un indice finale che potesse essere completo di tutte le informazioni fin qui esposte.

Si sono quindi creati *IDASS_2014* e *IDASS_2017*, gli indici di allineamento assoluto per l'anno 2014 e 2017. Tali indici finali sono composti dalla somma algebrica (in modulo, depurandoli quindi dal segno) dei 5 indici intermedi ottenuta con le modalità più sopra illustrate (nello specifico 5 indici declinati sia per l'anno 2014 che per l'anno 2017). Come si ricorderà, l' *output* dell'indice intermedio poteva assumere tre risultati: “1”, “0” e “-1”. Per ovviare al problema di avere un indice finale composto dalla somma di valori che potevano essere sia da “1” che “-1”, condizione che avrebbe fatto perdere di significatività ed informazioni veicolate all'indice stesso, si è deciso di utilizzare la somma con il modulo per ogni addendo.

Il risultato dell' *output* dell'indice finale IDASS può quindi variare da “0” a “5”, con “0” che sta per “perfetto allineamento” e “5” che sta per “totale disallineamento”.

A questo punto però è necessario risolvere un'altra questione: l'indice IDASS non tiene conto dei Paesi dei quali non risultano disponibili sufficienti informazioni per rilevare la presenza o meno di una o più delle citate cinque problematiche. Tale questione ha ripercussioni evidenti sul risultato della formula più sopra riportata (*output* = Problematica Paese – *mission* contenente il termine di riferimento) in quanto non può produrre un risultato. Quindi, per i *fellows* appartenenti a determinati Paesi, l'indice IASS non può variare tra 0 e 5 (in alcuni casi addirittura varia tra 0 e 2), rendendo non significativa e completa l'informazione veicolata.

La soluzione è stata quella di elaborare un nuovo indice, indice di allineamento relativo, chiamato IAREL_2014 e IAREL_2017, ottenuto con la formula

$$IAREL = 1 - (IDASS / \text{numero problematiche nel Paese})$$

L' *output* dell'interazione è di conseguenza una percentuale, che rappresenta l'indice di allineamento (relativo) espresso in positivo.

Di seguito sono presentati alcuni screen del file Maschera DEF.

	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FU	FV	FW	FX	FY	FZ	GA
1	Stato	Codice St...	Continent	2014: Q	2017: Q	2014: E	2017: E	2014: E	2017: E	2014: H	2017: H	Education_2014	Education_2017	Work_2014	Work_2017	Sust_2014	Sust_2017		
2	0	Slovakia	41	2	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	Slovakia	41	2	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
4	0	Mexico	81	4	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
5	0	Czech Repub	34	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	Indonesia	15	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
7	0	Indonesia	15	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	-1	-1	0	0	0	1
8	0	Hungary	33	2	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	Hungary	33	2	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	Brazil	71	4	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
11	0	United State	87	4	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0

Screen del file Maschera DEF. In evidenza una delle parti aggiunte rispetto al file MDL 1.2,

	GI	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR	GS	GT	GU	GV	GW
1	Governm/Su	Governm/Stu	Market_2014	Market_2017	Business_2014	Business_2017	Market/Business_2014	Market/Business_2017	IDASS_2014	IDASS_2017	Num_temi_2014	Num_temi_2017	IAREL_2014	IAREL_2017
2	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	2	2	5	5	60%
3	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	3	5	5	40%
4	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	2	5	5	60%
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	100%	100%
6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	5	5	80%	80%
7	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	3	3	5	5	40%	40%
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	4	100%	75%
9	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	2	5	4	80%	50%
10	0	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	3	3	5	5	40%	40%
11	0	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	5	5	40%	20%

In questo estratto è possibile notare gli indici IASS e IARELL successivamente alle colonne riportanti informazioni circa gli indici intermedi

In appendice sono allegati i prospetti riportanti tutte le variabili esposte in precedenza, con tabelle descrittive e tabelle di frequenza. Si ritiene opportuno consigliarne la visione prima di procedere con la lettura del paragrafo successivo.

3.2 Lavoro analitico

In questo paragrafo si farà riferimento alle finalità, alle riflessioni e alle procedure implementate per il raggiungimento del risultato finale. Si farà quindi riferimento alle specifiche tecniche prescelte e anche a questioni puramente descrittive relative ai dati utilizzati.

3.2.1 Test ANOVA

Il primo *test* effettuato sulla popolazione statistica è il *test* della Varianza, o *test* ANOVA.

Per verificare l'ipotesi che le percentuali medie di IAREL - rispettivamente per l'anno 2014 e per l'anno 2017 - sono significativamente differenti tra i vari continenti di appartenenza delle imprese sociali, si procederà effettuando un *test* ANOVA.

Il *test* ANOVA rappresenta la scelta corretta in tal senso perché “permette di confrontare due o più gruppi di dati confrontando la variabilità interna a questi

gruppi con la variabilità tra i gruppi⁹⁶. In termini statistici, l'ipotesi nulla prevede che tutti i gruppi presentino la medesima distribuzione: infatti, il *test* ANOVA ha, come ipotesi nulla, l'uguaglianza delle percentuali medie tra i vari continenti, mentre, come ipotesi alternativa, la presenza di almeno una coppia di medie significativamente diverse. Nel nostro caso si verificherà se la media di IAREL_2014 sia significativamente diversa nei vari continenti e se la media di IAREL_2017 sia significativamente diversa nei vari continenti.

Di seguito sono riportati i risultati:

		Descrittive							
		N	Media	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
						Limite inferiore	Limite superiore		
IAREL_2014	Asia	894	46,137%	18,954%	0,633%	44,893%	47,381%	0,00%	100,00%
	Europa	411	55,498%	23,468%	1,157%	53,223%	57,774%	0,00%	100,00%
	Africa	460	47,757%	20,784%	0,969%	45,852%	49,661%	0,00%	100,00%
	America	1142	50,811%	19,401%	0,574%	49,685%	51,937%	0,00%	100,00%
	Totale	2907	49,553%	20,343%	0,377%	48,813%	50,293%	0,00%	100,00%
IAREL_2017	Asia	894	47,209%	19,983%	0,668%	45,897%	48,520%	0,00%	100,00%
	Europa	411	50,571%	23,712%	1,169%	48,272%	52,871%	0,00%	100,00%
	Africa	460	43,286%	23,926%	1,115%	41,094%	45,478%	0,00%	100,00%
	America	1142	49,934%	19,451%	0,575%	48,805%	51,063%	0,00%	100,00%
	Totale	2907	48,134%	21,145%	0,392%	47,365%	48,903%	0,00%	100,00%

⁹⁶ Da Wikipedia. DOI: https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_della_varianza

Si nota innanzitutto come, per i diversi continenti, le percentuali medie della variabile IAREL – sia per l’anno 2017 che per l’anno 2014 - siano piuttosto diverse.

Test di omogeneità delle varianze

Si andrà quindi a verificare se queste differenze sono o meno statisticamente significative attraverso il *test* ANOVA.

ANOVA		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
IAREL_2014	Tra gruppi	28252,593	3	9417,531	23,279	,000
	Entro i gruppi	1174425,875	2903	404,556		
	Totale	1202678,468	2906			
IAREL_2017	Tra gruppi	17718,928	3	5906,309	13,378	,000
	Entro i gruppi	1281624,349	2903	441,483		
	Totale	1299343,277	2906			

Il *test* ANOVA rifiuta l’ipotesi nulla di percentuali medie uguali nei sottogruppi a livello 0,01 ($p\text{-value} < 0,01$) – livello standard più grande - , sia per l’anno 2014 che per l’anno 2017: si conclude quindi che non tutte le medie dei vari continenti sono uguali tra loro, ovvero esistono delle differenze nelle percentuali medie di IAREL a seconda dei vari continenti.

Il successivo *step* è stato quello di valutare quali siano le specifiche differenze tra sottogruppi utilizzando i *test* post hoc.

Per poter decidere se utilizzare una statistica *test* standard o robusta, per i post hoc, si effettuerà preventivamente il *test* di omogeneità delle varianze nei sottogruppi di Levene; infatti qualora i sottogruppi non avessero omogeneità di varianze interne, risulta necessario utilizzare una statistica *test* maggiormente robusta. L’ipotesi nulla del *test* di Levene è che i gruppi siano omogenei in termini di varianza mentre l’ipotesi alternativa è che non lo siano.

		Statistica di Levene	gl1	gl2	Sign.
IAREL_2014	Basato sulla media	11,239	3	2903	,000
	Basato sulla mediana	6,299	3	2903	,000
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	6,299	3	2881,156	,000
	Basato sulla media ritagliata	11,229	3	2903	,000
IAREL_2017	Basato sulla media	17,624	3	2903	,000
	Basato sulla mediana	11,279	3	2903	,000
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	11,279	3	2828,380	,000
	Basato sulla media ritagliata	17,729	3	2903	,000

Il *test* di Levene sulla omogeneità delle varianze dei sottogruppi porta a concludere che è necessario rifiutare l'ipotesi di varianze uguali a livello 0,01 ($p\text{-value} < 0,01$); perciò per effettuare i post hoc si utilizzerà un *test* robusto, nella fattispecie la statistica *test* di Tamhane.

Confronti multipli

Tamhane

Variabile dipendente	(I) Continente	(J) Continente	Differenza	Errore std.	Sign.	Intervallo di confidenza 95%	
			della media (I-J)			Limite inferiore	Limite superiore
IAREL_2014	Asia	Europa	-9,36%*	1,31%	,000	-12,84%	-5,87%
		Africa	-1,62%	1,15%	,654	-4,67%	1,43%
		America	-4,67%*	0,85%	,000	-6,92%	-2,42%
	Europa	Asia	9,36%*	1,31%	,000	5,87%	12,84%
		Africa	7,74%*	1,50%	,000	3,75%	11,72%
		America	4,68%*	1,29%	,002	1,27%	8,09%
	Africa	Asia	1,62%	1,15%	,654	-1,43%	4,67%
		Europa	-7,74%*	1,50%	,000	-11,72%	-3,75%
		America	-3,05%*	1,12%	,040	-6,02%	-0,08%
	America	Asia	4,67%*	0,85%	,000	2,42%	6,92%
		Europa	-4,68%*	1,29%	,002	-8,09%	-1,27%
		Africa	3,05%*	1,12%	,040	0,08%	6,02%
IAREL_2017	Asia	Europa	-3,36%	1,34%	,074	-6,91%	0,19%
		Africa	3,92%*	1,30%	,016	0,49%	7,35%
		America	-2,72%*	0,88%	,012	-5,04%	-0,40%
	Europa	Asia	3,36%	1,34%	,074	-0,19%	6,91%
		Africa	7,28%*	1,61%	,000	3,02%	11,54%
		America	0,63%	1,30%	,997	-2,80%	4,07%
	Africa	Asia	-3,92%*	1,30%	,016	-7,35%	-0,49%
		Europa	-7,28%*	1,61%	,000	-11,54%	-3,02%
		America	-6,64%*	1,25%	,000	-9,96%	-3,33%
	America	Asia	2,72%*	0,88%	,012	0,40%	5,04%
		Europa	-0,63%	1,30%	,997	-4,07%	2,80%
		Africa	6,64%*	1,25%	,000	3,33%	9,96%

*. La differenza della media è significativa al livello 0.05.

Per l'anno 2014 risultano statisticamente significative a livello 0,01 le seguenti differenze:

- L'Asia ha un IAREL più basso del 9.3% circa rispetto all'Europa.
- L'Asia ha un IAREL più basso del 4.6% circa rispetto all'America.
- L'Africa ha un IAREL più basso del 7.7% circa rispetto all'Europa.
- L'America ha un IAREL più basso del 4.6% circa rispetto all'Europa.

Risultano invece statisticamente significative a livello 0,05 le seguenti differenze:

- L'Africa ha un IAREL più basso del 3% circa rispetto all'America.

Tutte le altre differenze per l'anno 2014 non risultano statisticamente significative (p-value>0,05)

Per l'anno 2017 risultano statisticamente significative a livello 0,01 le seguenti differenze:

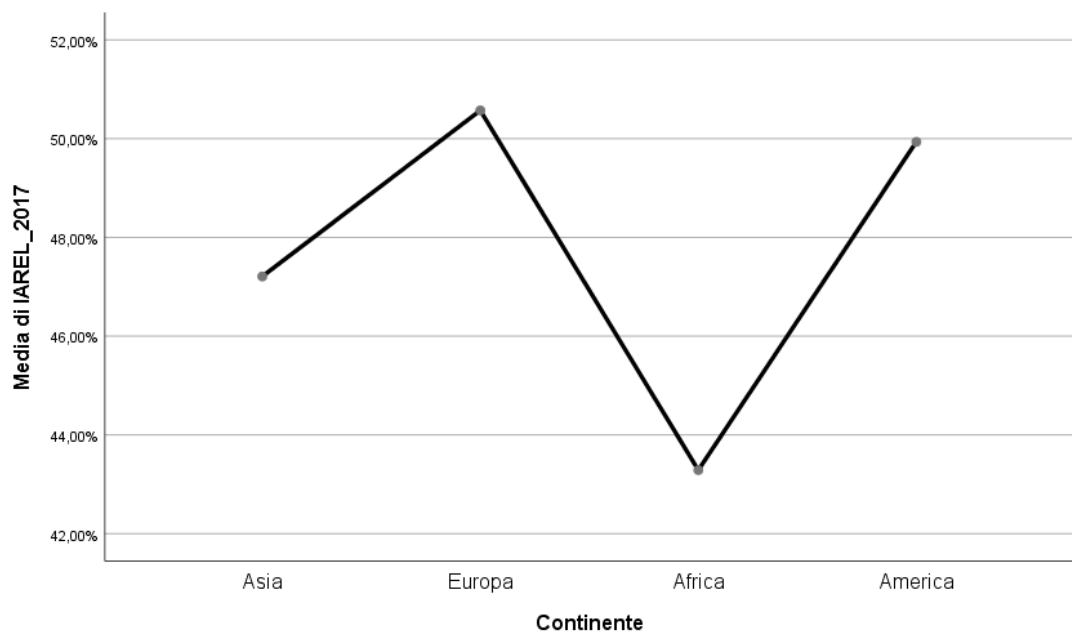
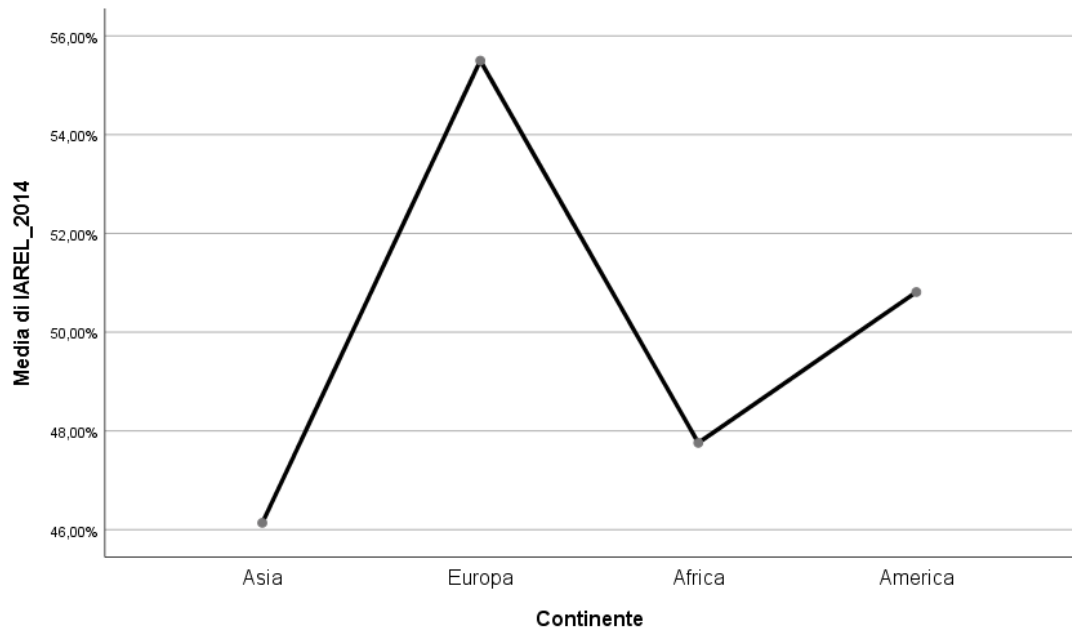
- L'Africa ha un IAREL più basso del 7.2% circa rispetto all'Europa.
- L'Africa ha un IAREL più basso del 6.6% circa rispetto all'America.

Risultano invece statisticamente significative a livello 0,05 le seguenti differenze:

- L'Asia ha un IAREL più alto del 3.9% circa rispetto all'Africa.
- L'Asia ha un IAREL più basso del 2.7% circa rispetto all'America.

Tutte le altre differenze per l'anno 2017 non risultano statisticamente significative (p-value>0,05)

Di seguito si riporta anche il grafico relativo alle medie di IAREL per anno e per continente.



3.2.2 Regressioni

Per avere una visione più completa del *dataset* costruito, si è ritenuto utile procedere con l'implementazione di un modello di regressione, in modo da valutare quali fossero i fattori che determinano il livello di legittimazione di un'impresa sociale, misurata tramite i Record di Google. Come si ricorderà, nel primo capitolo si era già rilevato come fosse di fondamentale importanza per l'impresa sociale avere un elevato livello di riconoscimento da parte del contesto di riferimento, che consiste nello Stato, competitors e mercato. Tale legittimazione permette all'impresa sociale di vedere come accettato il proprio *business model* e di poter implementare le proprie strategie nei confronti degli altri *players*.

Prima di procedere con il modello di regressione, si è effettuata un'analisi di correlazione tra tutte le variabili utilizzate. La correlazione, misura l'associazione tra due variabili e può assumere un valore da “-1” (correlazione negativa) a un valore di “1” (correlazione positiva). È importante sottolineare come la correlazione non sia in alcun modo da considerarsi un indice di intensità o causalità.

L'analisi della correlazione serve a valutare la presenza di variabili che possono contenere un *dataset* informativo molto simile: in tal caso, si sarebbe dovuto procedere o con la condensazione di tali variabili oppure con l'eliminazione di una delle stesse. Infatti, per la bontà del modello, è necessario avere variabili poco correlate. Nel caso in questione, come si può notare nella rispettiva tabella presente in Appendice, nessuna delle variabili analizzate ha presentato un livello significativo di correlazione, consentendo quindi di proseguire con l'analisi.

Un'ulteriore informazione da fornire prima di esporre il lavoro eseguito con le regressioni, consiste nell'elencare e illustrare le singoli variabili utilizzate.

- Google *hits*

La variabile Y utilizzata per stimare il modello

- Sito
- Facebook
- Profit_Today

- Community_Today
- Team_Today
- Environment_Today
- People_Today
- Social_Today
- Local_Help_Today
- Development_Today
- Public_Today
- Training_Today
- Organization_Today
- Program_Today
- National_Today
- School_Today
- Family_Today
- System_Today
- Life_Today

L'elenco appena presentato riguarda le variabili di controllo utilizzate. Sono variabili contenute nel file MDL 1.2. In questo caso è lasciata a Benchmark una variabile contenente tutti "0".

- Asia
- Europa
- Africa

Queste variabili si riferiscono al Paese di elezione del *fellow* di Ashoka. La variabile America è stata lasciata a Benchmark.

- Prima1990
- Tra_1991_e_2000
- Tra_2001_e_2010

Queste variabili si riferiscono all'anno di elezione a *fellow* di Ashoka da parte degli imprenditori sociali. La variabile Dopo_2011 è lasciata a Baseline. Per quanto riguarda tali variabili, si è provato ad inserire ogni singolo anno in una colonna a sé stante, ma il sistema non è riuscito a procedere al conteggio a causa di un errore di *overfitting*.

Successivamente, per ogni regressione, si è proceduto con l'inserimento di diversi indici. Nello specifico, per ogni regressione:

1. IAREL_2017
2. IAREL_2017 * Profit
3. DIS_Pos
4. DIS_Pos * Profit
5. DIS_Neg
6. DIS_Neg * Profit

Non si sono presentati i risultati con le interazioni con Community in quanto questi non hanno mai raggiunto il livello minimo di significatività.

Nello specifico si è utilizzato un modello di regressione Negative Binomial⁹⁷, della famiglia dei modelli di regressione di Poisson. Il motivo di tale scelta è la natura della variabile dipendente: infatti la classica regressione lineare multipla è più adatta a variabili dipendenti di tipo quantitativo continuo mentre per variabili di tipo quantitativo discreto si preferisce utilizzare la Negative Binomial.

⁹⁷ “Negative binomial regression can be used for over-dispersed count data, that is when the conditional variance exceeds the conditional mean. It can be considered as a generalization of Poisson regression since it has the same mean structure as Poisson regression and it has an extra parameter to model the over-dispersion. If the conditional distribution of the outcome variable is over-dispersed, the confidence intervals for the Negative binomial regression are likely to be narrower as compared to those from a Poisson regression model.”

“The form of the model equation for negative binomial regression is the same as that for Poisson regression. The log of the outcome is predicted with a linear combination of the predictors:

$$\log(\text{daysabs}) = \text{Intercept} + b1(\text{prog}=2) + b2(\text{prog}=3) + b3\text{math}.$$

This implies:

$$\text{daysabs} = \exp(\text{Intercept} + b1(\text{prog}=2) + b2(\text{prog}=3) + b3\text{math}) = \exp(\text{Intercept}) * \exp(b1(\text{prog}=2)) * \exp(b2(\text{prog}=3)) * \exp(b3\text{math})$$

The coefficients have an additive effect in the log(y) scale and the IRR have a multiplicative effect in the y scale”

Di seguito saranno esposti i risultati delle regressioni:

Variabile	Regr. n°1 Coef. & (Std.err)	Reg. n°2 Coef. & (Std.err)	Regr. n°3 Coef. & (Std.err)	Regr. n°4 Coef. & (Std.err)	Regr. n°5 Coef. & (Std.err)	Regr. n°6 Coef. & (Std.err)
SITO	-1.374* (.813)	-1.403* (.810)	-1.778** (.770)	-1.533** (.765)	-1.352** (.684)	-1.354* (.690)
FACEBOOK	-.303 (.344)	-.324 (.334)	-.397 (.323)	-.396 (.320)	-.444 (.329)	-.491 (.333)
Profit_TODAY	-.246 (.371)	-.045 (.936)	-.512 (.349)	.249 (.548)	-.458 (.348)	-.774 (.478)
Community_TODAY	-.800*** (.282)	-.788*** (.279)	-.763*** (.267)	-.762*** (.265)	-.652** (.268)	-.602** (.266)
Team_today	.717** (.294)	.706** (.296)	.768*** (.269)	.797*** (.268)	.819*** (.266)	.793*** (.266)
Environment_today	-3.962*** (.567)	-3.981*** (.572)	-4.202*** (.527)	-4.105*** (.537)	-3.282*** (.508)	-3.304*** (.511)
People_Today	-.106 (.327)	-.108 (.326)	-.133 (.313)	-.155 (.313)	-.155 (.343)	-.187 (.341)
Social_Today	.288 (.249)	.279 (.250)	.306 (.232)	.407* (.235)	.207 (.259)	.219 (.256)
Local_Help_Today	.126 (.235)	.129 (.234)	.087 (.232)	.044 (.234)	.251 (.230)	.251 (.229)
Development_Today	-.308 (.256)	-.311 (.256)	-.368 (.252)	-.368 (.251)	-.307 (.259)	-.304 (.255)
Public_Today	.175 (.270)	.177 (.268)	.160 (.260)	.122 (.262)	.143 (.286)	.138 (.283)
Training_Today	.805*** (.237)	.801*** (.233)	.684*** (.221)	.669*** (.225)	.864*** (.244)	.851*** (.241)
Organization_Today	.172 (.300)	.178 (.304)	.042 (.282)	-.048 (.286)	.295 (.283)	.301 (.284)
Program_Today	-.170 (.296)	-.173 (.297)	-.286 (.289)	-.275 (.290)	-.189 (.281)	-.208 (.279)
National_Today	.550** (.213)	.557*** (.213)	.557*** (.208)	.597*** (.205)	.593*** (.217)	.629*** (.216)
School_Today	.0717 (.224)	.079 (.225)	-.050 (.213)	.015 (.217)	.136 (.213)	.188 (.220)
Family_Today	.136 (.247)	.132 (.248)	-.015 (.239)	-.007 (.241)	-.032 (.239)	-.046 (.240)
System_Today	.513** (.221)	.510** (.222)	.467** (.216)	.400* (.219)	.516** (.232)	.485** (.236)
Life_Today	.124 (.239)	.130 (.243)	.171 (.227)	.140 (.227)	.197 (.241)	.234 (.240)
Asia	-1.887*** (.225)	-1.888*** (.417)	-1.489*** (.281)	-1.463*** (.278)	-1.594*** (.273)	-1.616*** (.273)
Europa	-1.095*** (.418)	-1.085*** (.313)	-1.629*** (.430)	-1.543*** (.437)	-1.409*** (.413)	-1.318*** (.409)
Africa	.128 (.312)	.137 (.313)	.323 (.306)	.276 (.302)	.386 (.327)	.386 (.327)
Prima1990	1.083** (.523)	1.069** (.523)	1.560***(.488)	1.555*** (.502)	1.461*** (.514)	1.357** (.524)
Tra_1991_e_2000	-.169 (.390)	-.183 (.393)	.224 (.359)	.180 (.368)	.185 (.401)	.082 (.427)
Tra_2001_e_2010	.127 (.325)	.113 (.331)	.407 (.311)	.413 (.311)	.456 (.316)	.357 (.327)
IAREL_2017	1.118* (.606)	1.17* (.644)	/	/	/	/
IAREL_2017_X_Profit	/	-.406 (1.524)	/	/	/	/
Dis_Pos	/	/	-.569*** (.128)	-.501*** (.136)	/	/
Dis_Neg	/	/	/	/	.337** (.140)	.257* (.152)
Dis_Pos_X_Profit	/	/	/	-.598** (.281)	/	/

Dis_Neg_X_Profit	/	/	/	/	/	.315 (.315)
- Costante	13.304*** (.771)	13.317*** (.771)	15.257***(. 840)	14.930***(. 823)	12.969***(. 654)	13.083*** (.674)

***=Sign. Livello 0,01

**=Sign. Livello 0,05

*=Sign. Livello 0,1

Regressione n°1

Negative binomial regression
Number of obs = 2907
Dispersion = mean
Wald chi2(25) = .
Log pseudolikelihood = -31771.811
Prob > chi2 = .

Regressione n°2

Negative binomial regression
Number of obs = 2907
Dispersion = mean
Wald chi2(26) = .
Log pseudolikelihood = -31771.71
Prob > chi2 = .

Regressione n°3

Negative binomial regression
Number of obs = 2925
Dispersion = mean
Wald chi2(25) = .
Log pseudolikelihood = -31942.574
Prob > chi2 = .

Regressione n°4

Negative binomial regression
Number of obs = 2925
Dispersion = mean
Wald chi2(26) = .
Log pseudolikelihood = -31936.796
Prob > chi2 = .

Regressione n°5

Negative binomial regression
Number of obs = 2925
Dispersion = mean
Wald chi2(25) = .
Log pseudolikelihood = -31964.34
Prob > chi2 = .

Regressione n°6

Negative binomial regression
Number of obs = 2925
Dispersion = mean
Wald chi2(26) = .
Log pseudolikelihood = -31962.88
Prob > chi2 = .

Nel paragrafo 3.3 saranno riportate le considerazioni conclusive sulla validità dei risultati ottenuti, con riferimento ai prospetti più sopra riportati.

3.2.3 Strutturazione questionario e casi studio

Come detto in precedenza, tra i dati a disposizione vi era un file Excel contenente circa 1000 indirizzi e-mail appartenenti a diversi *fellows* di Ashoka. Provare ad utilizzare e a sfruttare questi indirizzi è stato quindi un passaggio “obbligato”. Si è pertanto proceduto con la stesura di un *survey* e il relativo invio.

Si è utilizzata la piattaforma SurveyMonkey⁹⁸ per creare ed inviare tale questionario agli indirizzi e-mail appartenenti ai *fellows* di Ashoka. Grazie alle funzionalità di tale *software*, è stato possibile schedulare gli invii e i reminder in modo ponderato. Nello specifico, si è deciso di effettuare la prima trasmissione della e-mail contenente l’invito con un questionario di prova, inviato ai *fellows* di alcuni Paesi Europei (Belgio, Repubblica Ceca...), nel quale si è chiesto un *feedback* in termini di organizzazione e gradimento delle domande poste. Solo successivamente, una volta recepiti i consigli – che comunque non hanno implicato modifiche strutturali ma, piuttosto, erano rivolti a rendere più chiare alcune domande – si è proceduto con l’invio sistematico.

Per raggiungere il massimo livello di granularità, si è deciso di tradurre il *survey* in 5 lingue diverse ed organizzare gli invii in modo da proporre ai *fellows* il questionario tradotto nella lingua principale del Paese di riferimento. Per ottenere questo set di

⁹⁸ SurveyMonkey è un servizio online di sviluppo e creazione di questionari. La società è stata fondata nel 1999 e, nel 2015, entra nella Forbes Unicorn List, elenco esclusivo per le startup che superano la valutazione di 1 miliardo di \$.

informazioni si è fatto ricorso all'analisi del file *Scraping* 2014 che conteneva le informazioni “nome *fellow*” e “nazionalità”.

Si è deciso inoltre di non considerare come rilevante la possibile problematica di persone che sono nate in un Paese e che successivamente, essendosi trasferite in giovane età, non parlavano la lingua madre del Paese di origine.

Le 5 lingue scelte per il questionario sono state: italiano, inglese, francese, spagnolo e portoghese.

Per cercare di ottenere il numero più elevato possibile di risposte si è organizzato un sistema di *reminder* automatico ogni tre giorni, inviato solamente agli indirizzi e-mail che fossero risultati senza risposta. Da precisare che non tutti gli indirizzi e-mail si sono rivelati corretti o comunque attivi: di tutte le mail inviate, diverse sono risultate essere appartenenti ad account *bumped out*⁹⁹. Inoltre risultano anche *fellows* che hanno iniziato a compilare i campi del questionario, salvo poi non inviarlo o non più probabilmente terminarlo: tali casi sono stati etichettati come casi di risposte parziali e non sono stati quindi considerati nel computo finale.

Nell'appendice è riportato solamente il questionario tradotto in lingua inglese. Di seguito verranno presentati alcuni casi studio a scopo descrittivo. Sono stati oscurati i nomi dei *fellows* in quanto non si è avuto il consenso per la pubblicazione.

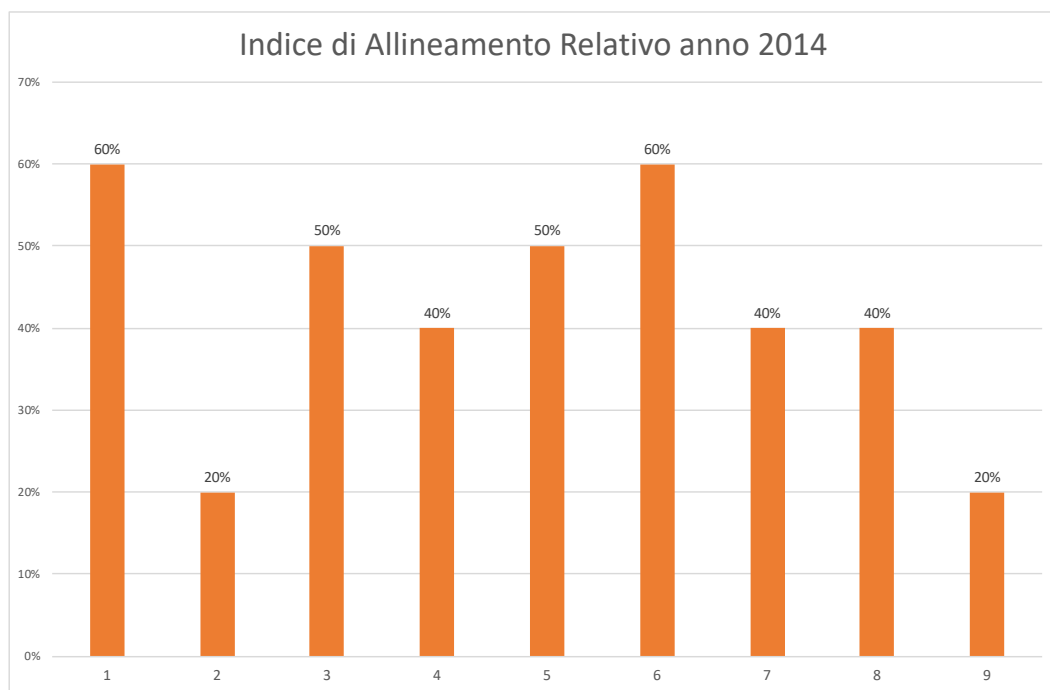
Alcune considerazioni generali sul campione:

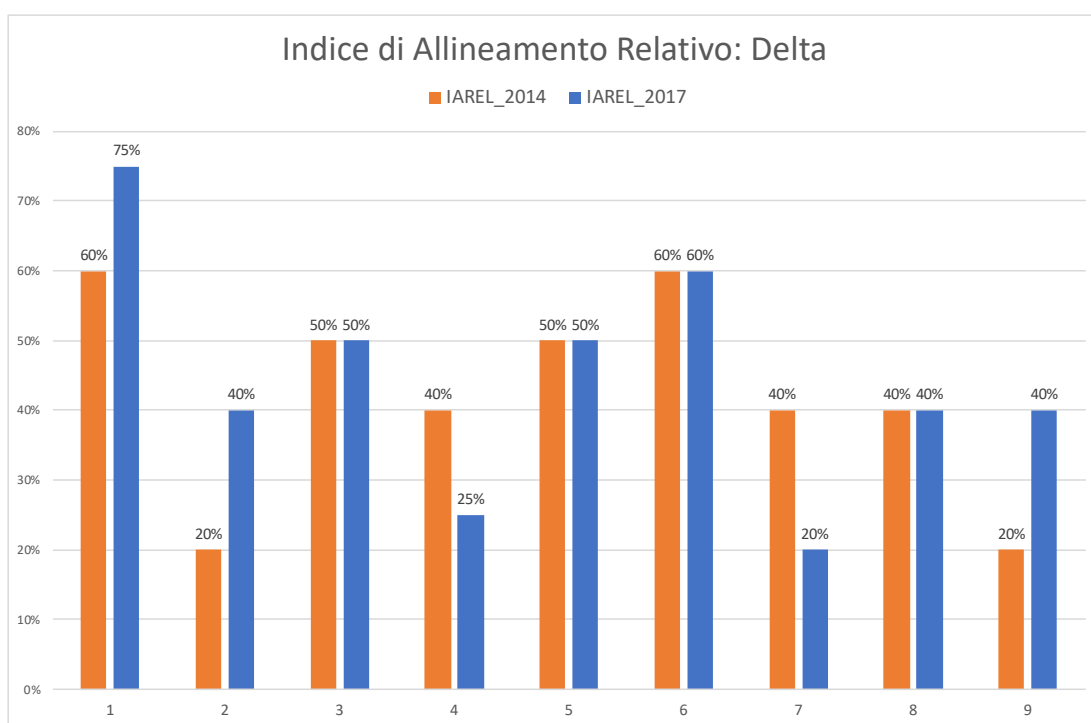
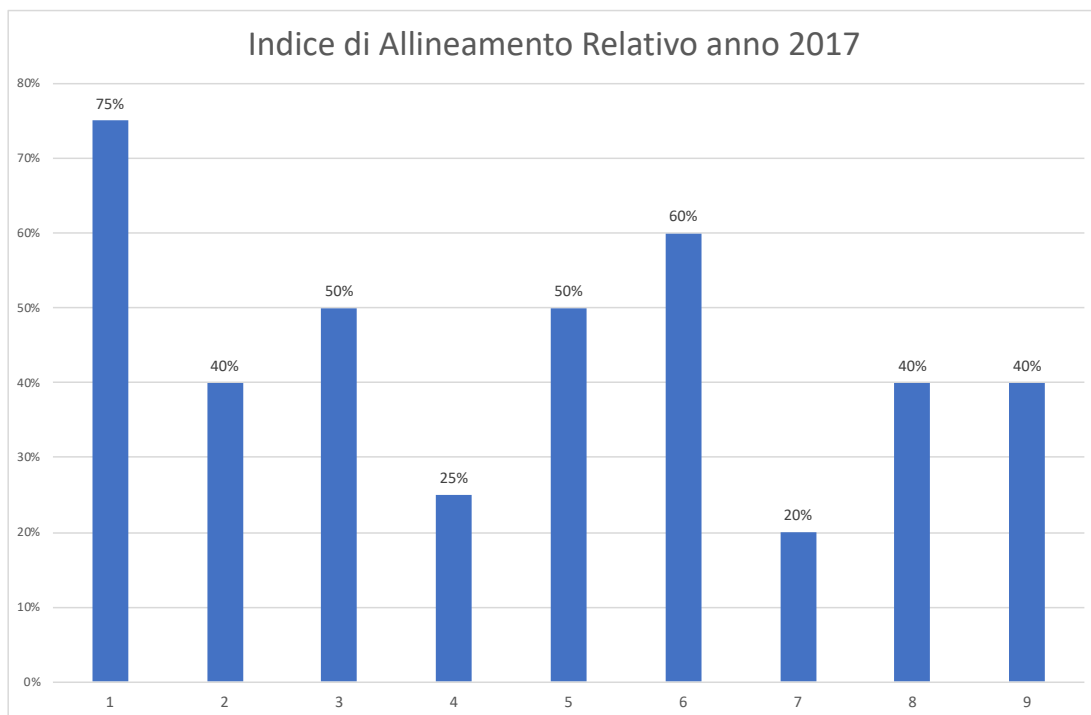
- I nove casi selezionati provengono da diverse nazioni: Belgio, India, Repubblica Ceca, Canada, Polonia, Regno Unito, Svizzera e Stati Uniti.
- Dei nove *fellows*, 4 sono maschi e 5 femmine
- Il livello di istruzione è generalmente alto: tranne un caso di *fellows* con il titolo di diploma di scuola media, gli altri hanno tutti la laurea magistrale, due sono invece dei dottorandi
- In tutti i casi le imprese sociali di riferimento operano principalmente all'interno del Paese dove la stessa impresa è stata fondata

⁹⁹ Vuol dire che non è stata inviata la mail perchè l'indirizzo non era corretto

- Tre imprese rientrano nella categoria di *Market Hybrid* (Spillover automatici e clienti = beneficiari), una è *Blending Hybrid* (Spillover non automatici e clienti = beneficiari) e le rimanenti cinque sono *Coupling Hybrids* (Spillover non automatici e clienti \neq beneficiari). Non si è presentato alcun caso di *Bridging Hybrids* (Spillover automatici e clienti \neq beneficiari).

Di seguito sono presentati alcuni *insights* dell'indice di allineamento relativo IAREL per l'anno 2014, per l'anno 2017 e il relativo delta.

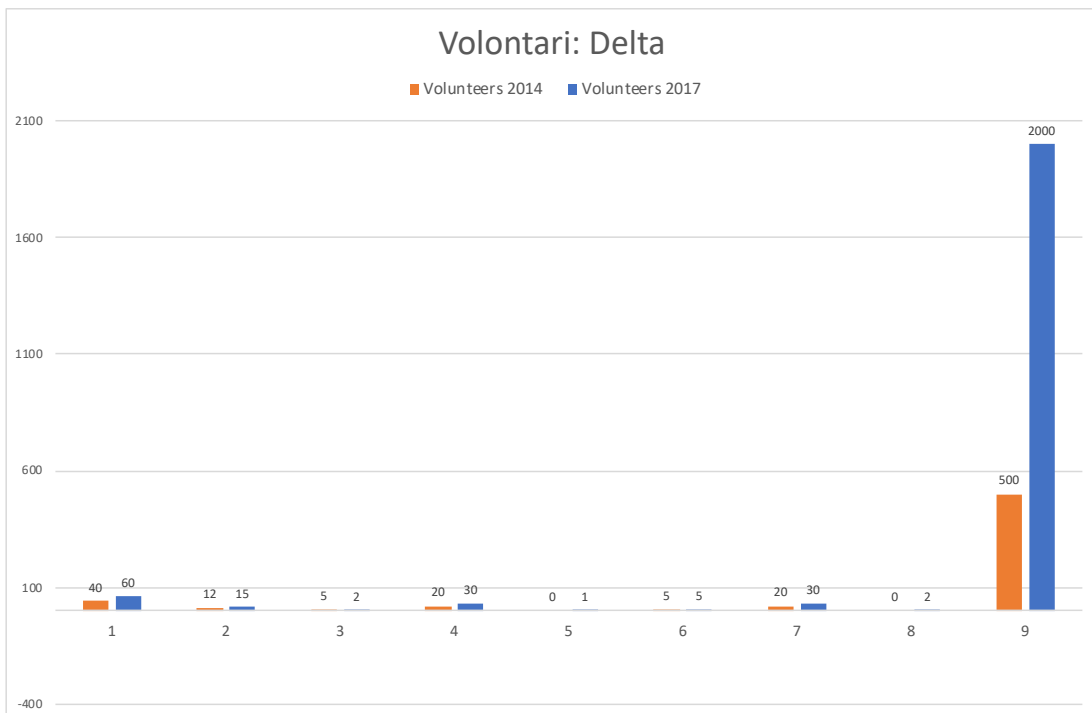
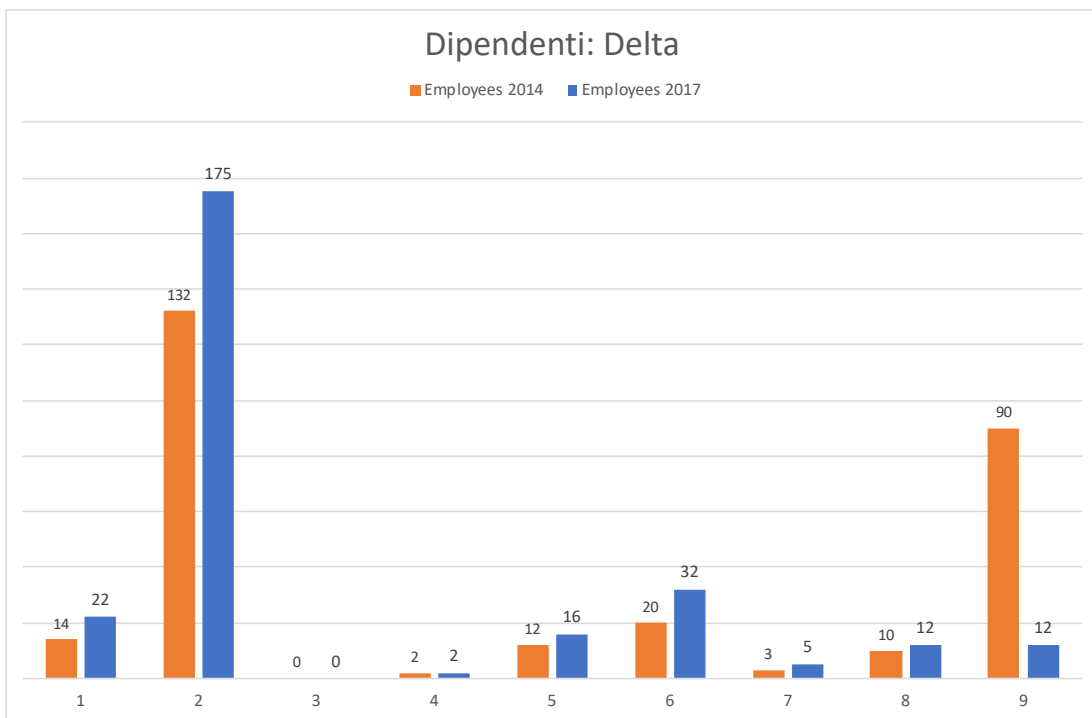




Come si può notare, le imprese numero 1, 2 e 9 migliorano il proprio score di allineamento relativo. Nello specifico, dall'anno 2014 all'anno 2017, l'impresa numero 1 migliora il proprio score del 25% mentre le imprese numero 2 e 9 lo

migliorano del 50%. Stabile, invece, la situazione per le imprese numero 3, 5, 6 e 8. ScENARIO negativo per le imprese numero 4 e 7.

Di seguito alcuni dati relativi al numero di dipendenti e volontari:



Tutte le imprese con un Delta IAREL positivo hanno registrato un aumento di dipendenti e volontari all'interno della rispettiva organizzazione. Tra queste, solo l'impresa numero 9 ha un Delta dipendenti negativo, anche se, come calcolo delle teste, è ampiamente "compensato" dalla crescita del numero volontari. In leggera crescita anche le imprese numero 4 e 7, che risultano comunque agli ultimi posti della classifica di Delta IAREL.

Abbastanza omogeneo risulta anche il dato relativo all'importo *raised* nel 2014 e 2017. Le tre imprese con un Delta positivo registrano per entrambi gli anni un importo *raised* superiore a 250.000 \$ U.S, così come l'impresa numero 7. L'impresa numero 4 invece, registra un aumento dell'importo raccolto tra i due riferimenti temporali, passando da un ammontare compreso tra 100.000 \$ U.S. e 250.000 \$ U.S. nel 2014 ad oltre 250.000 \$ U.S. nel 2017.

Anche con riferimento ai report appena esposti, le relative considerazioni finali saranno espone nel prossimo, e ultimo, paragrafo.

3.3 Conclusioni

La finalità del presente elaborato è valutare l'attinenza strategica delle imprese sociali dei *fellows* appartenenti al network Ashoka rispetto a determinate problematiche riscontrabili a livello Paese.

Nel primo capitolo si sono fornite le indicazioni necessarie all'introduzione delle organizzazioni ibride, le relative tipologie di forma societaria, una breve analisi della terminologia e dell'*hybrid organizing*, caratteristica tipica delle organizzazioni composte da logiche diverse e spesso contrapposte. Successivamente si sono introdotte le imprese sociali, specimen di OI. Anche in questo caso si è prestata attenzione alla letteratura di riferimento, con uno specifico focus sulle difficoltà di gestione che il *management* delle imprese sociali deve quotidianamente affrontare, sia in termini extra che intra aziendali. Il primo capitolo si è concluso con l'illustrazione delle sfide che il *business model* delle imprese sociali deve superare

per ottenere legittimazione dall'ambiente nel quale opera e si è anche delineato quello che può essere definito come il principale rischio da tenere in considerazione: *mission drift*.

Nel secondo capitolo, invece, si è introdotta Ashoka, con le sue principali attività, i programmi specifici e si sono riportati alcuni casi emblematici. È stato rilevato che Ashoka lavora per permettere ad ogni persona di poter essere agente del cambiamento nella propria comunità, e di poter ispirare le persone per agire a cambiare il mondo. È un messaggio forte, che evidenzia come, a prescindere dai risultati ottenuti (che nel caso di Ashoka sono elevatissimi) la buona volontà delle azioni dei Fellows è una forza trainante per il cambiamento.

Nel terzo capitolo infine, si è passati al *core* del presente elaborato: cercare di valutare il grado di attinenza strategica che i progetti implementati dai *fellows* possono dimostrare di avere rispetto alle problematiche dei rispettivi Paesi.

Per poter effettuare tale valutazione, è stato necessario porre in essere alcuni *step* intermedi:

1. Il punto di partenza è stato un file in formato binario contenente informazioni circa la presenza o meno di un termine nella *mission* di quasi 3000 imprese sociali (appartenenti ad Ashoka), per gli anni 2014 e 2017
2. Dopo un'attenta analisi dei principali documenti presenti e prodotti dalle principali agenzie del mondo, si sono scelti 5 indici relativi alle problematiche a livello Paese
3. Dopo aver individuato e deciso le combinazioni tra "problematiche Paese" e "termini" nella *mission*, si è proceduto al relativo confronto ottenendo in tal modo un risultato indicativo del grado di allineamento/disallineamento
4. Dalla somma dei suddetti 5 indici intermedi si è ottenuto IDASS, indice di disallineamento assoluto, che però non si è mostrato valido in quanto non idoneo a veicolare correttamente le informazioni per quei Paesi per i quali

non era stato possibile reperire informazioni complete per la costituzione degli indici

5. Quindi si è dovuto procedere alla creazione di IAREL, indice di allineamento relativo, ottenuto tramite la divisione tra IDASS e il numero degli indici che è stato possibile valutare nel Paese.

A questo punto, una volta trovato un indice in grado di “spiegare significativamente” l’allineamento strategico di ogni impresa sociale in un formato “comparabile” (IDASS non lo permetteva), si è proceduto con alcuni *test* statistici.

Il primo di questi, il *test* ANOVA, ha prodotto un risultato chiaro consentendo di rifiutare l’ipotesi nulla e facendo concludere l’analisi con il risultato che esistono differenze nelle percentuali medie di IAREL a seconda dei vari continenti di appartenenza. Per ogni anno poi, grazie al *test* di Levene prima e Tamhane poi, si sono ottenute maggiori indicazioni anche relativamente alle varianze e alla differenza delle medie tra continenti.

A seguito di tale risultato, il passo successivo è stato cercare di capire quali potessero essere i determinanti di tali differenze, eseguendo un totale di 6 regressioni. La variabile Y utilizzata è sempre stata il numero di Google *hits*, mentre le variabili indipendenti si sono modificate per ogni regressione.

Dai sei modelli di regressione realizzati possiamo notare le seguenti evidenze statistiche:

- In tutti i modelli la presenza di un sito internet ha un impatto negativo e significativo, in quanto risulta che possedere il sito abbassa il punteggio atteso del logaritmo di Record da Google. Al contrario il possesso di una pagina Facebook non risulta avere in alcun caso un impatto statisticamente significativo.
- Per quanto riguarda le *Dummy Variables* di controllo sui termini presenti nella mission possiamo notare che:

- Le parole *Community* ed *Environment* hanno un impatto negativo sul logaritmo dei Record da Google. Nella fattispecie la parola *Environment* risulta essere decisamente la più penalizzante in termini di Record.
 - Le parole *Team*, *Training*, *National* e *System*, al contrario, risultano avere un impatto positivo sul logaritmo dei Record di Google. Tra queste le parole che hanno nel complesso l'impatto positivo più forte risultano essere *Training* e *Team*, mentre l'impatto di *National* e *System*, seppur significativo, risulta più modesto in termini di entità.
- Rispetto al continente americano, preso a *benchmark* in quanto maggiormente numeroso in termini di osservazioni, l'essere collocato nei continenti asiatico ed europeo diminuisce significativamente il logaritmo dei Record da Google: infatti i coefficienti di entrambe le variabili hanno segno negativo e sono statisticamente significativi. Non risultano invece differenze statisticamente significative tra il continente americano ed il continente africano.
 - Rispetto all'anno di elezione del *fellow*, prendendo come *benchmark* gli anni più recenti ovvero dopo il 2010, si nota come le uniche differenze statisticamente significative siano rispetto alle imprese con elezione del *fellow* prima del 1990. Infatti essere un'impresa con elezione del *fellow* prima del 1990 rispetto a dopo il 2010 aumenta significativamente il logaritmo dei Record di Google. Al contrario i periodi intermedi (1991-2000 e 2001-2010) non risultano significativamente differenti rispetto al periodo dopo il 2010.
 - Come variabile quantitativa indipendente è stata scelta, per i primi due modelli di regressione, IAREL_2017, che rappresenta l'indice di allineamento relativo (in percentuale) dell'impresa sociale rispetto ai problemi del Paese. Si nota come al crescere dell'allineamento cresca anche il logaritmo dei Record di Google, quindi il segno del coefficiente coincide con il segno che era lecito attendersi a priori. Non risulta invece statisticamente significativa l'interazione tra IAREL_2017 e la presenza della parola *Profit* nella *mission*.

- Come variabile quantitativa indipendente, per il terzo e quarto modello di regressione, è stata scelta Dis_pos, che rappresenta l'indice di allineamento positivo. Dis_pos individua il numero di tematiche per le quali il problema è presente nel Paese di riferimento ma che l'azienda non menziona nella propria *mission*. Si nota come al crescere del disallineamento decresca il logaritmo dei Record di Google, quindi il segno del coefficiente coincide con il segno che era lecito attendersi a priori. L'interazione tra Dis_pos e la presenza della parola Profit nella *mission* risulta statisticamente significativa ed il segno è negativo, per cui l'impatto di Dis_pos sui Record nelle imprese che menzionano la parola Profit è decisamente più forte (circa raddoppiato) rispetto all'impatto di Dis_pos sui Record nelle imprese che non menzionano tale parola.
- Come variabile quantitativa indipendente, per il quinto e sesto modello di regressione, è stata scelta Dis_neg, che rappresenta l'indice di allineamento negativo. Dis_neg individua il numero di tematiche per le quali l'azienda menziona un problema nella propria *mission* che però non è presente nel Paese di riferimento. Si nota come al crescere del disallineamento cresca il logaritmo dei Record di Google, quindi il segno del coefficiente non coincide con il segno che era lecito attendersi a priori. L'interazione tra Dis_neg e la presenza della parola Profit nella *mission* non risulta statisticamente significativa.

Successivamente si è proceduto con l'analisi di alcuni casi studio. Oltre ai risultati più sopra esposti, si ritiene utile riportarne un altro in particolare che si potrebbe definire quantomeno curioso: le imprese "peggiori" in termini di Delta IAREL sono quelle che hanno rispettivamente il quarto e il primo numero più alto di Google *hits*.

Questo risultato sembrerebbe indicare che il processo di legittimazione che le imprese sociali devono affrontare non solo non rappresenta l'unico criterio valido per valutare l'attinenza strategica, ma rappresenta sicuramente una condizione necessaria ma non sufficiente per essere strategicamente allineati.

Una spiegazione ipotizzabile è che, per l'impresa numero 4, il peggioramento sia dovuto alla mancanza di un dato utile per calcolare almeno una problematica a livello Paese: in altre parole l'indice IDASS rimane costante ma, diminuendo il numero indici delle problematiche a disposizione, aumenta il disallineamento (e quindi diminuisce l'allineamento relativo). Per quanto riguarda invece l'impresa numero 7, il minore allineamento è dovuto alla decisione strategica di occuparsi anche di un'altra tematica (nello specifico *education*), che nel 2014 invece non era presente nella *mission* aziendale e comunque non è stata riscontrata come problematica a livello Paese. L'ultimo caso esposto (impresa numero 7) è quindi un esempio di disallineamento negativo ma solamente in termini algebrici: nella valutazione di merito, è il miglior tipo di disallineamento possibile.

A questo punto è possibile esporre alcune riflessioni conclusive, soprattutto in merito ai risultati delle regressioni suesposte.

Per le finalità del presente elaborato i Google *hits* sono stati utilizzati come una misura effettiva dell'impatto che l'impresa sociale ha sui media, in quanto un'impresa sociale con un elevato numero di Google *hits* è sicuramente un'impresa che ha una elevata visibilità sul web.

Ma allora, tale elevata visibilità deriva dal fatto che l'impresa svolge un'attività che nessuno fa, e quindi lavora su una particolare nicchia, oppure deriva dal fatto che l'impresa persegue le problematiche del Paese risultando in tal modo allineata?

È necessario in proposito considerare che molte imprese, oltre a quelle appartenenti ad Ashoka, rivolgono la propria attenzione verso determinate problematiche a livello Paese, ampliando notevolmente la platea dei *players*.

Nonostante ciò, i risultati presentati evidenziano che, le imprese, all'aumentare dell'indice di allineamento (IAREL) hanno un corrispondente aumento di visibilità sul web: infatti il coefficiente di IAREL è positivo in entrambe le regressioni che lo stimano. Essere allineati aiuta in termini di visibilità.

I coefficienti degli indici Dis_Neg e Dis_Pos permettono di trarre alcune ulteriori conclusioni. Dis_Neg ha un coefficiente positivo, mentre Dis_Pos ne ha uno negativo. Questo significa che occuparsi anche di temi non considerati diffusi e importanti a livello di Paese, aiuta comunque ad aumentare la propria visibilità. Non occuparsi di temi importanti in alcun modo, invece, ha un chiaro effetto negativo sulla visibilità ottenuta.

I risultati sono chiari. All'aumentare di IAREL aumentano i Google *hits*.

Le imprese sociali, per avere maggiore visibilità, dovrebbero, in primo luogo, occuparsi di problematiche utili ai Paesi. In secondo luogo, intraprendere quante più iniziative possibili (anche se non rivolte a tematiche diffuse e importanti) e, in ogni caso, “evitare di non occuparsi” di tematiche rilevanti. Vengono quindi premiate in termini di visibilità, le imprese che sono intraprendenti.

Da notare che in tutte le regressioni effettuate, la presenza del termine *profit* riduce il numero di Google *hits*: un'impresa sociale, quindi, in termini di visibilità, non dovrebbe avere una propensione a tale logica di *business*.

Una considerazione finale: Ashoka elegge i propri *fellows* dopo un'attenta analisi e un percorso di selezione che prevede molteplici *step*. Nonostante questo, non può avere a priori la certezza che un progetto otterrà un maggiore impatto rispetto ad un altro. Nella valutazione della bontà del progetto, Ashoka elegge sicuramente i migliori *fellows* ma, nel tempo, i risultati presentati suggeriscono che sia di aiuto anche selezionare e far crescere le iniziative che hanno una maggiore attinenza rispetto alle problematiche del Paese.

Tale ultima considerazione ci richiama alla mente le difficoltà già esposte in precedenza nel primo capitolo: più le imprese sociali sono allineate alle problematiche del Paese, maggiori saranno i problemi organizzativi e di gestione societaria che ne derivano.

In conclusione, benché i risultati ottenuti siano numerosi, di elevato livello di significatività e lo studio dell'indice appositamente costruito si sia dimostrato

corretto, resta ancora valida l'affermazione secondo la quale le imprese sociali rappresentano un fenomeno di tal elevata complessità (e per ciò stesso di assoluto interesse), che per poter essere compiutamente valutate nel loro aspetto più peculiare, ossia la direzione strategica implementata, è necessario poter disporre di un set informativo davvero imponente.

Quanto sopra descritto costituisce la sintesi dei risultati che il presente studio ha consentito di raggiungere. L'auspicio è che questo lavoro possa contribuire a costituire un punto di partenza per proseguire la ricerca avviata con il questionario, consentendo di ampliare e approfondire la conoscenza di questo interessante, rilevante e quanto mai attuale fenomeno: le imprese sociali.

BIBLIOGRAFIA

- Adler, P. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: the knowledge economy and the future of capitalism. **Organizational Science**. Vol 12, No. 2: 215-234.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2010). Comparative and International Corporate Governance. **The Academy of Management Annals**. Vol 4:1, 485-556.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**. Vol 53: 1419-1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: insights from the study of social enterprises. **Academy of Management Annals**. Vol 8: 397-441.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**. Vol 58: 1658-1685.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. **MIT Sloan Management Review**. 49. 37-44.
- Billis, D. (2010). Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. **Journal of Social Policy**. 41(4), 853-854.
- Boris, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. **Academy of Management Review**. Vol. 14, No. 2, 234-249.
- Borzaga, C. (2002). Sull'impresa sociale. **ISSAN**.
- Brandsen, T., & Karre, M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern?. **Journal of Public Administration**. 34: 827-836.
- Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). Impact Investing. **Innovations**. Vol: 6. Num: 3.
- Carrol, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. **Business & Society**. Vol: 38. Num: 3. 268- 295
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations. A paradox perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**. Vol 75:1, 11 – 32.
- Cornforth, C., & Spear, R. (2010). The governance of hybrid organizations. **Palgrave**.
- Dana, B. R. (2013). Theorizing Forms for Social Enterprise. **Emory Law Journal**. Brooklyn Law School, Legal Studies Paper No. 310.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. **Social Enterprise Journal**. Vol. 4 Issue: 3, pp.202-228.
- Deloitte Human Capital Trends. (2018). "The Rise of Social Enterprise".
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**. 34: 81-100.

- Ebrahim, A., Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and the scope of social performance. **University of California, Berkley**. Vol 56. Num: 3.
- Ehrenfeld, J. (2008). Sustainability by Design: A Subversive Strategy for Transforming Our Consumer Culture. **Yale University Press**. 1-246.
- Evers, A. (2005). Mixed welfare systems and hybrid organizations: Changes in the governance and provision of social services. **Intl Journal of Public Administration**, 28.9-10 : 737-748.
- Evers, A., Rauch, U., & Stitz, U. (2002). Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen: Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. **Berlin: Edition Sigma**. Per l'elaborato si è considerato quanto riportato da Brandsen, T., & Karrè, P. M.
- Fontana, F., Boccardelli, P. (2015). Corporate Strategy: una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita. **HOEPLI**
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. **Cambridge University Press**.
- Ghosh, M., & John, G. (1999). Governance Value Analysis and Marketing Strategy. **Journal of Marketing**. 63, 131-145.
- GIIN Research Team. (2017). Annual Impact investors survey. **The Impact program**.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**. Vol 16, Issue 2, pp.183 - 214.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R., & Lounsbury. M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. **The Academy of Management Annals**. 5:1, 317-371.
- Haigh N., & Hoffman, A.J. (2011). Hybrid Organizations: The Next Chapter in Sustainable Business. **Organizational Dynamics**. 41(2): 126-134.; **Ross School of Business**. Paper No. 1347.
- Haigh, N., Guest Editor of CMR's Special Issue on Hybrid Organizations, University of Massachusetts (Boston), 15-06-2015. Estrapolato da un'intervista con Gundars Strads.
- Henderson, S. & Petersen, A. (2002). Consuming Health: The Commodification of Health Care. **Health & Social Care in the Community**. 10: 520-522.
- Jacobs, J. (1992). Systems of survival : a dialogue on the moral foundations of commerce and politics. **Random House**. New York.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**. 56: 137-159
- Jensen, M. C., e Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics (JFE)**. Vol. 3, No. 4.
- Jørgensen, T. B. & Bozeman, B. (2007). Public values an inventory. **Administration & society**.

- Karré, P. (2012). Conceptualizing hybrid organisations. In a public administration approach. Paper written for symposium: neither public nor private: mixed forms of service delivery around the globe. **University of Barcelona**. pp. 17-18.
- Karré, P. (2011). Heads and tails: both sides of the coin; an analysis of hybrid organizations in the Dutch waste management sector. **University of Amsterdam**.
- Mair, J., Mayer, J. & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional plurality: organizational governance in hybrid organizations. **SAGE**. Vol 36:6. 713 – 739.
- Mair, J., Robinson, J., Hockerts, K. (2006). Social entrepreneurship. **Palgrave**.
- Mangen, C., Brivot, M. (2015). The challenge of sustaining organizational hybridity: the role of power and agency. **The Avistock Institute**. Vol 68: 4. 659 – 684.
- McMullen, J. S. & Warnick, B. J. (2016). Should we require every new Venture to be a Hybrid Organization?. **Journal of Management Studies**.
- Menard, C. (2004). The Economics of Hybrid organizations. **Journal of Institutional and theoretical Economics**. 345 – 376.
- Mosher Williams, R. (2006). Research on social entrepreneurship: understanding and contributing to an emerging field. **The Aspen Institute** for Arnova Occasional Paper Series. Vol. 1, Number 3.
- Noordegraaf, M. (2007). From “Pure” to “Hybrid” Professionalism Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. **Administration & Society**. 39. 761-785.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**. 16, 145-179.
- Pache, A.C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**. 35(3), 455-476.
- Pache, A.C., & Santos, F. (2011). Inside the hybrid organization. An organizational level view of responses to conflicting institutional demands. **ESSEC Business School**.
- Pache, A.C., Santos, F. & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. **California Management Review**. 57: 36-58.
- Pestoff, M. (1992). Third sector and co-operative services – An alternative to privatization. **J Consum Policy**. 15: 21.
- Rangan, V. K., Herman, B. L., & McDonald, S. (2008). The Future of Social Enterprise. **Harvard Business School Working Paper**.
- Report “Sustainable and Impact Investing in the U.S Overview”.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2017). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. **Administrative Science Quarterly**.
- Trones, M. (2015). Hybrid Organizations: defining characteristics and key factors for organizational sustainability. **Norwegian University of life sciences**.

- Venturi, P., & Rago, S. (2014). Teoria e modelli delle organizzazioni ibride. **AICCON**.
- Williamson, O. (2007). Transaction cost economics: an introduction. **University of California, Berkley**.
- Williamson, O., Winter, S. G., & Coase, R. H. (1991). The nature of the firm: origins, evolution, and development. **Oxford University Press**.
- Wood, T. (2010). Hybrids Organizations. **RAE**. Vol: 50. Num: 2. 241- 247.
- VIII Rapporto di indagine sull'impegno sociale delle aziende in Italia a cura dell'Osservatorio Socialis in collaborazione con Acea, FS Italiane, MSD, Prioritalia e Terna.

SITOGRAFIA

- DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2933616>
- DOI: <http://businessschool.luiss.it/perche-luiss-bs/knowledge-centre-lab/ethics-responsibility-and-sustainability-hub-ershub/>
- DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94043>
- DOI: <http://parisarasha.com>
- DOI: <http://www-bcf.usc.edu/~padler/research/MHT-1.pdf>
- DOI: <http://www.algramo.com>
- DOI: <http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid425733.pdf>
- DOI: <http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid425733>
- DOI: <http://www.fondazionepirelli.org/cultura-dimpresa/la-nuova-cultura-dellimpresa-ibrida/>
- DOI: <http://www.osservatoriosocialis.it/2018/07/26/viii-rapporto-csr-italia/>
- DOI: http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/en_08.pdf
- DOI: https://cmr.berkeley.edu/blog/hybrid_organizations.html
- DOI: <https://doi.org/10.1007/BF01016352>
- DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495525>
- DOI: <https://doi.org/10.1108/17508610810922703>
- DOI: <https://hctrendsapp.deloitte.com/reports/2018/the-rise-of-the-social-enterprise.html>
- DOI: <https://ssrn.com/abstract=2166449>
- DOI: <https://www.ashoka.org/en/story/ashoka-ranks-sixth-world-top-500-ngo's>
- DOI: [https://www.ashoka.org/en/story/experiencing-social-entrepreneurship-partnership-
jp-morgan](https://www.ashoka.org/en/story/experiencing-social-entrepreneurship-partnership-jp-morgan)
- DOI: <https://www.economist.com/leaders/2013/05/04/disaster-at-rana-plaza>
- DOI: <https://www.fightthestroke.org>
- DOI: [https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2018/04/03/the-rise-of-the-social-
enterprise-a-new-paradigm-for-business/#4276f54a71f0](https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2018/04/03/the-rise-of-the-social-enterprise-a-new-paradigm-for-business/#4276f54a71f0)
- DOI: [https://www.forbes.com/sites/timothylee/2012/01/13/jane-jacobs-and-the-problem-
of-monstrous-hybrids/#20f87b59aa3e](https://www.forbes.com/sites/timothylee/2012/01/13/jane-jacobs-and-the-problem-of-monstrous-hybrids/#20f87b59aa3e)

- DOI: <https://www.guidestar.org/FinDocuments/2014/510/255/2014-510255908-0b9774e2-9.pdf>
- DOI: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/08-103_165b7d9c-bfe8-4c2b-ac13-6593b3d82a82.pdf
- DOI: https://www.jstor.org/stable/10.1086/653599?seq=1#page_scan_tab_contents
- DOI: https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00077
- DOI: <https://www.ngoadvisor.net>
- DOI: <https://www.ussif.org/files/Infographics/Overview%20Infographic.pdf>
- DOI: <https://www.utne.com/politics/50-visionaries-changing-your-world-hope-2009>
- DOI: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_it.pdf)

APPENDICE

Tabelle Descrittive

Statistiche

RECORD DA GOOGLE

N	Valido	2925
	Mancante	0
Media		1010522,37
Mediana		3030,00
Deviazione std.		11074963,999
Intervallo		396000000
Minimo		0
Massimo		396000000

SITO

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	51	1,7	1,7	1,7
	Sì	2874	98,3	98,3	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

FACEBOOK

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	2446	83,6	83,6	83,6
	Sì	479	16,4	16,4	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

business_TODAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	1749	59,8	59,8	59,8
	Sì	1176	40,2	40,2	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

business_YESTERDAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	1728	59,1	59,1	59,1
	Sì	1197	40,9	40,9	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

market_TODAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	1995	68,2	68,2	68,2
	Sì	930	31,8	31,8	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

market_YESTERDAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	1980	67,7	67,7	67,7
	Sì	945	32,3	32,3	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

nature_TODAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	2387	81,6	81,6	81,6
	Sì	538	18,4	18,4	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

nature_YESTERDAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	2369	81,0	81,0	81,0
	Sì	556	19,0	19,0	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

sustainability_TODAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	2427	83,0	83,0	83,0
	Sì	498	17,0	17,0	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

sustainability_YESTERDAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	2431	83,1	83,1	83,1
	Sì	494	16,9	16,9	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

work_TODAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	254	8,7	8,7	8,7
	Sì	2671	91,3	91,3	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

work_YESTERDAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	194	6,6	6,6	6,6
	Sì	2731	93,4	93,4	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

support_TODAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	748	25,6	25,6	25,6
	Sì	2177	74,4	74,4	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

support_YESTERDAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	705	24,1	24,1	24,1
	Sì	2220	75,9	75,9	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

government_TODAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	806	27,6	27,6	27,6
	Sì	2119	72,4	72,4	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

government_YESTERDAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	764	26,1	26,1	26,1
	Sì	2161	73,9	73,9	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

education_TODAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	954	32,6	32,6	32,6
	Sì	1971	67,4	67,4	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

education_YESTERDAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	910	31,1	31,1	31,1
	Sì	2015	68,9	68,9	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

profit_TODAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	2665	91,1	91,1	91,1
	Sì	260	8,9	8,9	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

profit_YESTERDAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	2658	90,9	90,9	90,9
	Sì	267	9,1	9,1	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

community_TODAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	737	25,2	25,2	25,2
	Sì	2188	74,8	74,8	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

community_YESTERDAY

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	694	23,7	23,7	23,7
	Sì	2231	76,3	76,3	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

Statistiche

Anno

N	Valido	2922
	Mancante	3
Media		2004,09
Mediana		2005,00
Deviazione std.		7,492
Intervallo		35
Minimo		1981
Massimo		2016

Stato

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	11	,4	,4	,4
Afghanistan	3	,1	,1	,5
Argentina	63	2,2	2,2	2,6
Austria	5	,2	,2	2,8
Bahrein	1	,0	,0	2,8
Bangladesh	65	2,2	2,2	5,1
Belgium	10	,3	,3	5,4
Belize	1	,0	,0	5,4
Benin	1	,0	,0	5,5
Bolivia	23	,8	,8	6,3
Botswana	1	,0	,0	6,3
Brazil	309	10,6	10,6	16,9
Burkina faso	34	1,2	1,2	18,0
Cameroon	6	,2	,2	18,2
Canada	52	1,8	1,8	20,0
Chile	48	1,6	1,6	21,6
Colombia	56	1,9	1,9	23,6
Costa rica	13	,4	,4	24,0
Czech Republic	30	1,0	1,0	25,0
Denmark	3	,1	,1	25,1
Ecuador	31	1,1	1,1	26,2
Egypt	53	1,8	1,8	28,0
El Aalvador	8	,3	,3	28,3
France	50	1,7	1,7	30,0
Gambia	6	,2	,2	30,2
Germany	57	1,9	1,9	32,1
Ghana	7	,2	,2	32,4
Guatemala	7	,2	,2	32,6
Guinea Bissau	1	,0	,0	32,6
Haiti	2	,1	,1	32,7
Honduras	1	,0	,0	32,8
Hong kong	1	,0	,0	32,8
Hungary	33	1,1	1,1	33,9
Iceland	1	,0	,0	33,9
India	371	12,7	12,7	46,6
Indonesia	152	5,2	5,2	51,8
Ireland	13	,4	,4	52,3
Israel	9	,3	,3	52,6
Italy	8	,3	,3	52,9

Ivory Coite	4	,1	,1	53,0
Japan	4	,1	,1	53,1
Jordan	9	,3	,3	53,4
Kenya	37	1,3	1,3	54,7
Kuwait	2	,1	,1	54,8
Latvia	1	,0	,0	54,8
Lebanon	10	,3	,3	55,1
Libya	1	,0	,0	55,2
Lithuania	8	,3	,3	55,5
Malawi	1	,0	,0	55,5
Mali	13	,4	,4	55,9
Manila	7	,2	,2	56,2
Mexico	204	7,0	7,0	63,1
Morocco	4	,1	,1	63,3
Mozambique	2	,1	,1	63,4
Nepal	41	1,4	1,4	64,8
Netherlands	3	,1	,1	64,9
Nicaragua	6	,2	,2	65,1
Niger	1	,0	,0	65,1
Nigeria	83	2,8	2,8	67,9
Norway	7	,2	,2	68,2
Pakistan	42	1,4	1,4	69,6
Palestine	11	,4	,4	70,0
Paraguay	15	,5	,5	70,5
Perù	40	1,4	1,4	71,9
Poland	71	2,4	2,4	74,3
Portugal	1	,0	,0	74,3
Rwanda	4	,1	,1	74,5
Saudi arabia	3	,1	,1	74,6
Senegal	27	,9	,9	75,5
Singapore	2	,1	,1	75,6
Slovakia	20	,7	,7	76,2
South Africa	117	4,0	4,0	80,2
South Korea	7	,2	,2	80,5
Spain	32	1,1	1,1	81,6
Sri Lanka	19	,6	,6	82,2
Sweden	8	,3	,3	82,5
Switzerland	12	,4	,4	82,9
Tanzania	7	,2	,2	83,1
Thailand	102	3,5	3,5	86,6
Timor	1	,0	,0	86,7

Togo	2	,1	,1	86,7
Tunisia	3	,1	,1	86,8
Turkey	38	1,3	1,3	88,1
Uganda	26	,9	,9	89,0
United Arab Emirates	1	,0	,0	89,1
United Kingdom	38	1,3	1,3	90,4
United States	218	7,5	7,5	97,8
Uruguay	20	,7	,7	98,5
Venezuela	25	,9	,9	99,4
Zambia	4	,1	,1	99,5
Zimbabwe	15	,5	,5	100,0
Totale	2925	100,0	100,0	

Continente

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Asia	912	31,2	31,2	31,2
	Europa	411	14,1	14,1	45,2
	Africa	460	15,7	15,7	61,0
	America	1142	39,0	39,0	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

2014: QoES

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	1149	39,3	39,7	39,7
	1	1742	59,6	60,3	100,0
	Totale	2891	98,8	100,0	
Mancante	Sistema	34	1,2		
Totale		2925	100,0		

2017: QoES

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	769	26,3	27,6	27,6
	1	2021	69,1	72,4	100,0
	Totale	2790	95,4	100,0	
Mancante	Sistema	135	4,6		
Totale		2925	100,0		

2014: ELM

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	395	13,5	13,7	13,7
	1	2494	85,3	86,3	100,0
	Totale	2889	98,8	100,0	
Mancante	Sistema	36	1,2		
Totale		2925	100,0		

2017: ELM

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	459	15,7	16,1	16,1
	1	2392	81,8	83,9	100,0
	Totale	2851	97,5	100,0	
Mancante	Sistema	74	2,5		
Totale		2925	100,0		

2014: EPI

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	739	25,3	25,5	25,5
	1	2156	73,7	74,5	100,0
	Totale	2895	99,0	100,0	
Mancante	Sistema	30	1,0		
Totale		2925	100,0		

2017: EPI

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	602	20,6	20,8	20,8
	1	2293	78,4	79,2	100,0
	Totale	2895	99,0	100,0	
Mancante	Sistema	30	1,0		
Totale		2925	100,0		

2014: EGP

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	77	2,6	3,4	3,4
	1	2175	74,4	96,6	100,0
	Totale	2252	77,0	100,0	
Mancante	Sistema	673	23,0		
Totale		2925	100,0		

2017: EGP

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	1	2103	71,9	100,0	100,0
Mancante	Sistema	822	28,1		
Totale		2925	100,0		

2014:HDI

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	2084	71,2	71,7	71,7
	1	823	28,1	28,3	100,0
	Totale	2907	99,4	100,0	
Mancante	Sistema	18	,6		
Totale		2925	100,0		

2017:HDI

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	2088	71,4	71,8	71,8
	1	819	28,0	28,2	100,0
	Totale	2907	99,4	100,0	
Mancante	Sistema	18	,6		
Totale		2925	100,0		

Education_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	765	26,2	26,5	26,5
	0	1608	55,0	55,6	82,1
	1	518	17,7	17,9	100,0
	Totale	2891	98,8	100,0	
Mancante	Sistema	34	1,2		
Totale		2925	100,0		

Education_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	518	17,7	18,6	18,6
	0	1616	55,2	57,9	76,5
	1	656	22,4	23,5	100,0
	Totale	2790	95,4	100,0	
Mancante	Sistema	135	4,6		
Totale		2925	100,0		

Work_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	375	12,8	13,0	13,0
	0	2342	80,1	81,1	94,0
	1	172	5,9	6,0	100,0
	Totale	2889	98,8	100,0	
Mancante	Sistema	36	1,2		
Totale		2925	100,0		

Work_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	428	14,6	15,0	15,0
	0	2208	75,5	77,4	92,5
	1	215	7,4	7,5	100,0
	Totale	2851	97,5	100,0	
Mancante	Sistema	74	2,5		
Totale		2925	100,0		

Sust_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	152	5,2	5,3	5,3
	0	923	31,6	31,9	37,1
	1	1820	62,2	62,9	100,0
	Totale	2895	99,0	100,0	
Mancante	Sistema	30	1,0		
Totale		2925	100,0		

Sust_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	134	4,6	4,6	4,6
	0	826	28,2	28,5	33,2
	1	1935	66,2	66,8	100,0
	Totale	2895	99,0	100,0	
Mancante	Sistema	30	1,0		
Totale		2925	100,0		

Nature_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	150	5,1	5,2	5,2
	0	988	33,8	34,1	39,3
	1	1757	60,1	60,7	100,0
	Totale	2895	99,0	100,0	
Mancante	Sistema	30	1,0		
Totale		2925	100,0		

Nature_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	119	4,1	4,1	4,1
	0	896	30,6	30,9	35,1
	1	1880	64,3	64,9	100,0
	Totale	2895	99,0	100,0	
Mancante	Sistema	30	1,0		
Totale		2925	100,0		

Sust/Nat_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	265	9,1	9,2	9,2
	0	552	18,9	19,1	28,2
	1	2078	71,0	71,8	100,0
	Totale	2895	99,0	100,0	
Mancante	Sistema	30	1,0		
Totale		2925	100,0		

Sust/Nat_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	220	7,5	7,6	7,6
	0	463	15,8	16,0	23,6
	1	2212	75,6	76,4	100,0
	Totale	2895	99,0	100,0	
Mancante	Sistema	30	1,0		
Totale		2925	100,0		

Government_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	41	1,4	1,8	1,8
	0	1630	55,7	72,4	74,2
	1	581	19,9	25,8	100,0
	Totale	2252	77,0	100,0	
Mancante	Sistema	673	23,0		
Totale		2925	100,0		

Government_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	1519	51,9	72,2	72,2
	1	584	20,0	27,8	100,0
	Totale	2103	71,9	100,0	
Mancante	Sistema	822	28,1		
Totale		2925	100,0		

Support_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	68	2,3	3,0	3,0
	0	1662	56,8	73,8	76,8
	1	522	17,8	23,2	100,0
	Totale	2252	77,0	100,0	
Mancante	Sistema	673	23,0		
Totale		2925	100,0		

Support_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	1569	53,6	74,6	74,6
	1	534	18,3	25,4	100,0
	Totale	2103	71,9	100,0	
Mancante	Sistema	822	28,1		
Totale		2925	100,0		

Governm/Supp_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	73	2,5	3,2	3,2
	0	1257	43,0	55,8	59,1
	1	922	31,5	40,9	100,0
	Totale	2252	77,0	100,0	
Mancante	Sistema	673	23,0		
Totale		2925	100,0		

Governm/Supp_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	1198	41,0	57,0	57,0
	1	905	30,9	43,0	100,0
	Totale	2103	71,9	100,0	
Mancante	Sistema	822	28,1		
Totale		2925	100,0		

Market_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	662	22,6	22,8	22,8
	0	1701	58,2	58,5	81,3
	1	544	18,6	18,7	100,0
	Totale	2907	99,4	100,0	
Mancante	Sistema	18	,6		
Totale		2925	100,0		

Market_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	660	22,6	22,7	22,7
	0	1694	57,9	58,3	81,0
	1	553	18,9	19,0	100,0
	Totale	2907	99,4	100,0	
Mancante	Sistema	18	,6		
Totale		2925	100,0		

Business_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	882	30,2	30,3	30,3
	0	1507	51,5	51,8	82,2
	1	518	17,7	17,8	100,0
	Totale	2907	99,4	100,0	
Mancante	Sistema	18	,6		
Totale		2925	100,0		

Business_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	873	29,8	30,0	30,0
	0	1508	51,6	51,9	81,9
	1	526	18,0	18,1	100,0
	Totale	2907	99,4	100,0	
Mancante	Sistema	18	,6		
Totale		2925	100,0		

Market/Business_2014

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	1133	38,7	39,0	39,0
	0	1110	37,9	38,2	77,2
	1	664	22,7	22,8	100,0
	Totale	2907	99,4	100,0	
Mancante	Sistema	18	,6		
Totale		2925	100,0		

Market/Business_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	-1	1126	38,5	38,7	38,7
	0	1111	38,0	38,2	77,0
	1	670	22,9	23,0	100,0
	Totale	2907	99,4	100,0	
Mancante	Sistema	18	,6		
Totale		2925	100,0		

Statistiche

		IDASS_2014	IDASS_2017
N	Valido	2925	2925
	Mancante	0	0
Media		2,381	2,376
Mediana		2,000	2,000
Modalità		2	2
Intervallo		5	5
Minimo		0	0
Massimo		5	5

Tabelle delle frequenze

IDASS_2014

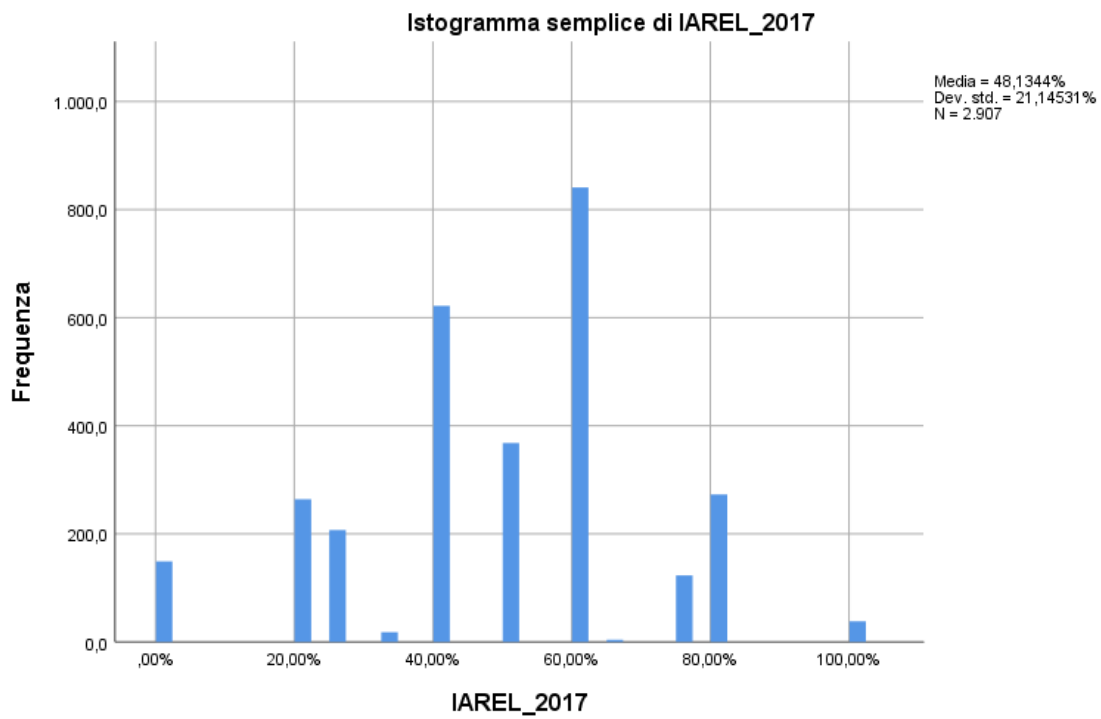
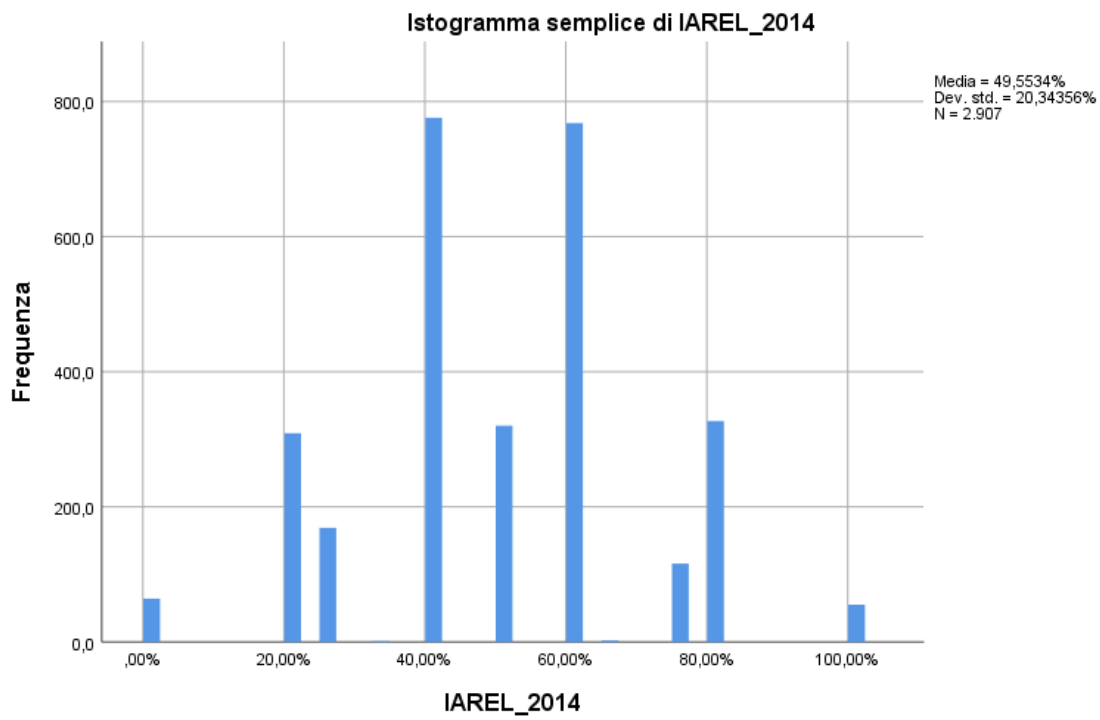
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	73	2,5	2,5	2,5
	1	452	15,5	15,5	17,9
	2	1089	37,2	37,2	55,2
	3	946	32,3	32,3	87,5
	4	328	11,2	11,2	98,7
	5	37	1,3	1,3	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

IDASS_2017

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	0	56	1,9	1,9	1,9
	1	413	14,1	14,1	16,0
	2	1255	42,9	42,9	58,9
	3	831	28,4	28,4	87,4
	4	316	10,8	10,8	98,2
	5	54	1,8	1,8	100,0
	Totale	2925	100,0	100,0	

Statistiche

		IAREL_2014	IAREL_2017
N	Valido	2907	2907
	Mancante	18	18
Media		49,5534%	48,1344%
Mediana		50,0000%	50,0000%
Deviazione std.		20,34356%	21,14531%
Intervallo		100,00%	100,00%
Minimo		0,00%	0,00%
Massimo		100,00%	100,00%



QUESTIONARIO (versione Inglese)

* 1. What is your first name?

* 2. What is your last name?

* 3. What is your relationship with the Ashoka Fellow?

- I am the Fellow
- I am an employee
- I am a volunteer
- Other (please specify)

* 4. What is your gender?

- Male
- Female
- Other

* 5. What is the highest level of education you have completed?

- Did not attend school
- Graduated from Elementary school
- Graduated from Middle school
- Graduated from High school
- Bachelor Degree
- Master Degree
- PhD

6. What is the name of your Ashoka Project? If you are the owner of more than one project please refer to the most important between 2014 and 2017.

* 7. Is that Ashoka project your first entrepreneurial activity?

- Yes
- No

* 8. Roughly how many employees and volunteers currently worked for your organization in 2014 and in 2017?

Employees 2014	<input type="text"/>
Volunteers 2014	<input type="text"/>
Employees 2017	<input type="text"/>
Volunteers 2017	<input type="text"/>

* 9. What was your project raising, in U.S dollar, in 2014 and in 2017?

	0-5.000\$	5.001\$ - 10.000\$	10.001\$ - 25.000\$	25.001\$ - 50.000\$	50.001 - 100.00\$	100.001\$ - 250.000\$	+ 250.000\$
2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2017	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 10. Considering your total annual revenue in 2014 and 2017, which is the percentage represented by goods and services sold to the market - Not including the Public Administration as a customer? (Enter a 2 digit number, for example 35%)

Goods and services sold (not considering PA) in 2014	<input type="text"/>
Goods and services sold (not considering PA) in 2017	<input type="text"/>

* 11. How much money, in U.S. dollars, did your organization raised in 2014 and in 2017? (for example 20.000\$)

Money raised in 2014	<input type="text"/>
Money raised in 2017	<input type="text"/>

* 12. Are those people you sell goods and services the same people that benefit the activities implemented by your project?

- Yes
 No

* 13. Does the accomplishment of your social mission automatically impacting the community or this to work needs complementary activities?

- Automatically (For example, your social mission is "spread the light" and your activities are selling lamps. By selling LED lamps you automatically reduce air pollutions)
 Indirectly (For example, you are a microfinance org. and your social mission is "enabling young people to achieve their goals" BUT for have an impact on the whole community you need to implement complementary activities, such as training for young innovators)

* 14. What is your project ownership structure?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Sole proprietorship | <input type="radio"/> Large partnership (more than 10 people) |
| <input type="radio"/> Small partnership (up to 3 people) | <input type="radio"/> Business partnership (with associations, companies, foundations...) |
| <input type="radio"/> Medium partnership (up to 10 people) | |

- * 15. What is the number of members representing the **Assembly** of your project? Please, type it for 2014 and 2017, dividing members between employees (paid members), volunteers and public members (Such as members of Public Administration).

2014: Employees	<input type="text"/>
2014: Volunteers	<input type="text"/>
2014: Public members	<input type="text"/>
2017: Employees	<input type="text"/>
2017: Volunteers	<input type="text"/>
2017: Public members	<input type="text"/>

- * 16. What is the number of members representing the **Board** of your project? Please, type it for 2014 and 2017, dividing members between employees (paid members), volunteers and public members (Such as members of Public Administration).

2014: Employees	<input type="text"/>
2014: Volunteers	<input type="text"/>
2014: Public members	<input type="text"/>
2017: Employees	<input type="text"/>
2017: Volunteers	<input type="text"/>
2017: Public members	<input type="text"/>

- * 17. If there is no Assembly or Board, please specify the organizational mechanism used in your project

- * 18. Please, rate this matrix regarding your project impact on the following activities

	No value	Low	Acceptable	Good	Great
Generating value for beneficiaries	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solve the social problem addressed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generating value for customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Be economically sustainable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expand the operating area beyond local communities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 19. How many beneficiaries did your project reached in 2014 and in 2017?

	0 - 1.000	1.001 - 2.500	2.501 - 5.000	5.001 - 10.000	10.001 - 25.000	+ 25.000
2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2017	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. What is your country of birth?

- Australia
- Brazil
- Canada
- China
- France
- Germany
- India
- Italy
- Other (please specify)
- Japan
- Mexico
- New Zealand
- Russia
- Spain
- United Kingdom
- United States

21. What is the year foundation of your project? (Enter 4 digit number, for example 1985)

22. Where was your project founded?

- Australia
- Brazil
- Canada
- China
- France
- Germany
- India
- Italy
- Other (please specify)
- Japan
- Mexico
- New Zealand
- Russia
- Spain
- United Kingdom
- United States

23. In which country did your project operated the most in 2014? (Up to 3 answers)

- Australia
- Brazil
- Canada
- China
- France
- Germany
- India
- Italy
- Japan
- Mexico
- New Zealand
- Russia
- Spain
- United Kingdom
- United States
- Other (please specify)

24. In which country did your project operated the most in 2017? (up to 3 answers)

- Australia
- Brazil
- Canada
- China
- France
- Germany
- India
- Italy
- Japan
- Mexico
- New Zealand
- Russia
- Spain
- United Kingdom
- United States
- Other (please specify)

25. Check "yes" if you would like to have the results of this research. Thanks for your time

- Yes
- No

Statistiche descrittive dell'intero Dataset (formato STATA)

```
. summarize
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
ID	2925	1467.125	845.7761	1	2932
NOME	0				
RECORD_DATE	2925	1010522	1.11e+07	0	3.96e+08
LN_RECORD	2666	8.839134	3.12799	1.609	19.796
RECORD_DUMMY	2925	.911453	.2841374	0	1
SITO	2925	.9825641	.1309112	0	1
FACEBOOK	2925	.1637607	.3701215	0	1
business_T~Y	2925	.4020513	.490396	0	1
business_Y~Y	2925	.4092308	.491776	0	1
business_D~E	2925	-.0071795	.1181961	-1	1
market_TODAY	2925	.3179487	.4657591	0	1
market_YES~Y	2925	.3230769	.4677318	0	1
market_DIF~E	2925	-.0051282	.1028378	-1	1
nature_TODAY	2925	.1839316	.3874947	0	1
nature_YES~Y	2925	.1900855	.3924355	0	1
nature_DIF~E	2925	-.0061538	.0824746	-1	1
sustain~ODAY	2925	.1702564	.3759222	0	1
sustain~RDAY	2925	.1688889	.3747178	0	1
sustainabi~E	2925	.0013675	.0691816	-1	1
work_TODAY	2925	.9131624	.2816451	0	1
work_YESTE~Y	2925	.9336752	.2488915	0	1

work_DIFFE~E	2925	-.0205128	.1417706	-1
0				
support_TO~Y	2925	.7442735	.4363434	0
1				
support_YE~Y	2925	.7589744	.427779	0
1				
support_DI~E	2925	-.0147009	.133827	-1
1				
-----+-----				
--				
governm~ODAY	2925	.7244444	.4468702	0
1				
governm~RDAY	2925	.7388034	.439362	0
1				
government~E	2925	-.014359	.127317	-1
1				
educati~ODAY	2925	.6738462	.4688845	0
1				
educati~RDAY	2925	.6888889	.4630273	0
1				
-----+-----				
--				
education~E	2925	-.0150427	.1350611	-1
1				
profit_TODAY	2925	.0888889	.284632	0
1				
profit_YES~Y	2925	.0912821	.288059	0
1				
profit_DIF~E	2925	-.0023932	.0612882	-1
1				
communi~ODAY	2925	.7480342	.434216	0
1				
-----+-----				
--				
communi~RDAY	2925	.762735	.4254788	0
1				
community~E	2925	-.0147009	.1312466	-1
1				
Anno	2925	2002.038	64.59591	0
2016				
SaudiArabia	2925	.0010256	.0320147	0
1				
Japan	2925	.0013675	.036961	0
1				
-----+-----				
--				
Timor	2925	.0003419	.01849	0
1				
SouthKorea	2925	.0023932	.0488697	0
1				
Pakistan	2925	.014359	.1189859	0
1				
UnitedArab~s	2925	.0003419	.01849	0
1				
India	2925	.1268376	.3328479	0
1				
-----+-----				
--				
Manila	2925	.0023932	.0488697	0
1				

1	SriLanka		2925	.0064957	.0803476	0
1	Jordan		2925	.0030769	.0553941	0
1	Thailand		2925	.0348718	.1834864	0
1	Lebanon		2925	.0034188	.0583805	0

1	Kuwait		2925	.0006838	.0261443	0
1	Hongkong		2925	.0003419	.01849	0
1	Indonesia		2925	.0519658	.221996	0
1	Singapore		2925	.0006838	.0261443	0
1	Palestine		2925	.0037607	.0612195	0

1	Turkey		2925	.0129915	.1132566	0
1	Israel		2925	.0030769	.0553941	0
1	Bahrein		2925	.0003419	.01849	0
1	Afghanistan		2925	.0010256	.0320147	0
1	Nepal		2925	.0140171	.1175812	0

1	Bangladesh		2925	.0222222	.1474308	0
1	Spain		2925	.0109402	.1040393	0
1	UnitedKing~m		2925	.0129915	.1132566	0
1	Poland		2925	.0242735	.1539234	0
1	Germany		2925	.0194872	.1382533	0

1	Switzerland		2925	.0041026	.0639307	0
1	Portugal		2925	.0003419	.01849	0
1	Netherlands		2925	.0010256	.0320147	0
1	Iceland		2925	.0003419	.01849	0
1	Lithuania		2925	.002735	.052235	0

1	Hungary		2925	.0112821	.1056342	0

1	CzechRepub~c	2925	.0102564	.1007705	0
1	Denmark	2925	.0010256	.0320147	0
1	Sweden	2925	.002735	.052235	0
1	Latvia	2925	.0003419	.01849	0

1	Norway	2925	.0023932	.0488697	0
1	France	2925	.017094	.129644	0
1	Austria	2925	.0017094	.0413166	0
1	Slovakia	2925	.0068376	.0824207	0
1	Belgium	2925	.0034188	.0583805	0

1	Italy	2925	.002735	.052235	0
1	Ireland	2925	.0044444	.0665297	0
1	Mozambique	2925	.0006838	.0261443	0
1	Niger	2925	.0003419	.01849	0
1	Cameroon	2925	.0020513	.0452523	0

1	SouthAfrica	2925	.04	.1959927	0
1	Botswana	2925	.0003419	.01849	0
1	Kenya	2925	.0126496	.1117758	0
1	Ghana	2925	.0023932	.0488697	0
1	Malawi	2925	.0003419	.01849	0

1	Togo	2925	.0006838	.0261443	0
1	Tanzania	2925	.0023932	.0488697	0
1	Mali	2925	.0044444	.0665297	0
1	Zimbabwe	2925	.0051282	.0714398	0
1	Egypt	2925	.0181197	.133407	0

1	Nigeria	2925	.0283761	.1660732	0

1	Benin		2925	.0003419	.01849	0
1	Gambia		2925	.0020513	.0452523	0
1	Senegal		2925	.0092308	.0956488	0
1	Rwanda		2925	.0013675	.036961	0

1	Zambia		2925	.0013675	.036961	0
1	Libya		2925	.0003419	.01849	0
1	Burkinafaso		2925	.0116239	.1072042	0
1	Tunisia		2925	.0010256	.0320147	0
1	IvoryCoite		2925	.0013675	.036961	0

1	GuineaBissau		2925	.0003419	.01849	0
1	Morocco		2925	.0013675	.036961	0
1	Uganda		2925	.0088889	.093877	0
1	Brazil		2925	.105641	.3074302	0
1	Argentina		2925	.0215385	.1451956	0

1	Bolivia		2925	.0078632	.0883407	0
1	Paraguay		2925	.0051282	.0714398	0
1	Per		2925	.0136752	.1161586	0
1	Uruguay		2925	.0068376	.0824207	0
1	Ecuador		2925	.0105983	.1024185	0

1	Chile		2925	.0164103	.1270688	0
1	Colombia		2925	.0191453	.137059	0
1	Venezuela		2925	.008547	.0920698	0
1	Mexico		2925	.0697436	.2547579	0
1	Haiti		2925	.0006838	.0261443	0

1	Canada		2925	.0177778	.1321654	0

1	Honduras		2925	.0003419	.01849	0
1	Belize		2925	.0003419	.01849	0
1	ElAalvador		2925	.002735	.052235	0
1	UnitedStates		2925	.0745299	.2626762	0
-----+-----						
--						
1	Costarica		2925	.0044444	.0665297	0
1	Nicaragua		2925	.0020513	.0452523	0
1	Guatemala		2925	.0023932	.0488697	0
1	Stato		0			
90	CodiceStato		2925	47.31761	29.42025	0
-----+-----						
--						
4	Continente		2925	2.626325	1.280253	1
1	QoES		2902	.6002757	.489926	0
1	EC		2801	.721528	.448327	0
1	ELM		2900	.86	.3470469	0
1	EE		2862	.8357792	.3705406	0
-----+-----						
--						
1	EPI		2906	.7419133	.4376573	0
1	EG		2906	.7890571	.4080481	0
1	EGP		2263	.9611136	.193367	0
1	EI		2114	.9947966	.0719637	0
1	HDI		2918	.2820425	.450071	0
-----+-----						
--						
1	EK		2918	.2806717	.4494044	0
1	Educati~2014		2891	-.0854376	.6607893	-1
1	Educati~2017		2790	.0494624	.6469096	-1
1	Work_2014		2889	-.0702665	.4294943	-1
1	Work_2017		2851	-.0747106	.469074	-1
-----+-----						
--						
1	Sust_2014		2895	.5761658	.5910398	-1

1	Sust_2017		2895	.6221071	.5725177	-1
1	Nature_2014		2895	.555095	.59221	-1
1	Nature_2017		2895	.6082902	.5662108	-1
1	SustNat_2014		2925	.6198291	.64574	-1
1						
--						
1	SustNat_2017		2925	.6810256	.606451	-1
1	Government~4		2252	.2397869	.4677589	-1
1	Government~7		2103	.2776985	.4479704	0
1	Support_2014		2252	.2015986	.4705802	-1
1	Support_2017		2103	.253923	.4353576	0
1						
--						
1	GovernmSup~4		2252	.3769982	.5475719	-1
1	GovernmSup~7		2103	.4303376	.4952411	0
1	Market_2014		2907	-.0405917	.642927	-1
1	Market_2017		2907	-.0368077	.6450248	-1
1	Busines~2014		2907	-.125215	.6826988	-1
1						
--						
1	Busines~2017		2907	-.119367	.6834942	-1
1	MarketB~2014		2907	-.1613347	.7696349	-1
1	MarketB~2017		2907	-.1568627	.7703358	-1
5	IDASS_2014		2925	2.381197	.9975973	0
5	IDASS_2017		2925	2.376068	.9793219	0
5						
--						
5	Num_tem~2014		2914	4.747426	.5414839	0
5	Num_tem~2017		2914	4.648593	.6582439	0
1	IAREL_2014		2907	.4955338	.2034356	0
1	IAREL_2017		2907	.4813439	.2114531	0
4	IAORD_2014		2907	2.589267	.917368	1
4						
--						
4	IAORD_2017		2907	2.573787	.9097095	1

1	Asia		2925	.3117949	.4633057	0
1	Europa		2925	.1405128	.3475777	0
1	Africa		2925	.157265	.3641126	0
1	America		2925	.3904274	.4879295	0

--	Delta_IDASS		2925	-.0051282	.7454658	-3
4	Anno1		2925	.0010256	.0320147	0
1	Anno2		2925	.0003419	.01849	0
1	Anno3		2925	.0013675	.036961	0
1	Anno4		2925	.0003419	.01849	0

--	Anno5		2925	.0013675	.036961	0
1	Anno6		2925	.0010256	.0320147	0
1	Anno7		2925	.0013675	.036961	0
1	Anno8		2925	.002735	.052235	0
1	Anno9		2925	.0116239	.1072042	0

--	Anno10		2925	.0181197	.133407	0
1	Anno11		2925	.0205128	.1417706	0
1	Anno12		2925	.0129915	.1132566	0
1	Anno13		2925	.0211966	.1440638	0
1	Anno14		2925	.0160684	.1257601	0

--	Anno15		2925	.0181197	.133407	0
1	Anno16		2925	.0297436	.1699081	0
1	Anno17		2925	.0321368	.1763934	0
1	Anno18		2925	.0164103	.1270688	0
1	Anno19		2925	.0365812	.1877633	0

--	Anno20		2925	.0287179	.1670412	0
1						

1	Anno21		2925	.0338462	.180864	0
1	Anno22		2925	.0376068	.190276	0
1	Anno23		2925	.0478632	.2135133	0
1	Anno24		2925	.0461538	.2098541	0
-----+-----						
--	Anno25		2925	.0420513	.2007405	0
1	Anno26		2925	.0300855	.1708517	0
1	Anno27		2925	.0478632	.2135133	0
1	Anno28		2925	.0495726	.2170975	0
1	Anno29		2925	.0690598	.2535992	0
-----+-----						
--	Anno30		2925	.0505983	.2192134	0
1	Anno31		2925	.0358974	.1860662	0
1	Anno32		2925	.0420513	.2007405	0
1	Anno33		2925	.0519658	.221996	0
1	Anno34		2925	.0526496	.2233711	0
-----+-----						
--	Anno35		2925	.0447863	.2068699	0
1	Anno36		2925	.0297436	.1699081	0
1	Anno37		2925	.0164103	.1270688	0
1	Prima1990		2925	.0598291	.2372104	0
1	Tra_199~2000		2925	.245812	.4306412	0
-----+-----						
--	Tra_200~2010		2925	.4567521	.4982113	0
1	Delta_IAREL		2907	-.0141899	.1585449	-.75
1	Dis_Neg		2925	.7835897	.919096	0
4	Dis_Pos		2925	1.592479	1.023365	0
5	IAREL_2017~y		2907	.3719356	.2793994	0
1	-----+-----					
--	IAREL_2017~t		2907	.0410389	.143983	0
1	-----					

Dis_Pos_X~y	2925	1.101197	1.019986	0
5				
Dis_Pos_X~t	2925	.128547	.4961088	0
4				
Dis_Neg_X~y	2925	.6215385	.8748741	0
4				
Dis_Neg_X~t	2925	.0947009	.4171297	0
4				

--				
Team_today	2925	.8680342	.3385115	0
1				
Team_Yeste~y	2925	.8837607	.3205665	0
1				
Environ~oday	2925	.0003419	.01849	0
1				
Environ~rday	2925	.0003419	.01849	0
1				
People_Today	2925	.8324786	.3735046	0
1				

--				
var232	2925	.8509402	.3562083	0
1				
Social_Today	2925	.7668376	.4229171	0
1				
var234	2925	.7805128	.41397	0
1				
Local_Help~y	2925	.5244444	.4994875	0
1				
var236	2925	.5350427	.4988558	0
1				

--				
Developmen~y	2925	.6690598	.470632	0
1				
var238	2925	.6841026	.4649518	0
1				
Public_Today	2925	.6984615	.4590044	0
1				
var240	2925	.7148718	.4515527	0
1				
Training_T~y	2925	.6923077	.4616174	0
1				

--				
var242	2925	.702906	.4570564	0
1				
Organizati~y	2925	.8495726	.3575509	0
1				
var244	2925	.865641	.3410959	0
1				
Program_To~y	2925	.7969231	.4023581	0
1				
var246	2925	.8140171	.3891594	0
1				

--				
National_T~y	2925	.4335043	.4956433	0
1				

1	var248		2925	.4451282	.4970649	0
1	School_Today		2925	.6789744	.4669505	0
1	var250		2925	.6923077	.4616174	0
1	Family_Today		2925	.6006838	.4898416	0

1	var252		2925	.6150427	.4866684	0
1	System_Today		2925	.6041026	.4891262	0
1	var254		2925	.6164103	.486343	0
1	Life_Today		2925	.5870085	.4924555	0
1	var256		2925	.602735	.4894154	0

1	_IAnno_1981		2925	.0003419	.01849	0
1	_IAnno_1982		2925	.0013675	.036961	0
1	_IAnno_1983		2925	.0003419	.01849	0
1	_IAnno_1984		2925	.0013675	.036961	0
1	_IAnno_1985		2925	.0010256	.0320147	0

1	_IAnno_1986		2925	.0013675	.036961	0
1	_IAnno_1987		2925	.002735	.052235	0
1	_IAnno_1988		2925	.0116239	.1072042	0
1	_IAnno_1989		2925	.0181197	.133407	0
1	_IAnno_1990		2925	.0205128	.1417706	0

1	_IAnno_1991		2925	.0129915	.1132566	0
1	_IAnno_1992		2925	.0211966	.1440638	0
1	_IAnno_1993		2925	.0160684	.1257601	0
1	_IAnno_1994		2925	.0181197	.133407	0
1	_IAnno_1995		2925	.0297436	.1699081	0

1	_IAnno_1996		2925	.0321368	.1763934	0

1	_IAnno_1997		2925		.0164103		.1270688		0
1	_IAnno_1998		2925		.0365812		.1877633		0
1	_IAnno_1999		2925		.0287179		.1670412		0
1	_IAnno_2000		2925		.0338462		.180864		0
-----+-----									
--									
1	_IAnno_2001		2925		.0376068		.190276		0
1	_IAnno_2002		2925		.0478632		.2135133		0
1	_IAnno_2003		2925		.0461538		.2098541		0
1	_IAnno_2004		2925		.0420513		.2007405		0
1	_IAnno_2005		2925		.0300855		.1708517		0
-----+-----									
--									
1	_IAnno_2006		2925		.0478632		.2135133		0
1	_IAnno_2007		2925		.0495726		.2170975		0
1	_IAnno_2008		2925		.0690598		.2535992		0
1	_IAnno_2009		2925		.0505983		.2192134		0
1	_IAnno_2010		2925		.0358974		.1860662		0
-----+-----									
--									
1	_IAnno_2011		2925		.0420513		.2007405		0
1	_IAnno_2012		2925		.0519658		.221996		0
1	_IAnno_2013		2925		.0526496		.2233711		0
1	_IAnno_2014		2925		.0447863		.2068699		0
1	_IAnno_2015		2925		.0297436		.1699081		0
-----+-----									
--									
1	_IAnno_2016		2925		.0164103		.1270688		0

Tabella di correlazione

```
. cor RECORD_DA_GOOGLE SITO FACEBOOK profit_TODAY
community_TODAY Team_today Environment_today Peop
> le_Today Social_Today Local_Help_Today
Development_Today Public_Today Training_Today
Organization_To
> day Program_Today National_Today School_Today
Family_Today System_Today Life_Today Asia Europa Afr
> ica
(obs=2925)
```

	RECORD~E	SITO	FACEBOOK	pro~ODAY
com~ODAY Team_t~y Env~oday People~y Social~y				
RECORD_DA~E	1.0000			
SITO	0.0081	1.0000		
FACEBOOK	0.0130	0.0095	1.0000	
profit_TODAY	0.0032	0.0324	0.0273	1.0000
communi~ODAY	-0.0230	0.1633	0.0760	-0.0041
Team_today	0.0243	0.2105	0.0415	0.0401
Environment_today	-0.0017	0.0025	-0.0082	-0.0058
People_Today	-0.0316	0.1781	0.0402	0.0693
Social_Today	-0.0111	0.1551	0.1107	0.0330
Local_Help_Today	0.0237	0.0876	0.0403	0.0545
Development_Today	0.0167	0.1172	0.0226	0.0435
Public_Today	0.0242	0.1231	0.0915	-0.0251
Training_Today	0.0300	0.1432	0.0048	0.0052
Organization_Today	-0.0122	0.2143	0.0751	0.0205
Program_Today	0.0121	0.1535	0.0489	-0.0096
National_Today	0.0347	0.0638	0.0417	-0.0041
School_Today	0.0143	0.1210	0.0906	0.0115
Family_Today	-0.0020	0.0887	0.0099	0.0143
System_Today	0.0151	0.0904	0.1579	

System_Today	0.0028	0.1005	0.0673	0.0441	
0.0712	0.0892	0.0150	0.1198	0.1025	
Life_Today	0.0126	0.0899	0.0616	-0.0210	
0.1385	0.1325	0.0155	0.1276	0.1795	
Asia	-0.0444	-0.0287	-0.1523	0.0076	-
0.0276	-0.0167	-0.0124	-0.0222	-0.1001	
Europa	-0.0242	0.0313	0.0284	-0.0018	-
0.0554	0.0385	0.0457	0.0813	0.0810	
Africa	0.0362	-0.0142	-0.0973	0.0268	
0.0128	-0.0813	-0.0080	-0.0175	-0.1016	

| Local_~y Develo~y Public~y Traini~y
Organi~y Progra~y Nation~y School~y Family~y

-----+-----

Local_Help~y	1.0000				
Develo~y	0.1203	1.0000			
Public_Today	0.0337	0.0556	1.0000		
Training_T~y	0.0653	0.1876	0.0510	1.0000	
Organizati~y	0.1412	0.1573	0.1674	0.1650	
1.0000					
Program_To~y	0.0877	0.1398	0.1220	0.2582	
0.2084	1.0000				
National_T~y	0.0829	0.0933	0.1193	0.0690	
0.1114	0.1055	1.0000			
School_Today	0.1033	0.0953	0.0971	0.1731	
0.0896	0.1917	0.0902	1.0000		
Family_Today	0.0763	0.0467	0.0818	0.1401	
0.1197	0.1298	0.0399	0.1062	1.0000	
System_Today	0.0270	0.0234	0.1216	0.0995	
0.0896	0.0779	0.0734	0.1202	0.1065	
Life_Today	0.0577	0.0874	0.1403	0.1208	
0.1016	0.1496	0.0640	0.0955	0.1370	
Asia	0.0631	0.0374	-0.0901	-0.0118	-
0.0471	-0.0473	-0.0333	-0.0336	0.0485	
Europa	0.0068	-0.0251	0.0427	0.0180	
0.0023	-0.0013	-0.1135	-0.0022	-0.0500	
Africa	-0.0287	0.0284	-0.0865	0.0337	-
0.0100	-0.0317	0.0201	0.0174	-0.0064	

| System~y Life_T~y Asia Europa
Africa

-----+-----

System_Today	1.0000			
Life_Today	0.0891	1.0000		
Asia	-0.0316	-0.0890	1.0000	
Europa	0.1121	0.0714	-0.2722	1.0000
Africa	0.0021	-0.0134	-0.2908	-0.1747
1.0000				

Summary

“Ashoka: coerenza strategica tra le Social Enterprise e il contesto di riferimento”

La finalità del presente elaborato è valutare l’attinenza strategica delle imprese sociali dei *fellows* appartenenti al network Ashoka rispetto a determinate problematiche riscontrate a livello Paese.

Nel primo capitolo, suddiviso in tre paragrafi, si affronta la tematica relativa alle organizzazioni ibride (OI) che, per loro natura, sono molto difficili da definire in quanto derivano dalla coesistenza, nel proprio modello di *business*, di una pluralità di elementi diversi tra loro, tanto da poter essere considerati addirittura antitetici.

Nel primo paragrafo si parte da un presupposto in sé apparentemente semplice: sia i tradizionali modelli di *business* esclusivamente *for profit* che quelli esclusivamente *non profit* non si sono dimostrati in alcun modo idonei per affrontare alla radice – e con margini di soluzione accettabili – i principali problemi sociali e ambientali che affliggono la nostra società. In tale ambito trovano collocazione le OI, in quanto nelle medesime coesistono tali diverse logiche di *business*. Dal punto di vista giuridico – legale, dato che non sono presenti regole universalmente accettate nelle quali possano essere agevolmente ricomprese, il legislatore di riferimento ha comunque cercato fattivamente – nel tempo – di facilitare il perseguimento dei “doppi obiettivi” di tali organizzazioni, con una produzione normativa che consentisse libertà d’azione ai rispettivi membri e che, nel contempo, fosse rispettosa delle peculiari finalità strategiche che tali organizzazioni tendono a raggiungere. Molti studiosi si sono interessati alle potenziali difficoltà e relative conseguenze del bilanciamento dei due obiettivi di performance diversi tra di loro. Alcuni di essi rilevano come, anche se permane una scarsa diffusione del concetto di impresa sociale a livello europeo, si prevede che la stessa in futuro possa trovare una sempre maggiore attenzione nella maggior parte dei Paesi del vecchio continente.

Si approfondisce quindi come si è evoluto nel tempo il significato del termine “ibrido”, che ha mantenuto la peculiarità di essere concettualmente applicabile ad un

campo non ancora definito, presentando caratteristiche di due (o più) entità tra di loro potenzialmente contrapposte per natura o costituzione. Tale caratteristica è traducibile con il termine “hybridity”, utilizzato in diverse discipline, quali, ad esempio, la biologia, le scienze sociali e la tecnologia. Molti autori hanno affrontato le problematiche relative alla evoluzione delle OI, evidenziandone le criticità e le difficoltà di inquadramento tra i settori *profit* e *no profit*, anche con riferimento alla concettualizzazione delle medesime in rapporto al contesto di riferimento, identificato nello Stato, nel mercato e nella comunità. L’assottigliamento dei confini tra i diversi settori e la libertà – o meglio necessità – di adottare il profilo migliore per i propri scopi sociali, caratteristica tipica delle OI, ha dato il via libera alla combinazione di forme organizzative diverse e in alcuni casi completamente nuove, incontrando in tal modo sfide organizzative uniche. Tali problematiche sono causate dalle diverse logiche che concorrono a formare la *mission* aziendale delle OI e che potrebbero generare, se non correttamente gestite e mitigate, tensioni interne ed esterne. Di rilievo si ritiene possa essere in particolare la individuazione, fatta ad opera di uno degli autori più importanti e presa in considerazione nell’elaborato, di tre matrici diverse come “fonti” della *hybridity*: la combinazione di identità organizzative, di molteplici forme organizzative e di diverse logiche istituzionali che, nonostante operino a livelli aziendali differenti, contribuiscono alla creazione di nuove forme societarie in modo complementare. Considerando tali peculiarità in materia di forma e composizione societaria, si rileva che ogni organizzazione ibrida costituisce un unicum. E come tale deve essere vista, analizzata e studiata.

Il secondo paragrafo, nel quale è analizzata l’impresa sociale quale principale tipologia di OI, è anch’esso suddiviso in tre sottoparagrafi, nei quali sono esposti la letteratura di riferimento, i rapporti con l’esterno e le tensioni interne. L’analisi prende avvio dalla nascita di una nuova forma di organizzazione, dettata dall’economia globale, decisioni su scala nazionale e nuove attenzioni verso nuovi argomenti di natura prettamente sociale, che ha dimostrato di poter competere non solo per la qualità dei prodotti o servizi offerti, ma anche per l’abilità di generare externalità positive per l’ambiente di riferimento: le imprese sociali. In tale ambito, un approfondimento a parte merita il tema della *Corporate and Social Responsibility* (CSR) che, pur avendo gli stessi concetti base delle imprese sociali, e cioè l’attenzione al tema ambientale, sociale ed economico del contesto nel quale le organizzazioni operano, presenta una differenza nelle rispettive finalità: mentre la

CSR è principalmente rivolta a ridurre le esternalità negative causate dalle azioni compiute dalle imprese per il raggiungimento della *mission* aziendale, le imprese sociali sono rivolte alla creazione di valore sostenibile (in ogni caso, la CSR sta contribuendo in maniera più che positiva alla creazione di azioni concrete verso l'ambiente, la sostenibilità e l'impatto sociale). Le imprese sociali perseguono l'obiettivo di fare dello sviluppo sostenibile "uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri" (Rapporto Brundtland). Tale rapporto ha contribuito a generare un fenomeno demografico di individui che attribuiscono molto valore all'importanza di tali tematiche, chiamato LOHAS. In alcuni casi, decidono di intraprendere attività imprenditoriali *ex novo* basate sulle proprie credenze. In ogni caso tali soggetti sono riusciti a cambiare il mercato facendo aumentare la quota degli investimenti SRI (*Socially Responsible Investing*) fino ad un valore di 290 \$ miliardi nel solo 2011 con una crescita totale degli investimenti SRI che ammonta a 8.72 \$ trilioni nel 2016 nei soli Stati Uniti. Le imprese sociali quindi non solo ispirano e motivano al cambiamento, ma anche nascono, si sviluppano e sfidano i principali problemi con queste motivazioni inserite al centro del proprio *business plan*. Diventa così interessante capire e analizzare quali meccanismi di *governance* si possano attuare per gestire una realtà ibrida, dove la sostenibilità della propria *hybridity* è condizionata dall'avanzamento sia della missione sociale che della performance economica. I rischi che si presentano possono essere in primis esterni, e possono riguardare complicazioni con l'ambiente settoriale circostante, dovute al ruolo delle forme istituzionalizzate nel conferimento di legittimità e risorse. Infatti le imprese sociali devono provare a modificare i paradigmi del settore di riferimento e metterne in discussione le ideologie standard di *business*. Il compito delle imprese sociali è quindi essere accettate dalle forme istituzionalizzate proponendo nel contempo un paradigma diverso da quello sul quale si basano le predette istituzioni. In secondo luogo, le imprese sociali devono anche sopportare tensioni interne, identificabili come rischi finanziari, culturali e politici. Tale difficoltà di interazione corretta genera pressioni sempre più crescenti in capo al *management*, che deve prendere decisioni cercando di favorire il raggiungimento di un rapporto paritario tra i due predetti sistemi, garantendo equità tra i medesimi. Tali difficoltà di inquadramento rimarcano ancora la bontà dell'affermazione che le OI, e quindi le imprese sociali che ne rappresentano l'*extrema ratio*, sono un *unicum*.

Il terzo paragrafo, che si occupa del tema della strategia e del rischio di *mission drift*, è suddiviso a sua volta in tre sottoparagrafi. Le imprese sociali hanno creato un *business model* che sfida le teorie economiche tradizionali sia sul concetto di impresa che sul concetto di intraprendere un *business* sostenibile. Nonostante ciò, la crescita dimensionale, oramai un *must* nel mondo economico, può, nel caso delle imprese sociali, aumentare le esternalità operative generando anche importanti attenzioni sul lato del riconoscimento istituzionale. L'impresa sociale ha inoltre insito nel proprio modello di *business* un sostanziale cambiamento nel rapporto azienda – comunità – ambiente. Tale rapporto viene enfatizzato, coltivato con profonde relazioni umane che vanno oltre il normale rapporto lavorativo, il tutto mirato ad ottenere un “senso comune del valore”. Tale concetto costituisce un plus sul quale le imprese ibride poggiano il proprio operato e la propria *raison d'être*. È importante comunque notare che la funzione commerciale ha un significato e un fine sociale, viene implementata e utilizzata come veicolo per la creazione di valore sociale. Su ciò però incombe il rischio di allontanarsi dal raggiungimento della propria missione sociale e di concentrarsi invece sull'attività di generazione di valore economico: il cd *mission drift*, particolarmente presente perché le imprese sociali sono dipendenti dai ricavi ottenuti commercialmente. Pertanto il compito chiave della *governance* è quello di mantenere un corretto allineamento e prioritizzazione dei vari interessi. Un modo per garantire che questo possa effettivamente accadere è quello di analizzare le rispettive responsabilità in base a “di cosa” e “verso chi” si è responsabili. In sintesi, si sta prendendo parte ad una sorta di intreccio tra gli interessi sociali e il lato *business*, con il fine ultimo aziendale che diventa quello di creare un valore condiviso da tutti gli interlocutori. Questo *mindset* è particolare perché non opera all'interno dello schema redistributivo delle risorse, che potrebbe vedere la società come *pooler* di quanto ricavato con i diversi *stakeholder*, ma piuttosto si caratterizza in un processo simbiotico con il quale sia l'impresa che l'ambiente espandono il valore economico e sociale.

Nel secondo capitolo si è introdotto Ashoka, network mondiale di imprenditori sociali fondato da Bill Drayton nel 1980, che ha quale *mission* creare un mondo nel quale “ognuno si possa percepire come agente del cambiamento, per favorire soluzioni sistemiche alle principali problematiche sociali”. A tal proposito è stata lanciata la campagna *Everyone A Changemaker™*. Ashoka promuove la *social entrepreneurship* con un meccanismo di affiliazione degli imprenditori sociali

all'interno del *network* e della struttura dell'organizzazione stessa. L'idea di base è quella che non esista forza più temprata di quella di un imprenditore sociale: una persona guidata da un'idea innovativa che può aiutare a correggere un radicato problema mondiale. Le innovazioni proposte sono durature, solide e perseguono obiettivi di cambiamento del sistema, per poter resistere anche dopo l'attività stessa. Nel suo operato di catalizzatore tra mondo sociale ed imprenditoriale, Ashoka non ha mai smesso di lavorare per il raggiungimento della propria *mission*. Particolare attenzione viene riposta anche nei giovani e nella loro formazione, grazie alla costituzione di un fondo ad hoc, *Youth Venture*, per aiutarli ad avviare la propria realtà imprenditoriale e iniziare la strada per diventare un *changemaker*, oltre a diversi altri programmi, come ad esempio *Changemaker School* e Crescere Innovatori. Nel 1981, in India, Ashoka ha iniziato a selezionare e sostenere imprenditori con una spiccata predilezione per progetti di profonda trasformazione sociale, valutando qualità e caratteristiche per poterli ammettere nel programma *Fellow*. I numeri e la notorietà di Ashoka hanno continuato a crescere in maniera vertiginosa, raggiungendo la quota di oltre 1000 imprenditori sociali nei primi anni '90 e oltre 3000 ad oggi. Il 23 Giugno 2016 NGO Advisor, un'indipendente società svizzera del settore *media*, nella propria classifica ha collocato Ashoka nella sesta posizione di NGO più influenti al mondo. Con questo traguardo, è stato subito chiaro di come Ashoka fosse riuscita a raggiungere l'obiettivo di definire e far prosperare il settore dell'imprenditoria sociale. Infatti tale settore ormai è apprezzato, studiato e reso oggetto di sviluppo da parte di studiosi, letterati, avvocati, associazioni di categoria, membri di governo e persone "comuni". Un tema strettamente collegato ad Ashoka è quello relativo alla *social innovation*, che consiste in strategie, concetti e idee che mirano a far combaciare i bisogni sociali con alcuni temi quali condizioni di lavoro, istruzione, sviluppo della comunità e sanità. Tali attività estendono e rafforzano il concetto di società civile. La caratteristica principale della *social innovation* è l'approccio universalmente applicabile: infatti, questa può essere implementata da istituzioni di ricerca, società oppure organizzazioni indipendenti e i campi di applicazione possono essere molteplici, come ad esempio le *charter schools*, le *emissions trading*, *fair trade*, i piani di conservazione ambientale, standard di lavoro internazionali. Ashoka ha sviluppato nel corso degli anni e con il progredire del proprio operato diversi progetti. Il principale di questi è il programma *Fellow*, che prevede un processo di identificazione, selezione e sostegno di coloro i

quali diventeranno poi *fellows*. Questi sono selezionati attraverso una rete di segnalatori su tutto il territorio nazionale che, giorno dopo giorno, cercano di capire chi sono le persone che più stanno contribuendo allo sviluppo sociale. Da evidenziare che Ashoka seleziona persone, non progetti, con un forte spirito d'impresa, tanta creatività e fibra etica. Il corretto svolgimento di tale processo richiede un rigoroso approfondimento, sia personale che professionale, con una particolare attenzione risposta nella storia personale dell'intervistato. I criteri che determinano la valutazione del candidato sono: la novità dell'idea, l'impatto sociale, il livello di imprenditorialità e intraprendenza, la creatività e la fibra etica mostrata. Dal 2017, in Italia, è presente un comitato di Segnalatori: tra questi, si colloca anche ERShub, centro didattico dell'Università LUISS. Il supporto mostrato da Ashoka nei confronti dei propri *fellows* è tangibile e ha un impatto diretto sui *fellows* e sul loro operato, facilitandolo e allargando il *network* e la propria visibilità. Questo si traduce in una maggiore possibilità di contribuire ad un cambiamento sistemico e diventare realmente un agente del cambiamento. Citando Drayton, si può affermare che “gli imprenditori sociali vedono un futuro dove altri non lo vedono. Vedono i risultati finali a livello globale ancor prima di cominciare. L'imprenditoria sociale trasforma i problemi in opportunità. Non è solo una questione di avere grandi idee, ma di sapere come realizzarle”.

Nel terzo capitolo si è introdotta e illustrata la parte empirica dell'elaborato, che ha la finalità di analizzare e valutare il grado di aderenza strategica tra i progetti dei *fellows* e le principali problematiche presenti in alcuni Paesi. Per la valutazione di tali problematiche, che verranno successivamente anch'esse esposte e analizzate, ci si è avvalsi di diversi documenti e ricerche. Tale set informativo, composto sia da documenti che erano già in possesso che da documenti ottenuti a seguito di ricerche, ha permesso lo sviluppo di alcuni *test* statistici. Inoltre, è stato inviato a circa 1000 *fellows* di Ashoka un questionario (tradotto in 5 lingue) e dai risultati ottenuti si sono ricavati alcuni casi studio. Alcune informazioni necessarie per le analisi empiriche erano già a disposizione. Ad esempio, era già nota la presenza, per due riferimenti temporali differenti (anno 2014 e anno 2017), di oltre 50 termini, scelti tra quelli più presenti nelle descrizioni delle *mission* delle imprese sociali e tra quelli maggiormente esemplificativi di queste ultime, in formato binario. Oltre ai suddetti termini, nei file erano contenute anche informazioni circa la presenza di sito, account Facebook, nazione dove è attiva l'impresa sociale e l'anno di elezione a *fellow*; il

tutto oltre ai Google *hits* associati all'iniziativa del *fellow*. Tali informazioni hanno permesso di capire e delineare il campo di applicazione dell'impresa sociale, che è stato poi confrontato con alcune variabili costruite appositamente e relative alla presenza o meno di alcune problematiche a livello Paese, certificata tramite la lettura e analisi di documenti ufficiali prodotti da organizzazioni mondiali quali il *World Economic Forum*, *Global Entrepreneur Monitor*, *Yale Center for Environmental Law & Policy* e *United Nations Development Program* tra gli altri. Tale indagine ha rappresentato un momento di particolare importanza nel processo di costruzione dell'elaborato, in quanto gli indici intermedi scelti (*Quality of Educational System*, *Efficient Labor Markets*, *Environmental Performance Index*, *Government Entrepreneurship Program* e *Human Development Index*) hanno rappresentato la principale chiave di lettura per l'analisi condotta. Successivamente si è proceduto alla creazione di un file Excel riportante in codice binario la presenza o meno delle problematiche scelte per ciascuno dei 90 Paesi considerati. Tra i 50 termini presenti nel file suesposto, se ne sono ricavati 8 (*business*, *market*, *nature*, *sustainability*, *work*, *support*, *government* ed *education*) utilizzati per il confronto con le problematiche a livello di Paese. Da tale confronto si è potuto ricavare se l'impresa sociale di riferimento era allineata o meno con il relativo indice intermedio, valutando se la presenza nella *mission* del termine scelto coincideva con la presenza della corrispondente problematica nel Paese di riferimento. Tutte le predette informazioni sono state inserite in un file nuovo, elaborato ad hoc. Una volta completato il confronto con tutti gli indici intermedi di riferimento, si è proceduto con la creazione di un indice finale chiamato IDASS (Indice di Disallineamento Assoluto). Considerata l'impossibilità oggettiva (assenza di dati) di ottenere tutte le informazioni relative alle problematiche a livello Paese, e per evitare quindi il rischio che tale indice perdesse di significatività, si è proceduto con la creazione di un Indice di Allineamento Relativo (IAREL). L'*output* di tale indice è rappresentato da una percentuale, espressa in positivo. Per indagare anche la natura del disallineamento, si sono costruiti gli indici di Disallineamento Positivo o Negativo. Successivamente si è proceduto con il lavoro analitico, costituito dal test Anova, al quale hanno fatto seguito regressioni e la spiegazione dei casi studio ottenuti dal questionario, per i quali se ne consiglia la consultazione nell'elaborato.

Con il test ANOVA si è verificato se l'ipotesi che le percentuali medie di IAREL - rispettivamente per l'anno 2014 e per l'anno 2017 - fossero significativamente differenti tra i vari continenti di appartenenza delle imprese sociali. Il test ha dato i seguenti risultati.

ANOVA		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
IAREL_2014	Tra gruppi	28252,593	3	9417,531	23,279	,000
	Entro i gruppi	1174425,875	2903	404,556		
	Totale	1202678,468	2906			
IAREL_2017	Tra gruppi	17718,928	3	5906,309	13,378	,000
	Entro i gruppi	1281624,349	2903	441,483		
	Totale	1299343,277	2906			

Il test ANOVA rifiuta l'ipotesi nulla di percentuali medie uguali nei sottogruppi a livello 0,01 (p -value $<0,01$) – livello standard più grande - , sia per l'anno 2014 che per l'anno 2017: si conclude quindi che non tutte le medie dei vari continenti sono uguali tra loro, ovvero esistono delle differenze nelle percentuali medie di IAREL a seconda dei vari continenti. A questo punto si è proceduta l'analisi utilizzando due test post hoc, il test di Levene e il test di Tamhane.

Per avere una visione più completa del *dataset* costruito, si è ritenuto utile procedere con l'implementazione di un **modello di regressione**, in modo da valutare quali fossero i fattori che determinano il livello di legittimazione di un'impresa sociale, misurata tramite i Record di Google, la nostra variabile dipendente. Prima però di procedere con il modello di regressione, si è effettuata un'analisi della correlazione tra tutte le variabili utilizzate, dalla quale è risultato che nessuna delle variabili analizzate ha un livello significativo di correlazione, consentendo quindi di proseguire con l'analisi. Nel modello di regressione sono state utilizzati come variabili di controllo diversi termini e diverse informazioni, come la data di elezione del *fellow* e il continente di provenienza. Di seguito si riporta il risultato ottenuto dalle regressioni e, successivamente, le considerazioni conclusive in merito all'elaborato.

	Regr. n°1	Reg. n°2	Regr. n°3	Regr. n°4	Regr. n°5	Regr. n°6
Variabile	Coef. & (Std.err)	Coef. & (Std.err)	Coef. & (Std.err)	Coef. & (Std.err)	Coef. & (Std.err)	Coef. & (Std.err)
SITO	-1.374* (.813)	-1.403* (.810)	-1.778** (.770)	-1.533** (.765)	-1.352** (.684)	-1.354* (.690)
FACEBOOK	-.303 (.344)	-.324 (.334)	-.397 (.323)	-.396 (.320)	-.444 (.329)	-.491 (.333)
Profit_TODAY	-.246 (.371)	-.045 (.936)	-.512 (.349)	.249 (.548)	-.458 (.348)	-.774 (.478)
Community_TODAY	-.800*** (.282)	-.788*** (.279)	-.763*** (.267)	-.762*** (.265)	-.652** (.268)	-.602** (.266)
Team_today	.717** (.294)	.706** (.296)	.768*** (.269)	.797*** (.268)	.819*** (.266)	.793*** (.266)
Environment_today	-3.962*** (.567)	-3.981*** (.572)	-4.202*** (.527)	-4.105*** (.537)	-3.282*** (.508)	-3.304*** (.511)
People_Today	-.106 (.327)	-.108 (.326)	-.133 (.313)	-.155 (.313)	-.155 (.343)	-.187 (.341)
Social_Today	.288 (.249)	.279 (.250)	.306 (.232)	.407* (.235)	.207 (.259)	.219 (.256)
Local_Help_Today	.126 (.235)	.129 (.234)	.087 (.232)	.044 (.234)	.251 (.230)	.251 (.229)
Development_Today	-.308 (.256)	-.311 (.256)	-.368 (.252)	-.368 (.251)	-.307 (.259)	-.304 (.255)
Public_Today	.175 (.270)	.177 (.268)	.160 (.260)	.122 (.262)	.143 (.286)	.138 (.283)
Training_Today	.805*** (.237)	.801*** (.233)	.684*** (.221)	.669*** (.225)	.864*** (.244)	.851*** (.241)
Organization_Today	.172 (.300)	.178 (.304)	.042 (.282)	-.048 (.286)	.295 (.283)	.301 (.284)
Program_Today	-.170 (.296)	-.173 (.297)	-.286 (.289)	-.275 (.290)	-.189 (.281)	-.208 (.279)
National_Today	.550** (.213)	.557** (.213)	.557** (.208)	.597** (.205)	.593** (.217)	.629** (.216)
School_Today	.0717 (.224)	.079 (.225)	-.050 (.213)	.015 (.217)	.136 (.213)	.188 (.220)
Family_Today	.136 (.247)	.132 (.248)	-.015 (.239)	-.007 (.241)	-.032 (.239)	-.046 (.240)
System_Today	.513** (.221)	.510** (.222)	.467** (.216)	.400* (.219)	.516** (.232)	.485** (.236)
Life_Today	.124 (.239)	.130 (.243)	.171 (.227)	.140 (.227)	.197 (.241)	.234 (.240)
Asia	-1.887*** (.225)	-1.888*** (.417)	-1.489*** (.281)	-1.463*** (.278)	-1.594*** (.273)	-1.616*** (.273)
Europa	-1.095*** (.418)	-1.085*** (.313)	-1.629*** (.430)	-1.543*** (.437)	-1.409*** (.413)	-1.318*** (.409)
Africa	.128 (.312)	.137 (.313)	.323 (.306)	.276 (.302)	.386 (.327)	.386 (.327)
Prima1990	1.083** (.523)	1.069** (.523)	1.560***(.488)	1.555*** (.502)	1.461*** (.514)	1.357** (.524)
Tra_1991_e_2000	-.169 (.390)	-.183 (.393)	.224 (.359)	.180 (.368)	.185 (.401)	.082 (.427)
Tra_2001_e_2010	.127 (.325)	.113 (.331)	.407 (.311)	.413 (.311)	.456 (.316)	.357 (.327)
IAREL_2017	1.118* (.606)	1.17* (.644)	/	/	/	/
IAREL_2017_X_Profit	/	-.406 (1.524)	/	/	/	/
Dis_Pos	/	/	-.569*** (.128)	-.501*** (.136)	/	/
Dis_Neg	/	/	/	/	.337** (.140)	.257* (.152)
Dis_Pos_X_Profit	/	/	/	-.598** (.281)	/	/
Dis_Neg_X_Profit	/	/	/	/	/	.315 (.315)
- Costante	13.304*** (.771)	13.317*** (.771)	15.257***(.840)	14.930***(.823)	12.969***(.654)	13.083*** (.674)

***=Sign. Livello 0,01; **=Sign. Livello 0,05; *=Sign. Livello 0,1

Atteso che la finalità del presente elaborato era quella di valutare l'attinenza strategica delle imprese sociali dei *fellows* appartenenti al network Ashoka rispetto a determinate problematiche riscontrabili a livello Paese, dai sei modelli di regressione realizzati possiamo notare le seguenti evidenze statistiche:

- In tutti i modelli la presenza di un sito internet ha un impatto negativo e significativo, in quanto risulta che possedere il sito abbassa il punteggio atteso del logaritmo di Record da Google. Al contrario il possesso di una pagina Facebook non risulta avere in alcun caso un impatto statisticamente significativo.
- Per quanto riguarda le *Dummy Variables* di controllo sui termini presenti nella mission possiamo notare che:
 - Le parole *Community* ed *Environment* hanno un impatto negativo sul logaritmo dei Record da Google. Nella fattispecie la parola *Environment* risulta essere decisamente la più penalizzante in termini di Record.
 - Le parole *Team*, *Training*, *National* e *System*, al contrario, risultano avere un impatto positivo sul logaritmo dei Record di Google. Tra queste le parole che hanno nel complesso l'impatto positivo più forte risultano essere *Training* e *Team*, mentre l'impatto di *National* e *System*, seppur significativo, risulta più modesto in termini di entità.
- Rispetto al continente americano, preso a *benchmark* in quanto maggiormente numeroso in termini di osservazioni, l'essere collocato nei continenti asiatico ed europeo diminuisce significativamente il logaritmo dei Record da Google: infatti i coefficienti di entrambe le variabili hanno segno negativo e sono statisticamente significativi. Non risultano invece differenze statisticamente significative tra il continente americano ed il continente africano.
- Rispetto all'anno di elezione del *fellow*, prendendo come *benchmark* gli anni più recenti ovvero dopo il 2010, si nota come le uniche differenze statisticamente significative siano rispetto alle imprese con elezione del *fellow* prima del 1990. Infatti essere un'impresa con elezione del *fellow* prima del 1990 rispetto a dopo il 2010 aumenta significativamente il logaritmo dei Record di Google. Al contrario i periodi intermedi (1991-2000 e 2001-2010) non risultano significativamente differenti rispetto al periodo dopo il 2010.

- Come variabile quantitativa indipendente è stata scelta, per i primi due modelli di regressione, IAREL_2017, che rappresenta l'indice di allineamento relativo (in percentuale) dell'impresa sociale rispetto ai problemi del Paese. Si nota come al crescere dell'allineamento cresca anche il logaritmo dei Record di Google, quindi il segno del coefficiente coincide con il segno che era lecito attendersi a priori. Non risulta invece statisticamente significativa l'interazione tra IAREL_2017 e la presenza della parola *Profit* nella *mission*.
- Come variabile quantitativa indipendente, per il terzo e quarto modello di regressione, è stata scelta Dis_pos, che rappresenta l'indice di allineamento positivo. Dis_pos individua il numero di tematiche per le quali il problema è presente nel Paese di riferimento ma che l'azienda non menziona nella propria *mission*. Si nota come al crescere del disallineamento decresca il logaritmo dei Record di Google, quindi il segno del coefficiente coincide con il segno che era lecito attendersi a priori. L'interazione tra Dis_pos e la presenza della parola Profit nella *mission* risulta statisticamente significativa ed il segno è negativo, per cui l'impatto di Dis_pos sui Record nelle imprese che menzionano la parola Profit è decisamente più forte (circa raddoppiato) rispetto all'impatto di Dis_pos sui Record nelle imprese che non menzionano tale parola.
- Come variabile quantitativa indipendente, per il quinto e sesto modello di regressione, è stata scelta Dis_neg, che rappresenta l'indice di allineamento negativo. Dis_neg individua il numero di tematiche per le quali l'azienda menziona un problema nella propria *mission* che però non è presente nel Paese di riferimento. Si nota come al crescere del disallineamento cresca il logaritmo dei Record di Google, quindi il segno del coefficiente non coincide con il segno che era lecito attendersi a priori. L'interazione tra Dis_neg e la presenza della parola *Profit* nella *mission* non risulta statisticamente significativa.

Per le finalità del presente elaborato i Google *hits* sono stati utilizzati come una misura effettiva dell'impatto che l'impresa sociale ha sui media, in quanto un'impresa sociale con un elevato numero di Google *hits* è sicuramente un'impresa che ha una elevata visibilità sul web. Ma allora, tale elevata visibilità deriva dal fatto

che l'impresa svolge un'attività che nessuno fa, e quindi lavora su una particolare nicchia, oppure deriva dal fatto che l'impresa persegue le problematiche del Paese risultando in tal modo allineata? È necessario in proposito considerare che molte imprese, oltre a quelle appartenenti ad Ashoka, rivolgono la propria attenzione verso determinate problematiche a livello Paese, ampliando notevolmente la platea dei *players*. Nonostante ciò, i risultati presentati evidenziano che, le imprese, all'aumentare dell'indice di allineamento (IAREL) hanno un corrispondente aumento di visibilità sul web: infatti il coefficiente di IAREL è positivo in entrambe le regressioni che lo stimano. Essere allineati aiuta in termini di visibilità. I coefficienti degli indici *Dis_Neg* e *Dis_Pos* permettono di trarre alcune ulteriori conclusioni. *Dis_Neg* ha un coefficiente positivo, mentre *Dis_Pos* ne ha uno negativo. Questo significa che occuparsi anche di temi non considerati diffusi e importanti a livello di Paese, aiuta comunque ad aumentare la propria visibilità. Non occuparsi di temi importanti in alcun modo, invece, ha un chiaro effetto negativo sulla visibilità ottenuta. I risultati sono chiari. All'aumentare di IAREL aumentano i Google *hits*. Le imprese sociali, per avere maggiore visibilità, dovrebbero, in primo luogo, occuparsi di problematiche utili ai Paesi. In secondo luogo, intraprendere quante più iniziative possibili (anche se non rivolte a tematiche diffuse e importanti) e, in ogni caso, “evitare di non occuparsi” di tematiche rilevanti. Vengono quindi premiate in termini di visibilità, le imprese che sono intraprendenti. Da notare che in tutte le regressioni effettuate, la presenza del termine *profit* riduce il numero di Google *hits*: un'impresa sociale, quindi, in termini di visibilità, non dovrebbe avere una propensione a tale logica di *business*.

Una considerazione finale: Ashoka elegge i propri *fellows* dopo un'attenta analisi e un percorso di selezione che prevede molteplici *step*. Nonostante questo, non può avere a priori la certezza che un progetto otterrà un maggiore impatto rispetto ad un altro. Nella valutazione della bontà del progetto, Ashoka elegge sicuramente i migliori *fellows* ma, nel tempo, i risultati presentati suggeriscono che sia di aiuto anche selezionare e far crescere le iniziative che hanno una maggiore attinenza rispetto alle problematiche del Paese. Tale ultima considerazione ci richiama alla mente le difficoltà già esposte in precedenza nel primo capitolo: più le imprese sociali sono allineate alle problematiche del Paese, maggiori saranno i problemi organizzativi e di gestione societaria che ne derivano. In conclusione, benché i risultati ottenuti siano numerosi, di elevato livello di significatività e lo studio

dell'indice appositamente costruito si sia dimostrato corretto, resta ancora valida l'affermazione secondo la quale le imprese sociali rappresentano un fenomeno di tal elevata complessità (e per ciò stesso di assoluto interesse), che per poter essere compiutamente valutate nel loro aspetto più peculiare, ossia la direzione strategica implementata, è necessario poter disporre di un set informativo davvero imponente. Quanto sopra descritto costituisce la sintesi dei risultati che il presente studio ha consentito di raggiungere. L'auspicio è che questo lavoro possa contribuire a costituire un punto di partenza per proseguire la ricerca avviata con il questionario, consentendo di ampliare e approfondire la conoscenza di questo interessante, rilevante e quanto mai attuale fenomeno: le imprese sociali.