



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese

## La questione del patrimonio culturale abbandonato: l'innovazione sociale a servizio del Mezzogiorno

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Antonella Tancredi

Matr. 204961

Anno Accademico

2018/2019

# INDICE

<b>Introduzione.....</b>	<b>4</b>
<b>1 L'INNOVAZIONE SOCIALE .....</b>	<b>5</b>
1.1 Innovazione sociale: definizione, evoluzione e sfide aperte.....	5
1.1.1. Origini dell'Innovazione Sociale.....	5
1.1.2 La definizione di innovazione sociale .....	9
1.1.3 I problemi sociali insolubili: innovazione come alternativa al capitalismo .....	15
1.2 Innovazione come processo.....	18
1.2.1 Proposizione di un'idea .....	19
1.2.2. Sviluppo di prototipi e realizzazione di esperimenti .....	21
1.2.3. Valutazione e diffusione .....	21
1.2.4 Apprendimento ed evoluzione .....	22
1.3 Caratteristi comuni e tipologie di innovazioni sociali.....	23
1.4 Barriere all'innovazione .....	27
1.4.1 Ostacoli dal punto di vista dell'approccio della "domanda sociale" .....	28
1.4.2 Ostacoli dal punto di vista dell'approccio delle "sfide della società" .....	30
1.4.3. Ostacoli dal punto di vista dell'approccio 'cambiamento sistemico' .....	31
1.4.4 Barriere a livello organizzativo .....	32
1.5 Co-creazione come driver all'innovazione.....	35
1.6 Innovazione sociale nella cornice del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali.....	38
<b>2 L'ESPERIENZA ITALIANA.....</b>	<b>41</b>
2.1 Chi fa innovazione sociale.....	41
2.1.1 Prime esperienze, fasi principali, cambiamenti ed evoluzione .....	41
2.1.2 Imprese sociali e Società Benefit .....	42
2.1.2 Il ruolo delle istituzioni.....	45
<b>2.2 L'IMPRESA SOCIALE CHE CAMBIA.....</b>	<b>47</b>
2.2.1 Il profilo societario e la matrice culturale .....	47
2.2.2 Attività, business model e capitale umano.....	49
2.2.3. Mercati e risorse economiche.....	51
2.2.4 Organizzazione interna e reti .....	52
2.3 Realizzare un impatto sociale è possibile? .....	54
2.3.1 Cos'è un Business Model e come si differenzia dal Business Plan.....	56
2.3.2 Social Business Model Canvans .....	58
2.3.3 Il Social Business Plan .....	71
<b>3. L'INNOVAZIONE SOCIALE A SERVIZIO DEL MEZZOGIORNO .....</b>	<b>75</b>
3.1 La questione del patrimonio culturale abbandonato.....	75

3.2. AddioPizzo Travel .....	78
3.3 ExFadda.....	83
3.4 Farm Cultural Park.....	90
<b>Conclusion</b> .....	<b>96</b>

## **Introduzione**

Sempre più spesso si sente parlare di Social Innovation: sui giornali, in convegni, per televisione. Eppure solo pochi sono capaci di fornire una spiegazione chiara e concreta riguardo tale fenomeno. L'obiettivo di questa tesi è, per l'appunto, quello di chiarire cos'è l'innovazione sociale e come quest'ultima trovi manifestazione nella realtà. La crisi dei sistemi di welfare, l'invecchiamento della popolazione, la crescita dei flussi migratori all'interno dei vari paesi, l'abbandono di luoghi caratterizzati da uno straordinario valore storico-artistico, il progressivo aumento dei livelli d'inquinamento, hanno portato alla nascita di nuovi bisogni. Questi ultimi hanno contribuito a far emergere l'inadeguatezza e la sostanziale inefficienza non soltanto dell'apparato pubblico ma dell'intero sistema capitalistico. È proprio in un tale contesto che il concetto di Social Innovation ha trovato un terreno fertile per porre le sue radici.

La crescente importanza che il processo ha acquisito negli ultimi anni trova testimonianza nella nascita di diversi network, aventi come fine ultimo quello di studiare e monitorare l'evoluzione di un tale fenomeno. Tra questi citiamo il lavoro svolto da The Young Foundation, Australian Centre for Social Innovation, Euclid Network, Euricse (Italia), Polsky Center for Entrepreneurship and Innovation (Chicago) e numerosi altri. Anche in ambito universitario, diversi dipartimenti hanno deciso di approfondire un tale fenomeno. In ambito Europeo, d'altronde, la sua rilevanza ha fatto sì che il concetto venisse posto all'interno della Strategia Europa 2020, nonché nel Regolamento del Parlamento Europeo, come poi vedremo nel corso del primo capitolo. Risulta, pertanto, piuttosto difficile fornire una definizione univoca d'innovazione sociale, essendo diversi gli ambiti in cui trova applicazione ed essendo innumerevoli gli studi su essa condotti. Nei paragrafi successivi, partendo da un'analisi storica del concetto, andremo a esaminare più da vicino le formulazioni proposte da diversi autori, cercando di estrapolarne le caratteristiche comuni. Ci soffermeremo, in aggiunta, sulle principali barriere che un tale processo incontra, non soltanto nella fase d'implementazione ma soprattutto in quella di avvio. Andremo poi ad analizzare l'importanza attribuita ai fenomeni di co-creazione e co-produzione per mostrare come la partecipazione attiva della comunità locale possa fare la differenza. Nel capitolo secondo, esamineremo più da vicino il contesto italiano, focalizzandoci su quelli che sono i principali attori, vale a dire l'ambiente in cui operano, la forma giuridica adottata, i modelli business implementati e la loro capacità di conciliare sostenibilità economica con quella sociale. Termineremo la nostra trattazione analizzando una problematica specifica: quella del patrimonio culturale abbandonato, dimostrando come anche in un tale ambito l'innovazione sociale possa trovare applicazione. Cercheremo di ricostruire i modelli business di tre imprese sociali: AddioPizzo Travel, ExFadda, Farm Cultural Park, per mostrare come nonostante le avversità riscontrate durante il loro percorso, siano riuscite a realizzare un cambiamento. Sono esperienze, quelle riportate, che dovrebbero essere assunte come modello di riferimento, come fonte d'ispirazione. Tutti e tre i progetti, infatti, mostrano come l'unione, la motivazione, il coraggio possano far sì che un'idea non resti semplicemente tale, ma trovi concreta realizzazione.

# 1 L'INNOVAZIONE SOCIALE

## 1.1 Innovazione sociale: definizione, evoluzione e sfide aperte

### 1.1.1. Origini dell'Innovazione Sociale

Prima di intraprendere il nostro cammino verso la comprensione del fenomeno dell'innovazione sociale, è bene ripercorrerne le origini per porre l'accento sulla diversità di significati che ha assunto nel corso della storia.

L'uso del termine "*innovazione*" ha preceduto quello d'innovazione sociale. Secondo quanto riportato da Godin (2012), il concetto fu impiegato per la prima volta nei testi religiosi del mondo occidentale, agli inizi del XV secolo. Sin dall'inizio, il termine assunse una connotazione molto negativa, che raggiunse in suo culmine nell'Inghilterra del 1630, dove si assistette a una delle prime controversie sull'innovazione, che videro il re Carlo e William Laud (arcivescovo di Canterbury) da un lato, e i puritani come Henry Burton e William Prynne dall'altro (Godin, 2010b)<sup>1</sup>. Nel corso del Rinascimento, il concetto d'innovazione cominciò a essere visto come sinonimo di *eresia*. Nel 1548, sempre in Inghilterra, il re Edoardo VI, emise una dichiarazione, cui seguirono severe punizioni, contro coloro che "innovavano". Negli anni successivi, il termine cominciò ad assumere una connotazione socio-politica e ideologica, contestata fino alla fine del XIX secolo. Fino allora, infatti, l'innovazione fu concepita come un'ambizione etica di "rivoluzione", contrastante con l'idea conservatrice di mantenere le relazioni sociali così com'erano.

Il termine "*innovazione sociale*" in senso stretto, invece, fece la sua prima comparsa intorno al XVIII secolo. Sin dall'inizio fu caratterizzato da una duplice connotazione: una di natura *politica* (divenendo sinonimo di "*rivoluzione*"), l'altra di natura *sociale* (William Sargant, nel 1858, introdusse il termine "innovatore sociale" attribuendogli il senso intrinseco di *cambiamento sociale*). Per tutto il XIX secolo, questa duplice interpretazione persistette. Le due diverse accezioni, d'altronde, furono accompagnate da un parallelo sviluppo di lotte ideologiche orientate al cambiamento, rivoluzionario o graduale. Verso la fine del secolo, il concetto assunse un triplice significato: quello di *nuova pratica o comportamento sociale*. I modi, le abitudini, la moda, i cambiamenti nelle relazioni micro-sociali sostennero un tale significato.

La natura "sociale" del termine permase per tutto il XIX secolo. L'ascesa e l'istituzionalizzazione del Welfare State, d'altronde, contribuirono a dare un nuovo impulso al processo innovativo. Prima della Rivoluzione industriale, gli interventi dello Stato in ambito sociale si limitarono a forme di assistenza alla povertà. In seguito al processo d'industrializzazione e all'emergere di pressioni sociali sempre più forti, fu definito un sistema di assicurazioni a favore dei lavoratori. I leader dei movimenti dei lavoratori, i sindacalisti, gli economisti sociali, i sociologi, e gli attivisti politici finirono a dover combinare i nuovi modelli d'impresa cooperativa con una nuova legislazione e strutture istituzionali, facilitando lo sviluppo di un'economia sociale come alternativa al capitalismo selvaggio dell'industrializzazione. I primi interventi di

---

<sup>1</sup> Godin(2010) Innovation: the History of a Category, in Benoît Godi (2012), Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present

carattere universale si ebbero in Gran Bretagna con Beveridge (1942). Tuttavia, dagli anni 80 del secolo scorso, l'economia sociale ha subito un forte ridimensionamento, causato da un aumento delle aspettative di vita e da una crescita insostenibile della spesa pubblica.

Nel 1858 William Lucas Sargant (1809-1889), uomo d'affari inglese, economista politico e riformatore educativo, pubblicò "*Social Innovators and Their Schemes*", una diatriba contro chi considerava "infettati dalle dottrine socialiste", quali il francese Henri de St-Simon, Charles Fourier, Louis Blanc, Pierre-Joseph Proudhon e Émile de Girardin. Sargant enfatizzò alcune caratteristiche del capitalismo, preso di mira dai socialisti, in particolare la competizione. "*Tutti devono essere d'accordo sul fatto che la concorrenza abbia gravi mali*", ha ammesso Sargant. "*Eppure senza di essa la società languirebbe (...). è uno stimolo necessario per superare la tendenza degli uomini all'apatia e all'ozio*".<sup>2</sup> Sargant non era il solo a criticare le idee sostenute dai socialisti. La connotazione negativa dell'innovazione sociale era condivisa anche in Francia. Nei suoi *Mémoires* (1859), François Guizot<sup>3</sup>, parlando dell'insurrezione di Lione del 1832, sottolineò il carattere rivoluzionario degli innovatori sociali. La negatività della natura "socialista" dell'innovazione andava cercata soprattutto, secondo quanto affermato da Sargant, nel suo carattere schematico. Il socialismo era visto come un semplice piano sistematico di azione o cambiamento. Uno schema considerato sospetto poiché visto come sinonimo di sovversione e rivoluzione. Non è un caso, del resto, che il termine "*innovazione sociale*" cominciò a diventare parte del vocabolario comune solo all'indomani della rivoluzione francese e a essere utilizzato assiduamente solo negli anni successivi al 1860. In realtà un primo uso del termine in Francia e in Inghilterra si ebbe negli anni 1830-1840, ma gli scrittori francesi lo impiegarono meno frequentemente rispetto a quelli inglesi, anche tra il 1860-1890, quando il termine iniziò a essere utilizzato in maniera sistematica. Nel corso del tempo la connotazione negativa che permeava il concetto d'innovazione sociale, venne progressivamente sostituita da una più positiva.

Alla fine del diciannovesimo secolo, l'innovazione sociale acquistò, come sopra menzionato, un terzo significato: quello di nuovo comportamento o pratica sociale. Qualsiasi invenzione in ambito "sociale" iniziò ad assumere la denominazione d'innovazione sociale. Addirittura le buone maniere, in particolare i rapporti tra uomo e donna, cominciarono a essere viste come vere e proprie innovazioni. I romanzi abbondavano d'idee simili. "*Sedersi accanto alla propria signora e conversare apertamente con lei davanti a tutta la folla*" costituiva un'innovazione sociale, come narrato dallo scrittore americano S.N. Sheridan in *The Overland Monthly*<sup>4</sup>. L'innovazione sociale, d'altronde, cominciò a non essere più associata ai singoli individui. Anche le organizzazioni iniziarono a essere considerate come entità capaci di produrre innovazioni sociali. L'emergere della stessa impresa nel diciannovesimo secolo fu vista come un'innovazione sociale. E fu con quest'ultima che cominciò a trovare applicazione, in ambito economico, il concetto

---

<sup>2</sup> Benoît Godi (2012), *Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present*, pag 11

<sup>3</sup> Ibid. pag 12

<sup>4</sup> Ibid. pag 17

d'innovazione. In particolare, si deve a Schumpeter<sup>5</sup> l'introduzione dello stesso in economia. La SI fu contestualizzata in una teoria ancora più generale dello sviluppo economico, caratterizzata da cambiamenti improvvisi e spontanei che spostavano il sistema da una situazione di equilibrio iniziale a un nuovo status quo. Il processo "*creativo-distruttivo*" che caratterizzava il passaggio da una fase all'altra, portava alla nascita di nuove competenze e alla scomparsa di altre già radicate. Imprenditori, individui o organizzazioni sembravano guidare queste trasformazioni, grazie alla loro capacità di pensare fuori dagli schemi e trovare nuove e migliori combinazioni di elementi preesistenti (ars combinatoria).

Nel ventesimo secolo, dibattiti su cosa fosse l'innovazione sociale si accesero nuovamente. Per alcuni l'innovazione sociale continuava a evocare il socialismo e il suo carattere radicale e rivoluzionario. Per altri, invece, l'innovazione sociale cominciò a non essere più concepita come sovversiva dell'ordine sociale, ma semplicemente contraria ai modi tradizionali di fare le cose. L'innovatore sociale non era più visto come un eretico ma semplicemente come un "creativo", un "anticonformista".

Fino al XXI secolo, l'innovazione sociale fu vista come una semplice parola, disseminata qui e lì in diversi testi, senza mai trovare una vera e propria formulazione teorica. Tuttavia dalla fine del XIX e inizio del XX secolo, cominciò a essere presa in considerazione in due teorie: la prima inerente il ruolo della tecnologia, e la seconda quello del cambiamento sociale. Nel corso del ventesimo secolo, infatti, l'innovazione sociale fu interpretata come rimedio o "adattamento" all'innovazione tecnologica. In uno dei pochi titoli sull'innovazione sociale pubblicati prima del XXI secolo, Emmanuel Mesthene, direttore del programma Harvard University on Technology and Society, scrisse: "*I problemi sociali attuali sono spesso il risultato di cambiamenti tecnologici. Molti di loro invitano a modificare le istituzioni e i processi politici esistenti*".<sup>6</sup> In effetti, gli anni '60 e '70 sono stati un periodo in cui lo studio della tecnologia, secondo molti, doveva prendere in maggiore considerazione il sociale.

Oltre ad essere considerata nelle teorie riguardanti l'innovazione tecnologica, quella sociale ha assunto un ruolo "core" nelle teorie sul *cambiamento sociale*. Lapierre cercò di spiegare il concetto, facendo ricorso a una distinzione tra cambiamento sociale e innovazione. "*Il cambiamento sociale è adattamento. Non è innovativo: mantiene le strutture sociali esistenti. Al contrario, l'innovazione sociale cambia l'intero sistema. È rivoluzionaria: trasforma i ruoli e la struttura sociale e portando alla nascita di nuovi sistemi politici*".<sup>7</sup> All'epoca di Lapierre, l'innovazione era entrata ormai a far parte delle diverse teorie del cambiamento sociale, come quella di EE Hagen, *Theory of Social Change* (1962) e Gilbert Moore's *Social Change* (1963).

Fu soprattutto dal 1960, che i movimenti di emancipazione radicale e le lotte sociali contro il capitalismo e lo stato patriarcale, la ricerca di una nuova democrazia economica, contribuirono a rendere la SI più

---

<sup>5</sup> Paolo Venturi, Director at AICCON, Flaviano Zandonai, Secretary at Iris Network (2012), *Social Innovation and Social Enterprises: the Italian perspective*

<sup>6</sup> Benoît Godi (2012), *Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present*, pag 27

<sup>7</sup> Ibid. pag 32

tangibile. Gli intellettuali delle "*Temps des Cérises*"<sup>8</sup>, attivi nei movimenti di emancipazione sociale ed economica degli anni '60 e '70, parteciparono a un dibattito di ampio significato sociale e politico sulla trasformazione della società e, in particolare, sul ruolo delle rivolte da parte di studenti, intellettuali e lavoratori. Tale dibattito fu ripreso in gran parte nella rivista *Autrement*, con contributi di artisti come Pierre Rosanvallon, Jacques Fournier e Jacques Attali. In seguito, Chambon, David e Devevey (1982) spiegarono come l'innovazione sociale mirasse a soddisfare specifici bisogni mediante il ricorso all'iniziativa collettiva, che non andava concepita quale sinonimo d'intervento statale. Gli autori, in particolare, posero l'accento sulla capacità dello Stato di fungere tanto da stimolo quanto da ostacolo al processo d'innovazione sociale, enfatizzando il subordinamento di quest'ultima a diversi processi di sensibilizzazione, mobilitazione e apprendimento.

Per quanto riguarda la seconda metà del XX secolo, occorre fare una distinzione tra almeno tre successive ondate di mobilitazione sociale: "l'ondata di emancipazione radicale" (degli anni 1960-70); il periodo di sviluppo del quartiere e della comunità (1980-2000) ; "economia sociale e solidale", con un nuovo slancio dopo la crisi finanziaria del 2008. Le loro periodizzazioni si sovrappongono e le loro agende sono diverse ma complementari: i movimenti di emancipazione riguardano la lotta contro la gerarchia del capitale aziendale, lo smantellamento dello stato autoritario e la sfida al patriarcato nella maggior parte delle istituzioni, nel sistema di assistenza sociale, istruzione, sanità e penitenziario. Il movimento per lo sviluppo di quartiere e comunità ha interessato i quartieri urbani in declino a causa di ristrutturazioni industriali e del peggioramento delle condizioni ecologiche. Ben presto questo movimento adottò anche strategie di sostenibilità e di sicurezza alimentare, fornendo così le basi per gli attuali movimenti sociali ed ecologici. Il nuovo movimento per l'economia sociale e solidale mirava a soccorrere le vittime economiche della ristrutturazione post-fordista e della crisi finanziaria del 2008. È in quest'ultimo periodo che l'elemento di emancipazione è stato indebolito e l'economia sociale è stata sfruttata nel processo di razionalizzazione dello Stato Sociale<sup>9</sup>.

Per quanto riguarda la storia contemporanea, la prima forma d'innovazione sociale può essere rintracciata nella collaborazione tra settore pubblico e privato. Un primo esempio di tale partnership è rappresentato dal Fondo per l'Innovazione Sociale (SIF), introdotto sotto l'amministrazione Obama negli USA. Il fondo rappresenta l'impegno da parte dell'OSICP (Ufficio per l'Innovazione Sociale della Partecipazione Civica) di favorire una collaborazione tra governo, realtà imprenditoriale e capitale privato. Siamo nel 2010: negli stessi giorni in Gran Bretagna, David Cameron annunciava quelli che dovevano essere i principi ispiratori della "Big Society"<sup>10</sup>. Il concetto di Social Innovation comincia il suo percorso negli altri paesi europei, Italia compresa. Si diffonde sempre di più l'idea di creare un valore condiviso tra cittadino e impresa.

---

<sup>8</sup> Ibid. pag 35

<sup>9</sup> Frank Moulaert, Abid Mehmood, Diana MacCallum, and Bernhard Leubolt (2017), Social innovation as a trigger for transformation, pagg 11-20

<sup>10</sup> *Analisi dell'Innovazione Sociale sulla stampa generalista ed economica negli Stati Uniti, in Europa e in Italia gennaio 2010 - giugno 2011 realizzato per conto di EURICSE*



Dagli anni 2000, dunque, il termine “Innovazione sociale” ha cominciato a influenzare gran parte delle politiche europee e non. In particolare ha svolto un ruolo di primo piano nell’ispirare il programma dell’Unione Europea per l’innovazione (BEPA, 2010) e la consulenza politica dell’OCSE sul ruolo dell’imprenditoria sociale nella lotta all’esclusione e alla ristrutturazione socio-economica, nonché le strategie di organizzazioni e fondazioni come Ashoka Innovators for the Public, la Skoll Foundation e la Schwab Foundation for Social Entrepreneurship.<sup>11</sup>

L’importanza che vari documenti strategici e politici contemporanei attribuiscono all’innovazione sociale varia notevolmente. Nondimeno, per quanto riguarda le politiche europee, emerge una comunanza: la Social Innovation è interpretata in termini prevalentemente economici. Una tale prospettiva sembrerebbe essere influenzata dalla scienza della gestione, dall’economia dell’innovazione e da un’interpretazione microeconomica della Social Innovation come strategia volta a minimizzare la spesa pubblica. Pur avendo dei connotati economici, focalizzarsi eccessivamente sugli stessi potrebbe portare a una visione ristretta del potenziale intrinseco al concetto di innovazione sociale. Esaminando la prospettiva europea possiamo notare come prima del rapporto BEPA (2010), gli studi sull’innovazione sociale hanno avuto un ruolo marginale nell’adozione da parte della UE di politiche dirette a realizzare un impatto sociale. Sicuramente, prima del 2010, il concetto di innovazione aveva influenzato alcuni programmi, quali Poverty III, Urban I, Leader<sup>12</sup>. Tuttavia fu solo dopo il BEPA che la politica della Social Innovation, influenzata in particolare dalla Young Foundation, ha cominciato a far sentire i suoi effetti. Tuttavia, almeno nei primi anni successivi al BEPA, si diffuse una visione di SI che tendeva a trascurare l’importanza delle iniziative di altri attori, come ad esempio il movimento agro-ecologico, le organizzazioni di quartiere e di comunità, i movimenti cooperativi. La difficoltà che tali iniziative trovavano nel situarsi tra le politiche della CE, andava rinvenuta nella crescente preoccupazione per l’efficacia degli investimenti e per il bilancio sociale.

Sulla base dell’analisi di tre documenti (vale a dire CE 2010, BEPA 2010 e BEPA 2014), Cools (2017) esprime una preoccupazione per la visione normativa delle riforme del welfare, riguardo al ruolo dell’innovazione locale per l’inclusione sociale. Le preoccupazioni all’interno della comunità accademica hanno portato a raccomandazioni che hanno suggerito la necessità di ricorrere a collaborazioni cross-settoriali e a nuovi approcci di governance per l’empowerment dei cittadini. Considerando le diverse priorità politiche attraverso cui l’Innovazione Sociale dovrebbe contribuire a Europa 2020, si può notare un accresciuto impegno per la realizzazione di una governance più democratica e una maggiore inclusione dei cittadini.

### **1.1.2 La definizione di innovazione sociale**

Negli ultimi decenni la notorietà del termine innovazione sociale è cresciuta ampiamente; tuttavia, poco si sa sui requisiti che un’innovazione sociale dovrebbe possedere per essere definita come tale. Uno degli

---

<sup>11</sup> Frank Moulaert, Abid Mehmood, Diana MacCallum, and Bernhard Leubolt (2017) Social innovation as a trigger for transformation, pagg 11-20

<sup>12</sup> Frank Moulaert, Abid Mehmood, Diana MacCallum, and Bernhard Leubolt (2017), Social innovation as a trigger for transformation, pagg 11-20

sforzi più significativi, in tale ambito, è contenuto nella Dichiarazione di Vienna, che pone la social Innovation come un'alternativa indispensabile e necessaria per risolvere problemi divenuti sempre più soffocanti ed emersi nel passaggio da una società industriale a una basata principalmente sul ruolo dei servizi e della tecnologia. Tra le sfide individuate dalla Dichiarazione di Vienna, vi rientrano quelle identificate dalle strategie Europa 2020, ossia: povertà, istruzione, cambiamenti climatici, disoccupazione. Prima di procedere a un esame delle varie definizioni emerse in letteratura, sarebbe meglio cercare di capire perché abbiamo bisogno di una definizione d'innovazione sociale. Le ragioni sono diverse, e tutte in qualche modo interconnesse.

Prima di tutto una definizione di innovazione sociale ci *consente di facilitare la pratica*. L'innovazione sociale, infatti, non va intesa come una mera costruzione concettuale, bensì come un'attività. Tuttavia, senza una definizione chiara su cosa esattamente si cerca di praticare, diventerebbe difficile comprendere quali siano i metodi più efficaci per generare i risultati attesi. Sarebbe estremamente arduo capire se un'attività è un'innovazione sociale o qualcos'altro, senza una conoscenza dei fattori di successo, nonché di quelli inibitori. Senza una definizione chiara ed esaustiva, il concetto sarebbe maggiormente esposto a usi indebiti.

In secondo luogo, trovare una definizione idonea di “innovazione sociale”, renderebbe *le risorse impiegate più efficaci*. Senza una comprensione di ciò che è, e cosa non è, diventa difficile per le parti interessate sapere dove e come meglio indirizzare le risorse per far crescere efficacemente il campo dell'innovazione sociale. Ad esempio, chi è interessato a finanziare un'innovazione sociale trarrebbe vantaggio da una definizione chiara capace di guidare investimenti adeguati.

In terzo luogo, una definizione consentirebbe di *attrarre e ispirare nuovi innovatori sociali*. Risulta essere estremamente difficile sentirsi appassionati a un particolare percorso di carriera o a un'opportunità di collaborazione quando non si è completamente sicuri di cosa si tratti. Ad esempio, la definizione proposta da Kahle ed Ernst suggerisce che le innovazioni sociali possono verificarsi solo nelle economie a basso reddito e devono generare valore sia per la società sia per l'organizzazione.<sup>13</sup> In questo caso, coloro che sono interessati all'innovazione sociale e al suo sviluppo, si cimenteranno, partendo da una tale definizione, in uno studio approfondito delle economie sotto-sviluppate per cercare di individuare soluzioni che meglio si adattano a un tale contesto. Nel peggiore dei casi, la mancanza di chiarezza scoraggerà costoro dal farsi coinvolgere.

Infine, una definizione potrebbe condurre a più *utili ricerche accademiche*. Senza una comprensione comune di ciò che costituisce l'innovazione sociale, i ricercatori potrebbero trovarsi a condurre ricerche completamente diverse, con risultati impossibili da confrontare o combinare tra loro. In aggiunta, una tale definizione potrebbe facilitare un *allenamento efficace*. In assenza di una chiara conoscenza di quali siano i parametri di un campo di studio, i contenuti educativi differiranno tra le istituzioni, rischiando di diventare

---

<sup>13</sup> Tara Anderson, Andrew Curtis, Claudia Wittig (2014), *Definition and Theory in Social Innovation, Master of Arts in Social Innovation Danube University, pag 11*

confusi e diluiti. Westley e Antadze<sup>14</sup> ad esempio, suggeriscono che per un'innovazione, il qualificarsi come sociale deriverà dalla capacità della stessa di produrre un cambiamento sistemico. Tuttavia, l'insegnare a progettare innovazioni sociali, utilizzando la sola struttura proposta da Westley e Antadze, ometterebbe opzioni più ampie. Il vero progresso si realizza attraverso la comprensione, che può essere raggiunta, solo ampliando le proprie prospettive, esaminando diversi punti di vista per formularne uno proprio.

Detto ciò, occorrerebbe esaminare gli elementi cruciali individuati dagli studiosi per la definizione d'innovazione sociale. Tali elementi saranno identificati inevitabilmente in base agli interessi del definitore, dello scopo della definizione e dal pubblico per il quale è sviluppata. È certamente un mito quello di cercare d'individuare definizioni neutrali o dichiarative di "verità assolute". La *teoria critica*, che pone le sue basi storiche nella Scuola di Francoforte, ci fornisce una serie di strumenti volti a identificare valori e presupposti più realistici nella formulazione di una più idonea definizione d'innovazione sociale. Sicuramente nell'individuare una tale definizione, occorrerà prendere in considerazione il regno dell'etica e dei valori, il che richiede una distinzione tra ciò che è "buono" e "non buono". Tuttavia la teoria postmoderna ha respinto ogni forma di affermazione normativa, ossia ogni affermazione su come le cose dovrebbero o non dovrebbero essere, sul come valutarle e su quali sarebbero le azioni giuste o sbagliate. Questo perché "buono" e "cattivo" sono concetti relativi, che assumono una valenza diversa a seconda del contesto cui fanno riferimento. Le dichiarazioni normative si contrappongono a quelle descrittive, che tentano un'indagine empirica riguardo le credenze morali delle persone. Sono quest'ultime quelle su cui dovrebbe fondarsi la definizione d'innovazione sociale. Come osservato da Hochgerner: *«nell'analizzare i risultati delle innovazioni sociali è di massima importanza non rimanere intrappolati nel pregiudizio normativo, sulla base del quale, ciò che può apparire "sociale" (benefico) in un dato gruppo, in un dato momento, in un certo contesto sociale, può rivelarsi irrilevante o addirittura dannoso per gli altri»*.<sup>15</sup> Coerentemente con il rifiuto delle dichiarazioni normative etiche è la conclusione di Degelsegger e Kesselring: *"Non possiamo sapere cos'è una buona società"*.<sup>16</sup>

Occorre tuttavia rilevare che, una definizione più ampia e contingente d'innovazione sociale, il cui effetto potrebbe non essere universalmente valido per la società, corre il rischio di essere appropriata da qualsiasi gruppo di interesse, compresi quelli che intenzionalmente vogliono un risultato "negativo" per la società. In una tale prospettiva, il termine potrebbe essere adottato da un qualsiasi governo e/o individuo che abbia una nuova idea, i cui effetti tuttavia potrebbero condurre a forme d'ingiustizia, nonché portare alla nascita di nuovi bisogni. È quanto accaduto con le pratiche adottate dai governi neo-liberali, guidati dall'idea che il mercato abbandonato a se stesso, avrebbe prodotto risultati socialmente utili, discorso che non ha retto il confronto con la realtà.

---

<sup>14</sup> Ibidem

<sup>15</sup> Hochgerner, J. (2012). *New Combinations of Social Practices in the Knowledge Society* in Anderson T., Curtis A., Wittig C. (2014), *Definition and Theory in Social Innovation*

<sup>16</sup> Degelsegger A. & Kesselring, A. (2012). *Do Non-humans Make a Difference? The Actor-Network-Theory and the Social Innovation Paradigm*, in Anderson T., Curtis A., Wittig C. (2014), *Definition and Theory in Social Innovation*, Master of Arts in Social Innovation Danube University

Un'altra lezione, riguardo gli "ingredienti cruciali" che dovrebbero essere inseriti nella definizione di SI, ci è data dal marketing sociale. Il primo utilizzo del termine si deve a Kotler e Zaltman<sup>17</sup> nel 1971 e ha riguardato l'applicazione del social marketing alla soluzione dei problemi sanitari e sociali dell'epoca. Dopo un periodo di crescita negli anni '80, il settore ha conosciuto una notevole espansione in tutto il mondo per fornire una risposta ai grandi problemi ambientali, a quelli inerenti il miglioramento dell'assistenza sanitaria, nonché quelli relativi alla corruzione governativa. Come campo di ricerca e pratica che è "nato" circa venti anni prima del campo formale dell'innovazione sociale, le lezioni sulla definizione del marketing sociale possono essere applicate alle sfide inerenti la definizione dell'innovazione sociale. In una delle prime definizioni, Philip Kotler e Gerald Zaltman videro nel marketing sociale un tentativo capace d'influenzare i comportamenti sociali non a vantaggio del marketing in sé, ma a beneficio del pubblico di riferimento e della società in generale (Weinreich, 2011). Nell'ottobre 2013 è stata concordata una definizione da parte delle associazioni di marketing sociale europee, australiane e internazionali in base alla quale, fine ultimo del marketing sociale è quello di sviluppare e integrare concetti di marketing con altri approcci per influenzare comportamenti a vantaggio d'individui e comunità per un maggiore benessere sociale. La maggior parte delle definizioni di marketing sociale specifica che ciò che lo distingue dagli altri marketing è per l'appunto il beneficio apportato alla società. Ed è questo l'aspetto principale che è stato ripreso nella definizione d'innovazione sociale. Anche in questo caso, occorrerebbe chiarire cosa debba intendersi per "beneficio sociale". Il Centro nazionale per il marketing sociale nel Regno Unito riconosce che il termine "beneficio sociale" dovrebbe essere definito in base alle persone prese di mira da quell'intervento piuttosto che dal gruppo che l'ha progettato. In una tale ottica, ad esempio, il risultato di un intervento di social marketing che incoraggia le persone a fare scelte alimentari più sane, potrebbe essere "buono" o "cattivo" a seconda della prospettiva dei diversi gruppi interessati. In un tale contesto, i singoli consumatori potrebbero segnalare un aumento della salute e del benessere, mentre le società di fast food registrerebbero probabilmente un calo dei margini di profitto. I marketers sociali suggeriscono che è la prospettiva del primo gruppo (gli utenti finali dell'intervento) a dover essere esaminata per considerare un intervento di marketing sociale come "buono" o meno.

Un altro contributo nella definizione di innovazione sociale c'è dato dal concetto di "governance". La governance fa riferimento all'idea di un governo condiviso, in cui altri attori, quali società e mercati, governano insieme ai funzionari eletti. Governance e innovazione sociale condividono molte caratteristiche. Proprio come l'innovazione sociale, la governance è composta da fenomeni "ibridi e multi-giurisdizionali con più parti interessate che si uniscono nelle reti" (Bevir, 2011, p.2)<sup>18</sup>. L'uso delle reti è vitale per l'innovazione sociale, giacché mira a ottenere il massimo beneficio possibile, la replicabilità e il potenziamento delle innovazioni. La governance può essere vista come un riflesso dell'importanza della partecipazione sociale nella progettazione e nella gestione di politiche e servizi pubblici. Il fatto che la

---

<sup>17</sup> Ibid. pag 17

<sup>18</sup> Tara Anderson, Andrew Curtis, Claudia Wittig (2014), Definition and Theory in Social Innovation, Master of Arts in Social Innovation Danube University, pag 21

governance sia per lo più perseguita o avviata dai governi non implica che un'innovazione sociale non possa aver luogo in un tale contesto; al contrario, è forse una finestra di opportunità per espandere la portata di una tale innovazione. Tuttavia, in alcuni contesti come l'America Latina, l'innovazione sociale potrebbe tendere a separarsi da tutto ciò che ha a che fare con un governo inefficace o autoritario, e proprio come la governance in questi contesti, potrebbe essere "presentata come valida" alternativa alla decisione sui problemi pubblici da parte di politiche inefficienti.

Anche l'imprenditoria sociale ha svolto un ruolo significativo nella definizione d'innovazione sociale. Gregory Dees, Miriam e Peter Haas (1998)<sup>19</sup> identificano un aspetto centrale dell'imprenditoria sociale che costituisce anche il nucleo dell'innovazione sociale: la missione sociale perseguita. Gli imprenditori sociali possono essere interpretati come agenti di cambiamento, che attaccano le cause di fondo dei problemi anziché limitarsi a curare le conseguenze negative da esso derivanti.

Detto ciò, dopo aver esaminato i diversi contributi che hanno portato all'identificazione degli ingredienti essenziali dell'innovazione sociale, passiamo ad analizzare le diverse definizioni che della stessa si sono incontrate nel tempo. Data la moltitudine di definizioni, potrebbe mostrarsi utile ricorrere a una categorizzazione delle stesse in tre grandi gruppi: scopo, attenzione e natura.

Nella categoria delle definizioni per scopo vi rientrano quelle legittimanti. Quest'ultime cercano di legittimare ciò che è definito per un particolare pubblico e scopo, il più delle volte per ottenere l'approvazione da parte di chi detiene il potere e sostanzialmente per attirare sostegno e fondi. Alle definizioni legittimanti si aggiungono quelle teoriche, vale a dire quelle sviluppate da accademici per accademici. Generano volumi di articoli, incoraggiano il dibattito, ma rimangono principalmente confinate a un discorso interno alle accademie. Abbiamo infine le definizioni distintive che cercano di chiarire ciò che non rientra nell'ambito della definizione da ciò che vi rientra.

Per quanto riguarda la categoria di definizioni per focus, vi rientrano quelle che si concentrano prioritariamente sul sostantivo innovazione, quelle sull'aggettivo sociale e quelle residuali che si focalizzano su entrambi i termini. Il primo gruppo sostiene un "cambio di paradigma del sistema d'innovazione", corrispondente e guidata dalla transizione da una società industriale a una società basata sulla conoscenza e sui servizi. Un tale approccio propone che qualsiasi innovazione che abbia effetti sociali, o più in generale che tutte le innovazioni abbiano effetti sociali, e di conseguenza la teoria dell'innovazione ha bisogno di un nuovo paradigma per riflettere tale fenomeno, piuttosto che tentare di trovare una definizione distintiva per l'innovazione sociale. Il secondo gruppo, che pone un focus sull'aggettivo sociale, colloca le proprie definizioni all'interno del quadro teorico delle scienze sociali. L'obiettivo principale sembrerebbe quello di insistere sulla distinzione dell'innovazione sociale da altre forme d'innovazione - in particolare innovazioni "economiche" e "tecnologiche" - sostenendo che l'innovazione sociale è più di un semplice requisito, bensì una nuova combinazione e/o una nuova configurazione di pratiche sociali in determinate aree d'azione o

---

<sup>19</sup> Ibidem

contesti sociali indotti da determinati attori in modo intenzionale, con l'obiettivo di soddisfare o rispondere a bisogni e problemi in maniera migliore rispetto a quanto sia possibile sulla base di pratiche consolidate. L'ultimo gruppo, che pone l'attenzione tanto sul sostantivo "innovazione", quanto sull'aggettivo "sociale", inserisce le proprie definizioni nel quadro della pratica, dell'intenzione e dei risultati incentrati sull'affrontare le sfide sociali a beneficio della società. Vi rientra in tale ottica la definizione proposta da Hubert (*"in particolare, definiamo le innovazioni sociali come nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano simultaneamente i bisogni sociali (più efficacemente delle alternative) e creano nuove relazioni o collaborazioni sociali. Sono innovazioni che non sono solo un bene per la società, ma migliorano anche la capacità di agire della società"*), nonché quella di Pol e Ville (*"...un'innovazione è definita sociale se la nuova idea implicita ha il potenziale per migliorare la qualità o la quantità di vita.."*)<sup>20</sup>.

Dall'analisi sin qui condotta possiamo giungere a una definizione d' "innovazione sociale", capace di includere quelle finora esaminate. Costituiscono un'innovazione sociale l'insieme di soluzioni nuove (prodotto, processo, modello business) alle sfide sociali che hanno l'intento e l'effetto di uguaglianza, giustizia ed empowerment.

In particolare, l'innovazione dovrà fornire proposte risolutive a quelli che risultano essere le grandi sfide affrontate dalla comunità globale, quali: cambiamenti climatici, invecchiamento della popolazione, crescente disoccupazione, esclusione sociale, crescita della povertà.

In secondo luogo, l'innovazione sociale dovrà portare con sé il carattere dell'intenzionalità. L'innovazione sociale non può essere casuale. Per comprendere il carattere dell'intenzionalità possiamo far ricorso a un esempio. Immaginiamo a una società che, essendo a conoscenza delle difficoltà delle donne di ritornare a lavoro subito dopo aver messo al mondo un bambino, ha creato un portale online capace di consentire alle giovani madri di lavorare da casa. In questo caso si ha un'innovazione sociale, giacché il portale è stato progettato con l'intento specifico di assicurare l'uguaglianza e l'empowerment delle madri che lavorano. Se invece l'azienda avesse introdotto il portale per aumentare l'efficienza dei lavoratori, col fine ultimo d'incrementare i propri ricavi, non si potrà parlare d'innovazione sociale ma di una mera adozione di una nuova tecnologia, avente come obiettivo la massimizzazione del profitto dell'impresa (senza alcun beneficio per gli altri stakeholder). Inoltre, l'intenzionalità consente la costruzione di una visione condivisa, cruciale per la riuscita di alleanze e reti dirette a sviluppare un'innovazione sociale. Collaborazione, co-creazione e co-design sono parti integranti di un comune "processo" d'innovazione sociale e saranno più efficaci se l'intento è chiaro.

Ultimo aspetto che deve essere rilevato è l'effetto che l'innovazione deve produrre. Come osservato da Hochgerner<sup>21</sup>, tutte le innovazioni sociali passano attraverso le cosiddette "4i": idea, intervento,

---

<sup>20</sup>Pol, E. & Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term. The Journal of Socio-Economics 38, 878–885, in Tara Anderson, Andrew Curtis, Claudia Wittig (2014), Definition and Theory in Social Innovation, Master of Arts in Social Innovation Danube University, pag 7

<sup>21</sup> Ibid. pag 4

implementazione e impatto. Un'innovazione sociale non può essere considerata tale finché non ha raggiunto la fase finale: l'impatto. Fino al momento in cui non riuscirà a produrre un qualche effetto, l'innovazione resterà una semplice idea o "invenzione sociale". Tale impatto, d'altronde, deve essere "buono" per la società: detto in altri termini, deve assicurare giustizia, empowerment e uguaglianza, in un orizzonte temporale non breve.

### **1.1.3 I problemi sociali insolubili: innovazione come alternativa al capitalismo**

In un contesto qual è quello attuale, caratterizzato dall'emergere di problematiche sempre più soffocanti, quali cambiamento climatico, disoccupazione dilagante, crescente divario tra popolazione ricca e persone ai margini della povertà, l'esigenza di un cambiamento diviene fondamentale. È proprio da queste basi che prende le mosse il concetto d'innovazione sociale. Essa nasce dall'esigenza di trovare soluzioni ai bisogni emergenti, che né il mercato, né tanto meno la pubblica amministrazione sono in grado di soddisfare pienamente.

Negli ultimi dieci anni, la crisi del capitalismo ha posto un freno ad alcuni dei grandi pilastri del consenso post-keynesiano. La risposta alla crisi è stata l'applicazione di modelli economici di austerità indirizzati alla riduzione dei bilanci e al contenimento dei servizi pubblici. Tali modelli economici hanno continuato a dominare nella crisi post-2008. L'austerità non ha caratterizzato le sole economie indebitate del Sud ma anche il Nord del mondo: l'Europa occidentale e l'America settentrionale. Ed è stato proprio qui che sono scoppiati diversi movimenti anticapitalistici, come *“Occupy Wall Street”* negli Stati Uniti e il *“15-M Outraged Movement”*<sup>22</sup> in Spagna che chiedevano il ritorno all'ordine, la fine dei programmi di austerità e la riduzione delle disuguaglianze sociali. Alla crisi finanziaria vanno aggiunti gli effetti prodotti dalla globalizzazione, nonché dal rapido sviluppo tecnologico, che hanno avuto un impatto di vasta portata sulla società, con profonde implicazioni sul profilo della disoccupazione. La richiesta di competenze sempre più elevate ha contribuito a incrementare il divario tra abili e non qualificati. A tali fattori di natura economica vanno poi aggiunti quelli di natura sociale: tra questi merita particolare attenzione la questione relativa all'aumento dei flussi migratori, che ha posto problemi di disuguaglianza e inclusione sociale. Sebbene vi sia stato qualche progresso nell'affrontare questioni legate al razzismo e all'intolleranza, permangono problemi di discriminazione, disoccupazione, accesso ad adeguati servizi pubblici quali alloggio, sanità, istruzione. Oltre a queste pressanti richieste, l'Europa sta affrontando molte sfide che, nel lungo termine, avranno effetti sostanziali sulla sfera sociale. Tra queste, l'invecchiamento della popolazione, che porterà con sé problemi legati al modo in cui è organizzato il lavoro e con cui ci prepariamo alla pensione. Si prevede che *“la popolazione tra i 15 e i 64 anni diminuirà di 48 milioni entro il 2050 ed entro il 2020, il 25% della popolazione avrà più di 60 anni. La popolazione 80+ è prevista raddoppiare prima del 2050”*.<sup>23</sup> A ciò vanno aggiunti gli effetti del cambiamento climatico. Secondo il rapporto Stern, i cambiamenti climatici potrebbero

---

<sup>22</sup> *Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda Introduction to the Special Issue (Luciano Barin Cruz, Mário Aquino Alves, Rick Delbridge) pag 322*

<sup>23</sup> A. Hubert (2010), *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, pag 16

costare tra il 5% e il 15% del consumo globale pro-capite; essi richiedono infatti nuove fonti di energia, infrastrutture, modelli di lavoro, metodi di produzione, nonché nuove forme di distribuzione e trasporto<sup>24</sup>. Oltre alle conseguenze economiche, quelle di natura sociale non sono meno rilevanti. I cambiamenti climatici porteranno a flussi migratori senza precedenti e aumenteranno i rischi di povertà per coloro che saranno maggiormente esposti ai suoi effetti.

Tutto ciò ha fatto sì che l'interesse per forme alternative a quelle capitalistiche crescesse, non solo tra il pubblico generale ma anche nell'ambito della gestione aziendale. Le realtà imprenditoriali hanno iniziato a tenere sempre più in considerazione la sostenibilità sociale, economica e ambientale. Il diffondersi di un tale fenomeno è rilevabile nell'adozione di vari modelli organizzativi in tutto il mondo, che assumono etichette diverse, come imprenditoria sociale, innovazione inclusiva, social business. Il numero rilevante di incubatori e acceleratori sociali che stanno prendendo piede in tutto il mondo ha incentivato il moltiplicarsi di organizzazioni che difficilmente si adattano alle imprese tradizionali. Tali nuove iniziative e organizzazioni possono essere ampiamente etichettate come "*alternative incrementali*": tra queste vi rientrano da un lato le organizzazioni del Sistema B-Corp., più vicino al modello tradizionale, dall'altro lato "organizzazioni" che sembrano sfidare quelle che sono le caratteristiche principali del mondo for profit, come le cooperative di lavoratori, in cui il processo decisionale e la proprietà collettiva risultano essere cruciali.

Il dibattito attuale intorno all'organizzazione di alternative al capitalismo sembrerebbe ruotare intorno alle nozioni di "*forme organizzative alternative*". L'alternativa può essere intesa come qualsiasi forma legale che non rispetti lo standard tradizionale per il profitto. Esempi potrebbero essere cooperative, associazioni, ONG. Al tempo stesso, è "alternativa" una qualsiasi organizzazione che mette in discussione le caratteristiche fondamentali del capitalismo, quali accumulazione di capitale e diritti di proprietà.

Rileva in una tale ottica anche il processo di creazione di modelli alternativi, il cui ciclo di vita potrebbe essere suddiviso in tre fasi. La prima è quella dell'ideazione, che mira a riflettere sulle questioni sociali emergenti e sulle potenziali proposte risolutive, sviluppando per l'appunto un modello di business alternativo. La seconda è quella che gli autori definiscono "incubazione", ossia il momento in cui organizzazioni alternative create di recente, sono sottoposte a "test e sperimentazioni", ai fini di verificare la stabilità del loro modello business. L'ultima fase riguarda il processo di accelerazione delle suddette organizzazioni, nonché la loro capacità di produrre un effettivo ed efficace impatto sociale.

Per quanto riguarda gli obiettivi che tali forme alternative si prefiggono di realizzare, una parte della letteratura si è concentrata sull'analisi di misure e indicatori di performance per l'impatto sociale. In questo caso esso è visto come un prodotto. Un'altra parte invece si è focalizzata sul capire come tali "alternative organization" influenzino la società durante le diverse fasi di sviluppo. In quest'ultimo caso l'impatto sociale è visto come processo, realizzato nel tempo.

---

<sup>24</sup> Ibidem



Nell'analizzare come queste forme alternative operano, occorre considerare come si pongono in relazione alle forze del governo. Negli anni immediatamente successivi a quelli del secondo dopoguerra, il ruolo dei governi era stato quello di promuovere l'attività economica mediante politiche di natura industriale. Con gli anni 80', il diffondersi delle politiche neoliberiste (thatcherismo e reaganomics) a favore di uno "Sato minimo", ha portato a una riduzione dell'intervento dello stato nell'economia. Tuttavia, la crisi del 2008 ha riportato la possibilità di pianificare e attuare politiche industriali per lo sviluppo di settori strategici nelle diverse economie capitalistiche del Nord, provocando una redistribuzione delle fette di mercato. Per tornare alla nostra epoca, il dibattito riguardante il ruolo del governo nel produrre alternative all'economia capitalista è piuttosto acceso. In particolare, ciò risulta evidente nel Sud del mondo dove sono state adottate una serie di strumenti volti allo sviluppo di organizzazioni alternative al capitalismo. Tanto per fare un esempio, il Brasile, a partire dal 2003, ha implementato una serie di politiche dirette a promuovere un'economia solidale, che ha portato alla creazione di circa 20.000 organizzazioni, come cooperative, imprese sociali. In Ecuador, il governo ha introdotto il "Piano Nacional de Desarrollo"<sup>25</sup> che ha stabilito una serie di audaci politiche pubbliche volte a rafforzare l'auto-organizzazione indigena in contrapposizione allo sviluppo capitalistico basato sull'idea di "sumak kawsay" (il concetto di "saysumak kawsay" è stato incorporato nei governi ecuadoriano e boliviano come un modo per garantire i diritti al "buon vivere" in armonia con le varie comunità e la natura. Fine ultimo è quello di valorizzare le persone oltre il profitto).

Nel promuovere forme alternative, un ruolo indiscusso è stato svolto anche dalle università, grazie e soprattutto alle loro operazioni di ricerca.

Da un punto di vista finanziario, emerge, anche in quest'ambito, l'urgenza di ricercare forme alternative di finanziamento. Molte organizzazioni alternative fanno ancora affidamento su finanziamenti governativi, divenendo estremamente dipendenti dalla volontà del partito in carica. Nonostante ciò il peso della finanza alternativa è cresciuto negli ultimi anni. Tra le opzioni innovative vi rientra in particolare il crowdfunding, ossia la raccolta di finanziamenti dal basso, in genere online, attraverso i contributi di soggetti intenzionati a promuovere una determinata idea sociale.

Nello sviluppo di forme alternative un ruolo sicuramente significativo va attribuito alla società civile. È proprio in quest'ambito che, dalle diverse lotte contro una realtà inaccettabile, contro un'amministrazione pubblica incurante di quelle che sono le esigenze dei propri cittadini sono nate diverse organizzazioni alternative. Un esempio è dato dalle azioni dei disoccupati a La Juanita<sup>26</sup>, Buenos Aires, che si sono mobilitati per la realizzazione di un'organizzazione alternativa, che portasse alla creazione di posti di lavoro e consentisse di resistere al dominio politico.

---

<sup>25</sup> Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda Introduction to the Special Issue (Luciano Barin Cruz, Mário Aquino Alves, Rick Delbridge) pag 327

<sup>26</sup> Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda Introduction to the Special Issue (Luciano Barin Cruz, Mário Aquino Alves, Rick Delbridge) pag 330

La resistenza culturale è una delle caratteristiche principali delle organizzazioni attive nella società. Ritornando ancora nel Sud del mondo, questa volta in Brasile, citiamo il caso di Fora-do-Eixo, un'organizzazione che nasce dal desiderio di contestare le dominanti concezioni culturali, mediante l'adozione di strategie, che hanno portato alla creazione di una propria valuta sociale.

Da quanto esaminato, l'esigenza di ricorrere a forme alternative sta essenzialmente nell'incapacità, tanto del mercato, quanto dello Stato di adottare soluzioni che siano in grado di soddisfare i nuovi bisogni emergenti. Questa incapacità, tuttavia, non va vista in un'accezione completamente negativa. Le sfide sociali aperte dalla crisi dovrebbero essere interpretate come un'opportunità: quella di assumere un ruolo guida verso l'innovazione sociale.

## **1.2 Innovazione come processo**

Quando parliamo di innovazione, la prima idea che ci passa per la mente è quella di “qualcosa di rivoluzionario, estremamente nuovo, in grado di cambiare in un modo o nell'altro qualche aspetto della nostra quotidianità”. In realtà, tutto ciò che oggi consideriamo “normale” è stato introdotto come innovazione radicale. Se guardiamo al passato, proiettandoci anche semplicemente nel secolo scorso, nessuno avrebbe mai immaginato di poter raggiungere il Nord Italia in poche ore, grazie ai treni ad alta velocità, così come nessuno avrebbe mai pensato all'esistenza di uno smart-phone touch screen che ci consentisse di comunicare con persone che vivono dall'altra parte del mondo, o addirittura di poterle osservare in tempo reale attraverso una videochiamata. Anche senza pensare in grande, senza considerare quelle che sono le novità apportate dalla tecnologia, nonché le connessioni e uniformità di interessi derivanti dalla globalizzazione, possiamo notare che, concetti ormai dati per scontati come un servizio sanitario nazionale, o ancora l'idea di estendere il diritto di voto alle donne, erano visti in passato come delle vere e proprie utopie. Come sappiamo tutto cambia, la società si evolve e nuovi bisogni emergono. I benefici connessi all'industrializzazione e urbanizzazione del XIX secolo, sono stati accompagnati dall'emergere di altrettante questioni sociali, che hanno creato un terreno fertile per quella che è l'innovazione sociale. In particolare, a partire dal XX secolo, la società civile, si è fatta portavoce di alcune problematiche rilevanti, ottenendo quelle ricompense date troppo spesso per scontate, quali nuovi modelli di assistenza all'infanzia, sistemi di prevenzione sociale, strumenti volti allo sviluppo della comunità. Molto spesso sono stati gli stessi governi ad aver preso l'iniziativa: si pensi ai governi democratici successivi alla seconda guerra mondiale, che hanno posto le basi per lo sviluppo di sistemi sociali più idonei, strumenti di credito più affidabili. Sembrerebbe che la strada verso l'innovazione sociale si stia accorciando. L'invecchiamento progressivo della popolazione, il cambiamento climatico, i forti flussi migratori sembrerebbero proiettare le nuove economie nazionali verso nuovi settori come quello della salute, istruzione, assistenza sociale e tutto ciò che ha a che fare con i servizi e i nuovi settori knowledge-based. Motivo per cui si rende necessaria l'adozione di nuovi modelli business, come già ripetuto nei paragrafi precedenti. Quelle che erano considerate innovazioni marginali sono ora diventate il “mainstream”: si pensi ai numerosi istituti volti a offrire micro-credito ai gruppi più svantaggiati, allo sviluppo di abitazioni a zero emissioni di carbonio, alla nascita delle cosiddette

smart-cities. Eppure, nonostante la crescita di tali tendenze, il processo di innovazione tende a essere sottovalutato. Mentre i processi di innovazione commerciale hanno attirato l'attenzione di buona parte della ricerca accademica, quella sociale va solo raramente oltre aneddoti e generalizzazioni vaghe, restando nella maggior parte dei casi una mera costruzione concettuale.

Oltre ad essere un mero concetto che porta con sé innumerevoli definizioni e teorie, la SI è innanzitutto un processo che nasce da bisogni insoddisfatti. Come scrisse il grande storico vittoriano Lord Macaulay: "*C'è un costante miglioramento proprio perché c'è costante malcontento*"<sup>27</sup> e il malcontento della maggioranza, oggi, diventa sempre più evidente e pressante. Analizzando la SI come processo, è opportuno identificare le fasi che la caratterizzano:

- 1) Proposizione di un'idea
- 2) Sviluppo di prototipi e realizzazione di esperimenti
- 3) Valutazione e diffusione
- 4) Apprendimento ed evoluzione

Prima di iniziare ad analizzare le varie fasi che caratterizzano il processo di innovazione, è bene effettuare una distinzione terminologica tra invenzione e innovazione. Un'invenzione è un'idea, che può riguardare un prodotto, un servizio, un modello business, nuovo o semplicemente migliorato. L'innovazione è, al contrario, l'applicazione pratica o l'attuazione di tale idea. Ci riferiremo al concetto d'invenzione durante la prima fase e d'innovazione in senso stretto solo a partire dalla terza. Questo perché non tutte le invenzioni diventano innovazioni. In altri casi è necessario un intervallo di tempo significativo affinché l'idea possa tradursi in innovazione. Detto ciò, passiamo a esaminare quella che è la prima fase.

### **1.2.1 Proposizione di un'idea**

Come ogni innovazione significativa che ha trasformato la storia dell'umanità, ogni cambiamento nasce da un'idea. Molto spesso l'"invenzione" è frutto di una semplice intuizione, di un modo diverso d'osservare azioni ripetute in maniera meccanica e la cosa più sorprendente è che essa può derivare dalla mente di un qualsiasi soggetto. L'ideatore di un'invenzione, tuttavia, non sempre coincide con il suo sostenitore. A guidarla potrebbero essere, sia personalità eroiche, sia grandi movimenti. E la storia ne è piena di esempi. Giusto per citarne alcuni: Robert Owen (protagonista nell'organizzazione delle Trade Unions), Octava Hill (attivista che si preoccupò di migliorare le condizioni di vita della società in cui viveva, nella Londra della metà del XIX secolo) e Michael Young (che ha dato vita a numerose associazioni, come la Consumers' Association), tre esemplari della storia britannica animati da una capacità di comunicare idee complesse in maniera convincente<sup>28</sup>. La lista potrebbe durare all'infinito, passando da politici, burocratici, uomini d'affari, fino a giungere a personalità meno conosciute. Tuttavia, se ci chiedessimo chi è effettivamente alla guida dell'innovazione sociale, il ruolo dei singoli individui finirebbe per svanire, lasciando il passo a movimenti

---

<sup>27</sup> Geoff Mulgan, The process of social innovation, pag 4

<sup>28</sup> Ibidem

di vasta portata come il femminismo, l'ambientalismo, che hanno coinvolto migliaia se non centinaia di migliaia di persone. Come per i singoli innovatori, tali movimenti si fanno portavoce d'idee che nascono da un generalizzato malcontento. Quest'ultimo punta al soddisfacimento di bisogni diversi, a seconda dell'epoca e del contesto in cui si realizza. Per fare un esempio: se in passato l'ambientalismo puntava alla protezione di foreste e paesaggi, oggi mira a garantire l'integrità della biodiversità, contrastare l'inquinamento prodotto dalle aziende, nonché produrre idonei strumenti che vanno dalla promozione delle attività di riciclaggio a iniziative per la pulizia dei parchi pubblici. In entrambi i casi, è sottolineata l'importanza delle idee, concepite come una sorta di visione su come le cose potrebbero andare diversamente. Ogni innovatore, movimento sociale ha avuto successo grazie alla capacità di diffondere quelle stesse convinzioni di cambiamento. Nel lungo termine, infatti un'idea acquisisce un potenziale tale da superare persone, istituzioni. Se da un lato è vero che non tutte le idee si sono trasformate in innovazioni, dall'altro lato, è pur vero che la maggior parte di esse hanno avuto la capacità di "scuotere" le menti di un bel gruppo d'individui. Le idee restano idee solo in assenza di persone coraggiose, disposte a rischiare e a combattere per quello in cui credono, prendendo una posizione. Restano idee, se la maggioranza si presenta troppo fragile per abbandonare le vecchie abitudini. Alcuni dei metodi più efficaci per coltivare un'idea, nascono dalla presunzione che le persone siano le migliori interpreti della propria vita, nonché competenti risolutori dei propri problemi. Un soggetto ovvero un'istituzione che tenti di trovare risposte alla gestione di malattie croniche, nonché al problema di un perenne senso di esclusione tra adolescenti, potrebbe trovarle partendo dalla semplice osservazione di come le persone affrontino i loro problemi nella quotidianità. Si pensi ad esempio ai giovani senza laurea che in un modo o nell'altro riescono comunque a trovare lavoro. È la presenza di eccezioni positive a stimolare l'idea. Anche le motivazioni personali degli individui potrebbero giocare un ruolo fondamentale nel promuoverla. Un soggetto potrebbe voler risolvere un proprio problema, ad esempio, affidandosi a una comunità con cui condividere la propria esperienza negativa, perché mosso dal dolore recato ai propri parenti e amici. L'idea associata al soddisfacimento di un bisogno, dunque, deve essere legata a nuove possibilità. Gli innovatori, in genere, hanno una visione ampia e periferica, e tendono a mettere insieme quelle che sono le idee promosse da altri. Raramente le idee sociali sono nuove di per sé: nella maggior parte dei casi sono risultati di combinazioni creative, che sono messe insieme in seguito tentativi, errori, intuizioni, esperienze passate. Molte di queste combinazioni impongono una certa creatività, costringendo ad esempio sviluppatori e progettisti a coinvolgere "clienti" più difficili, che richiedono soluzioni sempre più personalizzate. Sempre rimanendo sul campo delle novità apportate dalla tecnologia, si può notare, del resto, come numerose idee possano essere "acquistate" da altri, nel senso letterale del termine. La società *Web-based Innocentive*<sup>29</sup>, ad esempio, offre vere e proprie ricompense in denaro a coloro che hanno individuato soluzioni praticabili a determinati problemi, spesso già risolti secondo modalità ad altri sconosciute. La combinazione di idee preesistenti da cui svilupparne una nuova, avrà successo solo se la gamma di scelte da cui attingere sarà la più vasta possibile. Come ha osservato il premio Nobel Linus Pauling "*il modo per far nascere buone idee è averne tante, buttando via quelle cattive*".

---

<sup>29</sup> Ibid, pag 7

### **1.2.2. Sviluppo di prototipi e realizzazione di esperimenti**

La seconda fase del processo di innovazione comporta l'implementazione dell'innovazione e la verifica del funzionamento della stessa. Poche sono le idee che sopravvivono al primo incontro con la realtà. Nella maggior parte dei casi, subiscono miglioramenti in un momento successivo. La trasformazione di un'idea in un prototipo rappresenta un momento cruciale. Molto spesso l'implementazione avviene in maniera prematura poiché le persone coinvolte sono a tal punto motivate da risultare troppo impazienti per attendere l'iniziativa di governi o organizzazioni più grandi. È pur sempre vero che le prime applicazioni sono nella maggior parte dei casi imperfette; la radio ad esempio, impiegò circa un decennio prima di entrare nelle case delle persone, così come quella che oggi è Wikipedia, fu un vero e proprio fallimento alla sua prima uscita. Nel mondo degli affari, accade spesso che un nuovo prodotto, prima di essere effettivamente apprezzato dal pubblico, attraversi una fase relativamente lunga in cui i ricavi risultano essere negativi, e le aspettative di un ritorno sugli investimenti iniziali sembrerebbero essere deluse. In questi casi, l'azienda che promuove il nuovo prodotto dovrebbe mantenere la calma, cercando di capire il perché di un tale riscontro negativo, prima di abbandonare l'idea. Lo stesso accade in ambito sociale. Diversi sono stati i metodi progettati per superare questa fase, come una prototipazione più rapida, nonché nuovi strumenti di finanziamento volti ad accelerare il processo. Esiste ormai un'ampia gamma di strumenti per testare le nuove idee, sia in ambienti reali sia in condizioni "protette", a metà strada tra realtà concreta e analisi di laboratorio. Anche il ruolo svolto dalle nuove iniziative di crowdfunding ha aiutato le idee ad attraversare questa fase particolarmente delicata, per non parlare dei nuovi dispositivi introdotti dalla tecnologia, come stampanti 3D, che consentono nell'immediato di dare forma a quello che è semplicemente un concetto. Occorre sottolineare, d'altronde, che anche le idee fallite aprono la strada a potenziali nuove idee. Come scrisse Samuel Becket: *"Riprova. Fallisci di nuovo. Fallisci meglio."*

### **1.2.3. Valutazione e diffusione**

Una volta implementata, occorrerà verificare se l'idea presenta il potenziale idoneo per poter essere sviluppata, replicata; in altre parole, occorrerà trasformarla in un prodotto, servizio, nuovo modello business che possa essere percepito come effettivamente utile dalla collettività. Per far sì che tale fase possa realizzarsi, sarà necessaria una strategia idonea, affiancata da un'accurata gestione delle risorse, nonché da efficienti strumenti di supporto. Molto spesso, infatti le piccole "api" innovative (innovatori e imprenditori sociali), hanno bisogno di trovare il sostegno di grossi "alberi" (grandi aziende, ONG note su larga scala, ecc.). Per trovare sostenitori, tuttavia, sarà necessario usare forti abilità persuasive, servendosi di strumenti quali valutazioni d'impatto, nonché piani esplicativi dei ritorni attesi sugli investimenti. Le "api", dunque, dovranno saper comunicare il proprio messaggio, mostrarsi credibili e abbastanza motivate nel ritenere che la loro sia l'"idea giusta". Va sottolineato, del resto, che la diffusione di molte innovazioni è stata accompagnata da una crescita organica delle organizzazioni che le hanno concepite. Molto spesso i governi hanno svolto un ruolo cruciale nel loro sviluppo, grazie ad esempio a finanziamenti pubblici. Anche il ruolo delle aziende for profit sta crescendo in ambito sociale. Queste infatti, grazie a strumenti quali franchising, licenze, crescita organica dell'organizzazione d'origine, stanno dando un forte impulso alla fase di

diffusione, che sta diventando sempre più veloce. Inoltre l'aiuto del web, nonché la progressiva riduzione dei costi di sviluppo ha contribuito ad accelerare il processo. Occorre tuttavia notare che le difficoltà sono sempre dietro l'angolo. Potrebbero volerci anni per convincere consumatori e agenzie pubbliche a pagare per qualcosa di nuovo; per non parlare delle sfide organizzative. Accade molto spesso che fondatori di numerosi organizzazioni, dopo aver promosso la propria idea, abbiano lasciato il controllo a qualcun altro, non sentendosi all'altezza di affrontare un lungo periodo di crescita e consolidamento. È un po' quanto accade nel mondo degli affari, dove solo di rado si trovano fondatori che coprono ruoli esecutivi per più di un decennio. Va sottolineato, del resto, che le innovazioni si sviluppano nel settore sociale mediante diverse modalità, quali ad esempio l'emulazione, ovvero mediante uno scambio continuo di know-how, grazie soprattutto alle reti che la tecnologia ha contribuito a realizzare, favorendo una crescita più organica e inclusiva. Affinché un'innovazione possa diffondersi è necessario che sia *più efficace delle soluzioni esistenti*. Detto in altri termini, deve essere in grado di produrre un miglioramento misurabile in termini di risultati, che potrebbero riguardare la qualità del prodotto/servizio offerto, i livelli di soddisfazione degli utenti, un incremento di benessere o di coesione sociale.

#### **1.2.4 Apprendimento ed evoluzione**

Quarta e ultima fase è quella dell'evoluzione. Un'innovazione non è mai qualcosa di statico. L'applicazione alla realtà può mostrare conseguenze che si allontanano notevolmente da quelle attese. Ogni idea va infatti concepita come possibilità compresa solo in maniera incompleta dai propri sostenitori. Man mano che nuove pratiche cominciano a essere elaborate, le idee iniziali cominciano a evolversi, ad apprendere quali sono i loro punti di debolezza e da questi sviluppare quelli di forza. L'apprendimento fa sì che l'idea sia implementata in nuovi contesti, formando nuove combinazioni. Alcune organizzazioni si sono mostrate particolarmente brave nel farlo. Ad esempio, i Samaritani in Australia<sup>30</sup> sono diventati fornitori di servizi di assistenza sanitaria, partendo da semplici operatori nell'ambito della consulenza telefonica; e ancora, il gruppo ECT nel Regno Unito, nascendo come organizzazione di trasporti, si è evoluto, diventando un'importante fornitore di servizi di riciclaggio porta-a-porta. Molto spesso sono le imprese più grandi a disporre di un'adeguata "capacità di assorbimento", per apprendere ed evolvere; tuttavia anche le piccole "api" stanno mostrando il loro potenziale, grazie soprattutto a strategie bottom-up e allo scambio di informazioni e forme di collaborazione con altre piccole realtà.

In sintesi, pensare all'innovazione come processo, nonché all'insieme delle fasi in cui si articola, ci consente di dare una prima forma a tale concetto, di cui ormai si fa ampio uso senza che effettivamente se ne conosca l'essenza. Occorre sottolineare, tuttavia, che tali fasi non sono sempre consecutive. Spesso l'azione precede l'effettiva comprensione. Inoltre, va sottolineato, che tale processo si sviluppa in maniera differente a seconda dell'ambito di riferimento.

---

<sup>30</sup> Ibid, pag 11

### 1.3 Caratteristiche comuni e tipologie di innovazioni sociali

Finora ci siamo soffermati su quella che è l'innovazione come processo, senza analizzare quali siano nello specifico i possibili risultati a cui esso possa condurre. Prima di esaminarli, tuttavia sarebbe bene sottolineare le caratteristiche comuni alle varie innovazioni sociali. È da notare come quest'ultime non costituiscano la regola, per tale ragione l'eventuale assenza di una di esse non pregiudica il carattere sociale di un'innovazione. È altresì vero che la maggior parte di tali caratteristiche sono strettamente correlate.

Primo aspetto comune alla maggior parte delle forme di SI è il loro carattere *inter-settoriale*. Innovazioni di tale tipo sono trasversali e si realizzano in diversi settori. Molto spesso durante il loro sviluppo, si spostano da un settore all'altro; si pensi ai vari modelli di apprendimento a distanza, introdotti inizialmente da organizzazioni senza scopi di lucro e successivamente adottati dalle imprese. In altri casi, le SI si realizzano proprio alla frontiera che separa due settori, coinvolgendo tutti gli attori che vi appartengono.

Un secondo carattere condiviso è dato dalla capacità delle SI di garantire un *miglior utilizzo delle risorse*. Molto spesso, infatti, le SI individuano e sfruttano beni altrimenti sprecati, sottoutilizzati e in extremis non utilizzati affatto. Si pensi ad esempio a progetto QUID, un'impresa sociale che utilizza gli scarti di produzione dei grandi magazzini per produrre una propria linea di abbigliamento. Un altro esempio potrebbe essere quello di Teddy Cruz che ricicla materiali scartati per utilizzarli nella realizzazione di nuove case. Le risorse impiegate possono essere tanto intangibili, consistendo ad esempio nell'utilizzo di informazioni non sfruttate da altri, quanto tangibili, come edifici e spazi fisici.

Terzo aspetto importante riguarda la loro *apertura* e il loro carattere *collaborativo*. Le innovazioni sociali sono nella maggior parte dei casi inclusive e coinvolgono una vasta gamma di attori. D'altronde, le nuove tecnologie hanno consentito alle persone d'incontrarsi in mondi virtuali, grazie alle numerose community online. Per utilizzare le parole di Charles Leadbeater, *“la produzione di massa è stata sostituita da quella delle masse”*. Il carattere collaborativo che caratterizza le SI ha fatto sì che un gran numero di persone potesse lavorare in maniera indipendente su progetti aventi un'utilità collettiva. Si pensi ad esempio a Ushahidi, una piattaforma online, sviluppata per la prima volta in risposta alle violenze post elettorali in Kenya nel 2008, ora utilizzata per raccogliere informazioni sulla crisi tramite messaggi inviati mediante i propri cellulari dai singoli utenti.

Altro aspetto fondamentale riguarda l'adozione di un approccio *bottom-up*. Molto spesso le SI sono di tipo ascendente, di base, distribuite e locali. In una tale situazione il modello di controllo centralizzato, tipico delle imprese tradizionali e sviluppatosi nel periodo della produzione di massa, è sostituito da modelli distribuiti, in cui innovazione e iniziativa provengono dalle periferie, collegate tra loro da un complesso sistema di reti.

Va sicuramente menzionata, tra quelli che sono i caratteri comuni alle SI, la loro capacità di *creare nuovi ruoli e relazioni*. Le innovazioni sociali possono condurre alla nascita di relazioni in vari modi: introducendo nuove forme di governance, inducendo a forme di co-creazione con quelli che risultano essere

gli utenti finali, migliorando l'inclusione di gruppi emarginati o sotto-rappresentati. In aggiunta, l'innovazione sociale crea nuovi ruoli. Emerge in particolare la figura del knowledge-worker<sup>31</sup>, colui che, grazie al possesso di competenze sofisticate, acquisite mediante una formazione specifica, produce come risultato del proprio lavoro nuovi strumenti, soluzioni, metodologie condivisibili. Rientrano nella categoria numerose figure che vanno dagli scienziati ai manager, dai professori ai consulenti, da esperti a opinion maker.

Passando poi dalla teoria alla pratica possiamo delineare quelle che sono le varie tipologie di innovazione sociale. Come già più volte ripetuto, la social innovation può tradursi in:

- un nuovo prodotto, come le tecnologie sviluppate per assistere persone con disabilità;
- un nuovo servizio, soprattutto di natura finanziaria: si pensi alle attività di micro-credito a favore delle zone rurali in America Latina;
- nuove piattaforme, soprattutto per l'assistenza e per il finanziamento di progetti innovativi, grazie ai nuovi sistemi di crowdfunding;
- nuove forme organizzative, quali community on-line e reti tra più organizzazioni;
- nuovi modelli di business, quali il franchising sociale o modelli just in time, come il sistema di cura dell'occhio di Aravind in India, che esegue circa 100.000 interventi oculistici ogni anno.

Va sottolineato, d'altronde, che le nuove sfide sociali hanno determinato cambiamenti anche nell'ambito dell'organizzazione del lavoro all'interno delle varie imprese, che pongono sempre di più la propria attenzione sulla persona. A tali cambiamenti hanno contribuito in maniera particolare tre fattori, quali:

- la diffusione delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni che ha portato a una riduzione delle distanze spazio-temporali;
- il processo di globalizzazione, che ha portato a un'informità d'interessi, favorendo la diffusione di nuove idee;
- il progressivo aumento dei livelli d'istruzione, che ha reso l' "auto-realizzazione" attraverso il lavoro un aspetto fondamentale.

La differenza tra prodotti e servizi diventa sempre più sottile, tanto che oggi, numerose imprese si presentano ai propri clienti come "knowledge companies", ossia come organizzazioni che vendono soluzioni a problemi e non semplicemente prodotti. In un tale processo, dove troviamo quello che abbiamo definito essere un'innovazione sociale? Innanzitutto nel desiderio delle imprese di soddisfare un bisogno, prima ancora di pensare al profitto. In secondo luogo, nella volontà di creare un'ambiente lavorativo confortevole per garantire il benessere delle persone che ne fanno parte. Uno dei principali problemi che le aziende stanno cercando di affrontare è quello associato al cosiddetto "stress da lavoro" . Si tratta di una situazione di depressione, ansia diffusa determinata da un contesto sempre più competitivo e soffocante. Di recente è

---

<sup>31</sup> G. Gabrielli, Silvia Profili (2012), Organizzazione e gestione delle risorse umane, pag 116



emerso il caso France Telecom<sup>32</sup>, che nel 2010 ha presentato un piano volto a prevenire una tale situazione di malessere che aveva colpito numerosi lavoratori, scatenando un'ondata di suicidi nei due anni precedenti. Sulla base della ricerca condotta dall'Agenzia Europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, un dipendente su quattro è esposto a una tale malattia. Del resto, anche la tecnologia ha contribuito a incrementare un tale fenomeno, in quanto capace di far entrare il lavoro nella sfera privata del singolo tramite l'utilizzo di palmari e computer, rendendolo disponibile o quanto meno rintracciabile 24h su 24. In una tale ottica, risulta fondamentale il compito dell'HR management nell'accrescere motivazione, creare relazioni tra capo e dipendenti basate sul rispetto, sulla fiducia. L'approccio motivazionale, sviluppatosi a partire dagli anni '50 del secolo scorso, ha svolto un ruolo cruciale. Fine ultimo è quello di stimolare la "motivazione intrinseca", consistente in una serie di percezioni positive derivanti dal fare bene il proprio lavoro. Ciò ha spinto le imprese ad adottare nuove modalità di organizzazione del lavoro, dove parole come "empowerment", "coinvolgimento", "team work" hanno assunto un ruolo chiave. Le nuove soluzioni di *job redesign* mirano a incrementare quelli che sono gli interessi della persona, che cessa di essere una semplice risorsa e inizia a essere vista per quell'aspetto che più la differenzia dagli altri esseri animali: la dignità. Modelli di *job rotation* (rotazione del lavoratore tra le diverse mansioni), *job enlargement* (ampliamento orizzontale del numero di compiti assegnati a una mansione), *job enrichment* (ricomposizione all'interno di una stessa mansione di compiti esecutivi e di pianificazione), hanno come fine ultimo quello di ridurre ripetitività e monotonia, nonché soprattutto nell'ultimo caso, migliorare la sensazione di autoefficacia, facendo sì che i lavoratori percepiscano il risultato della propria attività come significativo<sup>33</sup>. Anche il *team work* ha assunto un ruolo chiave: il passaggio da una dimensione individualista a una di gruppo ha avuto un impatto positivo sulla motivazione, grazie al ruolo svolto dalle opportunità di socializzazione e collaborazione.

L'attenzione posta sul dialogo, sulla necessità di comprendere i bisogni non solo dei clienti ma anche dei propri dipendenti, cresce costantemente e la tecnologia sta assumendo un ruolo cruciale in questo processo. A proposito sarebbe utile portare un esempio: "Dialogo-Persone e performance". Si tratta di una piattaforma web introdotta da BNP Paribas, finalizzata a favorire il confronto continuo tra collaboratore e responsabile sugli obiettivi da perseguire, sullo sviluppo individuale, con un approccio sia top-down sia bottom-up. "Dialogo" si caratterizza per due elementi principali: il ruolo dei gestori Human Resources e il supporto dell'IT. Si tratta di un chiaro esempio d'innovazione sociale, diretto a stimolare il dialogo tra capo e collaboratore e a prevenire situazioni di stress psicologico, rimodulando gli obiettivi da perseguire in base alle capacità della persona.

Restando sempre nell'ambito delle imprese, va sottolineato come l'innovazione sociale non debba essere intesa come sinonimo d'impresa sociale. Sicuramente quello di SI è un concetto piuttosto generale, capace di includere una vastità di fenomeni, tra cui quello dell'imprenditoria sociale. Tuttavia essi non sono affatto sovrapponibili. Innanzitutto perché, come già indicato sopra, la SI può tradursi in nuovi prodotti e processi

---

<sup>32</sup> G.Gabrielli (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, pag 131.

<sup>33</sup> G.Gabrielli (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, pag 127

produttivi intrapresi da qualsiasi istituzione, pubblica o privata, che possa avere o no come fine ultimo la massimizzazione del profitto (a differenza dell'impresa sociale, che, ai sensi del D.lgs. 112/17, art.1 può qualificarsi come tale se e soltanto se indirizza la propria attività a “*finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale*”). In secondo luogo, un'impresa sociale non deve necessariamente avere qualche aspetto innovativo; detto in altri termini, potrà soddisfare un bisogno sociale anche ricorrendo a modelli organizzativi già utilizzati da altri. In ambito aziendale, invece, l'elemento innovativo o quanto meno migliorativo risulta essere cruciale. Una distinzione particolarmente importante riguarda la profondità del miglioramento che viene introdotto. Si distingue a proposito tra *innovazione incrementale* e *radicale*. La prima porta a un miglioramento marginale delle prestazioni e/o dell'utilità del prodotto o processo, vale a dire un perfezionamento di una soluzione preesistente. Quella radicale, invece, determina il passaggio da una soluzione a un'altra, sistematicamente diversa dalla precedente. Tale passaggio determina un processo di “*distruzione-creazione*” che porta allo sviluppo di nuove competenze. Un problema fondamentale che le aziende si trovano a dover affrontare, riguarda molto spesso l'adozione dell'innovazione da parte del mercato. Rogers a proposito distingue cinque categorie di consumatori: quello degli innovatori (circa il 2% della popolazione), disposti ad adottare il nuovo prodotto/servizio nel momento stesso in cui è lanciato; i pionieri (15% della popolazione) che acquistano il prodotto tra la fase d'introduzione e quella di sviluppo; la maggioranza anticipatrice (34%) che lo fa tra la fase di sviluppo e quella della maturità, la maggioranza ritardataria (34% della popolazione) che acquisisce il nuovo prodotto in piena fase di maturità e in ultimo i ritardatari (15% della popolazione) che comprano quando il prodotto è sotto-costò. Tale schema è stato sviluppato riguardo la funzione d'innovazione intesa in termini generali, ma può essere estesa a quella che è la SI come prodotto. Possiamo notare, per tanto, come una delle principali sfide che le imprese devono affrontare sia in ambito sociale sia al di fuori dello stesso, è una certa avversità al rischio che caratterizza la maggior parte della popolazione. Pochi sono coloro disposti effettivamente a cimentarsi in qualcosa di nuovo, anche se questo possa avere un effetto positivo sulle loro vite. Va sottolineato, del resto, che tanto più radicale sarà l'innovazione, tanto più sarà difficile da capire da parte della maggioranza della popolazione. Sarà importante per tanto riuscire a comunicarne il messaggio in modo chiaro, preciso, facendo sì che gli utenti finali ne recepiscano l'effettiva utilità. In tale contesto, si può menzionare il ruolo svolto dal Socially Responsible Marketing, pratica adottata sempre più dalle imprese, che si pongono come propria mission quella di essere sostenibili, sia dal punto di vista economico, che ambientale e sociale. Purtroppo, molto spesso, tali pratiche, soprattutto in passato, furono adottate dalle imprese per mitigare reazioni avverse della collettività. È il caso di Nike, ad esempio, che a seguito di numerose critiche ricevute dalla maggior parte dei propri consumatori riguardo lo sfruttamento dei propri dipendenti, si è dotata di un CSR report, dando avvio a campagne a favore del rispetto dell'ambiente e di attività child-care. Tuttavia, i cambiamenti che hanno riguardato l'economia mondiale hanno fatto sì che buona parte delle imprese passasse ad adottare tali pratiche non più per fattori legati all'immagine, ma per contribuire a migliorare la vita delle persone, ponendo come propria mission quella della sostenibilità.

## 1.4 Barriere all'innovazione

Un altro aspetto che merita una profonda analisi riguarda quelle che risultano essere “le barriere all'innovazione sociale”. Un primo tentativo di fornire una struttura organica agli ostacoli alla SI c'è fornita da Hubert<sup>34</sup>, che fonda la sua analisi su tre approcci:

- approccio "domanda sociale"
- approccio "sfide della società"
- approccio "cambiamento sistemico"

Secondo l'approccio della "*domanda sociale*", le SI rispondono a richieste sociali che, non essendo generalmente mosse dal mercato o dalle istituzioni esistenti, sembrerebbero riguardare gruppi più vulnerabili nella società .

Per l'approccio "*sfide della società*", le innovazioni sociali sono quelle che rispondono alle nuove pressanti esigenze della comunità. In una tale prospettiva, il settore sociale sembrerebbe essere in grado di generare produttività e valore economico per l'intera collettività. Il riuscire ad affrontare le sfide sociali è visto, dunque, come un'opportunità, piuttosto che come un vincolo, alla creazione di un valore condiviso.

Per quanto riguarda invece l'approccio del "*cambiamento sistemico*", le nuove tecnologie, in particolare i social network, stanno contribuendo a una trasformazione della società, rendendola più partecipativa e capace di garantire un maggior “empowerment” dei cittadini. In tale ambito, dunque, l'attenzione è rivolta a "cambiamenti nelle attitudini e valori fondamentali, strategie e politiche, strutture e processi organizzativi, sistemi e servizi di consegna, metodi e modi di lavoro, responsabilità e compiti delle istituzioni e collegamenti tra loro e diversi tipi degli attori. ”<sup>35</sup>

In termini di approccio "*domanda sociale*" sono individuati ulteriori ostacoli, quali:

- a) finanziamento e scalabilità
- b) governance e coordinamento
- c) riconoscimento giuridico e culturale
- d) abilità e formazione
- e) mancanza di dati e misure

mentre per l'approccio “*sfide della società*” saranno ripresi quelli inerenti le difficoltà di misurazione, governance, finanziamento e formazione.

Infine per ciò che riguarda l'approccio “*cambiamento sistemico*” i due principali ostacoli che saranno esaminati sono:

---

<sup>34</sup> A.Mendes, M.Tavares (2012) Barriers to social innovation. A deliverable of the project: the theoretical, empirical and policy foundation for building Social Innovation in Europe, pag 7

<sup>35</sup> 5A. Hubert (coord.), Empowering people, driving change, Social Innovation in. p. 38 in A.Mendes, M.Tavares (2012) Barriers to social innovation. A deliverable of the project: the theoretical, empirical and policy foundation for building Social Innovation in Europe

- a) cultura amministrativa
- b) cultura generale

Queste sono le principali barriere citate in letteratura. Tra le altre abbiamo quelle di matrice socio-economica, quali: interessi delle persone, resistenza al cambiamento, motivi di efficienza. Va notato, tuttavia, che le barriere in questione non si escludono a vicenda, motivo per cui, gli ostacoli affrontati nell'approccio alla "domanda" rimarranno tali anche per gli altri più ampi ("sfide sociali" e "cambiamento sistemico"), ma questo non necessariamente potrà verificarsi nella situazione opposta.

#### **1.4.1 Ostacoli dal punto di vista dell'approccio della "domanda sociale"**

- a. *Finanziamento e scalabilità.* Come ha osservato Mulgan, una delle principali sfide che la SI deve affrontare riguarda le fonti di finanziamento. Le motivazioni possono essere di varia natura. Innanzitutto, occorre sottolineare che l'innovazione sociale si basa su un approccio "bottom-up" (dal basso verso l'alto) ed è promossa nella maggior parte dei casi da organizzazioni alternative a quelle tradizionali. In secondo luogo, risulta spesso difficile individuare degli indicatori capaci di misurarne l'impatto. D'altro canto, data la natura degli operatori che la guidano, non è percepita dalla maggioranza come "auto-sostenibile" e "replicabile". Ripercorrendo la letteratura, notiamo come Caulier-Grice e altri<sup>36</sup>, affrontino il problema del sotto-finanziamento dell'innovazione sociale già analizzato da Mulgan<sup>37</sup>, sottolineando la mancanza di fonti volte ad assicurare lo sviluppo di nuove idee. A livello settoriale, evidenziano l'elevata dipendenza delle organizzazioni del terzo settore dalle sovvenzioni provenienti da enti di beneficenza, fondazioni, sostegno pubblico per lo sviluppo di innovazioni sociali. Tuttavia, tale forma di finanziamento può causare diversi problemi, quali mancanza di fondi stabili e sostenibili, nonché una tendenza volta a concedere sovvenzioni sempre più a breve termine. La conseguenza è che, se da un lato le sovvenzioni risultano essere utili per le fasi di avvio, dall'altro lato sono del tutto insufficienti per sostenere le fasi successive. Un problema comune alle varie imprese sociali è rappresentato per l'appunto dall'incapacità di assicurarsi un capitale "di crescita", capace di andare ben oltre la semplice fase di prototipazione. Ulteriori ostacoli riguardano la mancanza di persone competenti nelle molteplici strutture che caratterizzano la SI: dalla finanza sostenibile allo sviluppo d'idee social business model. Data l'importanza svolta dalle sovvenzioni nelle fasi iniziali, il settore pubblico potrebbe svolgere un ruolo positivo anche nelle fasi di escaltation. In particolare, gli appalti pubblici potrebbero aiutare a mostrare il valore dell'innovazione sociale in un mercato più ampio e fornire entrate agli innovatori per migliorare i loro prodotti e servizi al fine di diventare più competitivi nel mercato globale; nella fase di

---

<sup>36</sup> J. Caulier-Grice, L. Kahn, G. Mulgan, D. Vasconcelos, Study on Social Innovation, A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors,(2010) in A.Mendes, M.Tavares (2012) Barriers to social innovation. A deliverable of the project: the theoretical, empirical and policy foundation for building Social Innovation in Europe

<sup>37</sup> G. Mulgan, The Process of Social Innovation. Innovations: Technology, Governance, Globalization, 1, 2006, pp. 145-162, in A.Mendes, M.Tavares (2012) Barriers to social innovation. A deliverable of the project: the theoretical, empirical and policy foundation for building Social Innovation in Europe

consolidamento, gli appalti pubblici potrebbero ridurre il rischio, incoraggiare gli investimenti e creare una massa critica per l'accettazione dell'innovazione sociale, utilizzando i poteri normativi e di altro genere per definire i nuovi standard promossi dall'innovazione sociale. Purtroppo, gli appalti pubblici sono ancora ben lontani dall'essere in grado di svolgere questi ruoli nell'innovazione sociale: essi tendono a favorire fornitori più grandi e affermati, anziché nuovi e innovativi; nella maggior parte dei casi i contratti stipulati tendono a essere a breve termine e ciò potrebbe non avvantaggiare le organizzazioni del terzo settore e dell'economia sociale; a tutto ciò va aggiunto che i costi di transazione per le offerte tendono a essere più elevati per le piccole e nuove organizzazioni; non vanno poi dimenticate le risorse richieste per le attività di monitoraggio e valutazione. La soluzione ideale, dunque sarebbe quella della collaborazione tra agenzie pubbliche e piccole imprese innovative.

- b. *Governance e coordinamento.* Un altro importante ostacolo all'innovazione sociale riguarda la difficoltà nel collegare idee, risorse e persone, ossia quello che Mulgan definisce “*Social Silicon Valley*”<sup>38</sup>, vale a dire l'insieme delle varie organizzazioni che si muovono nell'ottica d'implementare le idee necessarie per rispondere ai bisogni sociali emergenti. È indispensabile, dunque, una connessione tra quelli che gli autori chiamano le “api” della SI, vale a dire le piccole organizzazioni, gruppi caratterizzati da nuove idee e dalla volontà di “impollinare” tutti attraverso la loro creatività, e gli “alberi”, ossia le grandi organizzazioni quali governi, aziende, ONG, generalmente povere di creatività ma capaci d'implementare e far sviluppare le suddette idee. È necessario dunque un “coordinamento operativo” tra innovatori, istituzioni finanziarie, incubatori.
- c. *Riconoscimento legale e culturale.* Altro punto a svantaggio dell'innovazione sociale è dato dalla mancanza di un vero e proprio riconoscimento legale, vale a dire di un quadro comune volto a definire i principali attori, che non si limitano alle semplice realtà aziendale (come la maggior parte della tradizione culturale può ipotizzare), ma che comprende anche nuove organizzazioni, quali cooperative, associazioni no-profit.
- d. *Abilità e formazione.* Il mancato riconoscimento culturale e legale del ruolo svolto dalla SI fa sì che gli innovatori sociali non siano visti come veri e propri “professionisti”. In aggiunta, la natura trasversale della SI, nonché il suo carattere inter-settoriale, fanno sentire l'esigenza di sviluppare nuove competenze, capaci di connettere tra loro i diversi settori coinvolti. Tuttavia, se da un lato alcuni programmi di formazione presentano validi elementi, dell'altro lato molti difettano di coerenza, completezza. Certo è che, lo studio di un tale fenomeno, sta attirando un maggior interesse, tanto che sono molte le università, tra cui la nostra, che offrono corsi specialistici riguardanti l'imprenditoria sociale. Tuttavia, le lacune ci sono, e si fanno sentire. Le organizzazioni più piccole sono maggiormente esposte al rischio di non riscontrare tra i loro dipendenti le competenze adeguate, questo perché date le dimensioni, la richiesta di un personale multiskilled aumenta, sacrificando

---

<sup>38</sup> G. Mulgan, *Social Silicon Valleys: A Manifesto for Social Innovation*, London, Young Foundation, 2006, in A.Mendes, M.Tavares (2012) *Barriers to social innovation. A deliverable of the project: the theoretical, empirical and policy foundation for building Social Innovation in Europe*

quelle che risultano essere le conoscenze trainanti della nuova economia, quali: uso delle tecnologie dell'informazione e comunicazione, il marketing, la gestione delle risorse umane, ma anche un'adeguata capacità di leadership, che risulta essere spesso assente.

- e. *Mancanza di dati e misure.* In tale ambito vi rientrano la mancanza di una chiara definizione, condivisa, del concetto di SI, nonché l'incapacità d'individuare in maniera ben delineata quelli che sono i confini e gli attori coinvolti nel processo d'innovazione sociale (le organizzazioni senza scopo di lucro sono piccole e geograficamente disperse, dunque difficili da quantificare). A ciò vanno aggiunti strumenti insufficienti per una valutazione ex post dei progetti inerenti l'innovazione sociale.

#### **1.4.2 Ostacoli dal punto di vista dell'approccio delle "sfide della società"**

Considerando un approccio più ampio, qual è quello delle "sfide della società", le barriere finora esaminate continuano a persistere pur finendo per assumere una dimensione maggiore rispetto alle precedenti, rendendo il confine tra l' "ambito economico" e "quello sociale" sempre più sfocato.

- a. *Misura.* Un'altra importante barriera, come precedentemente esaminato, riguarda la mancanza di strumenti di misurazione, in termini di impatto tanto ex-ante, quanto ex-post. Organismi internazionali, come l'OCSE e la Commissione europea, hanno recentemente indirizzato le proprie indagini verso l'individuazione di nuovi strumenti, capaci d'includere le varie sfaccettature che caratterizzano il processo d'innovazione sociale. Secondo l'approccio "sfide della società", il confine tra ambiente economico e sociale, pone l'esigenza di riformulare la nostra concezione di ricchezza e benessere, ricorrendo a nuovi indici capaci di fornire una misura quantitativa ad aspetti di natura qualitativa, quali la sostenibilità, il giusto consumo di risorse, l'efficienza. Negli ultimi anni, in particolare, si è assistito a una progressiva attenzione da parte dei governi verso l'adozione di strumenti capaci di tener in considerazione non semplicemente fattori di natura economica, bensì quello che definiamo un "incremento delle qualità della vita". Per anni, il prodotto interno lordo (PIL) è stato considerato come il principale indicatore del benessere di una nazione, nonché il riferimento per misurare l'impatto di una prestazione economica e del progresso sociale. Tuttavia, l'utilizzo di un singolo indice macroeconomico non è in grado di esprimere a pieno tale benessere, che va al di là del reddito prodotto dalla popolazione. Per fortuna, la globalizzazione e lo sviluppo di tecnologie sempre più all'avanguardia hanno condotto a metodi di misurazione più sofisticati, che tengono in considerazione, oltre all'impatto economico, quello sociale e ambientale. In tale ambito, occorre sottolineare il ruolo svolto dal Progetto Globale OCSE<sup>39</sup> sui progressi della misurazione. Un esempio pratico di tali nuovi strumenti è rappresentato dall' Indice di sviluppo umano (HDI) che tiene conto della simultanea valutazione di PIL pro capite, sanità e istruzione. La stessa Banca Mondiale, nel valutare la ricchezza di una nazione, ha cominciato a includere aspetti di natura sociale e ambientale. Tali iniziative sono state adottate da vari paesi, tra questi citiamo l'Australia che con il

---

<sup>39</sup> Hubert (2010) Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union

suo MAP (Measuring Australia's Progress)<sup>40</sup> ha finalmente costruito indicatori capaci di abbracciare problematiche di natura sociale.

- b. *Finanziamento*. In tale approccio, il finanziamento è interpretato come sinonimo d'innovazione in generale piuttosto che di un sottoinsieme d'innovazioni. Non guarda pertanto alla sola finanza sostenibile, ma alle varie risorse e investitori che unendo le proprie forze potrebbero dare un contributo non poco significativo nell'affrontare le sfide della società.
- c. *Governance*. In un tale approccio, il problema della governance diventa sempre più complesso, non limitandosi più alla semplice esigenza di coordinamento delle azioni tra le "api" e gli "alberi" del processo d'innovazione sociale. Qui, il principale ostacolo riguarda il processo decisionale in sé, che deve tradursi in un'attività trasversale, capace di tener conto di come le decisioni assunte in un dato settore siano in grado di influenzare quelle attinenti un altro ambito. Prendendo come esempio quello del cambiamento climatico, è possibile notare come le decisioni inerenti l'ambiente abbiano un effetto non irrilevante su questioni quali la politica fiscale, la ricerca, la sicurezza energetica. Detto in altri termini, sarà necessario adottare una visione globale, che tenga conto del carattere intersettoriale che caratterizza le varie forme d'innovazione sociale.
- d. *Educazione*. Per quanto riguarda le competenze da sviluppare, un tale approccio mira fondamentalmente a una riforma radicale dei sistemi educativi. Ciò che si richiede alle nuove generazioni è la capacità di sviluppare un senso critico, una capacità di problem solving che tenga conto dei legami esistenti tra le varie sfide emergenti. I nuovi approcci di apprendimento dunque, dovranno puntare una maggiore interdisciplinarietà, nonché su una partecipazione più attiva degli studenti.

#### **1.4.3. Ostacoli dal punto di vista dell'approccio 'cambiamento sistemico'**

Per quanto riguarda l'approccio "cambiamento sistemico", una delle prime più alte barriere che s'incontrano è rappresentata da una cultura amministrativa incentrata su un modello top-down, in cui le decisioni sono adottate dall'alto e successivamente applicate a livello dei cittadini. In una tale situazione, solo il fallimento di una data politica porta alla sua revisione. Una riformulazione preventiva, avviene solo di rado, dato lo scarso coinvolgimento degli utenti finali nel processo decisionale. Altro importante ostacolo è rappresentato da una cultura generale ancora basata sull'idea che la formulazione di proposte risolutive alle nuove sfide sociali debba provenire dalle sole istituzioni pubbliche, il che finisce per scoraggiare ancor di più la partecipazione dei cittadini e il processo di co-creazione. Tutto ciò determina una carenza nei livelli di istruzione necessari per promuovere il coinvolgimento attivo degli utenti finali, nonché la consapevolezza del ruolo della collaborazione nella definizione di politiche di sviluppo locale. In un tale contesto, dunque, l'educazione politica e il cambiamento culturale risultano essere cruciali per poter intraprendere il cammino verso l'innovazione sociale.

---

<sup>40</sup> Ibidem

#### 1.4.4 Barriere a livello organizzativo

Oltre agli ostacoli individuati da Hubert mediante il suo approccio multidimensionale, occorre rilevarne altri, non meno significativi. Tra questi meritano una particolare attenzione le barriere a livello organizzativo che possono essere classificante in base ad alcuni fattori, quali:

- a. *motivi di efficienza*: riguardano la probabilità di peggioramento delle prestazioni causata da una trasformazione di alcuni elementi che nel tempo si sono ottimizzati l'uno con l'altro.
- b. *interessi delle persone*: si tratta di un tipo di barriera legata a ciò che Acemoglu e Robinson<sup>41</sup> chiamano "*ipotesi del perdente politico*", vale a dire che coloro che perdono con la SI si oppongono al cambiamento per proteggere i loro interessi. Si tratta tuttavia di un'ipotesi incompleta, dal momento che non spiega perché i perdenti non usino il proprio potere per dirigere verso sé stessi i vantaggi dell'innovazione sociale. Sarà pertanto necessario esaminare le singole istituzioni economiche e politiche, e in particolare la distribuzione del loro potere nella società, per comprendere perché alcuni sono capaci e altri no di resistere alla SI. Considerando la connessione tra i valori delle persone e le norme sociali, un esempio tratto dalla letteratura empirica sull'innovazione sociale è rappresentato dalla descrizione di Maurice Lim riguardo le sfide che ha dovuto affrontare nell'ottenere finanziamenti per il progetto da lui fondato, la Family Independence Initiative (FII). Obiettivo ultimo del progetto è quello di rompere il ciclo di povertà. La principale resistenza dei finanziatori pubblici e privati a sostenere la FII, sta nella difficoltà degli stessi ad accettare l'innovazione che caratterizza tale iniziativa: invece di usare i soldi per pagare i lavoratori del servizio sociale e acquistare attrezzature più idonee, la FII fornisce gli stessi direttamente alle famiglie povere facendo riferimento alla loro capacità di gestire gli strumenti economici ricevuti. Gli stereotipi negativi, in questo caso, su come le famiglie a basso reddito si comportano, possono essere un ostacolo importante allo sviluppo di iniziative innovative ed efficaci per aiutarli a superare la situazione critica in cui si trovano.
- c. *resistenza al cambiamento*: nel loro articolo del 2007, Mulgan e altri studiosi identificavano valori e norme, vale a dire le "menti della gente", come un'ulteriore barriera all'innovazione. Molto spesso alcuni processi cognitivi bloccano le persone verso traiettorie dirette ad alternative sostenibili. Van der Geest e Heuts menzionano altri ostacoli legati a questa resistenza al cambiamento che vanno al di là di individui e gruppi specifici. Uno è quello che è stato chiamato "*path dependence*". Per alcune ragioni accidentali, un'innovazione inferiore a un'altra in termini tecnologici ad esempio, può essere mantenuta e adottata da un gran numero di utenti. Una volta radicata su larga scala, i costi per l'adozione di un'innovazione superiore potrebbero essere molto alti, per questo motivo il sistema si blocca nell'innovazione inferiore. L'esempio classico di questa letteratura è dato dall'adozione della tastiera QWERTY, invece di quella DVORAK, tecnologicamente superiore.

---

<sup>41</sup> D. Acemoglu, J. Robinson, Political Losers as Barriers to Economic Development, The American Economic Review, Papers and Proceedings, 90 (2), 2000, pp. 126-30, in A.Mendes, M.Tavares (2012) Barriers to social innovation. A deliverable of the project: the theoretical, empirical and policy foundation for building Social Innovation in Europe



Accanto alle barriere di natura organizzativa, la letteratura ha concentrato gran parte della propria analisi sugli ostacoli alla SI nell'ambito del settore pubblico. Tra questi, Mulgan e Albury<sup>42</sup> ne hanno identificato qualcuno, quali pressioni di consegna e oneri amministrativi; avversione al rischio; budget a breve termine e scarsa conoscenza del rischio connesso alla gestione del cambiamento. Le burocrazie impongono regole e uniformità, nessuna delle quali risulta favorevole all'innovazione. La gestione delle amministrazioni pubbliche premia anche l'avversione al rischio o l'elusione dello stesso da parte dei dipendenti pubblici che, ancora, non favorisce l'innovazione. C'è spesso un'attitudine conservatrice nel mantenere le pratiche e le procedure che hanno funzionato nel passato e nel respingere le idee nuove che vengono dall'esterno. Se le modifiche alla pubblica amministrazione richieste dai poteri politici sono troppo radicali, i dipendenti pubblici responsabili della loro attuazione potrebbero diventare stanchi e resistere a nuovi cambiamenti. Infine, ci sono poche opportunità per l'apprendimento organizzativo, aggravate dalle dimensioni e dalla complessità della pubblica amministrazione.

Un altro fattore che è visto come un possibile ostacolo alla SI riguarda la complessità delle sfide sociali affrontate. Frances Westley e i suoi colleghi esplorano e analizzano i processi d'innovazione sociale dal punto di vista del "*paradigma della scienza della complessità*". Uno dei modi in cui questi autori pensano che il paradigma della complessità possa essere utile nel guardare all'innovazione sociale, è vedere gli innovatori come persone che, costrette dalle circostanze, hanno l'iniziativa di avviare e sperimentare nuove risposte ai bisogni emergenti. Per avere successo, devono avere la capacità di agire in modo riflessivo, devono cioè essere in grado di vedere nuovi modelli emergenti e proiettarli sia negli ambienti locali sia nei sistemi più ampi. Tale approccio considera l'innovazione sociale come un'iniziativa, un prodotto o un processo che cambia profondamente le routine di base, i flussi di risorse e le credenze di qualsiasi sistema sociale in una direzione di maggiore resilienza. Un sistema resiliente ha tre caratteristiche: la capacità di sperimentare un disturbo o cambiamento e mantenere la sua funzione e identità di base; la capacità di auto-organizzarsi e di adattarsi. Nella fase di riorganizzazione, quando si sviluppa una nuova idea, il processo può essere bloccato da una "trappola della povertà" che Frances Westley definisce come la difficoltà di ottenere risorse sufficienti per questo sviluppo. Durante la fase di riorganizzazione è anche possibile avere alcuni meccanismi di feedback negativi che ostacolano ulteriormente lo sviluppo del processo. Ciò accade quando esperimenti multipli hanno scarso effetto, finendo per aumentare l'ansia e la frustrazione, inducendo costoro a considerare una tale situazione come una perdita di tempo. Se il processo riesce a superare queste trappole della povertà passa alla fase di sfruttamento e i meccanismi di feedback diventano positivi: l'iniziativa prende forma e attrae sempre più sostenitori e risorse. Questo sposta il processo verso la fase di conservazione. Un'innovazione sociale "afferzata", tuttavia, non può svolgere il suo ruolo innovativo per sempre. Ci sarà un tempo in cui un nuovo processo d'innovazione sociale dovrà iniziare a rispondere a nuovi shock. Tuttavia, è possibile che il sistema perda resilienza qualora restasse bloccato in una tale fase, non

---

<sup>42</sup> G. Mulgan, D. Albury, Innovation in the Public Sector, Strategy Unit, Cabinet Office, 2003, in A.Mendes, M.Tavares (2012) Barriers to social innovation. A deliverable of the project: the theoretical, empirical and policy foundation for building Social Innovation in Europe

riuscendo più a generare nuove idee e a metterle in pratica in maniera efficace. Frances Westley e altri autori chiamano questo tipo di situazione "trappola di rigidità", determinata molto spesso da strutture di legittimazione (regole) troppo rigide e da fattori resistenti al cambiamento.

Un nuovo ostacolo alla SI è dato dalla natura collettiva dei beni e servizi da essa derivanti. Murray e altri<sup>43</sup> ritengono che uno dei tratti distintivi dell'innovazione sociale sia dato dal ruolo chiave esercitato dagli accordi tra più soggetti. Uno dei driver di questa esigenza di coalizioni e/o reti è rappresentato dalla natura collettiva dei beni e servizi forniti dai processi d'innovazione sociale. A causa della natura collettiva dei beni e servizi coinvolti, i risultati dell'innovazione sociale non possono essere esclusivamente privati, il che blocca i finanziatori e gli altri fornitori di risorse, la cui principale motivazione è il beneficio individuale. In quanto tale, il mercato da solo non può risolvere questi problemi e pertanto si rende necessaria un'azione collettiva. Quest'azione collettiva può essere una forma di organizzazione dell'economia sociale, un sistema di gestione delle risorse in comune, una rete sociale, un meccanismo partecipativo dei cittadini nella formulazione e attuazione delle politiche pubbliche. Ogni azione collettiva nasce da una specifica problematica, il più delle volte avente origine, come già detto, nel settore pubblico. Pensiamo ad esempio ai beni pubblici. Caratteristiche dei beni pubblici sono la non escludibilità (una volta che sono prodotti da qualcuno, chiunque può consumarli incondizionatamente, senza l'obbligo di contribuire ai costi di produzione) e la non rivalità (una volta che sono consumati da qualcuno non è ridotta la qualità o la quantità dei beni che sono poi disponibili per gli altri). Date queste caratteristiche, la fornitura di un bene pubblico può essere inefficiente a causa di quello che è definito problema del "free-riding": non tutti quelli che beneficiano del consumo di questi beni e servizi contribuiscono ai costi di produzione. Pertanto, le risorse raccolte dai consumatori di tali beni e servizi su base volontaria sono insufficienti a sostenere una produzione compatibile con i benefici ottenibili da tutti quelli che ne usufruiscono. Quando la sfida affrontata da un'innovazione sociale ha la natura di beni pubblici, comincia a emergere sin dall'inizio un problema di sotto-finanziamento. Potrebbero tuttavia essere adottati strumenti volti a prevenire o almeno attenuare un tale problema, quali ad esempio: progetti educativi e altri modi per sensibilizzare i potenziali consumatori dei beni pubblici al loro dovere di contribuire volontariamente alla loro produzione; istituendo una sorta di meccanismo di esclusione (se è tecnicamente ed economicamente fattibile e socialmente accettabile); organizzare forme di fornitura congiunta del bene pubblico con beni o servizi privati che possono essere venduti, generando il reddito necessario per pagare i costi di produzione del bene pubblico; e/o utilizzare metodi coercitivi per la raccolta di fondi indirizzati al pagamento dei costi di produzione del bene pubblico. In tutti questi casi tende a esserci una qualche forma di azione collettiva: le campagne educative non sono servizi di formazione privati forniti per scopi commerciali, ma iniziative rivolte al collettivo dei potenziali consumatori del bene pubblico; ridurre il "grado" di non escludibilità di un bene pubblico equivale alla creazione di un'organizzazione per il consumo di un bene limitato a un determinato gruppo di persone. Nessuno dei possibili modi indicati per affrontare il problema del free-riding è pienamente fattibile

---

<sup>43</sup> R. Murray, J. Caulier-Grice, G. Mulgan, *The Open Book of Social Innovation*, London, The Young Foundation & NESTA, 2010

(tecnicamente, economicamente o socialmente). Quindi una barriera all'innovazione è data proprio dall'incapacità d'identificare una soluzione appropriata. Immaginiamo, ad esempio, un'organizzazione senza fini di lucro, che per finanziare la produzione del bene pubblico da essa fornito, inizia a vendere beni e servizi in un'altra area (ad esempio, vendendo servizi di consulenza a grandi società). In una tale situazione, potrebbe accadere che la comunità locale e i potenziali donatori decidano d'interrompere il sostegno monetario finora offerto, qualora percepiscano una tale iniziativa come deviazione della missione e dell'obiettivo principale per cui l'organizzazione è sorta, e per cui hanno deciso di finanziarla.

Da quanto fin qui esaminato, possiamo concludere come ogni contesto sia influenzato da alcuni fattori, principalmente di natura politica (il ruolo delle pubbliche amministrazioni) e culturale (la mentalità predominante nella collettività). È dalla combinazione di questi fattori da cui scaturiscono barriere altissime, che appaiono ai nostri occhi come impossibili da superare. Tuttavia tentare di esaminare tali ostacoli e cercare di individuare delle proposte risolutive rappresenta un primo driver verso l'affermazione di un'innovazione sociale.

### **1.5 Co-creazione come driver all'innovazione**

Una volta esaminate quelle che sono le principali barriere all'innovazione sociale, andiamo a considerare i suoi possibili driver. Introduciamo a proposito il concetto di *co-creazione*. Negli ultimi anni, quest'ultimo è stato interpretato come una vera e propria strategia di riforma del settore pubblico, date le sfide sociali e l'austerità di bilancio con cui i governi stanno lottando. In una tale prospettiva, la SI può essere vista come uno strumento volto alla creazione di risultati duraturi che mirano a soddisfare i bisogni della collettività, modificando le relazioni, le posizioni e le regole tra gli stakeholder coinvolti, attraverso un processo aperto di partecipazione, scambio e collaborazione con le parti interessate, inclusi gli utenti finali, superando così i confini e le giurisdizioni organizzative. In letteratura, la partecipazione degli utenti finali è per l'appunto definita come co-creazione.

Nel settore privato, la ricerca ha mostrato come la partecipazione degli utenti finali allo sviluppo, o meglio al miglioramento di un determinato prodotto o servizio, non influisce negativamente sulla soddisfazione dei clienti, né tanto meno sulla loro lealtà, bensì aiuta le imprese ad apportare modifiche "incrementali", compatibili con quelli che sono gli interessi dei consumatori, ottenendo, di fatto, un vantaggio competitivo.

Nel settore pubblico, quelli che definiamo essere "utenti finali" sono i cittadini. Secondo quanto affermato dalla Commissione europea, "*l'innovazione sociale mobilita ogni cittadino per diventare parte attiva del processo di innovazione*". Se la partecipazione dei cittadini è considerata una condizione necessaria per l'innovazione sociale nel settore pubblico, è importante avere una conoscenza sistematica delle condizioni alle quali i cittadini sono disposti a intraprendere il "viaggio dell'innovazione sociale". L'Unione Europea ha cercato di intraprendere questo cammino, ponendo sempre più attenzione a quelle che sono le esigenze della popolazione. Ne è un esempio la politica dei consumatori che, grazie al coinvolgimento diretto dei cittadini, ha contribuito a produrre un impatto positivo, anche da un punto di vista economico. I consumatori

informati, responsabilizzati, sofisticati ed esigenti che guidano la fornitura di prodotti e servizi sono vitali per un mercato competitivo e innovativo. Ciò risulta particolarmente evidente in quei settori della vendita al dettaglio che offrono una scelta sempre più ampia e prodotti sempre più personalizzati. Anche in ambito sanitario, gli sforzi dell'UE si sono concentrati su politiche di prevenzione che hanno condotto all'utilizzo di nuove pratiche partecipative come test che consentono ai cittadini di identificare i prodotti ecologici di migliore qualità o di selezionare gli alimenti più salutari.<sup>44</sup>

Secondo quanto osservato da Prahalad e Ramaswamy<sup>45</sup>, la co-creazione riguarda, in particolare, il coinvolgimento attivo degli utenti finali nelle varie fasi del processo di produzione. Più di co-creazione, la maggior parte degli autori parla di *co-produzione*, per indicare l'inclusione dei cittadini, che trova espressione nella partecipazione pubblica, nella governance collaborativa e nella sensibilizzazione della comunità. Ricerche empiriche mostrano come la co-creazione/co-produzione trovi diffusione in numerosi settori pubblici, dai media regionali allo smaltimento dei rifiuti. Entrando nello specifico, la partecipazione dei cittadini è ravvisabile con maggior intensità nel settore della sanità e dell'istruzione, soprattutto per la presenza di relazioni dirette tra cittadini e funzionari pubblici.

La letteratura ha individuato tre tipologie di processi di co-creazione. La prima coinvolge il cittadino come *co-designer*. Spesso l'iniziativa proviene dalla stessa organizzazione pubblica, ma sono i cittadini a decidere come debba essere progettata la fornitura del servizio. Wipf, Ohl e Groeneveld<sup>46</sup> (2009), ad esempio hanno descritto come i cittadini abbiano partecipato alla pianificazione e manutenzione di attività ricreative all'aperto, dopo essere stati sollecitati dal governo locale (è il governo ad aver proposto l'iniziativa e i cittadini ad aver indicato le linee guida per sua la realizzazione). Il secondo tipo invece, riguarda il cittadino come *iniziatore* (è lui ad avere l'idea: soggetto attivo) e il governo come esecutore. Ad esempio, Rossi (2004)<sup>47</sup> ci ha fornito l'esempio dell'iniziativa proposta dai cittadini di procedere a un restauro dei monumenti nel centro storico di Napoli, attuata dalla pubblica amministrazione. Infine indichiamo il ruolo del cittadino come *co-implementatore* di servizi pubblici. In una tale prospettiva potremmo esaminare il contributo svolto nello smaltimento dei rifiuti: la partecipazione attiva dei cittadini, mediante la raccolta differenziata, è indispensabile per il raggiungimento dell'obiettivo desiderato.

Per quanto riguarda le finalità perseguite dal processo di co-creazione/co-produzione, la maggior parte degli autori sembrerebbe sostenere che non vi siano veri e propri obiettivi specifici. Detto in altri termini, sembrerebbe che *fine ultimo dei processi di co-creazione/co-produzione sia il semplice coinvolgimento dei cittadini*. Altre analisi tuttavia, mostrano come tali processi siano per lo più indirizzati a perseguire obiettivi di efficacia ed efficienza, in termini soprattutto economici.

---

<sup>44</sup> Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union, pag 49

<sup>45</sup> W. H. Voorberg, V. J. J. M. Bekkers & L. G. Tummers (2014): A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey, Public Management Review pag 4

<sup>46</sup> Ibidem

<sup>47</sup> Ibidem

Per quanto riguarda poi i fattori che possono favorire tali processi, un ruolo chiave è sicuramente svolto dalle strutture organizzative, nonché dalla presenza di infrastrutture capaci di favorire la comunicazione tra settore pubblico e cittadino. La connettività pervasiva e l'uso delle tecnologie Web 2.0 hanno fornito, del resto, un ulteriore stimolo alla co-creazione in campi come l'istruzione e l'assistenza sanitaria. Tali tecnologie coincidono con la crescente domanda da parte dei cittadini di sentirsi attori nella loro vite e di essere in grado di trovare soluzioni ad alcune delle questioni sociali che incontrano quotidianamente.

Esaminando più da vicino il punto di vista dei cittadini, possiamo notare come l'entità della loro partecipazione al processo di co-creazione sia influenzata da innumerevoli elementi. In primo luogo i valori in cui credono fermamente, quali lealtà, dovere civico, desiderio di migliorare la struttura governativa. Anche i tratti personali, come l'educazione, la composizione familiare giocano un ruolo chiave. Analisi empiriche mostrano come le persone che hanno ricevuto un'istruzione più elevata, sono più consapevoli dei bisogni della propria comunità, nonché capaci di esprimerli in maniera diretta. Anche il senso di appartenenza e l'opportunità di poter svolgere un ruolo chiave per la collettività è fondamentale. Talsma e Molenbroek<sup>48</sup> (2012) ad esempio hanno dimostrato come, il sentirsi responsabili (senso di appartenenza) per il benessere degli eco-turisti in India, ha fatto sì che la popolazione locale intraprendesse diversi sforzi per migliorare la qualità dei servizi offerti. Infine, anche la fiducia che i cittadini ripongono nella capacità della co-creazione di produrre un impatto durevole è di particolare importanza.

Va sottolineato, in aggiunta, che anche l'atteggiamento dei funzionari pubblici può influenzare l'entità dei processi di co-creazione/co-produzione. Una cultura governativa molto conservativa, che vede nei cittadini un partner poco affidabile nella fornitura di risorse, potrebbe scoraggiarne la partecipazione. Molti autori, inoltre, hanno sottolineato come spesso ai funzionari pubblici sia poco chiara la misura in cui i servizi pubblici possano essere migliorati coinvolgendo i cittadini o in che modo la co-creazione possa aumentare l'interesse dei clienti. La mancanza di chiarezza su tali incentivi ha reso gli amministratori pubblici sospettosi riguardo a un eventuale coinvolgimento della collettività.

All'interno di una cultura amministrativa avversa al rischio, accade spesso che le organizzazioni pubbliche non dispongano degli strumenti pratici per un coinvolgimento diretto dei cittadini. Il risultato è che, se non sono stabilite relazioni durature tra organizzazioni pubbliche e collettività, saranno necessarie ulteriori strumenti volti a realizzare tali relazioni. Va aggiunto, del resto, che nel momento in cui le organizzazioni pubbliche cercano di avvicinarsi ai cittadini, dovrebbero offrire loro l'opportunità di scegliere liberamente, senza pretendere un'automatica partecipazione in complicate questioni.

Molto spesso la co-creazione è impiegata da governi sotto pressione, per accaparrarsi il sostegno della collettività. L'esigenza di sentirsi apprezzati dalla comunità, nonostante l'incapacità delle amministrazioni

---

<sup>48</sup> W. H. Voorberg, V. J. J. M. Bekkers & L. G. Tummers (2014): A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey, Public Management Review pag 11

pubbliche di fornire servizi adeguati, fa sì che queste incentivino il coinvolgimento dei cittadini per ottenere una sorta di legittimazione.

Detto ciò, nonostante gli ostacoli che un tale processo continua a incontrare, va sottolineata la sua importanza: chi, se non le vittime di una particolare sfida, potrebbe aiutare a indicare la strada migliore per risolverla? La co-creazione, dunque, si configura come una pietra angolare per lo sviluppo dell'innovazione sociale.

### **1.6 Innovazione sociale nella cornice del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali**

L'importanza del ruolo svolto dall'innovazione sociale è cresciuta notevolmente, anche in ambito Europeo. Nel corso degli anni, la Commissione ha dato avvio a numerosi programmi diretti alla formulazione di proposte risolutive a quelle che sono le sfide globali che la collettività si trova a dover affrontare. Finora, diversi settori politici hanno sviluppato autonomi percorsi verso l'innovazione sociale, sebbene non manchino alcuni elementi comuni ai vari approcci adottati. L'attenzione crescente verso tali problematiche sociali è ravvisabile in numerosi interventi; tra questi un ruolo cruciale è stato svolto dal *SIP*<sup>49</sup> (*Social Investment Package*) diretto a indirizzare gli Stati membri verso investimenti sociali, volti a favorire in primo luogo una maggior inclusione dei cittadini. Emerge sempre di più l'esigenza di una salda collaborazione tra pubblica amministrazione, privati e terzo settore. Il principio del "partenariato" (la partnership affronta i nuovi processi amministrativi e il coinvolgimento delle parti interessate, comprese le organizzazioni sociali) è stato per l'appunto sviluppato con il fine ultimo di affrontare le nuove sfide sociali. Il ruolo e la dignità della persona stanno divenendo il fulcro delle politiche adottate sia a livello regionale, nell'ambito delle singole nazioni, sia e soprattutto a livello Europeo. Una prova è data dal *Pilastro Europeo dei diritti sociali*,<sup>50</sup> lanciato nel 2015 dal presidente della Commissione Europea Juncker con l'obiettivo di garantire all'interno di ciascun stato membro una convergenza verso migliori standard di vita. Attraverso venti principi, la Commissione Europea mira a promuovere una maggiore equità, tanto in ambito economico, quanto in quello sociale. Accanto a tali interventi, un ruolo cruciale è stato svolto dalla *strategia di Lisbona*, che, sin dall'inizio ha posto l'innovazione, il rinnovamento sociale e ambientale al centro di un processo volto a sconfiggere la bassa produttività che caratterizzava l'economia europea. Gli obiettivi promossi dalla strategia di Lisbona, con quelli sanciti all'interno del *Patto di Stabilità e Crescita*, hanno trovato una concreta affermazione nella progettazione dei regolamenti dei *Fondi Strutturali per il periodo 2007-2013*<sup>51</sup>. Tuttavia, la crisi ha messo in discussione la convinzione che una crescita guidata dall'innovazione possa rispondere effettivamente a richieste sociali sempre più soffocanti, portando in luce l'esigenza di stabilire una più diretta interazione tra dimensione economica e sociale. Tale esigenza ha creato le fondamenta per lo sviluppo dell'innovazione sociale. La strategia Europa 2020, riconosce l'importanza di una tale interazione, ponendo, d'altronde, lo sviluppo sostenibile al centro della prossima agenda politica. L'*Agenda Sociale Rinnovata* costituisce il più solido quadro politico a favore della SI. L'attenzione posta sul ruolo della

---

<sup>49</sup> Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017, Franca Maino, pag 9

<sup>50</sup> Ibidem, pag 11

<sup>51</sup> Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union, pag 46

conoscenza, del capitale umano e dell'innovazione all'interno dei regolamenti sulla politica di coesione, per il periodo 2007-2013, ha altresì creato un terreno fertile per lo sviluppo delle SI. In una tale prospettiva, si può notare ad esempio come lo stesso art. 16 del regolamento, sia dedicato alla lotta contro la discriminazione e all'accessibilità per le persone disabili.<sup>52</sup> Andando a esaminare più nel dettaglio le varie politiche d'innovazione sociale adottate a livello europeo, possiamo notare come queste interessino settori eterogenei.

Per quanto riguarda il settore agricolo, merita di essere citato il Secondo Pilastro della politica agricola comune (*FEASR*) che fornisce un sostegno socio-economico sostenibile indirizzato alla creazione di programmi di sviluppo rurale. A seguito del controllo sanitario della PAC e del Piano Europeo di Ripresa, il *FEASR*<sup>53</sup> ha incoraggiato l'impiego dell'innovazione in ulteriori settori quali ad esempio la produzione e l'uso di energie rinnovabili, la gestione delle risorse idriche, la protezione delle biodiversità. In aggiunta, un ruolo cruciale sarà svolto dall'implementazione di infrastrutture a banda larga che contribuirà a migliorare l'accesso Internet nelle aree rurali, creando nuove opportunità.

Per quanto riguarda l'ambito dell'istruzione, un ruolo di primo piano è stato svolto dal quadro strategico *ET2020*, diretto e fissare le priorità, in materia d'istruzione e formazione, per la cooperazione della Commissione con gli Stati membri fino al 2020. Questo perché l'istruzione è considerata da sempre come un'importante fattore di mobilità sociale, per questa ragione diventa sempre più necessario, in un mondo quale è quello attuale, garantirne un livello sufficientemente adeguato per consentire quantomeno alla maggioranza di affermarsi e mostrarsi competitivi sul mercato del lavoro.

Per quanto riguarda l'ambito della ricerca, la creazione di un ambiente a essa favorevole, l'esigenza di superare l'elevata frammentazione delle attività a essa connesse hanno portato alla creazione di uno Spazio europeo della ricerca (*SER*) nel 2000. Ciò ha portato al riconoscimento politico, nel 2008, della cosiddetta "libertà di circolazione delle conoscenze". In tale contesto, inoltre, un importante sviluppo è stata l'implementazione di una strategia indirizzata a promuovere la ricerca da parte delle donne, favorendo una maggiore inclusione di genere.

Anche la tecnologia dell'informazione e della comunicazione (TIC) ha avuto un grande impatto sulla società e sull'economia in generale. Il loro principale contributo ha riguardato i mercati e il mondo degli affari, ma non solo: anche il settore sociale ne sta subendo l'influenza. Le nuove tecnologie digitali hanno aiutato e stanno aiutando milioni di persone economicamente svantaggiate e geograficamente emarginate a diventare più inclini e coinvolte. Proprio per questo motivo la strategia europea *i2010*<sup>54</sup> ha cercato di trasformare le attuali sfide in opportunità sociali ed economiche, soprattutto per ciò che riguarda la salute dei cittadini, attraverso servizi di sanità elettronica, nonché l'alfabetizzazione digitale per le pari opportunità di

---

<sup>52</sup> Ibidem, pag 47

<sup>53</sup> Ibidem, pag 48

<sup>54</sup> Ibidem, pag 50

occupazione e partecipazione, cui si aggiungono un accesso diffuso ai servizi elettronici anche a favore delle persone con disabilità.

Per garantire lo sviluppo di tali iniziative e il radicarsi dell'innovazione sociale, l'UE ha dato avvio a una serie di programmi di finanziamento che tendono a essere di natura e dimensioni molto diverse, secondo la problematica che vanno ad affrontare. Si passa infatti da fondi strutturali, di più grandi dimensioni gestiti in partenariato dalla Commissione e dagli Stati membri, a programmi più piccoli, sviluppati per una specifica questione. Mantenendoci sul generale, e considerando gli interventi più significativi, particolare attenzione merita FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale). Fine ultimo del fondo è di promuovere la coesione regionale, riducendo le disparità attraverso un miglioramento dell'attrattività delle regioni e della loro competitività. Il fondo mira a garantire il rafforzamento delle infrastrutture sociali (istruzione, sanità, cultura) nonché promuovere una rigenerazione urbana mediante il ricorso a micro-credito a favore di persone che intendano portare avanti progetti ritenuti particolarmente meritevoli. Altro ruolo importante è stato svolto dal FSE (fondo sociale europeo), il braccio finanziario della strategia di Lisbona, che ha compiuto negli ultimi anni ingenti investimenti nell'ambito dell'innovazione sociale. Considerando il periodo di programmazione 2000-2006, ben 1,2 miliardi di euro del FSE hanno sostenuto oltre 20.000 iniziative in materia di occupazione e inclusione e ancora, per citare qualche altro numero, nel periodo 2007-2013 ha destinato circa 2 miliardi di euro per la riorganizzazione del funzionamento e delle competenze dell'amministrazione regionale e locale<sup>55</sup>. Il FSE è costantemente impegnato nel promuovere nuove forme di organizzazione del lavoro e un uso migliore delle competenze dei dipendenti, in modo da favorire la produttività, lo sviluppo delle risorse umane nella ricerca e nell'innovazione, nonché nuovi modi di combattere la disoccupazione attraverso un'imprenditorialità più inclusiva.

Accanto a tali forme di finanziamento, un ruolo cruciale è stato svolto a favore delle nuove organizzazioni sociali. Quest'ultime, indipendentemente dalla loro forma imprenditoriale, rientrano nella politica aziendale della Commissione per promuovere l'imprenditorialità. L'obiettivo è di creare un ambiente legale e amministrativo in cui le imprese di qualsiasi forma e dimensione possano prosperare, riuscendo ad affrontare le problematiche poste dalla globalizzazione, dal cambiamento tecnologico, dalla recessione. L'attenzione della Commissione ha riguardato, in particolare, le piccole imprese che operano a livello locale. Ad esempio, nel 2006, ha adottato un regolamento che consentiva agli Stati membri di concedere fino a 200.000 euro in un periodo di tre anni fiscali alle PMI, senza alcune formalità. Un altro regolamento, istituito nel 2008, ha consentito agli Stati Membri di concedere aiuti (ad esempio sussidi salariali a favore di lavoratori svantaggiati) senza l'obbligo di notificarlo alla Commissione. In aggiunta, la politica europea ha consentito, alla presenza di particolari condizioni, di riservare determinati contratti per servizi sociali a operatori senza scopi di lucro. L'insieme di questi interventi ha consentito alle imprese sociali di accaparrarsi l'attenzione del pubblico. In una tale ottica, il progetto SELUSI<sup>56</sup>, ha cercato di promuovere una maggior comprensione

---

<sup>55</sup> Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union, pag 51

<sup>56</sup> Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union, pag 67.



delle modalità di funzionamento delle imprese sociali in Europa, favorendo, del resto la possibilità di collegare gli imprenditori sociali emergenti con aziende già consolidate in progetti sempre più innovativi.

Come possiamo notare, l'insieme di tali interventi sta contribuendo a rendere l'Europa una delle principali regioni mondiali aperte all'innovazione sociale nell'affrontare quelle che sono le nuove "sfide" globali.

## **2 L'ESPERIENZA ITALIANA**

Dopo aver esaminato le principali determinanti dell'innovazione sociale, andiamo ad analizzare il contesto italiano, ponendo la nostra attenzione su quelli che sono i principali attori di tale fenomeno. In questa seconda parte, pertanto, il focus sarà incentrato sull'evoluzione che ha subito nel nostro Paese l'imprenditoria sociale e la crescente importanza che quest'ultima sta acquisendo oggi.

### **2.1 Chi fa innovazione sociale**

#### **2.1.1 Prime esperienze, fasi principali, cambiamenti ed evoluzione**

In Italia il fenomeno dell'imprenditoria sociale trae le sue origini dal movimento cooperativo, sebbene prima dello stesso esistessero importanti istituzioni quali confraternite cattoliche dedicate all'assistenza dei più bisognosi (come le Misericordie) e altri enti di beneficenza (come i Monaci della pietà).

La prima cooperativa italiana, denominata "Magazzino di Previdenza", nacque a Torino nel 1854, grazie all'iniziativa dell'Associazione Generale dei Lavoratori, ponendosi come cooperativa di consumo. Solo due anni più tardi, fu istituita la prima cooperativa di produzione: denominata "Associazione artistica-vetraia", l'organizzazione fu creata con lo specifico scopo di porsi in contrasto con il settore industriale emergente. Se la prima cooperativa fu originata da una preesistente società di mutuo soccorso, la seconda si sviluppò in maniera autonoma, fornendo ai propri membri un fondo pensionistico.

Dal 1854 fino alla fine del secolo, il movimento cooperativo si diffuse in maniera esponenziale, tanto nell'ambito del consumo, quanto in quello della produzione e del credito. Va sottolineato, d'altronde, che le cooperative italiane furono fortemente influenzate, nel corso del tempo, dalle istituzioni politiche e religiose. Le prime cooperative che emersero nella seconda metà del XIX secolo, ad esempio, furono ispirate dai principi liberal-mazziniani. Negli stessi anni, e in particolare dopo l'enciclica *Rerum Novarum* di Papa Leone XIII, il cattolicesimo cominciò a far sentire la propria influenza. Fu tuttavia nel corso del XX secolo che le cooperative mostrarono una crescita senza precedenti, passando dall'essere appena 2.000 nel 1902 a 7.500 nel 1914<sup>57</sup>. Con l'inizio della prima guerra mondiale, infatti, l'intervento dello Stato in ambito economico crebbe e le cooperative cominciarono a essere viste come un efficace strumento per contenere le forti spinte inflazionistiche, mediante il controllo dei prezzi delle materie prime. Per tale motivo, tanto le cooperative cattoliche, quanto quelle comuniste, cominciarono a porsi come principali interlocutrici dei governi locali, crescendo in numero, dimensioni e importanza. Tale processo ha favorito una maggiore

---

<sup>57</sup> Mario Biggeri, Enrico Testi, Marco Bellucci, Serena Franchi, National historical overview on social entrepreneurship, social innovation and social inclusion in Italy

collaborazione tra Stato, amministrazioni locali e tali organizzazioni. Durante il regime fascista, inoltre, il movimento cooperativo sopravvisse e divenne sempre più importante: nel settore agro-alimentare, ad esempio, le cooperative passarono da 2.200 nel 1921 a 3.700 nel 1939<sup>58</sup>. Con la caduta del regime e la ricostruzione post-bellica, il movimento cooperativo dovette riformulare il proprio obiettivo, dati i profondi cambiamenti che avevano interessato l'ambiente economico e l'apertura internazionale del mercato italiano.

Il periodo successivo alla seconda guerra mondiale, d'altronde, fu caratterizzato dalla fioritura di nuove cooperative, le quali mirarono a soddisfare le esigenze più immediate di ricostruzione e contenimento dei prezzi. Va notato, del resto, il ruolo svolto dalla Costituzione del 1948 nel riconoscere la funzione sociale e non speculativa del movimento cooperativo:

*Art. 41: “L’iniziativa economica privata è libera [2082 ss. c.c.]. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana [2087 c.c.]. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.”*<sup>59</sup>

*Art. 45: “La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità. La legge provvede alla tutela e allo sviluppo dell'artigianato.”*<sup>60</sup>

L'art.45, in particolare, fu ispirato al decreto legislativo n.1577 del 1947, noto anche come “Legge Basevi”, che per l'appunto sottolineò la funzione sociale della cooperazione su base mutualistica. Nel 1971, al fine di riformare la legge Basevi, una nuova legge (n. 127/1971) fu introdotta. Quest'ultima consentì il riconoscimento d'incentivi fiscali per le cooperative. Nello stesso anno, del resto, fu costituita l'Unione Nazionale delle Cooperative Italiane (UNCI). Tuttavia, tra gli anni '70 e '80, l'Italia si trovò ad affrontare ulteriori cambiamenti che portarono alla nascita di nuovi bisogni, quali il rapido invecchiamento della popolazione e una modifica delle strutture familiari. Per tali ragioni, nel 1985 fu promulgata un'ulteriore legge (n. 49/1985), nota come “Legge Marcora”, che introdusse un fondo speciale per le cooperative istituite nel campo dell'integrazione lavorativa, con l'obiettivo specifico di combattere la disoccupazione. Pertanto, le cooperative si trovarono costrette a modificare la loro struttura tradizionale per affrontare le sfide poste dall'economia capitalista e soprattutto per soddisfare i nuovi bisogni delle collettività, creando posti di lavoro e difendendo la produzione attraverso una maggiore coesione.

### **2.1.2 Imprese sociali e Società Benefit**

Le prime forme di imprenditoria sociale in senso stretto cominciarono ad apparire dal 1980, mosse dall'esigenza di trovare una soluzione a bisogni purtroppo insoddisfatti dai tradizionali sistemi capitalistici.

---

<sup>58</sup> Ibidem

<sup>59</sup> <https://www.brocardi.it/costituzione/parte-i/titolo-iii/art41.html>

<sup>60</sup> [https://www.senato.it/1025?sezione=122&articolo\\_numero\\_articolo=45](https://www.senato.it/1025?sezione=122&articolo_numero_articolo=45)

Nella loro formulazione originaria, le “imprese sociali” furono identificate come organizzazioni appartenenti al terzo settore in grado di adottare politiche dirette a contrastare l’esclusione sociale. Fu infatti negli anni ’80 che in Italia fecero la propria comparsa le prime cooperative sociali di tipo B, indirizzate a favorire l’integrazione lavorativa di persone svantaggiate, quali soggetti con disagi fisici e/o mentali, ex tossico dipendenti, minori con problematiche familiari rilevanti.

Defourny e Nyssens (2010) individuano alcuni elementi che differenziano le cooperative sociali italiane da quelle tradizionali. In particolare, le nuove cooperative si pongono al servizio di una collettività più ampia, piuttosto che essere orientate al semplice soddisfacimento degli interessi individuali dei propri membri. In secondo luogo, le cooperative sociali, in primis quelle di tipo B, hanno svolto e tuttora continuano a svolgere un ruolo cruciale per la creazione di nuovi posti di lavoro, nonché per lo sviluppo di nuove attività. In aggiunta, la diffusione di tali organizzazioni ha trovato il supporto delle autorità locali, soprattutto grazie al progressivo decentramento delle funzioni e dei poteri relativi a importanti settori dello Stato Sociale.

Analizzando più da vicino l’esperienza dei WISE (Work Integration Social Enterprise) emergenti in Italia, risulta fondamentale sottolinearne alcuni elementi chiave. In particolare, la crescente contrazione delle risorse pubbliche nei settori di attività interessati ha costituito l’incipit fondamentale per lo sviluppo di tali realtà. In secondo luogo, la sostanziale legittimazione delle stesse ha rappresentato un punto di svolta, contribuendo ad accrescerne la diffusione. Infine, la possibilità per le stesse di implementare nuovi partenariati, coinvolgendo altri attori del terzo settore, come ad esempio le fondazione bancarie, è stata di primaria importanza.

D’altronde, la più ampia innovazione che le cooperative sociali hanno portato con sé è stata l’adozione di un nuovo modo di pensare: persone con disabilità o con un passato ostile possono essere tanto produttive quanto un comune lavoratore. Secondo quanto osservato da Borzaga e Loss (2002), una delle principali sfide che le cooperative sociali di tipo B hanno dovuto e stanno continuando ad affrontare è il fatto che sono considerate dai più come appartenenti al semplice settore delle politiche sociali, piuttosto che a quelle inerenti al mercato del lavoro. Va sottolineato, infatti, che le persone svantaggiate hanno difficoltà a inserirsi in un tale mercato proprio perché, nella maggior parte dei casi, le imprese private sono troppo selettive. In aggiunta, va rilevato che, oggigiorno, accanto alle cooperative di tipo B sopra esaminate, esiste un’altra forma di cooperazione sociale: quella di tipo A. La differenza sostanziale tra le due è che mentre quelle di tipo B, come già esaminato, sono orientate a favorire l’integrazione lavorativa di gruppi vulnerabili, quelle di tipo A si occupano principalmente della gestione di servizi sanitari, sociali, formativi. La legge d’altronde, prevede per le cooperative di tipo B, che almeno il 30% del proprio personale sia costituito da lavoratori svantaggiati. Dato il loro ruolo inclusivo, le cooperative sociali hanno diritto a ricevere alcuni vantaggi fiscali (quali contributi previdenziali deducibili) e la qualifica di ONLUS (“Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale”/ “Social Utility No Profit Organization”).

Dall'approvazione della legge n. 381 del 1991, in Italia, le cooperative sociali hanno registrato un tasso di crescita annuale compreso tra il 15% e il 30%. Se nel 2005 vi erano oltre 7.300 cooperative sociali che impiegavano 244.000 lavoratori (Moreschi & Lori, 2007), nel 2011 il loro numero è salito a 12.647, impiegando più di 500.000 lavoratori (Euricse, 2014). Dato il loro numero e rilevanza, oggi, *le cooperative sociali costituiscono la principale forma di imprenditoria sociale in Italia*. Tuttavia, lo straordinario sviluppo delle stesse, non ha impedito la crescita di altri tipi di organizzazioni del terzo settore, per questo motivo è stata promulgata una più ampia legge sull'imprenditoria sociale: D.Lgs n. 155 del 2006 ("Disciplina dell'impresa sociale"), rafforzato dal D.Lgs n. 112/2007 ai sensi del quale, possono conseguire il titolo di impresa sociale:

- a) « *gli enti privati, che "esercitino in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, [...]"*;
- b) *enti religiosi civilmente riconosciuti, che svolgano attività qualificabili come "attività d'impresa di interesse generale"*;
- c) *le cooperative sociali (quelle di tipo A e B precedentemente analizzate) e i loro consorzi. »*

Tali organizzazioni, in aggiunta, per qualificarsi come "imprese sociali" dovranno svolgere attività di "utilità sociale"<sup>61</sup>, quali, ai sensi dell'art. 2 del D. lg. 112/17:

- a) *« interventi e prestazioni sanitarie;*
- b) *servizi strumentali alle imprese sociali o ad altri enti del Terzo settore [...];*
- c) *attività commerciali, produttive, di educazione e informazione, [...] intrattenute con un produttore operante in un'area economica svantaggiata sita in un Paese in via di sviluppo, [...] che preveda il pagamento di un prezzo equo e misure di sviluppo in favore dei lavoratori;*
- d) *micro-credito;*
- e) *interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente, [...] alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, del paesaggio, di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata;*
- f) *formazione extra-scolastica, universitaria e post-universitaria;*
- g) *ricerca scientifica;*
- h) *educazione, istruzione e formazione professionale;*
- i) *attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;*
- j) *organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche, ricreative, turistiche, culturali, religiose e sportive dilettantistiche;*
- k) *editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato;*
- l) *radiodiffusione sonora a carattere comunitario;*
- m) *servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro;*

---

<sup>61</sup> <https://www.fiscoetasse.com/approfondimenti/12852-la-nuova-disciplina-delle-imprese-sociali.html>

- n) *attività sociali di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi;*
- o) *accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti;*
- p) *agricoltura sociale.»*

I vantaggi connessi a tale qualifica sono principalmente di natura fiscale. In particolare è prevista una riduzione dell'aggravio fiscale tanto per le organizzazioni stesse, tanto per quegli attori che si trovano costantemente a dover operare con quest'ultime.

Va notato, d'altronde che accanto a tali forme d'imprenditoria sociale si assiste alla nascita di un nuovo movimento: quello delle Società Benefit. Si tratta di un movimento nato negli Stati Uniti nel 2010, che si pone come un'evoluzione di quello che è il consueto modo di fare business. A differenza delle aziende tradizionali, il cui fine ultimo è dato dalla massimizzazione del profitto, le B-Corporation integrano un tale obiettivo con quello diretto alla realizzazione di un impatto positivo, tanto per la società che per l'ambiente. Durante la mia partecipazione a un progetto realizzato dalla mia università, "Studenti in fabbrica", ho avuto modo di interfacciarmi a questa nuova realtà. Tale esperienza mi ha consentito di osservare da vicino a una delle aziende italiane in possesso di tale certificazione: Antica Erboristeria. Quest'ultima, grazie anche alla linea di prodotti Herbatint, ha mostrato un forte interesse nella creazione di un impatto positivo, non soltanto per quelli che sono i consumatori finali ma anche per i suoi dipendenti, consentendo loro di lavorare quotidianamente in strutture eco-sostenibili, animati dalla condivisione di un valore comune: il rispetto della persona e della natura. Durante la visita guidata all'interno dell'azienda, il top management ci ha esposto quelle che sono le linee guida di questa nuova forma d'impresa for-profit.

Va rilevato, del resto che l'Italia, dal 2016, è stata la prima in Europa ad aver riconosciuto la forma giuridica di B-Corporation. Gli elementi che la contraddistinguono vanno ricercati nello scopo perseguito e negli standard di responsabilità e trasparenza che mira a soddisfare. Come già accennato, si tratta di una tipologia di azienda avente come propria mission la creazione di un valore condiviso. Il perseguimento di un tale obiettivo avviene, d'altronde, mediante l'adozione di un business model sostenibile, su cui ci focalizzeremo nei paragrafi successivi. Per quanto riguarda la trasparenza, va sottolineato come tali organizzazioni siano tenute a riportare annualmente, accanto al bilancio di esercizio, un documento in cui sono illustrati i risultati raggiunti, nonché le aree di debolezza e i miglioramenti da implementare in futuro per il conseguimento di un miglior impatto sociale e ambientale, tanto per gli stakeholder interni quanto per la collettività in generale.

### **2.1.2 Il ruolo delle istituzioni**

Le autorità e le istituzioni pubbliche hanno svolto un ruolo fondamentale nel favorire lo sviluppo del movimento cooperativo italiano, sin dalla sua nascita nel XIX secolo. Esaminando l'evoluzione storica di tali organizzazioni sociali, è emerso come i principali partiti comunisti e cattolici abbiano esercitato un'influenza determinante. Del resto, la maggior presenza dello Stato in ambito economico attraverso

l'utilizzo di tali cooperative, nonché il riconoscimento del principio di mutualità quale valore chiave della struttura economica e sociale della Repubblica Italiana, hanno contribuito ad accrescere un tale fenomeno.

Tuttavia anche altre istituzioni hanno fatto sentire la propria presenza, quali ad esempio i sindacati. Questi ultimi condividono con i movimenti cooperativi il principio de "l'unione fa la forza", sebbene differiscano sulle modalità attraverso cui lo stesso è messo in pratica. In effetti, mentre le cooperative puntano allo svolgimento di un'attività economica in maniera democratica, favorendo la partecipazione di tutti i loro membri, i sindacati mirano sostanzialmente a rafforzare quelli che sono i diritti dei lavoratori. Sentendosi in un certo senso protetti, questi ultimi hanno posto una maggior fiducia in tali movimenti.

Ritornando poi al ruolo svolto dallo Stato nel favorire il fenomeno dell'imprenditoria sociale, occorre sottolineare due aspetti. Innanzitutto la prontezza del governo nel riconoscere l'importanza del movimento cooperativo prima e dell'impresa sociale poi, indicandone le linee guida attraverso il D.Lgs 155/2006. In secondo luogo, la decisione di introdurre degli incentivi fiscali che hanno contribuito a incrementare la popolarità di una tale forma legale.

Un ulteriore impulso è stato fornito dagli emendamenti regionali. La crescente attenzione verso servizi di natura sociale ha fatto sì che le autorità locali affidassero la fornitura degli stessi alle nuove imprese sociali. Tale tendenza ha consentito alle autorità pubbliche di aumentare l'offerta dei servizi senza dover incrementare il numero di dipendenti pubblici e i costi a essi associati. Risulta evidente, per tanto, il contrasto con il precedente modello di welfare, ove la produzione di servizi sociali rientrava tra i compiti della sola pubblica amministrazione. Le autorità locali, dunque, più di altri attori, hanno favorito la diffusione della nuova forma giuridica dell'imprenditoria sociale, grazie all'esternalizzazione di servizi rientranti, in particolare, nell'ambito dell'assistenza sanitaria e sociale, dell'istruzione. In un tale scenario, i criteri impiegati nelle gare pubbliche hanno subito profonde trasformazioni. In particolare, le autorità locali hanno spesso proposto offerte indirizzate alle cooperative sociali, in virtù del loro legame con la società civile. Tuttavia, gli appalti competitivi si configurano come uno strumento poco idoneo per le imprese sociali, che operano con budget molto più bassi e margini ristretti.

In un tale contesto, la sostenibilità finanziaria delle nuove realtà sociali è indispensabile. Va sottolineato che le cooperative sociali sono imprese e come tali possono far fronte a cicli economici negativi, quali scarsi finanziamenti e alti tassi di interesse. In tal caso il ruolo svolto da specifici istituti di credito può costituire quello che è l'"ago della bilancia" per la loro sopravvivenza. Sebbene il principale canale italiano per il finanziamento delle cooperative sociali sia stato finora quello pubblico, la crescita di nuove istituzioni finanziarie è aumentata. Si assiste, infatti, alla diffusione di operatori specializzati<sup>62</sup> che conducono questioni in gran parte a favore delle imprese sociali; operatori intermedi che lavorano a vantaggio dell'intero sistema cooperativo; e operatori ordinari, interessati al settore non profit nel suo senso più ampio.

---

<sup>62</sup> Mario Biggeri, Enrico Testi, Marco Bellucci, Serena Franchi, National historical overview on social entrepreneurship, social innovation and social inclusion in Italy

Il coinvolgimento di tali attori, insieme allo sviluppo di un coerente quadro politico potrebbe incoraggiare le varie organizzazioni sociali a operare in nuovi campi di attività e non solo in quelli d'interesse per le autorità pubbliche, con un forte impatto positivo nel lungo termine.

## 2.2 L'IMPRESA SOCIALE CHE CAMBIA

Dopo aver esaminato l'evoluzione storica delle principali forme d'imprenditoria sociale che hanno riguardato il nostro Paese, è bene concentrarsi su un'analisi più quantitativa. L'obiettivo, nei paragrafi seguenti, è quello di mostrare come le varie "Social Enterprises" diano concreta attuazione a quella che abbiamo definito essere un'innovazione sociale. L'obiettivo è mostrare la dinamica adottata da un campione d'impresie attive in Italia, di modo da comprendere le loro azioni, finalizzate all'implementazione di un'innovazione, tanto nei processi di produzione, quanto nei prodotti e servizi offerti. Il carattere innovativo che interessa le organizzazioni di seguito analizzate riguarda due aspetti fondamentali. Il primo si focalizza sulla natura istituzionale dell'impresa sociale e su come questa rappresenti un punto di discontinuità tra Stato, terzo settore e mercato. Il secondo riguarda la dotazione da parte della stessa di una funzione obiettivo, diretta alla realizzazione di un valore condiviso che costituisce un'innovazione radicale rispetto al tradizionale modello di fare business, incentrato sulla massimizzazione del profitto. Va sottolineato, tuttavia, che anche rispetto al terzo settore, l'impresa sociale rappresenta una novità: l'introduzione di forme di scambio e capitale umano retribuito, le consentono di creare nuovi modelli business volti a indirizzare il terzo settore in ambiti in cui era fundamentalmente assente. L'indagine esaminata è stata svolta dalla community di Iris Network e riguarda 105 imprese sociali che nel corso degli ultimi otto anni hanno preso parte alla realizzazione del cosiddetto "Workshop" sull'impresa sociale, diretto a esaminare le modalità con cui le varie organizzazioni hanno dato forma pratica al fenomeno dell'innovazione sociale. Tali imprese presentano alcune caratteristiche comuni, in termini di forma giuridica, qualifica di impresa sociale, collocazione geografica, anno di costituzione e ambito di attività, come riportato nella tabella sottostante.

	v.a.	%
Forma giuridica: cooperativa sociale	81	77,1
Qualifica di impresa sociale	32	30,5
Anno di costituzione: precedente al 1990	33	31,4
Collocazione geografica: Nord Italia	90	85,7
Ambito di attività: welfare sociale	44	41,9

**Tavola 1** Caratteristiche principali della popolazione di imprese sociali oggetto di analisi Fonte: Iris Network, 2017

### 2.2.1 Il profilo societario e la matrice culturale

Dopo aver esaminato le varie tipologie di organizzazioni che possono assumere la qualifica legale di "impresa sociale", notiamo che sin dalla sua nascita, il modello della cooperazione sociale ha assunto il primato (rappresentando il 77,1% del totale). Va tuttavia rilevato che, tra le varie organizzazioni che presentano i requisiti idonei per l'assunzione della qualifica d'impresa sociale, solo una minoranza (30,5%) ha deciso di adottarla; il 65% al contrario, pur essendo a conoscenza del possesso dei suddetti requisiti si è

rifiutato, dichiarandosi “non interessato”. Tale decisione, tuttavia, è ormai superata dall’ordinamento che prevede per le cooperative sociali (ossia la maggioranza) l’assunzione dell’etichetta legale d’“impresa sociale” di diritto. Per i soggetti diversi dalle cooperative, l’adozione di tale qualifica sembrerebbe dovuta a una scelta strategica, soprattutto in termini di differenziazione.

Altro aspetto su cui occorrerà soffermarsi riguarda la provenienza delle varie imprese sociali, vale a dire la loro matrice culturale di riferimento. La maggior parte delle imprese sociali, come notato anche dall’analisi storica precedentemente condotta, tracciano le loro basi su una matrice di natura cooperativa, caratterizzata dal mutualismo del fattore lavoro (41%). Rileva del resto come un numero consistente d’imprese sociali abbia deciso di assumere una tale qualifica dato il proprio orientamento bottom-up, da sempre focalizzato nel riconoscere e tutelare i bisogni della componente lavorativa (21%). Poco sorprende, del resto che, interrogate sul proprio posizionamento socio-culturale, la maggior parte delle imprese abbiano insistito su quella che è la “cooperazione” (38,1%), piuttosto che il terzo settore (25,7%), il quale, in maniera inevitabile, comprende il fenomeno dell’imprenditoria sociale.

	v.a.	%
Azione dal basso, rappresentanza e tutela dei bisogni	22	21,0
Mutualismo lavorativo a matrice cooperativa	43	41,0
Produzione di servizi pubblici in partnership con la PA	11	10,4
Imprenditoria di comunità su base multistakeholder	20	19,0
Business sociale con riferimento a imprese tradizionali (CSR)	9	8,6
Totale	105	100,0

**Tavola 2** Matrice culturale di riferimento – Fonte: Iris Network, 2017

Per quanto riguarda i principali soggetti promotori e gestori dell’organizzazione, notiamo due diversi orientamenti. Il primo insiste sul fattore della condivisione, coinvolgendo soggetti accumulati dagli stessi valori e da una certa motivazione intrinseca (63%). Il secondo invece riguarda l’attività svolta da un promotore (in genere un’organizzazione) preesistente, sempre di natura “sociale” (altra impresa sociale o organizzazione no profit). Per tanto, a costituire le fondamenta delle varie imprese sociali sono una collettività di soggetti (sono estremamente rari i casi di organizzazioni fondate da un’unica persona). Di conseguenza, per quanto riguarda l’assetto proprietario, risulterà inevitabile l’adozione di un approccio multi-stakeholder. Va sottolineato, tuttavia, che all’interno di una tale prospettiva non mancano dei soggetti più “forti”. Nell’approccio multi-stakeholder di persone (46,7% del totale), il modello di governance risulta caratterizzato da una maggiore influenza di quelli che sono i produttori dei beni e servizi, vale a dire tanto i lavoratori (92,4%) , tanto i volontari (77,1%), rispetto agli utenti e clienti finali (55,2%) e finanziatori (28,6). Va sottolineato, del resto che anche il coinvolgimento di organizzazioni omologhe nell’assetto governativo è rilevante: circa il 31,4% delle imprese ha nella propria governance altri soggetti no-profit e meno enti finanziatori e imprese for profit.



	V.a.	%
Monostakeholder	9	8,6
Multistakeholder di persone	49	46,7
Multistakeholder di enti e istituzioni	4	3,8
Multistakeholder di persone, enti e istituzioni	43	41,0
Totale	105	100,0

**Tavola 3** Tipologia di soggetti coinvolti nell'assetto proprietario –  
Fonte: Iris Network, 2017

### 2.2.2 Attività, business model e capitale umano

Per quanto riguarda la tipologia di attività svolte, è possibile individuare quattro importanti “cluster”, come mostrato nella tabella sottostante.

	V.a.	%
Welfare sociale	44	41,9
Inclusione attiva	20	19,0
Educazione e cultura	19	18,1
Sviluppo locale	22	21,0
Totale	105	100,0

**Tavola 4** Settore di attività principale – Fonte: Iris Network, 2017

Notiamo, innanzitutto, che la maggior parte delle imprese sociali operano nell’ambito del welfare sociale (41,9%), offrendo servizi quali assistenza sociale, sanitaria, socio-sanitaria. Rilevano, tuttavia, le imprese orientate verso una maggiore inclusione (19%), realizzata, in particolare, mediante l’integrazione lavorativa di gruppi particolarmente vulnerabili (come abbiamo visto nel caso delle cooperative di tipo B). Accanto ai tali settori, tuttavia, si nota una forte crescita di attività di tipo educativo e/o culturale (18,1%), quali formazione scolastica ed extrascolastica, attività sportive, altri servizi culturali (indirizzati ad accrescere soprattutto l’interesse dei giovani riguardo allo stato dell’arte e della storia), etc. Cresce, del resto, anche l’importanza attribuita allo sviluppo locale: sempre di più si sente parlare d’iniziative volte alla valorizzazione dei beni culturali di una data regione, la realizzazione di “smart-cities” orientate a ridurre l’impatto ambientale grazie soprattutto all’adozione di mezzi di trasporto meno inquinanti. Per quanto riguarda i beneficiari di tali attività, possono essere distinti in due macro-gruppi. Il primo è costituito da target più specifici quali persone con disabilità (51,4%), persone escluse dal mercato del lavoro a causa di un passato difficile (46,7%) e infine i giovani (43,8%). Il secondo gruppo, invece, risulta meno definito, legato più a una situazione di contesto che al soddisfacimento di un particolare bisogno; tra questi rientrano le famiglie (66,7%) e la comunità locale (33,3%).

Per quanto riguarda invece il dinamismo che caratterizza il modello di produzione adottato dalle varie imprese sociali, occorre sottolineare alcuni aspetti. In primo luogo, le organizzazioni mirano a includere tra il proprio personale soggetti caratterizzati da forti competenze specialistiche (29,5%) e relazionali (28,3%) come mostrato nella tabella sottostante.

	per niente (%)	molto (%)
Coinvolgimento degli utenti nella progettazione e produzione	11,4	11,4
Partecipazione dei volontari alle attività	29,5	12,4
Rilevazione della soddisfazione degli utenti	6,7	11,4
Competenze specialistiche dei lavoratori e dei professionisti	1,0	29,5
Competenze relazionali e di rete dei lavoratori e dei professionisti	1,9	23,8
Coprogettazione con amministrazioni pubbliche	17,1	12,4
Coprogettazione con soggetti filantropici	41,0	3,8
Progetti con imprese e altre istituzioni non pubbliche	14,3	13,3
Piattaforme digitali di e-commerce	63,8	2,9
Piattaforme digitali di valutazione e social networking	48,6	3,8

**Tavola 5** Modelli di produzione dei beni e dei servizi – Fonte: Iris Network, 2017

Sono, al contrario, meno rilevanti il coinvolgimento degli utenti finali nella progettazione e produzione (la cosiddetta “co-creazione” esaminata nel capitolo di apertura), così come la rilevazione di feedback dagli utenti (11.4%) e la partecipazione di volontari alle attività (12.4%). Anche per quanto riguarda la realizzazione di progetti con soggetti filantropici e altri istituzioni non pubbliche, l’interesse riposto dalle imprese sociali sembrerebbe piuttosto debole (3,8% nel primo caso, 13.3% nel secondo). Infine, ciò che più sorprende in un mondo molto globalizzato, caratterizzato dalla crescita costante delle tecnologie dell’informazione e comunicazione, è la scarsa attenzione attribuita alle piattaforme digitali di e-commerce (2.9%) e a quelle di valutazione e social networking (3.8%). In tale ambito, le imprese italiane si discostano un po’ da quelli che sono i principali aspetti dell’innovazione sociale su cui hanno insistito le varie organizzazioni nel resto del mondo. L’attenzione, almeno nel nostro Paese, sembrerebbe focalizzarsi più sulla persona in quanto tale, sul proprio benessere fisico e psichico che su strumenti (tecnologici o non) che potrebbero in qualche modo semplificare le attività cui devono far fronte quotidianamente.

L’enfasi attribuita ai produttori in senso stretto richiede un approfondimento di quelle che sono le caratteristiche richieste al capitale umano. Occorre rilevare che nella maggior parte delle imprese sociali il numero di addetti retribuiti (95%) è superiore a quello dei volontari, che d’altronde, in alcune organizzazioni non sono neanche presenti. Il volontariato, laddove presente, non assume un ruolo centrale nei processi produttivi. Gli addetti retribuiti al contrario, assumono un ruolo “core”, per questa ragione le imprese richiedono a questi ultimi alcune caratteristiche. Si nota, innanzitutto, una prevalenza del genere femminile (72,2% del totale), come risultato concreto dell’obiettivo d’inclusione sociale che le imprese mirano a realizzare. Per quanto riguarda le modalità di assunzione si nota una propensione a ricorrere a contratti a tempo indeterminato (79%), diretti a garantire una certa sicurezza e stabilità, tanto all’impresa quanto al lavoratore.

	% sul totale
Femmine	72,2
Maschi	27,8
A tempo indeterminato	79,0
A tempo determinato	17,3
Collaboratori e altri atipici	1,1
Lavoratori autonomi	2,6
In possesso di laurea o titoli superiori	31,6
Di età inferiore ai 35 anni	26,2

**Tavola 6** Caratteristiche degli addetti retribuiti – Fonte: Iris Network, 2017

Va rilevata, inoltre, una scarsa propensione a ricorrere a collaborazioni con enti esterni (1,1%), fattore che potrebbe causare un irrigidimento della cultura organizzativa, nonché l'obsolescenza del capitale umano data dall'impossibilità d'iniettare nuove competenze. Ciò spiega perché le nuove politiche di gestione delle risorse umane mirino a incentivare l'acquisizione di nuove professionalità dall'esterno: l'obiettivo è di favorire uno scambio di idee, fattore quest'ultimo cruciale in un contesto sottoposto a continue trasformazioni.

### 2.2.3. Mercati e risorse economiche

Dopo aver esaminato quelle che sono le principali attività svolte dalle imprese sociali, nonché la struttura del personale e i modelli di governance che la caratterizzano, occorrerà soffermarsi sulle modalità attraverso cui tale imprese riescono a garantire una certa sostenibilità della propria offerta. Va rilevato come negli ultimi anni, in particolare nel triennio preso in considerazione da Iris Network (2014-2016), il valore della produzione espresso in termini di fatturato è cresciuto per ben oltre il 70% delle imprese esaminate. Tale crescita è stata accompagnata da una tendenza altrettanto positiva che ha interessato il risultato di esercizio. Quest'ultima tuttavia è stata più debole rispetto a quella che ha riguardato il valore della produzione: il numero di imprese che hanno visto crescere i loro profitti è sceso al 41%. Tale fenomeno trova una spiegazione in una varietà di fattori, quali: crescita del costo del personale (69,5%), scarsi contributi pubblici (13,3%) e filantropici (11,4%), la stabilità dei flussi di cassa, dovuta in parte a ritardi nel pagamento di alcuni clienti.

	in crescita (%)	stabile (%)	in diminuzione (%)
Fatturato (vendita di beni e servizi)	70,5	21,9	7,6
Risultato d'esercizio	41,0	40,0	19,0
Contributi pubblici	13,3	52,4	34,3
Donazioni da singoli cittadini e imprese	13,3	64,8	21,9
Contributi filantropici	11,4	63,8	24,8
Costo del personale	69,5	25,7	4,8
Costo degli investimenti	57,1	34,3	8,6
Patrimonio	52,4	39,0	8,6
Cash Flow	29,5	51,4	19,0

**Tavola 7** Andamento delle principali voci economiche (triennio 2014-2016) – Fonte: Iris Network, 2017

I nuovi business model devono far fronte a flussi di risorse caratterizzati da andamenti piuttosto diversi.

	% di imprese in cui la risorsa è presente	di cui (%)		
		in crescita (%)	stabile (%)	in diminuzione (%)
Compartecipazione degli utenti rispetto alle tariffe pubbliche	48,6	33,3	66,7	0,0
Spesa "out of pocket" di individui e famiglie	53,3	35,7	60,7	3,6
Risorse pubbliche assegnate attraverso contratti e convenzioni	77,1	23,5	54,3	22,2
Risorse pubbliche redistribuite attraverso voucher e sussidi	46,7	20,4	44,9	34,7
Risorse filantropiche e donative	69,5	28,8	46,6	24,6
Acquisti da parte di imprese for profit e altre istituzioni nonprofit	66,7	34,3	55,7	10,0

**Tavola 8** Sostenibilità dei modelli di produzione – Fonte: Iris Network, 2017

Se da un lato si assiste a un aumento della spesa di individui e famiglie (35,7%) e la compartecipazione degli stessi alle tariffe pubbliche (33,3%), dall'altro lato si deve far fronte a un forte calo delle risorse pubbliche, quali sussidi (34,7% in diminuzione) e quelle assegnate mediante contratti e convenzioni (22,2% in calo).

Per quanto riguarda gli strumenti finanziari impiegati, occorre sottolineare che la maggior parte delle imprese fa ricorso a enti creditizi, quali banche tradizionali (58,7%) e settoriali (17%). Non mancano tuttavia gli apporti di autofinanziamento da parte dei soci (21,3%).

	% media
Autofinanziamento dei soci	21,3
Finanza di debito presso banche tradizionali	58,7
Finanza di debito presso banche settoriali	17,0
Finanza di rischio presso soggetti specializzati	3,0
Totale	100,0

**Tavola 9** Composizione della leva finanziaria  
Fonte: Iris Network, 2017

Per quanto riguarda i canali di finanziamento, cresce l'importanza attribuita a nuovi strumenti quali il crowdfunding (50%). Tra le modalità più praticate, tuttavia, occorre sottolineare il ruolo svolto dai contributi europei (diretti e indiretti), che ancora, costituiscono uno dei mezzi principali per la sopravvivenza di tali organizzazioni.

	no	si	% si
Crowdfunding	22	22	50,0
Obbligazioni sociali	33	11	25,0
Venture capital e business angels	35	9	20,5
Fondi strutturali europei diretti	22	22	50,0
Fondi strutturali europei indiretti	18	26	59,1

**Tavola 10** Interesse per alcuni strumenti di finanziamento –  
Fonte: Iris Network, 2017

## 2.2.4 Organizzazione interna e reti

Occorre adesso focalizzarsi su un punto cruciale, quello che costituisce il filo conduttore del nostro percorso, vale a dire come le imprese possano essere considerate "innovative". La risposta riguarda in primis la loro struttura organizzativa, soggetta a continui mutamenti, legati soprattutto all'evoluzione dei mercati,

dell'assetto normativo, dei problemi che colpiscono la collettività. Muovendoci in una tale direzione, è utile analizzare quali sono le attività che le imprese svolgono al loro interno e quali, al contrario, preferiscono esternalizzare.

	per niente (%)	molto (%)
Programmazione strategica	3,8	32,4
Gestioni di reti e partecipate	13,3	15,2
Gestione dei processi produttivi	5,7	21,9
Gestione di progetti innovativi	3,8	30,5
Gestione di certificazioni, marchi e accreditamenti	27,6	15,2
Rendicontazione sociale	16,2	12,4
Controllo di gestione	7,6	31,4
Analisi e gestione finanziaria	7,6	25,7
Gestione risorse umane	5,7	32,4
Ricerca e sviluppo	9,5	14,3
Raccolta fondi	28,6	4,8
Formazione	1,9	21,0
Comunicazione	3,8	16,2
Marketing	19,0	11,4
Sistema informativo, strategia digitale	15,2	7,6

**Tavola 11** Funzioni svolte internamente - Fonte: Iris Network, 2017

Dalla tabella emerge come le attività “core”, vale a dire la programmazione strategica (32,4%), la gestione dei processi produttivi (21,9%) e quella dei progetti innovativi (30,5%) che consentono a tali imprese di mantenere la loro qualifica “sociale”, sono governate internamente. Tra quelle esternalizzate, invece rilevano la gestione di certificazioni, marchi e accreditamenti, la raccolta di fondi, il marketing, il sistema informativo e la strategia digitali. Occorre rilevare, tuttavia, che quest’ultime rappresentano delle attività necessarie per la realizzazione di processi innovativi, per questo motivo la maggior parte del campione analizzato tende ad acquistare servizi di supporto, come quelli contabili e amministrativi, accanto a quelli di consulenza.

La staticità che caratterizza l’organizzazione interna preoccupa anche sul fronte del modello di governance. In particolare, va rilevato che pochissime (10,5%) sono le imprese che hanno investito sulla struttura del Consiglio di Amministrazione, così come quelle che hanno apportato modifiche alla funzione e alla composizione dell’assemblea dei soci. Scarsa attenzione è rivolta al management e alle funzioni di coordinamento.

Per quanto riguarda, poi, la propensione a partecipare a reti inter-organizzative, rileva come circa il 72,6% delle imprese tenda a ricorrere a tale partnership, anche se pochissime sono coloro che attribuiscono un valore strategico a tale processo. Ancora una volta, tra le imprese sociali che trionfano in rete abbiamo le cooperative sociali, in particolare quelle di tipo A. Si tratta tuttavia di reti tra organizzazioni omologhe, come avviene nel caso di consorzi e nel ricorso ad associazioni di rappresentanza. Rare sono le adesioni a sistemi che coinvolgono altri attori, come nel caso di partnership di progetto, startup innovative. La criticità sta dunque nella bassa apertura della struttura organizzativa, poco propensa allo scambio e alla realizzazione congiunta di un valore condiviso.

	v.a.	%
Molto, si tratta di una impresa-rete orientata alla cogestione	27	25,7
Abbastanza, riguarda alcune funzioni soprattutto di back office	46	43,8
Poco, si tratta di alcuni progetti marginali	24	22,9
Per nulla, privilegiamo una gestione il più possibile internalizzata	8	7,6
Totale	105	100,0

**Tavola 12** Rilevanza della dimensione di rete – Fonte: Iris Network, 2017

La rilevanza della dimensione di rete nella maggior parte dei casi, è orientata alla costruzione di infrastrutture che operano in posizione di back office (43.8%). Tuttavia, si assiste alla crescita del numero di strumenti di rete adottati per la realizzazione di particolari progetti: in una tale ottica, le organizzazioni si muovono verso un modello volto alla realizzazione di processi di coproduzione capaci di favorire il coinvolgimento diretto di soggetti che, molto spesso, si collocano al di fuori dei confini organizzativi.

Infine, per quanto riguarda gli sviluppi futuri, emerge una minor propensione a ricorrere a fusioni con altre imprese (22,7%), a forme di spin-off (21,3%) o all’acquisizione di rami d’azienda (21,3%) mentre sembrerebbe rafforzarsi il ruolo delle reti inter-organizzative (66,7%).

	v.a.	%
Fondersi con altre imprese	17	22,7
Acquisire rami d'azienda	16	21,3
Scorporare rami d'azienda per far nascere nuove imprese (spin-off)	16	21,3
Acquisire o partecipare altre imprese per innovare l'offerta	21	28,0
Partecipare o promuovere reti imprenditoriali	50	66,7
Altro	8	10,7

**Tavola 13** Sviluppi organizzativi – Fonte: Iris Network, 2017

Tale scelta mostra una certa continuità con il passato, richiedendo, tuttavia, interventi innovativi tanto a livello di struttura delle reti che di organizzazione interna.

### 2.3 Realizzare un impatto sociale è possibile?

Da quanto esaminato nei paragrafi precedenti possiamo affermare che la diffusione di forme d’imprenditoria mosse dall’esigenza di soddisfare bisogni sociali sempre più soffocanti è ormai una realtà consolidata (BEPA, 2014; Petitjean & Lemoine, 2014; Fiorentini & Calò, 2013). I cittadini sono stati costretti dalla crisi economica e finanziaria, nonché dagli effetti a essa connessi ad agire in maniera proattiva, contribuendo a individuare soluzioni sempre più innovative alle sfide emergenti. Va sottolineato, tuttavia che, la diffusione di quella che abbiamo definito essere l’“impresa sociale” non ha caratterizzato nella stessa misura le varie regioni europee. Del resto, uno dei punti critici legati a tali forme organizzative riguarda la difficoltà nell’attribuire un valore all’effettivo impatto sociale realizzato (Martin & Osberg, 2007).

Come abbiamo più volte sottolineato, definire i confini di un'iniziativa sociale non è poi così semplice. Il ricorso all'ordinamento giuridico dovrebbe semplificare la questione, tuttavia, va rilevato che, nonostante la presenza, almeno nel nostro Paese, di una disciplina organica, la diffusione di tale forma imprenditoriale è ancora molto limitata. Le ragioni vanno cercate principalmente nell'esclusione a una distribuzione totale degli utili che sicuramente non ne ha incentivato l'adozione da parte delle imprese for-profit.

È un dato di fatto che, accanto alle piccole e medie imprese sociali, si è assistito alla diffusione di aziende di più grandi dimensioni che si sono mostrate particolarmente attente a questioni di carattere sociale. Tale interesse ha trovato la sua massima espressione in quella che è definita Corporate Social Responsibility (CSR). A differenza di quanto accade per le imprese sociali, per le quali risulta ancora piuttosto difficile individuare una definizione univoca di quelle che sono le loro caratteristiche fondamentali, nel caso di responsabilità sociale sono stati individuati degli standard, quali lo SA8000 dell' American Entity Social Accountability International (SAI)<sup>63</sup> o l'ISO 26000, promosso dall'International Organization for Standardization (ISO), capaci di fornire delle linee guida. Occorre rilevare, tuttavia, che, almeno agli inizi, la maggior parte delle imprese hanno adottato strumenti di CSR per questioni legate principalmente alla loro immagine. Soltanto negli ultimi anni si è assistito ad una crescente consapevolezza sull'importanza di realizzare un "valore condiviso", come esaminato da Kramer e Porter (2011) in "Creating Shared Value"<sup>64</sup>. Per far ciò, dunque, le imprese dovranno implementare un modello business idoneo, in modo da non dover far fronte a una situazione in cui l'obiettivo della massimizzazione del profitto non riesca a integrarsi con quello della realizzazione di un impatto sociale nel lungo periodo.

Molti studiosi hanno incentrato la loro analisi sull'innovazione sociale intorno a quelli che sono stati i cambiamenti dei vari business model aziendali, considerando questi ultimi come il vero punto di forza di qualsiasi impresa, a danno di un'innovazione attinente al semplice prodotto e/o servizio offerto (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Va rilevato, tuttavia, che le imprese che operano in ambito sociale, dovranno più delle altre, costruire un modello business che le renda capaci di "scalare" non solo nel breve ma soprattutto nel lungo periodo, consentendole al tempo stesso di raggiungere gli obiettivi di impatto sociale prefissati. Anche se gli obiettivi di massimizzazione dei profitti e di creazione di un valore condiviso potrebbero risultare opposti, diverse sono state le imprese che sono riuscite a raggiungerli, per questa ragione numerosi autori hanno iniziato a porre maggior attenzione ai business model sociali. A riguardo, la letteratura ha sviluppato teorie diverse. Alex Osterwalder, creatore del famoso "business model Canvas", pone attenzione nella sua opera a quella che chiama la sezione del "beyond profit", ossia quella su cui poggiano le basi non i business model delle più grandi aziende multinazionali, bensì quelli delle varie imprese operanti in ambito sociale. Secondo l'autore, gli elementi che dovrebbero caratterizzare un business model sociale andrebbero individuati in una comprensione chiara dei benefici derivanti dall'implementazione di una data iniziativa e in secondo luogo nella differenziazione di quello che è il ruolo

---

<sup>63</sup> Matteo Castagno, Elisa Pautasso, Michele Osella, Business Model and Policy Innovation Unit, Istituto Superiore Mario Boella, Torino

<sup>64</sup> Ibidem

dei clienti rispetto a quello dei soggetti beneficiari. Non solo Osterwalder, bensì anche altri autori quali Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), Laura Michelini (2012) hanno posto la loro attenzione sull'importanza dell'impatto sociale che un modello business dovrebbe realizzare.

Altri studiosi, invece, hanno mostrato dei modelli alternativi al business model Canvas proposto da Osterwalder. Nella tabella sottostante sono riportati i principali punti di forza e debolezza dei modelli proposti rispettivamente da Ingrid Burkett (Knode), Young Foundation e Social Innovation Lab.

Ente	Vantaggi	Svantaggi
Knode (1)	Blocchi della <i>canvas</i> sono analoghi a quella di Osterwalder	Difficoltà nel discernere la sfera sociale da quella non all'interno dei blocchi
Young Foundation (2)	Presenza del blocco dedicato al surplus, della proposizione di valore sociale e dei concorrenti; riferimento all'ambiente macro-economico e al profilo dei beneficiari	Non viene mantenuta la struttura della <i>canvas</i> tradizionale
Social Innovation Lab (3)	Mantenimento della struttura della <i>canvas</i> tradizionale; blocco dedicato al surplus; proposizione di valore distinta in riferimento alla sfera sociale ed ai consumatori; blocchi relativi alla misura degli impatti ed ai beneficiari	Disposizione dei blocchi confusa rispetto all'aspetto tradizionale (e.g., la proposizione di valore non è centrale e la parte destra è invertita con quella sinistra)

Fonte: Matteo Castagno, Elisa Pautasso, Michele Osella, Business Model and Policy Innovation Unit, Istituto Superiore Mario Boella, Torino

Tuttavia, nonostante la diversità dei paradigmi individuati, l'analisi successiva sarà orientata su quello che è il business model Canvas tradizionale, proposto da Osterwalder, rivisitato in un'ottica sociale. Il modello in questione, in particolare, dovrà tener conto di alcuni aspetti<sup>65</sup> quali:

- le modalità attraverso le quali i profitti saranno utilizzati e in particolare reinvestiti per lo sviluppo di ulteriori progetti innovativi;
- l'identificazione di chi beneficia in maniera diretta dell'impatto sociale generato, rispetto al semplice cliente che paga per usufruire dei servizi a esso connessi;
- la definizione di una social value proposition diretta ai beneficiari piuttosto che ai clienti
- misurazione dell'impatto generato, di modo da comprendere i punti di forza e le aree di miglioramento

Detto ciò, prima di avventurarsi nell'analisi di un Social Business Model, occorrerà definire le caratteristiche salienti di uno tradizionale, nonché comprendere gli elementi che lo differenziano da un business plan.

### 2.3.1 Cos'è un Business Model e come si differenzia dal Business Plan

Un modello di business definisce cosa un business fa e come intende farlo. Zott ed altri (2011), in un loro documento di ricerca, hanno mostrato l'esistenza di svariate definizioni relative al termine business model, tuttavia, ciò che le accumuna riguarda il coordinamento tra la value proposition aziendale, il modello di

<sup>65</sup> Ibidem



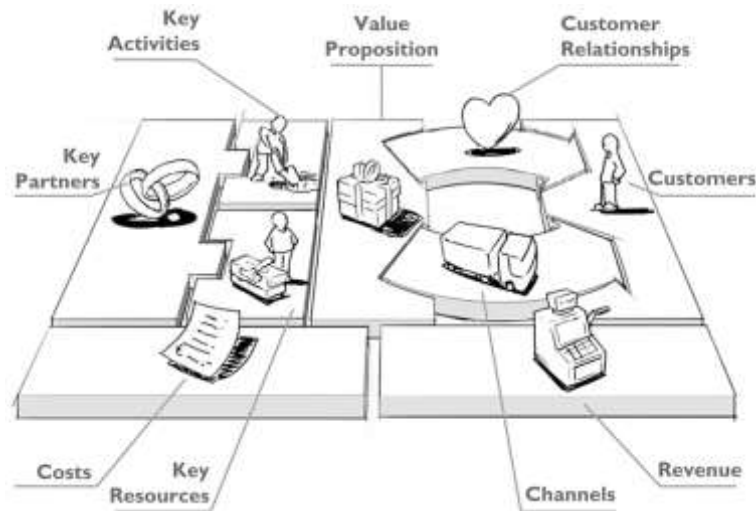
generazione dei ricavi e l'insieme di relazioni sviluppate. Va rilevato, d'altronde che tutti i business model mirano a rispondere ad una precisa domanda: *“Come fornire in maniera sostenibile valore ai propri clienti?”*. In sintesi, la struttura di un business model si fonda su una logica diretta alla comprensione di come un'organizzazione, crea, consegna ed acquisisce valore. (Osterwalder e Pigneur 2009, p.14). Nella nostra epoca, i business model hanno bisogno di porsi come “customer-centric”: devono essere orientati a quelli che sono i bisogni del consumatore, in maniera più astuta, comprendendo come ottenere un ritorno economico dalla fornitura di nuovi servizi e/o prodotti. Senza un modello business definito, i nuovi innovatori sociali falliscono, non solo nel trasmettere il beneficio di quanto realizzato ma anche nel catturare il corrispondente valore economico.

Nel caso delle organizzazioni che operano per il sociale, occorrerà mettere in relazione le modalità con cui l'impresa genera valore economico con quelle che portano alla realizzazione di un impatto sociale. È importante, tuttavia, non confondere un business model con un business plan. Mentre il business model precede il business plan e rappresenta le modalità attraverso le quali l'impresa crea valore; il business plan è al contrario un documento che va ad illustrare la strategia che si andrà ad implementare, nonché i risultati economici e finanziari che si mira a raggiungere. Il business model rappresenta le fondamenta del business plan (o piano industriale), descrivendo come un'impresa possa sviluppare le proprie relazioni con fornitori, investitori, clienti per creare valore. Il business plan, d'altro canto, cerca di tradurre tali iniziative in veri e propri piani d'azione, cercando di misurarne nel tempo l'impatto.

Il modello business più diffuso è sicuramente rappresentato dal Business Model Canvas. Quest'ultimo è stato sviluppato da Alex Osterwalder e Yves Pigneur, che si sono avvalsi della collaborazione di ben 470 professionisti provenienti da tutto il mondo. Si configura come una vera e propria tela, suddivisa in 9 blocchi:

1. Value proposition
2. Segmenti di clientela
3. Canali
4. Relazioni con i clienti
5. Flussi di ricavi
6. Risorse chiave
7. Attività chiave
8. Partner chiave
9. Struttura dei costi

Ovviamente non si tratta dell'unica struttura sviluppata per la definizione di modelli business. Tuttavia utilizzeremo quest'ultimo per spiegare lo sviluppo e le fasi di crescita delle imprese che operano nell'ambito dell'innovazione sociale.



Fonte: [https://www.google.com/search?biw=1093&bih=500&ibm=ich&sa=1&ei=3m2vXMCNNeatLpnaAEkq-business+model+canvas+BLOCK&oeq-business+model+canvas+BLOCK&gs\\_l=img\\_3\\_2048.22081.22390.0.0.0.85.593.8...1.1.gws-wiz.img...09a670a39a8309a199883019.GdIdaDso#imgre=FTNPQy13kiv03M](https://www.google.com/search?biw=1093&bih=500&ibm=ich&sa=1&ei=3m2vXMCNNeatLpnaAEkq-business+model+canvas+BLOCK&oeq-business+model+canvas+BLOCK&gs_l=img_3_2048.22081.22390.0.0.0.85.593.8...1.1.gws-wiz.img...09a670a39a8309a199883019.GdIdaDso#imgre=FTNPQy13kiv03M)

In ambito sociale, la struttura del Business Model Canvas potrebbe subire qualche modifica. A tal proposito, si può notare che il tentativo di far fronte ad una determinata sfida sociale potrebbe avere degli effetti su quella che è la struttura dei costi all'interno di un'impresa: sarà per tanto necessario tener in considerazione tutte le competenze idonee per la realizzazione di un valore condiviso, minimizzando i costi riguardanti la progettazione di un modello sostenibile. Ad esempio, il concentrarsi sull'integrazione lavorativa di persone che, a causa di un passato difficile, hanno sperimentato anni di disoccupazione, come avviene nelle cooperative sociali di tipo B, richiederà una maggiore attenzione sulle modalità di formazione dei nuovi assunti. Ovviamente, ogni programma di formazione ha dei costi, oltre che degli effetti sulle attività chiave, nonché sui rapporti con la clientela. Tutto ciò richiede di adeguare il business model Canvas a quelle che sono le esigenze di chi fa innovazione sociale, affinché tale soggetti possano realizzare il loro obiettivo.

### 2.3.2 Social Business Model Canvas

Andremo adesso ad analizzare nel dettaglio i nove blocchi che compongono il Business Model Canvas, sottolineando quei fattori che potrebbero mostrarsi cruciali per il conseguimento di un "valore condiviso" nel lungo termine. Ciò di cui abbiamo bisogno è di costruire nella tela di Canvas una chiara immagine degli obiettivi dell'impresa, per identificare l'importanza attribuita alla realizzazione dell'impatto sociale. A proposito, potrà risultare particolarmente utile, ai fini della nostra analisi, distinguere le diverse iniziative aziendali sulla base di due dimensioni: il valore che l'obiettivo di massimizzazione dei profitti ha per una data impresa nonché il peso assegnato alla mission sociale. Nella figura sottostante, la prima dimensione trova una chiara rappresentazione sull'asse delle ascisse mentre la seconda su quella delle ordinate. Sono così individuati quattro quadranti.



Fonte: Matteo Castagno, Elisa Pautasso, Michele Osella, Business Model and Policy Innovation Unit, Istituto Superiore Mario Boella, Torino

Il primo quadrante è particolarmente importante poiché ricomprende quelle organizzazioni che oltre ad essere orientate al raggiungimento di un impatto sociale, attribuiscono al profitto un ruolo fondamentale per la loro sopravvivenza. Sarà proprio tale categoria a guidare la definizione dei tratti salienti del Social Business Model Canvas. La capacità di tali aziende di creare esternalità positive per un pubblico più ampio e di sfruttare i profitti ottenuti per reinvestirli nel miglioramento delle proprie attività è cruciale.

Il secondo quadrante, invece, identifica quelle che sono le organizzazioni no-profit, operanti principalmente nel terzo settore. In tal caso l'elemento core del loro business model è rappresentato, per l'appunto, dalla loro missione sociale, essendo i profitti poco rilevanti. Ne sono un esempio le associazioni di beneficenza, le organizzazioni religiose e le fondazioni, i cui ritorni economici sono impiegati al solo scopo di coprire il complesso dei costi sostenuti per la realizzazione del loro impatto sociale. Si tratta in genere di organizzazioni che utilizzano i contributi economici dei propri membri e di soggetti terzi come principale fonte di sopravvivenza.

Nel terzo quadrante, invece, vi rientrano aziende che utilizzano il proprio modello business per far fronte a quelle che sono le richieste del mercato. La mission sociale risulta non essere rilevante così come l'obiettivo di massimizzazione del profitto, essendo in genere aziende di grandi dimensioni, operanti nell'ottica di guadagnare una posizione strategica nei confronti dei competitors. Potrebbero rientrare in una tale categoria multinazionali che implementano le attività tipiche di Corporate Social Responsibility per questioni legate all'immagine, al fine di attrarre un maggior numero di clienti.

Il quarto quadrante invece riguarda il tradizionale approccio business impiegato dalle imprese. In questo caso, a guidare la loro mission sono le richieste del mercato. Il loro fine ultimo è, per l'appunto, la massimizzazione dei profitti, che andranno distribuiti ai vari azionisti.

Risulta chiaro per tanto che la nostra analisi riguarderà principalmente quelle che sono le organizzazioni rientranti rispettivamente nel primo e secondo quadrante, indicativi rispettivamente delle B-Corporation e delle imprese sociali in senso stretto.

### 2.3.2.1 *La value proposition*

Il primo blocco di questa complessa tela riguarda la definizione della value proposition, vale a dire il valore offerto dall'impresa. In tale ambito, la domanda a cui l'impresa cercherà di rispondere sarà: *“quale valore stiamo creando?”*. Quando le imprese si avvalgono del BCM per la realizzazione di attività commerciali, spesso partono dalla prospettiva dei clienti in quanto è l'attrarre il loro interesse il fine ultimo di qualsiasi business. Ciò accade anche per gli innovatori sociali, i quali, tuttavia affiancano la proposta di valore commerciale con quella inerente il “valore sociale” che mirano a realizzare. Pertanto, se il valore commerciale attiene più precisamente ai prodotti e servizi offerti sul mercato, il valore sociale riguarderà la capacità di tali output di apportare un beneficio a quelli che sono gli utenti finali. Potrebbe risultare utile, almeno nelle fasi iniziali di progettazione, separare la proposta di valore commerciale con quella d'impatto. Questo perché, molto spesso, alcuni clienti attribuiscono un peso maggiore all'aspetto sociale piuttosto che a quello commerciale, o viceversa. Per fare un esempio: se i finanziatori dell'impresa sono orientati ad investire in essa per motivi di carattere filantropico, ovviamente porranno una maggior attenzione alla value impact proposition. Al contrario, se l'impresa gestisce un'attività di vendita al dettaglio, ai clienti potrebbe interessare più la qualità del prodotto offerto che la capacità di quest'ultimo di generare un impatto positivo sull'ambiente o sul benessere sociale.

Va sottolineato, d'altronde, che un'impresa sociale deve essere in grado di comunicare la propria proposta di valore ai clienti. Quest'ultima, diversamente da quella commerciale, è intrinseca e difficilmente osservabile dall'esterno, per questa ragione l'organizzazione dovrà fornire degli indicatori capaci di mostrare la realizzazione di tale impatto. Ad esempio, se la value impact proposition è incentrata sull'integrazione lavorativa, l'impresa potrà raccontare ai propri clienti quelle che sono le storie personali dei propri dipendenti che per diverse motivazioni (quali situazioni familiari difficili, dipendenza da sostanze stupefacenti, etc.) hanno dovuto far fronte ad un lungo periodo di disoccupazione. Molto spesso, le imprese sociali si avvalgono di veri e propri indici, come accade in Australia, dove numerose organizzazioni fanno ricorso al cosiddetto SROI (Ritorno Sociale sugli Investimenti), attraverso il quale condividono informazioni di tipo quantitativo con la propria clientela, mostrandosi sostenibili e al tempo stesso capaci di fidelizzare il pubblico a cui si rivolgono.

Le metodologie di valutazione dell'impatto sociale prodotto dalle imprese ha attirato l'attenzione di buona parte della letteratura. Al riguardo occorre sottolineare come non vi sia una corrente di pensiero univoca, per questa ragione nessun indice è stato riconosciuto come “best practice” da assumere come termine di paragone. Tra le varie metodologie, il già citato SROI (Social Return on Investment) è lo strumento maggiormente adoperato e conosciuto (London Business School, Nef, Small Business Service, 2004). Il processo che porta alla definizione di un tale indice richiede una vera e propria stima quantitativa capace di tradurre in valore monetario l'impatto generato. In una tale ottica, dunque, la tecnica dello SROI potrebbe essere paragonata alla tradizionale analisi costi-benefici (Layard & Glaister, 1994), dato che entrambe mirano a tradurre gli impatti in termini monetari. Tuttavia non mancano alcuni elementi di differenziazione,

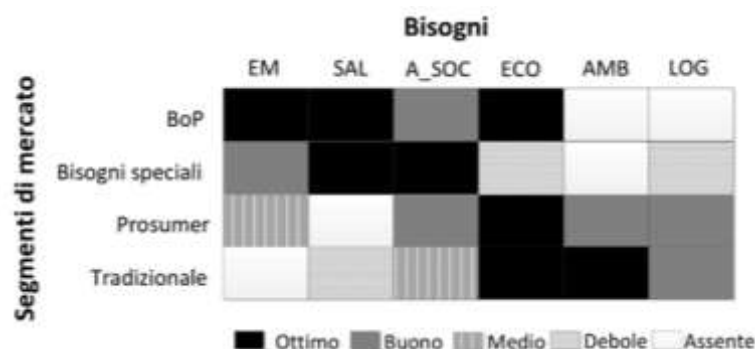
in primis il fatto che lo SROI non consenta la comparabilità tra casi diversi. Altro strumento molto adoperato è quello di contabilità sociale, proposto dal Social Audit Network<sup>66</sup>. A differenza dello SROI, quest'ultimo si focalizza su obiettivi fissati ex-ante e risulta meno propenso alla formulazione di una stima inerente al rapporto tra investimenti effettuati ed impatti ottenuti. Fatto sta che la capacità di attribuire un peso al beneficio sociale prodotto è fondamentale, almeno per aiutare l'azienda a capire se si sta procedendo nella giusta direzione.

### 2.3.2.2 Segmenti di clientela

Per quanto riguarda la tipologia di clienti cui l'impresa si rivolge, occorre distinguere due diverse personalità<sup>67</sup>:

- il cliente *indifferente*, vale a dire, colui che è interessato esclusivamente alla funzionalità e alla qualità del prodotto e/o servizio offerto (si pensi ad esempio ad un'azienda che opera nel settore food and beverage utilizzando per i propri prodotti un packaging riciclabile. Il consumatore indifferente andrà ad acquistare i prodotti offerti dall'azienda per diversi fattori, quali la qualità offerta, il prezzo, la notorietà del brand ma sicuramente non per la possibilità di ridurre l'impatto ambientale mediante il riciclaggio delle confezioni usate);
- il cliente *attento*, vale a dire, colui che è più interessato all'impatto positivo che quel prodotto potrebbe recare all'ambiente o al benessere fisico del consumatore, piuttosto che alle sue caratteristiche tecniche (il consumatore attento, ad esempio, acquisterà il vino dall'azienda X, non solo perché è buono ma perché ottenuto mediante processi a scarso impatto ambientale e che tengono conto di quelle che sono le condizioni ottimali per i propri dipendenti).

Detto ciò, per poter meglio individuare il segmento di clientela che più si avvicina alle caratteristiche di una data azienda, occorrerà prendere in considerazione i bisogni che quest'ultima mira a realizzare. A proposito, potremmo utilizzare la matrice proposta da M. Castagno, E. Pautasso, M. Osella nel loro articolo "*Business Model and Policy Innovation Unit*", che mette in relazione la varie fasce di mercato con quelli che sono i corrispondenti bisogni.



Fonte: Matteo Castagno, Elisa Pautasso, Michele Osella, Business Model and Policy Innovation Unit, Istituto Superiore Mario Boella, Torino

<sup>66</sup> Matteo Castagno, Elisa Pautasso, Michele Osella, Business Model and Policy Innovation Unit, Istituto Superiore Mario Boella, Torino

<sup>67</sup> file:///C:/Users/Pc%20HP/Downloads/SocialBMCanvas\_DellAtti%20(1).pdf

Per quanto riguarda i segmenti di mercato occorre distinguere quattro<sup>68</sup> categorie:

- 1) bottom of the Pyramid (BOP): è il gruppo più grande, composto da circa 3 miliardi di persone ai margini della povertà (Poverty Facts and Stats, 2013). Rientrano in una tale categoria tanto le piccole comunità rurali quanto le aree urbane in via di sviluppo;
- 2) “bisogni speciali” (SN): quella di “special needs” è un’espressione impiegata dalla World Health Organization per ricomprendere bisogni di natura sanitaria e/o sociale. Secondo le indagini condotte dalla WHO, sembrerebbero costituire il 15% della popolazione mondiale;
- 3) prosumers: espressione introdotta da Toffler (1981) per indicare soggetti che cooperano per il raggiungimento di un medesimo obiettivo. In tal caso il bisogno prevalente è quello di partecipare alla realizzazione di una causa percepita come rilevante. Vi rientrano dunque quei processi di co-creazione e co-produzione visti nel capitolo di apertura;
- 4) consumatori tradizionali: segmento di clientela economicamente agiato rispetto quelli precedentemente analizzati.

Per quanto riguarda la tipologia di bisogni che costituiscono le colonne della matrice in figura, possono essere suddivisi in sei macro-gruppi<sup>69</sup>:

- 1) emergenza (EM): riguarda le calamità naturali, i conflitti di natura economica e/o religiosa;
- 2) salute e benessere (SAL): riguarda i cosiddetti bisogni primari o fisiologici quali il cibo, la protezione, etc.;
- 3) assistenza sociale (A\_SOC): riguardano i classici servizi di assistenza rivolti ai soggetti più anziani, nonché ai gruppi più vulnerabili della società;
- 4) sostegno economico (ECO): riguarda le risorse finanziarie destinate allo sviluppo delle iniziative promosse dai nuovi innovatori sociali;
- 5) ambiente (AMB): riguarda la protezione dell’ambiente e della biodiversità;
- 6) logistica (LOG): riguarda le modalità di organizzazione della logistica, soprattutto nell’ottica di ridurre l’impatto ambientale ad essa collegato.

Dall’analisi condotta dagli autori, inerente un particolare campione di imprese, è emerso come sia l’area riguardante il sostegno economico e finanziario quella più diffusa, seguita da quella della salute, nonché quella dell’assistenza sociale. Possiamo notare come la maggior parte dei bisogni rientrino tra quelli costituenti la piramide di Maslow. Tali bisogni sono caratterizzati da una domanda particolarmente inelastica oltre che da una necessità di soddisfacimento indirizzata a garantire la sopravvivenza del singolo beneficiario, per questo motivo la maggior parte delle imprese sociali opera in tali settori. Un altro dato che è emerso dall’analisi condotta dagli autori è stato il fatto che la maggior parte delle iniziative dirette al segmento di clientela BOP, sia stata implementata da grandi multinazionali (si pensi al progetto Grameen

---

<sup>68</sup> Matteo Castagno, Elisa Pautasso, Michele Osella, Business Model and Policy Innovation Unit, Istituto Superiore Mario Boella, Torino

<sup>69</sup> Ibidem

Danone Foods, azienda sociale avviata in Bangladesh con l'obiettivo di produrre uno yogurt noto come Shokti Doi contenente diverse proteine capaci di far fronte ai deficit nutrizionali della maggior parte dei bambini locali e venduto al prezzo di solo sei centesimi, in maniera tale da consentirne l'acquisto alle famiglie più povere.). Il fatto che siano principalmente le aziende di più grandi dimensioni a dar avvio a progetti di tale portata si spiega con il fatto che solo quest'ultime posseggono le risorse economiche necessarie per realizzare delle infrastrutture capaci di produrre in maniera effettiva quello che abbiamo finora chiamato "impatto sociale".

Va rilevato, d'altronde, che la comprensione dei diversi segmenti di clientela può aiutare le imprese ad apportare delle modifiche, tanto al prodotto e/o servizio offerto, quanto alla struttura organizzativa. Per molte imprese, dunque, risulta fondamentale focalizzarsi sull'impatto, di modo da trasformare il cliente finale da indifferente ad attento. Generalmente, tale obiettivo è perseguito mediante leve di marketing responsabile, tanto dal punto di vista degli strumenti di comunicazione impiegati, tanto per quanto riguarda le caratteristiche fisiche del prodotto. In aggiunta, come già più volte menzionato nei paragrafi precedenti, per le organizzazioni sociali potrebbe risultare particolarmente importante la partecipazione dei beneficiari allo sviluppo di nuove soluzioni. Ad esempio, per le imprese che si muovono verso il settore dell'NDIS (Disability Care)<sup>70</sup>, potrebbe essere cruciale il coinvolgimento dei clienti, per far sì che i servizi offerti soddisfino effettivamente le loro esigenze.

In entrambi i segmenti di clientela, d'altronde, sarà essenziale individuare delle strategie idonee per convertire i clienti una tantum in clienti abituali. La soluzione andrà cercata nella formulazione di una value proposition capace di indurli a divenire consumatori ad impatto ripetuto, mostrando loro come l'utilizzo di un prodotto e/o servizio possa soddisfare non soltanto i loro interessi individuali ma anche quelli di un pubblico più ampio.

### 2.3.2.3 Canali

I canali rappresentano lo strumento attraverso il quale l'impresa cerca di raggiungere un determinato target di clientela, rappresentando un vero e proprio punto di contatto tra i due. Si tende generalmente a distinguere tra due tipologie di canali<sup>71</sup>:

- a. *diretti*, vale a dire quelli di proprietà dell'impresa, come ad esempio i punti vendita al dettaglio, l'e-commerce, etc.;
- b. *indiretti*, vale a dire di proprietà di un'organizzazione partner, quali ad esempio grossisti oppure siti web di proprietà di un altro soggetto.

Nel caso di canali diretti, i costi sostenuti dall'impresa saranno sicuramente più elevati. Al tempo stesso l'efficacia dello strumento utilizzato sarà maggiore. Pertanto, se lo scopo dell'impresa è di comunicare in via prioritaria il proprio impatto sociale, converrà focalizzarsi sull'utilizzo di tale tipologia di canale,






---

<sup>70</sup> <https://mbs.edu/getmedia/91cc0d01-3641-4844-b34c-7aee15c8edaf/Business-Model-for-SE-Design-Burkett.pdf>

<sup>71</sup> <https://www.businessmodelcanvas.it/channels/>

mostrandosi in questo modo come un brand serio, particolarmente legato a mantener alta l'immagine dei prodotti e/o servizi offerti e ai benefici a essi connessi. Si pensi ad esempio a Yves Rocher, nota azienda cosmetica che offre prodotti di origine vegetale ed impegnata costantemente nella protezione della biodiversità: il suo approccio è legato ai propri stores, capaci di comunicare al cliente, grazie al loro design innovativo, l'idea di un'impresa molto impegnata nella sua green mission e nel suo obiettivo di conseguire un impatto tanto ambientale quanto sociale.

I canali indiretti al contrario, consentono all'impresa di far fronte a costi minori. Ciò potrebbe in un certo senso avere dei vantaggi dal punto di vista commerciale, consentendo d'incrementare le vendite rapidamente. D'altro canto, tuttavia, l'impact value proposition potrebbe non essere recepita dalla maggioranza. Ogni impresa dunque dovrà tener conto, anche nella scelta di tale strumento, quale immagine intende comunicare e gli obiettivi che mira a realizzare. In tale fase dunque, occorrerà prendere in considerazione diversi fattori, quali ad esempio le modalità attraverso cui incrementare la consapevolezza che un cliente ha di un dato prodotto e/o servizio, facilitare le modalità di reperimento di quanto offerto, la necessità di seguire il consumatore anche nella fase post-vendita, etc. Va tenuto presente, d'altronde che ogni canale deve essere gestito tenendo in considerazione anche gli altri; in tal modo si riuscirà a creare un contatto con quelli che sono gli utenti finali, semplificando a questi ultimi l'accesso all'offerta. Anche lasciarsi ispirare da altre aziende potrebbe mostrarsi particolarmente utile. Si pensi ai grandi store, quali quelli di Starbucks o Nespresso, dove il consumatore si trova ad intraprendere una vera e propria esperienza sensoriale, comportamentale, etc. Introdurre un qualche elemento di differenziazione può aiutare il cliente a valutare il prodotto e/o servizio offerto e a farsi una particolare idea su quella che è l'immagine aziendale. Potrà rivelarsi particolarmente vantaggioso servirsi di veri e propri feedback da parte degli utenti, mediante analisi statistiche, interviste, etc. di modo da recepire quali sono i punti di forza e quali le aree da migliorare.

	 <b>MARKET</b> <b>Awareness</b>	 <b>Evaluation</b>	 <b>Purchase</b>	 <b>Delivery</b>	 <b>After Sales</b>
Questions raised by Osterwalder and Pigneur (2009:p.27)	How do we raise awareness about our company's products and services?	How do we help customers evaluate our organisation's Value Proposition?	How do we enable customers to purchase specific products and services?	How do we deliver a Value Proposition to customers?	How do we provide post-purchase customer support?
Additional questions for social enterprises	How does this social enterprise stand out in a crowded market? Do we raise awareness of products/services AND impact? If so, how? Particularly if we are wanting to raise awareness of our impact, how do we do this in a way which highlights our business, not just our cause?	How do we help our customers evaluate our organisation's impact value proposition? What evidence and stories can we / should we share? Why should customers buy from us as a social enterprise? Do we compete directly with mainstream businesses? If so, why would customers choose to buy from us?	How do customers find and access us? Are direct sales through retail outlets the only way customers can purchase from us? How can we extend the ways customers can find and purchase our goods/services? Who can we partner with to extend our sales reach?	Can we extend our range of delivery mechanisms? Are there more efficient, effective or innovative ways we can deliver our goods/services and/or impact? How can we connect our customers more effectively through our delivery mechanisms?	Do we follow-up our customers to ensure that they will be repeat customers? What after sales support or information do they need or want about our products/services and/or impact? How can we ensure that they will champion social enterprise?



#### 2.3.2.4 Relazioni con i clienti

Il quarto blocco della nostra complessa tela riguarda per l'appunto le relazioni che l'impresa intende stabilire con i propri clienti. Le modalità attraverso cui raggiungere un tale obiettivo sono molteplici; in particolare un'impresa potrà mostrarsi più vicina al proprio segmento di clientela facendo leva sui seguenti elementi<sup>72</sup>:

- a. *assistenza personale*: modalità attraverso cui l'impresa si dota di addetti professionali, il cui compito è di seguire il cliente dal momento in cui acquista il prodotto e/o servizio offerto fino alla fase post-vendita;
- b. *assistenza personale dedicata*: a ciascun cliente è attribuito un addetto ad hoc, un po' come avviene nell'ambito della consulenza. In questo caso, la relazione che si viene a sviluppare è molto più forte e diretta, capace di ridurre quella che è l'asimmetria informativa esistente tra organizzazione ed utente finale;
- c. *self service*: in questo caso la relazione è più indiretta; è in genere una particolare struttura che consente al cliente di usufruire dei prodotti offerti dall'azienda in maniera autonoma;
- d. *servizi automatici*: si tratta di una modalità d'interazione indiretta, in genere rappresentata da una sezione sul sito web dell'azienda, in cui il cliente può porre le proprie questioni. È sicuramente uno strumento efficace e abbastanza tempestivo ma che tuttavia non riesce a fidelizzare nella giusta misura colui che ne usufruisce;
- e. *community*: in questo caso la relazione viene a crearsi tra i vari consumatori, piuttosto che tra cliente ed organizzazione. L'utilità sta nello scambio di informazioni e nella capacità di innescare un passaparola positivo, in grado di favorire l'attrazione di nuovi potenziali acquirenti;
- f. *co-creazione*: uno degli strumenti più idonei per le imprese focalizzate su quello che è l'impatto sociale che intendono realizzare. Attraverso tale strumento, il cliente diviene parte integrante del progetto aziendale, facendo avanti le proprie proposte e idee che il più delle volte consentono all'impresa di accrescere il proprio valore.

Nelle imprese sociali, va sottolineato che tale blocco è cruciale. La capacità di far "innamorare" il cliente per l'impatto sociale che l'impresa mira a realizzare è funzione delle relazioni con esso intrattenute. Si pensi ad esempio ad un albergo che assume come propri dipendenti persone affette da disabilità psichiche o fisiche. Molto probabilmente la qualità del servizio offerto potrebbe risultare scadente; tuttavia la capacità dei dipendenti di "coccolare" chiunque vi entri, la loro empatia e passione in quel che fanno potrebbero indurre il cliente a preferire quell'albergo piuttosto che un altro, innescando un passaparola positivo. Se la missione sociale rappresenta ciò che l'impresa mira ad offrire, la qualità inferiore dei prodotti e/o servizi offerti potrà essere offuscata da una proposta di valore convincente, amabile. Per raggiungere un tale obiettivo, gli strumenti su cui le imprese sociali fanno maggior affidamento sono quelli della "community" e della "co-creazione". Si pensi ad esempio a Food Connect, che ha creato una rete di clienti chiamata "City Cousins", i quali svolgono la funzione di un vero e proprio hub di distribuzione nelle loro comunità locali (vedi:

---

<sup>72</sup> <https://www.businessmodelcanvas.it/customer-relationship/>

[www.foodconnect.com.au](http://www.foodconnect.com.au))<sup>73</sup>. Assumendo un ruolo attivo all'interno dell'impresa, i clienti finiscono per rivestire la funzione di veri e propri promotori, divenendo partner di una stessa causa.

Un'altra interessante modalità attraverso cui sviluppare relazioni stabili riguarda i programmi di fidelizzazione dei clienti. L'idea è d'insistere sempre più sul processo di co-creazione, offrendo ai consumatori l'opportunità di dar voce alle proprie idee, incentivandoli in un tale sistema attraverso l'attribuzione di premi quali ad esempio buoni sconto, pacchetti regalo, etc..

#### 2.3.2.5 *Flussi di ricavi*

Il blocco Revenue Stream rappresenta il flusso di ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti e/o servizi offerti da una data azienda. Si presenta come uno degli elementi principali di un business model, giacché è da quest'ultimo che deriverà la creazione di un valore economico. In tale ambito, due sono gli elementi su cui focalizzarsi: le modalità di pagamento e la fissazione del prezzo. Si tratta di due variabili cruciali per consentire a un'impresa di operare sul mercato. Due sono le possibili modalità di pagamento: quello immediato (in un unico momento) e quelli ricorrenti (canoni di locazione, abbonamenti, etc.). Questi due metodi possono essere scomposti in una molteplicità di tipologie, ognuna delle quali produce un flusso di ricavi. Tra queste abbiamo<sup>74</sup>:

- a. *canone d'uso*: la somma pagata sarà in genere proporzionale al tempo impiegato nell'utilizzo di un determinato servizio;
- b. *quota d'iscrizione*: in questo caso il flusso di ricavi deriverà da una somma immediata, pagata nel momento in cui il cliente decide di usufruire, per un determinato periodo, di un particolare servizio (come avviene per le palestre, ad esempio);
- c. *vendita di un bene*: si tratta di uno dei flussi di ricavi più diffusi, attraverso il quale l'impresa ottiene in maniera immediata una determinata somma (è impiegata per un'ampia varietà di prodotti, dai libri all'abbigliamento, etc.);
- d. *noleggio/affitto/leasing*: in tal caso il pagamento avviene in maniera periodica e per tutto l'arco temporale durante il quale si offre all'utente l'opportunità di usufruire di un particolare bene.
- e. *licenze*: in tal caso il flusso di ricavi deriva dalla concessione che l'impresa fa ad un'altra per usare un brevetto, un logo, etc. pur continuando a mantenere la proprietà dello stesso.

Nel caso della fissazione del prezzo occorrerà distinguere tra prezzi fissi e prezzi variabili. Nel caso dei primi, l'ammontare richiesto è definito e non soggetto a modifiche, indipendentemente dall'uso che il cliente fa di un dato prodotto e/o servizio. Per quanto riguarda invece quelle dinamiche, in genere la somma da pagare dipenderà dal tempo di utilizzo, dagli accordi stipulati con i partner, etc.

Anche nell'ambito delle imprese sociali, i flussi di entrate sono necessari per la gestione del business, pur essendo molto spesso oggetto di forti dibattiti e tensioni. I contrasti derivano, piuttosto frequentemente,

<sup>73</sup> <https://mbs.edu/getmedia/91cc0d01-3641-4844-b34c-7aee15c8edaf/Business-Model-for-SE-Design-Burkett.pdf>

<sup>74</sup> <https://www.businessmodelcanvas.it/revenue-stream/>

dall'idea che chi opera in ambito sociale dovrebbe farlo per il semplice piacere di migliorare la vita delle persone e non per un potenziale ritorno. Tuttavia, come abbiamo precedentemente osservato, vi sono organizzazioni, che pur avendo come obiettivo la realizzazione di un impatto sociale, mirano alla massimizzazione del profitto. È altresì vero che, per funzionare e mantenersi, anche le imprese sociali in senso stretto necessitano di risorse finanziarie. La maggior parte delle organizzazioni sociali fa derivare il proprio flusso di ricavi dalla vendita dei prodotti e/o servizi offerti. In tal caso, le somme ottenute saranno reinvestite nel business, utilizzate per remunerare i propri dipendenti in difficoltà o consentire lo sviluppo di nuovi progetti innovativi. Accanto a tali flussi in ingresso vanno considerati quelli provenienti dalle organizzazioni partner, nonché quelle derivanti dai clienti stessi che, grazie alle nuove piattaforme di crowdfunding, riescono a fornire un vero e proprio aiuto finanziario capace di sostenere l'impresa nel perseguimento della propria mission. Il blocco del revenue stream, dunque, risulterà fondamentale per la copertura dei costi necessari per la realizzazione di un impatto sostenibile.

### 2.3.2.6 Risorse chiave

Per quanto riguarda le Key Resources, facciamo riferimento all'insieme di asset di cui un'azienda dispone, il cui sapiente utilizzo risulterà funzionale al sostenimento del proprio modello business. In genere le risorse su cui un'azienda fa affidamento possono essere classificate nelle seguenti categorie<sup>75</sup>:










- a. *risorse fisiche*: vi rientrano l'insieme dei beni di tipo materiale quali ad esempio impianti, macchinari, capannoni industriali e tutto ciò che è impiegato per la produzione e vendita di un dato prodotto e/o servizio;
- b. *risorse intellettuali*: ne fanno parte l'insieme degli elementi che costituiscono il know-how aziendale, quali brevetti, copyright, marchi, database, etc.;
- c. *risorse umane*: vi rientrano l'insieme delle skills e capabilities che caratterizzano i dipendenti di un'azienda, costituendone il proprio punto di forza;
- d. *risorse finanziarie*: riguardano principalmente il capitale di rischio e di credito di cui un'azienda dispone e che è funzionale alla sopravvivenza della stessa.

Nel caso delle imprese sociali, una delle categorie più importanti è quella delle risorse umane, soprattutto in quelle che sono le cooperative sociali di tipo B. In quest'ultime, infatti, è il personale a rappresentare un elemento di differenziazione per l'organizzazione, senza il quale la propria social mission risulterebbe impossibile da raggiungere. Tuttavia, anche nelle altre forme di imprenditoria sociale, il ruolo svolto dai lavoratori, indipendentemente dalle condizioni in cui si trovano, è cruciale poiché è grazie a loro che l'impresa riesce a sviluppare relazioni stabili e durature con il proprio segmento di clientela. Per quanto riguarda le altre risorse, va sottolineato ancora una volta l'indiscussa importanza di quelle finanziarie, senza le quali la stessa impresa non riuscirebbe a rendere funzionante il proprio business model. Per quanto riguarda quelle intellettuali, in particolare il marchio, assumono un ruolo cruciale nell'attrarre nuovi

---

<sup>75</sup> <https://www.businessmodelcanvas.it/key-resources/>

potenziali clienti. Va tuttavia sottolineato del resto che il valore di una risorsa dipenderà dalle capacità organizzative del management, nonché dalla sue abilità combinatorie.

	Commercial	Impact
 <b>Physical Resources</b>	Facilities, infrastructure, buildings, vehicles, systems, distribution networks	 Special equipment and infrastructure, systems, accessible buildings.
 <b>Intellectual Resources</b>	Brands, knowledge, contact management systems, partners, business knowledge and skills	 Impact knowledge and skills, pro-bono support partners
 <b>Human Resources</b>	People, staff, partners	 Champions, support staff, brokers, powerful allies, support networks
 <b>Financial Resources</b>	Cash, lines of credit, access to finance	 Access to funds to cover impact costs
 <b>Impact Resources</b>		Methods and networks to assess and evaluate impact, all other assets needed to ensure impact delivery

Fonte: [https://www.google.com/search?q=customer+relationship+management&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEw5ka6AtMjhAhXCShUIHXfODtQ\\_AUIDigB&biw=911&bih=384&dpr=1.5#imgrc=8yHR8m0eqDkHM](https://www.google.com/search?q=customer+relationship+management&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEw5ka6AtMjhAhXCShUIHXfODtQ_AUIDigB&biw=911&bih=384&dpr=1.5#imgrc=8yHR8m0eqDkHM)

### 2.3.2.7 Attività chiave

Il blocco delle Key Activities fa riferimento all'insieme di attività strategiche che l'impresa mira ad implementare per il raggiungimento del proprio segmento di clientela e per intraprendere relazioni stabili e durature con quest'ultimo. Anche le attività chiave cambiano a seconda del modello business adottato. È possibile individuare due tipologie di attività:

- complementari*, vale a dire quelle in cui la funzione commerciale e quella d'impatto sono perfettamente integrate e bilanciate. Si pensi ad esempio ad una caffetteria, il cui modello business è incentrato su attività quali la preparazione del cibo, il servizio dei clienti, etc. implementate da un personale costituito da soggetti appartenenti a gruppi particolarmente vulnerabili della società. In questo caso, le attività poste in essere costituiscono il perfetto bilanciamento tra funzione commerciale e quella sociale. Le attività complementari, pertanto, possono essere sfruttate per rendere il modello business più efficiente ed efficace;
- opposte*, vale a dire quelle in cui risulta estremamente difficile bilanciare la funzione commerciale con quella d'impatto. Si pensi alla caffetteria dell'esempio precedente e si immagini, adesso, che in determinati orari vi siano lunghissime code che rendono necessarie specifiche abilità, quali la capacità di servire i clienti in maniera rapida ed efficiente. In tal caso, il focus sull'impatto sociale potrebbe venir meno poiché il bisogno di tempestività ed efficienza nell'esecuzione della mansione potrebbe porsi in conflitto con l'obiettivo di favorire l'integrazione lavorativa di persone svantaggiate che a causa di un lungo periodo di disoccupazione potrebbero non presentare le competenze idonee a far fronte a situazioni particolarmente stressanti.

Capire quali attività sono fondamentali per la realizzazione del proprio business è cruciale per comprendere cosa debba essere fatto quotidianamente, in modo da riuscire, nonostante le difficoltà, a realizzare un impatto sociale nel lungo periodo.

#### 2.3.2.8 *Partner Chiave*

Il blocco dei Key Partners riguarda il complesso di fornitori e/o partner che consentono all'azienda il corretto funzionamento del loro modello business. Come sappiamo, ogni impresa è parte integrante di un ecosistema in cui sono presenti altri attori, senza i quali non riuscirebbe a sopravvivere. I partner strategici consentono a ciascun impresa di muoversi con maggior facilità nel mercato. L'esigenza di dover ricorrere a partner chiave potrebbe essere dovuta ad una molteplicità di fattori, quali il bisogno di garantire un miglior impiego delle risorse disponibili ovvero acquisirne delle altre, accaparrarsi nuovi clienti attraverso una diffusione capillare del proprio brand, realizzare economie di scala, etc. Possono essere individuate tre diverse tipologie di partnership<sup>76</sup>, quali:

- a. *alleanze strategiche fra azienda e non competitors*, è il caso di ciò che accade tra le organizzazioni ed i propri fornitori, per assicurare forniture più affidabili;
- b. *coopetition*: alleanze strategiche tra competitors appartenenti allo stesso ambito operativo;
- c. *joint venture*: una collaborazione tra più imprese diretta allo sviluppo di nuovi business.

Tre sono in genere le motivazioni che inducono le aziende alla realizzazione di partnership stabili e durature:

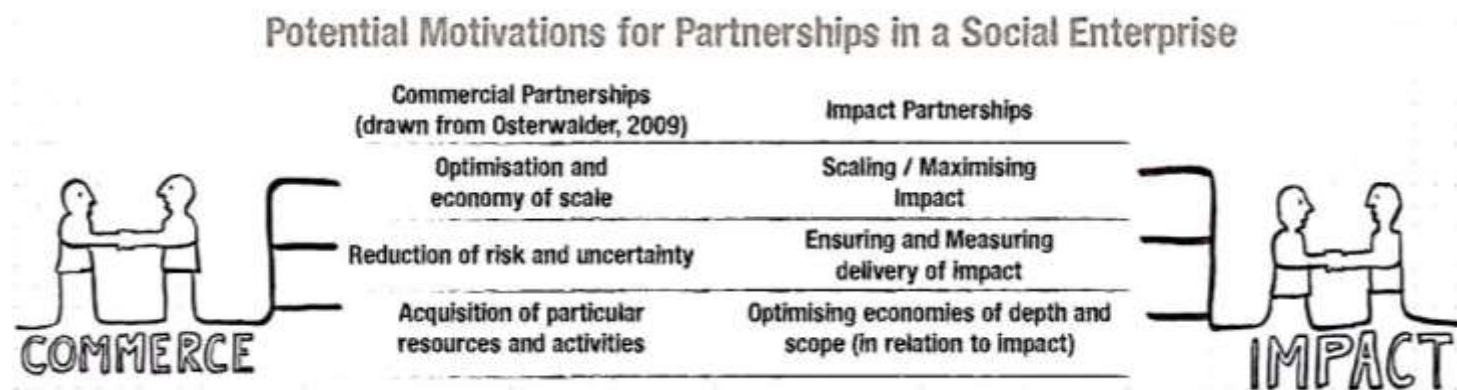
- a. *ottimizzazione ed economie di scala*: è quanto accade nel caso di partnership tra acquirente e fornitore e mira ad una migliore allocazione delle risorse disponibili. Le partnership dirette alla creazione di economie di scala, d'altro canto, sono generalmente impiegate dalle imprese per minimizzare i costi di produzione, implicando molto spesso un outsourcing e/o una condivisione di infrastrutture.
- b. *riduzione del rischio e dell'incertezza*: molto spesso i competitors decidono di stringere delle alleanze strategiche in particolari aree, poiché caratterizzate da un elevato grado di incertezza e rischiosità, pur continuando a competere in altre.
- c. *acquisizione di particolari risorse e/o attività*: una delle principali motivazioni che spingono le imprese a stringere alleanze strategiche, riguarda l'opportunità di assicurarsi la fornitura di particolari risorse, nonché lo svolgimento di determinate attività. Tali partnership sono spesso guidate dal bisogno di acquisire licenze, conoscenze, nonché dal desiderio di attrarre nuovi clienti.

Nel caso delle imprese sociali, in particolare, tali partnership possono assumere un ruolo chiave nell'incrementare l'impatto sociale che mirano a realizzare. Si pensi alle varie forme di

---

<sup>76</sup> <https://www.businessmodelcanvas.it/key-partners/>

*franchising sociale*: si tratta di relazioni, in genere, tra grandi fornitori e piccole start-up innovative. Un esempio è rappresentato dalla start-up "E' buono- un gelato tanti sorrisi"<sup>77</sup> che nasce con l'obiettivo di consentire l'apertura di nuove gelaterie i cui dipendenti sono ragazzi da un passato difficile. Tale iniziativa è stata resa possibile, per l'appunto, grazie ad importanti alleanze con fornitori quali ad esempio Granarolo, che almeno per i mesi di avvio, ha fornito in maniera totalmente gratuita latte e panna per la creazione di prodotti di alta qualità. Esempi di questo tipo sono sempre più numerosi e mostrano l'intenzione anche da parte delle "Big companies" di voler sostenere una causa giusta e meritevole di tutela.



Fonte: [https://www.google.com/search?q=customer+relationship+management&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi5ka6AtMjAhXCSUhHXfODtQ\\_AUIDgB&biw=911&bih=384&dpr=1.5#imgre=8yHR8m0eqtDkHM](https://www.google.com/search?q=customer+relationship+management&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi5ka6AtMjAhXCSUhHXfODtQ_AUIDgB&biw=911&bih=384&dpr=1.5#imgre=8yHR8m0eqtDkHM)

### 2.3.2.9 Struttura dei costi

La cost structure definisce l'insieme dei costi cui un'impresa deve far fronte per rendere operativo il proprio modello business. La creazione di relazioni stabili con i clienti, i rapporti con i fornitori, i canali di trasmissione del valore generato sono tutte attività che prevedono dei costi. È possibile individuare due diversi approcci business:

- a. *cost-driven business model*: si tratta di modelli business diretti alla minimizzazione dei costi. Tale approccio mira alla realizzazione di una più snella cost structure, grazie all'utilizzo di una value proposition a basso costo, una maggior automazione ed un ampio ricorso all'outsourcing;
- b. *value driven*: è quanto avviene in settori caratterizzati da un altro grado di personalizzazione del prodotto offerto e dunque da un business model orientato al valore, piuttosto che alla minimizzazione dei costi.

In aggiunta, va sottolineato come ogni modello business possa presentare una delle seguenti variabili<sup>78</sup>:

- a. *costi fissi*: una tipologia di costi che resta invariata, indipendentemente dal volume di beni e/o servizi forniti. Esempi possono essere: salari, rendite, canoni per l'utilizzo degli

<sup>77</sup> <https://www.gruppogranarolo.it/progetti/e-buono-un-gelato-tanti-sorrisi>

<sup>78</sup> <https://www.businessmodelcanvas.it/struttura-dei-costi/>

impianti produttivi. Sono in particolare le aziende manifatturiere ad essere caratterizzate da elevati costi fissi;

- b. *costi variabili*: tipologia di costi che varia al variare del volume di beni e/o servizi forniti;
- c. *economie di scala*: vantaggio di costo che un'impresa ricava all'aumentare dell'output prodotto;
- d. *economie di scopo*: vantaggi di costo derivanti da un ampliamento del raggio d'azione di un'operazione. Un esempio potrebbe aversi quando all'interno di una grande impresa le stesse attività di marketing oppure gli stessi canali di distribuzione interessano prodotti diversi.

Nel caso delle imprese sociali, accanto tale tipologia di costi ve ne sono degli altri, non meno rilevanti, legati alla realizzazione dell'impatto sociale. L'impatto non è mai neutrale a quella che è la cost structure, anche perché se così fosse tutte le imprese si mostrerebbero al pubblico come imprese sociali. Nel caso delle cooperative di tipo B, ad esempio, occorrerà tener in considerazione, accanto ai normali costi di gestione, quelli legati alla formazione del personale, al supporto richiesto da questi ultimi, alla ridotta produttività e allo scarso rendimento. Come possiamo notare si tratta di spese che vanno al di là di quelle puramente commerciali e di gestione di una tradizionale attività business, per questa ragione un'impresa deciderà di assumere la qualifica di impresa sociale se e soltanto se crede fortemente nella mission che intende realizzare.



Fonte: [https://www.google.com/search?q=customer-relationship+management&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewi5ka6AtMjhAhXCShUIHXfODrkQ\\_AUId:gB&biw=911&bih=384&dp=1.5#imgrc=8yHR8m0eqDkHM](https://www.google.com/search?q=customer-relationship+management&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewi5ka6AtMjhAhXCShUIHXfODrkQ_AUId:gB&biw=911&bih=384&dp=1.5#imgrc=8yHR8m0eqDkHM)

### 2.3.3 Il Social Business Plan

Un business plan può essere definito come un progetto diretto a motivare, analizzare, valutare e riassumere quelle attività che l'impresa desidera realizzare, nonché lo sviluppo che si mira ad imprimere ad un'attività

già esistente. In particolare, il piano si realizza mediante uno studio dell'attività business sotto un profilo organizzativo, commerciale, strategico, finanziario ed economico, proiettandone l'esame in un periodo di 3-5 anni. Gli obiettivi sono diversi e possono essere così riassunti:

- a. fornire delle linee guida che siano strategiche per l'impresa;
- b. esprimere una valutazione su quelle che sono le aree di forza e quelle di debolezza di modo da riuscire ad individuare delle alternative fattibili e altrettanto strategiche;
- c. fissare un benchmark da assumere come punto di riferimento per attribuire un valore alle decisioni assunte e ai futuri risultati aziendali;
- d. gettare le basi per operazioni straordinarie quali quelle di fusione o acquisizione, al fine di comprenderne l'effettiva utilità per il conseguimento degli obiettivi strategici;
- e. reperire risorse finanziarie, sia sotto forma di capitale di rischio che di credito;
- f. favorire la realizzazione di joint venture, nonché lo sviluppo di altre possibili alleanze strategiche.

Per quanto riguarda i destinatari occorrerà distinguere tra:

- a. *attori interni*: il business plan serve a coloro che promuovono l'investimento, vale a dire l'imprenditore e/o la direzione aziendale, per comprendere le modalità attraverso cui muoversi efficacemente nel mercato;
- b. *attori esterni*: quali i finanziatori, le istituzioni, gli enti bancari, etc.

Un business plan, anche detto "piano industriale" o "piano d'impresa", pertanto, dovrà configurarsi come un documento capace di verificare la fattibilità economica dell'iniziativa che s'intende sviluppare, sotto diversi profili (commerciali, finanziari, economici), fornire una "guida", almeno nella fase di avvio, e soprattutto favorire lo sviluppo di relazioni stabili con i potenziali finanziatori (non è un caso che sia previsto dalle varie leggi finanziarie per le nascenti aziende).

### 2.3.3.1 Il contesto imprenditoriale

Negli ultimi decenni, le trasformazioni culturali e sociali hanno contribuito a modificare le modalità di organizzazione del lavoro. L'aumento dei livelli di istruzione ha alimentato la motivazione e il desiderio di intraprendere un'attività che lascia ampio spazio alla creatività e allo spirito d'iniziativa. Secondo quanto definito dal codice civile, art. 2082: "*È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi.*" Dunque, diventare imprenditore, significa in primo luogo rischiare, scommettendo su se stessi, sulla propria abilità di far fronte ai cambiamenti che potrebbero travolgere il mercato, portando alla nascita di bisogni non più coerenti con le scelte inizialmente intraprese. Ogni impresa nasce da una semplice idea, un'intuizione. In particolare, un'impresa sociale trae le sue origini dall'individuazione di nuovi bisogni a cui il mercato non riesce a fornire una soluzione ed è da tali bisogni che cerca di sviluppare un processo idoneo a soddisfarli. Pur muovendosi nell'ottica di apportare un qualche beneficio alla collettività, trattandosi di impresa, dovrà pur



sempre tener in considerazione quelle che sono le richieste del mercato. In una tale prospettiva, il business plan si mostra uno strumento prezioso, capace di guidare l'impresa nel suo percorso, consentendole di raggiungere la meta tanto ambita.

### 2.3.3.2 *Il contenuto del business plan*

Ogni business plan si compone di tre<sup>79</sup> parti:

- a. la prima, essenzialmente introduttiva;
- b. la seconda, di tipo tecnico-operativo;
- c. la terza, di natura quantitativa-monetaria.

La prima parte, principalmente introduttiva, presenta una descrizione di quella che è l'impresa sociale e di come quest'ultima intenderà operare, evidenziando quelle che sono le caratteristiche<sup>80</sup> tanto personali (motivazione, aspirazioni, doti creative ed organizzative, capacità di essere una squadra e di relazionarsi con soggetti esterni), tanto professionali (corso di studi, precedenti esperienze di lavoro, etc.) dei promotori. La capacità dell'imprenditore sociale di mostrarsi credibile è cruciale, per questa ragione sarà necessario sviluppare un profilo concreto di quelle che sono le caratteristiche dei soggetti titolari. In particolare, occorrerà esaltare, in questa prima parte, tutte quelle skills e capabilities che andranno a costituire il punto di forza dell'impresa ed in particolare di chi si pone alla sua guida.

La seconda parte, di carattere tecnico-operativo, si focalizza su elementi più oggettivi, aventi come fine ultimo quello di mostrare la reale fattibilità del piano, sotto profili di varia natura (tecnica, finanziaria, commerciale), evidenziando del resto i potenziali fattori di successo. Sarà pertanto necessario partire da un'accurata analisi di mercato per poi passare alla definizione delle quattro leve del cosiddetto "marketing mix". L'attenzione su quella che è l'organizzazione del processo produttivo e delle risorse disponibili risulterà cruciale in questa seconda sezione.

Terza ed ultima parte è quella di carattere quantitativo-monetaria. In essa troveranno indicazione come i vari livelli operativi debbano essere interpretati in termini monetari<sup>81</sup>, sulla base di dettagliati prospetti aventi come fine ultimo la proiezione, su un orizzonte temporale di 3-5 anni, di quelle che sono i flussi di cassa, nonché gli investimenti e i finanziamenti che interesseranno l'impresa. Nello sviluppo di tale parte, occorrerà aver previsto, in base al volume di output che si mira a realizzare, l'ammontare di fattori produttivi che saranno impiegati nel processo produttivo. Per fare ciò occorrerà basarsi su un'analisi numerica che costituirà il punto di partenza del cosiddetto bilancio preventivo, anche chiamato bilancio "pro-forma". Viene così definito in quanto, come sappiamo, la strategia di un'impresa non resta invariata nel tempo. Nel passaggio dalla fase di pianificazione a quella d'implementazione potrebbero svilupparsi nuove strategie, chiamate per l'appunto emergenti, in quanto derivanti da cambiamenti del contesto sottostante. La creazione

---

<sup>79</sup> Il bilancio sociale e il business planning di un'impresa sociale, PROGETTO COURAGE 3.1.002, p.14

<sup>80</sup> Ibidem

<sup>81</sup> Ibid. p. 15

di quella che abbiamo definito essere un'impresa sociale avviene in maniera graduale. Ogni singolo momento di tale processo necessita di un costante monitoraggio volto a rivedere, qualora fattori esterni lo richiedano, l'ipotesi di partenza. Per tanto, quando parliamo di "pro-forma", facciamo riferimento ad una bozza, a qualcosa di non definitivo.

Per quanto riguarda le fonti finanziarie, occorrerà soprattutto nella fase di avvio ed in quella di consolidamento, focalizzarsi sulle modalità di reperimento delle stesse. In particolare, l'impresa dovrà innanzitutto stimare quante risorse avrà bisogno per portare a compimento il proprio business. Solo dopo tale previsione si passerà alla ricerca delle fonti stesse. Il ricorso a banche o ad altri istituti di credito, tuttavia, non deve essere considerato come lo strumento più semplice, giacché solo raramente tali soggetti forniscono prestiti facilmente; nella maggior parte dei casi vengono richieste delle garanzie di natura patrimoniale che l'impresa sociale solo di rado è in grado di fornire. In aggiunta, non dovrebbero essere sottovalutati i costi connessi a tale forma di finanziamento, quali tassi d'interesse troppo alti, commissioni, etc. Un'opzione potrebbe essere quella di ricorrere alle agevolazioni fornite a livello europeo o a quelle nazionali e/o locali, purché disponibili. Tuttavia, basarsi su sole risorse esterne, rappresenta un errore piuttosto grave, per diversi fattori quali la durata limitata delle agevolazioni in questione e il rischio connesso nel caso risultasse difficile ripagare il prestito contratto nei confronti dei vari istituti di credito.

Se le prime due parti, più qualitative, non mostrano nella loro redazione particolari punti critici, diversa è la situazione per la terza parte. La stesura di un bilancio preventivo si mostra particolarmente difficile, per questo motivo la scelta ottimale per l'organizzazione sembrerebbe quella di far ricorso ad un consulente esterno, indipendentemente dai costi ad esso connessi.

#### 2.3.3.3 *Tecniche di verifica e monitoraggio*

Nonostante il Business Plan si configuri come un documento che precede la realizzazione del progetto stesso, potrebbe guadagnarsi una certa credibilità se affiancato da validi indicatori di performance. Mostrare di avere le idee chiare sugli strumenti di misurazione dei potenziali obiettivi raggiunti evidenzia da un lato una certa sicurezza e fiducia dei promotori nella fattibilità del progetto, dall'altro una più bassa probabilità di dover far fronte a conflitti futuri con soggetti finanziatori riguardo le modalità da adottare per una valutazione dei risultati conseguiti. Converrà individuare per ciascun progetto l'indicatore migliore, di modo che questi risulti capace di riflettere quelle che saranno le risorse impiegate e gli obiettivi raggiunti. È possibile individuare diverse tipologie<sup>82</sup> di indicatori, in particolare:

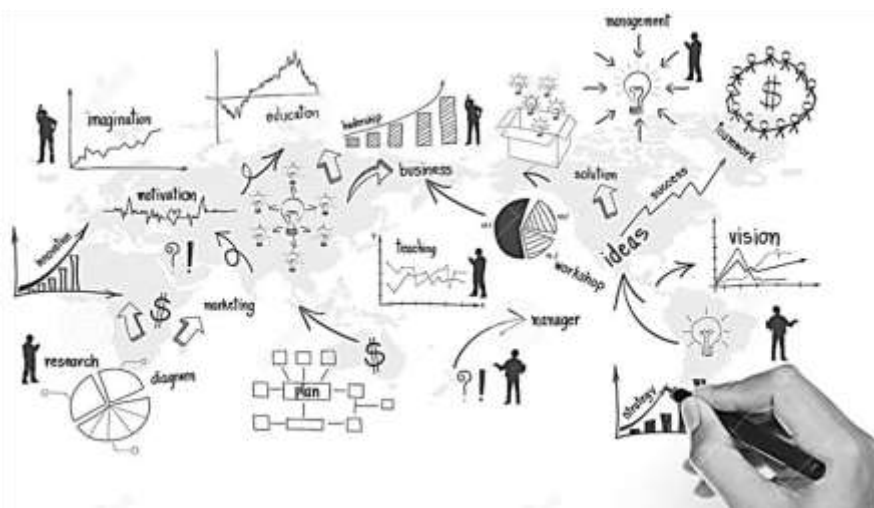
- a. *indicatori di input*: riguardano l'ammontare di risorse che verranno utilizzate in ciascuna fase di realizzazione del progetto. Si tratta di strumenti di carattere informativo che, nulla dicono riguardo il raggiungimento degli obiettivi ambiti;
- b. *indicatori di processo*: riguardano il rispetto delle tempistiche e condizioni di efficienza nella realizzazione del progetto. Anche qui, lo strumento è di tipo informativo, tuttavia la sua importanza

---

<sup>82</sup> Ibid. pag 17

sta nel fatto che, in caso di mancata realizzazione degli obiettivi ambiti, potrà dimostrare se effettivamente il progetto è stato eseguito sulla base di quanto pianificato;

- c. *indicatori di output*: riguardano l'ammontare di beni e/o servizi forniti. Anche in questo caso si mira a verificare se l'impresa è riuscita a realizzare l'output effettivamente pianificato;
- d. *indicatori di risultato*: riguarda gli effetti dei beni e/o servizi erogati per i beneficiari. Vanno a misurare quello che abbiamo definito essere l'impatto sociale.
- e. *indicatori di effetto*: riguardano l'impatto prodotto sull'intero ambiente sociale, inteso in senso ampio. Vanno a misurare quello che è il risultato complessivo e il successo riscosso dall'iniziativa sull'intera collettività servita.



### 3. L'INNOVAZIONE SOCIALE A SERVIZIO DEL MEZZOGIORNO

#### 3.1 La questione del patrimonio culturale abbandonato

Addentriamoci, adesso, nel vivo della nostra analisi, andando ad esaminare esempi d'impresе che, animate da tanta forza di volontà e da un forte spirito di coesione e creatività, sono riuscite a rivitalizzare una terra preziosa, quella del Mezzogiorno, troppo spesso lasciata da parte. L'obiettivo è quello di mostrare, con dei casi inediti, chi sono i veri "innovatori sociali", dando forma pratica a un'espressione che risulta difficile da contestualizzare. La scelta del Mezzogiorno non è casuale. Le ragioni vanno ricercate non soltanto nella storia, (che ha visto contrapporsi per anni a un Nord evoluto e industrializzato, un Sud povero e arretrato) ma nell'attaccamento, seppur di una minoranza, della comunità locale alla propria terra, alle proprie tradizioni. Le storie che andremo a raccontare mostrano come il cambiamento il più delle volte provenga dal basso, da noi cittadini: siamo noi a dover restituire quell'identità perduta a luoghi, tradizioni, siti archeologici, che tutti ci invidiano ma che purtroppo non riusciamo a valorizzare. "Il Mezzogiorno è un'idea-valore, una forma *a priori*, [...] ma soprattutto un mosaico composito e problematico di popoli"<sup>83</sup> ed è a questi popoli che dobbiamo dar voce. La questione del "patrimonio culturale abbandonato" affligge il nostro Paese da anni, ormai: siti archeologici lasciati in rovina, borghi e centri storici divenuti luoghi fantasma, musei lasciati in

<sup>83</sup> Consiglio S., Riitano A. (2014), Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza. F. Angeli, Milano

pesime condizioni, biblioteche in crisi economica e molto altro (Consiglio, 2014). Diverse sono state le proteste, causate dall'incapacità di dedicarsi a quei siti entrati a far parte del patrimonio dell'UNESCO. I casi sono purtroppo numerosi. Basti pensare alla chiese del centro storico di Napoli, chiuse da anni, nonostante i diversi tentativi del comune di ristrutturarle. E ancora, stando ai dati Istat, sarebbero circa 6.000 i borghi abbandonati. Quelli che costituiscono l'epicentro della nostra cultura, ciò che più ci differenzia al mondo rispetto agli altri paesi, viene lasciato marcire all'ombra di una maggioranza incurante. I dati troppo spesso ingannano, o meglio, cercano di offuscare quello che è il lato negativo della medaglia. Se le indagini hanno messo in luce come il 2017 sia stato l'anno record dei piccoli borghi italiani, che ha registrato una spesa turistica di circa "8.2 miliardi di euro, di cui circa il 54,8% derivanti da turisti stranieri"<sup>84</sup> è altresì vero che il numero di "ghost towns" risulta ormai sproporzionato. È facile intuire quanto stiamo sprecando. Non facciamo altro che lamentarci di quanto la nostra economia sia malata, ma pochi sono coloro che si preoccupano d'incentivarla, partendo dal basso, attraverso piccole iniziative, come quelle lanciate da Italia Nostra, un'organizzazione che vigila costantemente sul territorio italiano, promuovendo la rigenerazione dei territori abbandonati. Per quanto riguarda, poi, la spesa destinata alla cultura, i numeri scendono vertiginosamente: pur essendo la culla della storia, con più del 60% dei beni artistici al mondo, "l'Italia investe appena l'1.2% del Pil nella valorizzazione dei beni culturali"<sup>85</sup>, cifre queste che si discostano fortemente dalla media degli altri Paesi europei. La maggior parte dei musei si mostra non accogliente o parzialmente fruibile. Tra i punti di criticità, d'altronde, emerge come il più delle volte gli spazi siano chiusi al pubblico, vengano esposte meno della metà delle collezioni disponibili, non vengano gestiti dei siti web, non vi sia personale capace di parlare quantomeno l'inglese (Consiglio, 2014). Ma il settore museale non è l'unico a patire. Anche le aree archeologiche sono fortemente a rischio. "I crolli di Pompei mostrano la fragilità del nostro Paese nel proteggere un unico e inimitabile patrimonio archeologico."<sup>86</sup> Tra i vari casi, d'altronde, va notato come anche le biblioteche abbiano subito dei tagli consistenti. Stando alla nuova legge di bilancio, del resto "i risparmi derivanti dai tagli alla cultura [...] dovrebbero ammontare a circa 5.590.250 euro, a partire dal 2020"<sup>87</sup>. Le cifre sono spropositate e finiscono per danneggiare quelle che sono le generazioni future, allontanandole sempre di più dal desiderio di migliorare la situazione e inducendole, purtroppo, a scappare da una terra tanto fragile quanto meravigliosa.

Quanto finora esaminato, dunque, costituisce una fonte preziosa su cui l'Italia potrebbe sviluppare una strategia diretta a favorire tanto l'economia in senso stretto, tanto l'occupazione. Tre sono gli aspetti che caratterizzano il nostro patrimonio. In primo luogo la vastità, che se da un lato potrebbe essere considerata

---

<sup>84</sup> La STAMPA, Stiamo perdendo i piccoli borghi

<https://www.lastampa.it/2018/11/30/cultura/stiamo-perdendo-i-borghi-jD6cFfleBm2x5RUY2R3SvJ/pagina.html>

<sup>85</sup> La STAMPA, il degrado di un patrimonio straordinario, 30/11/2018

<https://www.lastampa.it/2018/11/30/cultura/museo-italia-il-degrado-di-un-patrimonio-straordinario-BWUEnnOehiuyyqwOxu38IM/pagina.html>

<sup>86</sup> Consiglio S., Riitano A. (2014), Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza. F. Angeli, Milano, pag 13

<sup>87</sup> I tagli del governo alle agevolazioni per le librerie e sale cinematografiche (oltre che per la cultura), Il libraio

<https://www.illibraio.it/i-tagli-del-governo-alle-agevolazioni-per-le-librerie-e-le-sale-cinematografiche-oltre-che-per-il-bonus-cultura-917022/>

un punto di forza, dall'altro lato nasconde dietro di sé alcuni aspetti critici quali, in primis, la difficoltà a investire un numero sufficiente di risorse in siti e luoghi molto spesso sconosciuti. Altra caratteristica è la varietà: la bellezza del nostro Paese sta nel poter ammirare città che hanno visto il succedersi di civiltà completamente diverse, ognuna delle quali ha, nonostante tutto, lasciato un segno indelebile. Terzo e ultimo elemento cruciale del patrimonio italiano sta nella sua diffusione. In quasi tutti i comuni è possibile ravvisare le tracce di un'immensa eredità archeologica, storica, artistica. L'impatto economico che potrebbe derivare dalla rivitalizzazione di tali luoghi sarebbe enorme e sufficiente a restituire speranza alle nuove generazioni. Tuttavia, al di là degli aspetti economici, occorre tener in considerazione un altro aspetto fondamentale: la dimensione identitaria. È la perdita di quest'ultima che dovrebbe spingerci a individuare una soluzione. Sulla base di questa prospettiva, alcune start-up innovative hanno cercato di fare un tentativo, restituendo, almeno in parte, valore a luoghi per lo più sconosciuti. Il fatto che siano state tali forme imprenditoriali ad aver dato avvio a un tale fenomeno va ricercato nella sostanziale inadeguatezza dei modelli di gestione tradizionali, come visto nei paragrafi di apertura dedicati alle "barriere all'innovazione sociale". Le criticità hanno riguardato non soltanto il modello pubblico ma anche quello privato (for profit) e volontaristico. Nel primo caso, le criticità andrebbero ricercate in quelle che la stessa Corte dei Conti ha definito essere "l'assenza di raccordo tra le direzioni generali; bassa propensione ad interagire tra periferie e centro, forte deficit di controllo sull'attività portata avanti dalle Sovrintendenze, difficoltà di spesa degli organi periferici, mancata realizzazione di una banca dati unificata; ricorso frequente alla decretazione d'urgenza per opera della Protezione Civile"<sup>88</sup>. Le difficoltà, d'altronde, sono cresciute in seguito all'approvazione della legge costituzionale n. 3 del 2001, che modificando il Titolo V della nostra Costituzione, ha riservato allo Stato centrale la sola tutela del patrimonio, prevenendo un potere legislativo concorrente tra Stato e Regioni riguardo la valorizzazione dei beni e delle attività culturali. Tale distinzione ha reso ancor più complesso il sistema, soprattutto a causa dell'incapacità delle Regioni di assumere nuove funzioni. I tagli alla cultura, d'altronde, sono stati accompagnati da una crescita dei turnover e da un crescente invecchiamento del personale che hanno impedito l'afflusso di nuove conoscenze, rendendo obsoleto il capitale umano esistente (Consiglio 2014). Il mix di turnover, tagli, arretratezza del sistema organizzativo ha avuto degli effetti micidiali. Anche il modello delle imprese for profit, spesso visto come una valida soluzione alle inefficienze del settore pubblico, ha mostrato le sue debolezze. Il problema principale sta nell'obiettivo perseguito: la massimizzare del profitto. È per questa ragione che la maggior parte delle imprese si mostra poco propensa a investire nel cosiddetto "patrimonio minore", dove i guadagni, seppur possibili, resterebbero marginali. Si pensi ad esempio al settore museale: pochissimi sono i musei che superano gli 800.000 visitatori. La media si assesta intorno ai 10.000, motivo per cui risultano essere poco appetibili agli occhi degli operatori privati. Stesso discorso può essere effettuato riguardo al patrimonio bibliotecario.

Le difficoltà intrinseche tanto del modello pubblico, quanto di quello privato hanno portato alla nascita di innumerevoli associazioni che lottano costantemente per recuperare almeno una parte del nostra immensa

---

<sup>88</sup> Consiglio S., Riitano A. (2014), *Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza*. F. Angeli, Milano, pag. 20.

ricchezza culturale e paesaggistica. Diverse sono, ad esempio, le associazioni ambientaliste che operano quotidianamente per segnalare alle istituzioni competenti il rischio di crolli a cui sono assoggettate numerose aree. Tra questo fitto mosaico di organizzazioni no profit, emergono alcune realtà più grandi, come il Fondo Ambientale Italiano (FAI), costantemente attivo nel promuovere la tutela dell'arte, della natura, delle tradizioni del nostro Paese (Consiglio 2014). Le attività condotte da tali associazioni sono sicuramente preziose e dovrebbero essere prese come modello di condotta tanto dalla collettività, quanto dalle istituzioni; tuttavia da sole, si mostrano incapaci nel fornire una risposta esaustiva alla questione del patrimonio abbandonato. A questo punto potrebbe sorgere spontaneo chiedersi: se le istituzioni pubbliche così come le imprese private e le associazioni di volontariato non sono in grado di ridare un volto nuovo alla nostra terra, chi dovrebbe farlo? La risposta dovremmo ormai conoscerla: gli innovatori sociali, che “restituendo diritto di cittadinanza ai propri luoghi”<sup>89</sup> hanno fatto emergere dalle rovine parte della società meridionale.

Nei paragrafi seguenti andremo ad esaminare alcune imprese sociali, cercando di ricostruire i loro business model, tenendo in considerazione il loro carattere alternativo rispetto a quelli tradizionali. Va sottolineato, infatti che tali modelli si pongono come dei prototipi e non come strutture predefinite. Questo perché “lo sviluppo locale non è un modello, è un organismo vivo, fatto d'intenzioni, di voglia. C'è tutta una serie di fattori immateriali che risultano essere difficili da misurare. Più che di modelli, per tanto è meglio ragionare per piccoli esperimenti, fare un prototipo, provarlo: se funziona, farlo un po' più grande”<sup>90</sup>.

### 3.2. AddioPizzo Travel

*"La mafia non è affatto invincibile. È un fatto umano e come tutti i fatti umani ha un inizio e avrà anche una fine."* Giovanni Falcone

È da queste parole che vorrei iniziare ad analizzare il progetto portato avanti da Addiopizzo Travel, per mostrare come l'unione e lo spirito di iniziativa possano produrre cambiamenti significativi. La storia che s'intende raccontare è quella di un'impresa sociale operante nel settore del turismo responsabile. Nasce a Palermo nel 2009 dal Comitato AddioPizzo, un movimento antimafia attivo sin dal 2004 e fondato da un gruppo di giovani, mostratisi al pubblico per la prima volta con uno slogan ben preciso: *“un intero popolo che paga il pizzo è un popolo senza dignità”*. È proprio la dignità quel valore su cui i membri dell'impresa insistono. La mission del tour operator è, infatti, quella d'incentivare e promuovere un consumo critico diretto a contrastare la mafia, grazie e soprattutto a partnership con fornitori che hanno detto no al pizzo. Consultando il sito web<sup>91</sup> notiamo una varietà di servizi offerti che vanno da vacanze e attività di vario tipo (quali itinerari d'arte, esperienze enogastronomiche, escursioni all'insegna della scoperta della natura) fino a viaggi studio (realizzati per studenti di tutte le età, offrendo loro la possibilità di partecipare a un percorso

<sup>89</sup> Consiglio S., Riitano A. (2014), Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza. F. Angeli, Milano, pag. 20.










<sup>90</sup> Intervista a Florinda Saieva in Consiglio S., Riitano A. (2014), Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza. F. Angeli, Milano, pag 89

<sup>91</sup> <https://www.addiopizzotravel.it/default.asp?p=ricercavacanze&sort=4&viaggiakonnoi=506&hl=it>

finalizzato a favorire una crescita umana e civile). Oltre tali pacchetti, è possibile osservare una lista di alloggi (hotel, B&B, agriturismi) tutti rigorosamente pizzo-free.

Dal punto di vista giuridico, il tour operator si pone al suo pubblico come una società cooperativa a responsabilità limitata. I soci fondatori<sup>92</sup> sono: Dario Riccobono, Francesca Vannini Parenti e Edoardo Zaffuto. L'attività da essi svolta è stata nel corso degli anni accompagnata da quella di altre importanti personalità, quali: Chiara Utro e Enza Sorci (che si occupano dei viaggi studio, dei bike tour e del booking) Daniela Ballarò (cui è affidato il reparto amministrativo).

Il successo dell'iniziativa è stato esponenziale. Dal 2009, hanno scelto di viaggiare con loro ben: 62 scuole siciliane, 166 scuole e università italiane, 41 college e università straniere e ben 81 agenzie di viaggio, per non parlare del numero di famiglie e viaggiatori individuali.

<p><b>Who helps you (Key Partners)</b> </p> <p>Fornitori; istituzioni; associazioni turismo responsabile; università</p>	<p><b>What you do (Key Activities)</b> </p> <p>Programmazione turistica; Attività di certificazione dei fornitori.</p>	<p><b>How you help (Value Provided)</b> </p> <p>Promuovere un consumo critico contro la mafia, scegliendo strutture pizzo-free</p>	<p><b>How you interact (Customer Relationships)</b> </p> <p>Impiego di strumenti differenziati per ciascuna fase (dal momento dell'acquisto fino alla fase post-vendita)</p>	<p><b>Who you help (Customers)</b> </p> <p>Segmentazione socio-demografica: studenti; famiglie; viaggiatori indipendenti</p>
<p><b>Who you are &amp; what you have (Key Resources)</b> </p> <p>Umane: mediatori culturali Fisiche: Certificazione AddioPizzo</p>		<p><b>How they know you &amp; how you deliver (Channels)</b> </p> <p>Canale diretto</p>		
<p><b>What you give (Costs)</b> </p> <p>Guide e accompagnatori (70%) Promozioni (10%)</p>			<p><b>What you get (Revenue and Benefits)</b> </p> <p>Vendita pacchetti (80%) Vendita escursioni (15%) Commissioni per strutture ricettive certificate (5%)</p>	

## 1. VALUE PROPOSITION

La proposizione di valore emerge non appena consultiamo la pagina dell'impresa. “[...] Chi viaggia con noi sceglie strutture ricettive certificate da Addiopizzo e tour al 100% pizzo-free. Sceglie di contribuire allo sviluppo di un circuito di *economia pulita*. [...] Sceglie di non lasciare nemmeno un centesimo alla mafia. Si dimostra così che stare dalla *parte della legalità*, oltre ad essere giusto da un punto di vista etico, può essere anche conveniente.” e ancora “[...] Vogliamo mostrare ai viaggiatori il volto più autentico e genuino della Sicilia, al di là degli stereotipi e dei luoghi comuni. Vogliamo restituire *dignità alla nostra terra* e dare

<sup>92</sup> <https://www.addiopizzotravel.it/default.asp?p=chiamo&hl=it>

visibilità a un popolo che sta lottando per il cambiamento. Vogliamo coinvolgere i nostri ospiti in questa esperienza e trasmettere loro lo stesso nostro entusiasmo.”.

Come si nota, sin dall’inizio l’impresa mira a comunicare al proprio pubblico un’immagine ben precisa: quella di un’organizzazione attenta alle problematiche del proprio paese. Il focus riguarda due aspetti: quello solidale e quello culturale. Riprendendo la questione del patrimonio culturale abbandonato, l’obiettivo della società cooperativa è quello di far risplendere nella mente dei suoi clienti un’immagine della Sicilia che pochi conoscono. Il loro motto, “*la bellezza è nell’impegno*”, mostra per l’appunto quanto sia più stimolante alloggiare in un piccolo B&B che ha fatto una scelta coraggiosa piuttosto che nell’albergo più lussuoso dell’isola. Dalle parole della co-fondatrice Francesca Vannini Parenti emerge l’essenza di tutto ciò: “[...] La Sicilia come dicevo è indubbiamente bella e ricca: qui si può vedere la Magna Grecia nei siti archeologici, tuffarsi nel Medioevo e subito dopo fare un passeggiata in montagna [...], fare sport acquatici e visitare le spiagge incontaminate delle riserve naturali, scappare su isole tanto a sud da essere più in Africa che in Europa, mangiare in modo eccellente con pochi euro e assaggiare vini e liquori famosi in tutto il mondo. Però... abbiamo anche tante storie di resistenza quotidiana al potere mafioso che non tutti conoscono e che solo un’organizzazione come la nostra può raccontare, attraverso anche le parole dei testimoni. Per questo *la bellezza è l’impegno*: durante il nostro viaggio si può ammirare la Sicilia in tutta la sua bellezza, anche quella dell’impegno civile. [...]”<sup>93</sup>

La capacità dell’impresa di comunicare una tale immagine è ravvisabile anche nell’adozione di uno specifico logo: il “Certificato Addiopizzo”.



Tale logo è adoperato non solo dai fornitori che mettono a servizio le loro strutture turistiche ma anche nei siti web delle diverse agenzie partner. Le aree<sup>94</sup> in cui AddioPizzo Travel opera sono di particolare valore, tanto artistico (quali Trapani o Caccamo), quanto archeologico (Selinunte o Segesta) e paesaggistico (Mondello o l’Isola delle Femmine). Il tour operator, inoltre, consente ai propri clienti di intraprendere un’esperienza unica e inimitabile, offrendo la possibilità di farsi accompagnare durante i viaggi da testimoni, come il fratello di Peppino Imparato o i ragazzi di Libera Terra di Piana degli Albanesi, di Portella della Ginestra, di San Giuseppe Iato.

## 2. CUSTOMER SEGMENTS

<sup>93</sup> [https://www.addiopizzotravel.it/public/file/press/addiopizzo\\_travel\\_\\_una\\_lezione\\_di\\_turismo\\_etico.pdf](https://www.addiopizzotravel.it/public/file/press/addiopizzo_travel__una_lezione_di_turismo_etico.pdf)

<sup>94</sup> “NUOVI MODELLI DI BUSINESS NELLE IMPRESE DEL TURISMO E NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI” Iniziativa realizzata con il contributo di FONDIR



Per quanto riguarda la tipologia di clienti, la segmentazione avviene in base all'età e/o agli interessi del consumatore. Sulla base di ciò possiamo individuare i seguenti cluster:

- Studenti (dagli 8-23 anni circa), anche se la fascia maggioritaria è quella di ragazzi frequentanti una scuola primaria o secondaria;
- Pubblico più adulto (30+), in genere sportivo (interessato ad attività outdoor, quali il trekking) o comunque con un livello culturale medio-alto (sia riguardo alle tematiche della legalità che a quelle storico-artistiche).

Restano, tuttavia, i gruppi studenteschi il segmento più significativo, rappresentando l'80% del totale, seguiti da turisti individuali e dalle famiglie. Va notato, d'altronde come "il 70% della clientela sia costituito da clienti italiani mentre il restante 30% da stranieri (soprattutto Tedeschi e Inglesi)"<sup>95</sup>. Anche il numero di pacchetti offerti negli ultimi anni è aumentato per poter tener conto della maggior specificità di richieste da parte dei vari segmenti di clientela.

### 3. COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

Per quanto riguarda i canali di distribuzione va notato come il tour operator abbia optato per quello diretto, attraverso la sua pagina web. Il sito online ha consentito ad AddioPizzo Travel di gestire e monitorare costantemente le proprie relazioni con il cliente. D'altronde, la notorietà di cui gode l'impresa non ha richiesto a quest'ultima l'utilizzo di più distributori; nella maggior parte dei casi sono le altre agenzie a richiedere ad AddioPizzo di poter inserire i suoi pacchetti "pizzo-free" nei propri cataloghi. Per quanto riguarda, poi, il mercato estero, il tour operator si muove attraverso diverse agenzie, in particolare francesi e tedesche. Va rilevato come ogni relazione tra impresa e gli altri soggetti facenti parte del processo distributivo sia basata sulla condivisione di valori etici<sup>96</sup>, piuttosto che su semplici rapporti commerciali.

### 4. CUSTOMER RELATIONSHIPS

Il blocco della relazione con la clientela rappresenta uno dei più importanti per l'impresa. È attraverso un tale strumento che il tour operator si fa portavoce dei propri valori, tentando di stringere rapporti di fiducia prima ancora che il cliente possa effettuare una specifica richiesta. Date le caratteristiche dei pacchetti offerti, che si pongono come "bundle di servizi, beni e informazioni"<sup>97</sup>, il cliente viene a trasformarsi in quello che abbiamo definito essere un "prosumer", divenendo cioè un elemento cruciale all'interno del processo di produzione.

Come già accennato, grazie all'utilizzo del web, e in particolare all'attività di social networking (LinkedIn, Twitter, Facebook), il cliente ha modo di conoscere l'impresa, stabilendo un contatto ancor prima di procedere all'atto d'acquisto. L'incontro tra le due parti può anche avvenire presso fiere e/o convegni a cui il

---

<sup>95</sup> "NUOVI MODELLI DI BUSINESS NELLE IMPRESE DEL TURISMO E NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI" Iniziativa realizzata con il contributo di FONDIR

<sup>96</sup> Ibidem

<sup>97</sup> Ibidem

tour operator prende parte periodicamente. Per quanto riguarda, poi, i mezzi di comunicazione più tradizionali, sicuramente potrà notarsi una certa presenza del tour operator su diverse riviste e quotidiani, quali *Il Sole 24 Ore*, *Il Fatto Quotidiano*, giusto per citarne qualcuno.

È nel momento dell'acquisto del pacchetto che viene a stringersi una relazione più diretta: durante questa fase infatti, l'impresa ridefinirà le caratteristiche del bundle sulla base delle esplicite richieste del consumatore. Durante la fase di fruizione del servizio, il cliente sarà accompagnato costantemente da diversi mediatori culturali che gli consentiranno di effettuare un'esperienza senza precedenti, facendogli conoscere quella che è la Sicilia vera e il movimento antimafia che contribuisce costantemente a risaltarne le sue qualità e a renderla un posto migliore. Per quanto riguarda, poi, il momento post-vendita, AddioPizzo è costantemente impegnato nel rilevare il grado di soddisfazione della propria clientela, non semplicemente osservando le recensioni lasciate dalla stessa su TripAdvisor, bensì procedendo a veri e propri questionari di customer satisfaction.

## 5. KEY RESOURCES

Per quanto riguarda le risorse principali ne rilevano due: una di natura materiale, l'altra umana. Nella prima vi rientra la certificazione "AddioPizzo", rilasciata dal Comitato in seguito a una rigida attività di controllo. L'acquisizione della stessa da parte dei fornitori dei vari alloggi che il tour operator inserisce nei propri pacchetti rappresenta una vera e propria decisione strategica, oltre che responsabile e coraggiosa. Altra risorsa chiave è rappresentata dalle persone: sono quest'ultime a operare costantemente affinché AddioPizzo possa godere di una maggior notorietà tra il pubblico. La fitta rete di fornitori "pizzo-free", di mediatori culturali che, attraverso le storie di una Sicilia che pochi conoscono, finiscono per diventare i compagni di viaggio dei clienti, costituiscono il punto di forza dell'impresa.

## 6. KEY ACTIVITIES

Per quanto riguarda le attività chiave va rilevato che essendo l'impresa un tour operator, il suo business si fonda principalmente sulla fornitura di pacchetti turistici. La programmazione degli stessi avviene con cadenza annuale, sulla base dei feedback rilasciati dai precedenti clienti. Si tratta di un processo piuttosto complesso in quanto deve combinare le caratteristiche tipiche di una vacanza (quali relax, immersione nella natura, passeggiate tra i vicoli del centro storico) con i valori della legalità<sup>98</sup>. Oltre a ciò, l'impresa, si impegna a verificare il rispetto di alcuni requisiti da parte dei fornitori delle varie strutture affinché quest'ultime possano ottenere il rilascio della certificazione da parte del comitato. Altra importante attività è quella di comunicazione, che, come già detto, si realizza principalmente attraverso l'utilizzo della loro pagina web e dei social network.

## 7. KEY PARTNER

---

<sup>98</sup> Ibidem

Il numero di partner di cui l'impresa vanta è piuttosto numeroso. Oltre al già citato Comitato AddioPizzo e all'Associazione AddioPizzo Catania, troviamo diverse altre associazioni operanti nel settore del turismo responsabile, quali: Ambiente Legalità Intercultura, Associazione Italiana Turismo Responsabile. Non mancano poi relazioni più dirette con le istituzioni, in particolare la Regione Sicilia o il Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica. Le scuole e università, oltre a essere loro clienti sono anche partner; è dalla loro collaborazione che l'impresa ha potuto portare avanti diversi progetti quali il "NoMafia Bike tour". Tra i partner stranieri vi rientrano università (quali<sup>99</sup> Coventry University, Friedrich-Alexander Universität, IESE Business School - University of Navarra, James Madison University, Ludwig Maximilians Universität München, Sprachenschule im Kreuzviertel, Studienkreis für Tourismus und Entwicklung, Wien Universität) e tour operator (come Studiosos).

## 8. COST STRUCTURE

Per quanto riguarda la struttura dei costi, i principali flussi di cassa in uscita sono quelli derivanti dalle retribuzioni destinate alle risorse umane (circa il 70%) e alle guide che accompagnano i clienti durante le loro escursioni. Anche le attività di promozione costituiscono una quota, seppur minima (10%), delle spese complessivamente sostenute.

## 9. REVENUE STREAMS

I flussi di ricavi, d'altro canto, derivano principalmente dai viaggi di gruppo, in particolare da quelli intrapresi dalle scuole (80%). Guardando al lato dei prodotti, la principale fonte di profitto è rappresentata dai pacchetti vacanza (80%), piuttosto che dalle escursioni (15%). Altro flusso in entrata è rappresentato dalle attività di promozione attraverso il quale il tour operator fa conoscere, mediante il suo sito, le strutture ricettive in possesso della certificazione AddioPizzo.

### 3.3 ExFadda

*“Dobbiamo essere quelli che attraverso sperimentazioni costanti, ripetute, interconnesse, costruendo comunità a cavallo tra il formale e l'informale, provano a raggiungere quello che è il punto dal quale non puoi più tornare indietro.”*

Sono queste le parole salienti che emergono dall'intervista fatta a Roberto Cavolo, project manager di ExFadda, da parte di Alessia Zabatino<sup>100</sup>. La storia, questa volta ha inizio in Puglia, a San Vito dei Normanni dove un gruppo di giovani, grazie al programma Spirti Bollenti della Regione Puglia, ha colto l'iniziativa di ristrutturare un ex stabilimento enologico in disuso di proprietà dell'amministrazione pubblica per realizzare uno spazio volto all'aggregazione, a percorsi di associazionismo e d'impresa giovanile<sup>101</sup>. La maggior parte degli spazi sono stati recuperati grazie a fondi messi a disposizione dalla Regione e a investimenti privati.

---










<sup>99</sup> Ibidem

<sup>100</sup> Consiglio S., Riitano A. (2014), Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza. F. Angeli, Milano

<sup>101</sup> Ibidem

Altri necessitano ancora di ristrutturazione. A dare avvio all'iniziativa fu Sandei, società a responsabilità limitata operante nel settore della comunicazione. Attraverso la costituzione dell'Associazione Temporanea di Scopo, rappresentata da ben cinque associazioni, si pose alla guida dell'ExFadda. Tuttavia, nei primi anni di gestione, l'Associazione dovette far fronte ad alcune problematiche, risolte successivamente con l'arrivo del project manager Roberto Covolo, che decise di cambiare il modello organizzativo dell'ATS. Oggi, l'ExFadda si pone come una vera e propria piattaforma, ossia una comunità di organizzazioni dove *“fermo restando il ruolo del capofila (Sandeï) che ha di fatto tutti gli oneri amministrativi e fiscali della struttura, ognuno può entrar a far parte della stessa divenendo membro della famiglia ExFadda”*<sup>102</sup>. Si tratta, pertanto di un modello di governance del tutto originale che ha consentito a numerose persone di diventare custodi e responsabili dello spazio da loro occupato.

Un'iniziativa geniale che ha saputo dare una risposta efficiente alla questione del patrimonio culturale abbandonato, facendo nascere da un edificio ormai privato del suo valore una “palestra sociale”, in cui ognuno può allenarsi per realizzare i propri sogni. Oggigiorno la struttura ospita diversi spazi, quali laboratori, sale prove, cinema, ristorante, etc. il tutto nell'ottica di favorire uno sviluppo locale. L'esperienza del Laboratorio Urbano di San Vito dei Normanni (BR) è un esempio pratico di come sia possibile fare business anche basandosi sui valori della condivisione, fiducia e trasparenza.

<p><b>Who helps you (Key Partners)</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Istituzioni;</li> <li>-imprese e artigiani locali;</li> <li>-associazioni di vario tipo</li> </ul>	<p><b>What you do (Key Activities)</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- educazione per i più giovani</li> <li>- supporto alla nascita di nuove imprese</li> <li>- associazionismo e momenti di socialità per le famiglie e persone anziane</li> </ul>	<p><b>How you help (Value Provided)</b> </p> <p>Focus sulle persone: ExFadda come progetto di sviluppo locale</p>	<p><b>How you interact (Customer Relationships)</b> </p> <p>Coinvolgere i clienti in prima persona, anche attraverso laboratori creativi a costo zero.</p>	<p><b>Who you help (Customers)</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Giovani desiderosi di dar forma alle proprie passioni;</li> <li>-famiglie;</li> <li>-bambini;</li> <li>-persone anziane;</li> <li>-persone con disabilità</li> </ul>
	<p><b>Who you are &amp; what you have (Key Resources)</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-tangibili</li> <li>-intangibili</li> <li>-umane</li> </ul>		<p><b>How they know you &amp; how you deliver (Channels)</b> </p> <p>Canali diretti</p>	
<p><b>What you give (Costs)</b> </p> <p>Concetto di sharing economy, che fa sì che molti progetti siano a budget 0.</p>		<p><b>What you get (Revenue and Benefits)</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-attività commerciali</li> <li>-partecipazione a bandi pubblici</li> <li>-sponsorship</li> </ul>		

## 1. VALUE PROPOSITION

<sup>102</sup> Ibidem

ExFadda si pone sin dalla sua nascita come una società cooperativa diretta a creare una struttura utilizzabile da chiunque abbia un'idea ma non disponga delle risorse necessarie a darle forma. L'obiettivo dell'impresa è quello di incentivare i giovani a realizzare i propri sogni, rendendoli partecipi in prima persona, coinvolgendoli insieme a un team di architetti e designer tanto nelle fasi di progettazione quanto in quelle di costruzione. In pochissimi anni, le iniziative lanciate dai ragazzi locali sono aumentate a dismisura, contribuendo a produrre un vero e proprio circolo virtuoso che ha consentito di rendere il progetto un vero e proprio successo. La proposizione di valore che l'impresa mira a comunicare è quella di favorire *“il diffondersi di un senso di appartenenza”*<sup>103</sup>, nonché un modello di fare business fondato sulla condivisione e fiducia. Stando alle parole di Roberto Covolo: *“Cerchiamo di dare risposta al fallimento della scuola come istituzione e a quello del mercato come dispositivo di attivazione: quest'ultimo ti assume nel momento in cui sai rispondere in modo consolidato a dei bisogni. ExFadda si candida ad accogliere quella scintilla che si accende nel momento in cui tu sei tra zero e uno: zero è il momento in cui ti dici che forse un'idea può diventare concretamente realizzabile e uno è quando inizi a testarla nella realtà”*<sup>104</sup>. L'idea che ha reso ExFadda un luogo magico è stata quella di aver dato vita a uno spazio in cui non esistono utenti, ma persone che possono sentirsi libere di entrare proprio come se fossero a casa propria e modificare ogni singola disposizione in base ai loro interessi e gusti personali. Sulla base di ciò, la società si è posta al proprio pubblico come un “incubatore” diretto a supportare le persone che vi lavorano nella realizzazione del loro progetto, aiutandoli a produrre non semplicemente “reddito” ma un vero e proprio impatto sociale. *“[...] L'obiettivo che ci siamo posti è quello di essere utili allo sviluppo del capitale umano o delle progettualità delle persone”*<sup>105</sup>. Tutto ciò ha portato alla nascita di vere e proprie piccole imprese che essendo racchiuse in un unico spazio hanno consentito di allettare numerosi consumatori. Il poter recarsi in un'unica struttura che, accanto a un ristorante presenta un cinema, ad esempio, ha attratto sempre più famiglie, gruppi di amici ma anche persone anziane, trasformando l'edificio nel posto ideale in cui andare per socializzare o per dedicarsi ai propri hobby e interessi. Maggiori saranno le attività a cui poter prendere parte, maggiori saranno le probabilità di attrarre nuovi segmenti di clientela.

## 2. CUSTOMER SEGMENTS

Per quanto riguarda i segmenti di clientela, risulta particolarmente difficile individuare uno specifico target, dal momento che la vastità delle iniziative intraprese coinvolgono praticamente tutti, dai più piccoli (grazie alla presenza di scuole di ballo, playground per bambini, corsi di musica per i più piccoli) agli adolescenti (data l'opportunità di poter partecipare a sport di vario tipo, dalla scherma alle arti marziali, o ancora poter recarsi con gli amici per fare un aperitivo) fino ad arrivare alle famiglie (che potranno godersi una serata al cinema o una cena al ristorante XFood) e alle persone più anziane (grazie ai vari laboratori di artigianato e in particolare quello di sartoria). ExFadda è dunque una “fabbrica” capace di sfornare servizi volti a soddisfare

---

<sup>103</sup> Intervista a Roberto Covolo in <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/exfadda-innovazione-culturale-formato-comunit%C3%A0>

<sup>104</sup> Ibidem

<sup>105</sup> Ibidem

gli interessi di tutti. Ovviamente, ad attrarre tali clienti sarà in primis l'impatto sociale che la cooperativa nel suo complesso mira a realizzare. Il coinvolgimento di un numero così ampio di clienti ha portato in alcune situazioni all'introduzione di elementi di gestione inclusiva. Ad esempio, nel caso della World Music Academy che ha attratto centinaia di famiglie, l'inclusione delle stesse nel modello di governance dell'accademia ha consentito di rafforzare l'iniziativa portata avanti da quest'ultima anche da un punto di vista economico.

### 3. COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

Per quanto riguarda i canali di distribuzione va notato come la società cooperativa abbia optato, così come visto per AddioPizzo Traver, per strumenti diretti, come ad esempio lo sviluppo di una propria pagina web. Quest'ultima ha consentito ai vari segmenti di clientela di monitorare le varie iniziative intraprese dalle diverse organizzazioni, nonché gli eventi promossi o l'inaugurazione di nuovi progetti. D'altronde, la fitta rete di partner di cui gode l'impresa ne ha accresciuto la notorietà tra il pubblico: in Puglia tutti ne parlano, inducendo addirittura alcuni giovani a trasferirsi nei pressi di San Vito dei Normanni. #vieniavivereasanvito sembra essere il nuovo challenge (Zabatino 2014). Va rilevato, del resto, come un'efficace attività promozionale sia svolta da XFoto, associazione con sede all'interno dell'edificio di ExFadda, che sulla base del principio della sharing economy, ne ha sviluppato una campagna di comunicazione in cambio della possibilità di usare in maniera gratuita lo spazio da essa offerto. Anche la partecipazione a convegni e fiere, come avvenuto per XFood<sup>106</sup> che ha allestito un vero e proprio stand durante il Negramaro Festival di Brindisi e a quello del Fuori Salone di Milano, ha consentito a ExFadda di accrescere la sua popolarità, non soltanto nell'ambito della regione Puglia ma anche a livello nazionale.

### 4. CUSTOMER RELATIONSHIPS

Il blocco customer relationships si basa principalmente su relazioni dirette e frontali, dato che la maggior parte delle iniziative portate avanti sono di natura educativa e commerciale. L'idea è quella di far sentire il cliente al centro dell'attenzione, poiché si deve anche a lui il merito del successo di un tale progetto. Va rilevato poi, come anche l'uso dei social network abbia giocato un ruolo cruciale: andando sulla pagina web di ExFadda è possibile osservare diversi link, capaci di indirizzare il cliente finale al profilo del promotore di una data iniziativa (ad esempio a quello della maestra di ballo per bambini o dell'istruttrice di yoga per i più adulti). Vi sono casi, poi, (come avviene per il progetto «La Manta<sup>107</sup> - artigianato di comunità» diretto a coinvolgere anziane signore accumulate dalla passione per l'uncinetto), in cui l'obiettivo è quello di dar vita a relazioni tra coloro che vi partecipano e che altrimenti resterebbero a casa da sole, utilizzando una tale opportunità per dedicarsi a un hobby e conoscere nuove persone.

### 5. KEY RESOURCES

---

<sup>106</sup> <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/xfadda-innovazione-culturale-formato-comunit%C3%A0>

<sup>107</sup> <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/xfadda-innovazione-culturale-formato-comunit%C3%A0>

Per quanto riguarda le risorse, sicuramente assumono un ruolo cruciale quelle umane. È l'insieme di associazioni, gruppi formali, titolari di piccole imprese operanti all'interno della struttura a garantirne l'esistenza, oltre ovviamente il prezioso contributo offerto dai giovani della società capofila Sandei, il project manager Roberto Covolo, la rete di partner e fornitori che contribuiscono a tener in vita ogni progetto. Per quanto riguarda le risorse materiali, queste sono messe a disposizione dalle imprese e/o artigiani locali. Ad esempio, nella realizzazione dell'edificio di XFood<sup>108</sup> un ruolo cruciale è stato svolto dal recupero di alcuni materiali altrimenti inutilizzati, reso possibile attraverso collaborazioni strategiche con le aziende del territorio: così un'impresa produttrice di luminarie ha potuto sperimentare nuove tecnologie, donando le lampade create al ristorante. Stessa cosa è accaduta per il progetto la Manta dove è stato il presidente di Federalberghi Brindisi<sup>109</sup>, Pierangelo Argentieri, ad aver finanziato la fornitura di lana per le attività di uncinetto, ottenendo, in cambio, le opere realizzate dalle anziane signore di modo da poterle impiegare nell'arredamento delle sue suite.

## 6. KEY ACTIVITIES

Per quanto riguarda le attività svolte, ExFadda mira a soddisfare diverse tipologie di bisogni: da quelli educativi a quelli di supporto per le nascenti start-up giovanili, nonché iniziative dirette a favorire l'associazionismo, momenti d'incontro per famiglie e gruppi di amici, progetti artistici, sportivi. L'idea è quella di favorire il cosiddetto "learning by doing": detto in altri termini, sollecitare i giovani nel tentare di fare ciò che più amano, per sbagliare e imparare dai propri errori. Dal sito web è possibile notare la diversità di progetti portati avanti dall'impresa, in particolare:

- ANTIGUA: il mercato dell'antiquariato che ha luogo ogni prima domenica del mese presso l'edificio ExFadda e che vede oltre cinquanta espositori provenienti da tutta la Puglia<sup>110</sup>.
- CLUB SCHERMA: si tratta di un'associazione sportiva gestita dai fondatori Laura Lotti e Piero Ancora, impegnata nell'organizzazione di corsi aperti a ragazzi e persone di tutte le età, offrendo la possibilità di prender parte a competizioni tanto regionali quanto nazionali<sup>111</sup>.
- EXFADDA CAFFÈ: è il bar presente nell'edificio ExFadda che, insieme al suo immenso prato, rappresenta il luogo perfetto per un aperitivo con gli amici o per un caffè tra colleghi<sup>112</sup>.
- FADDANZA: si tratta di una scuola di ballo diretta dalla giovane Alessandra Francavilla. Lo spazio prevede in particolare corsi di danza per bambini oltre che lezioni mattutine e serali di pilates per mamme e signore che vogliono rilassarsi dopo una giornata di lavoro, o semplicemente migliorare la propria resistenza fisica.

---

<sup>108</sup> <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/xfadda-innovazione-culturale-formato-comunit%C3%A0>

<sup>109</sup> <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/xfadda-innovazione-culturale-formato-comunit%C3%A0>

<sup>110</sup> <http://www.xfadda.it/antigua/>

<sup>111</sup> <https://www.facebook.com/ClubSchermaCarloalbertoLotti/>

<sup>112</sup> <http://www.xfadda.it/xfadda-caffe/>

- INGEGNOSAMENTE: si tratta di un'associazione di donne diretta a realizzare piccoli lavoretti di artigianato. L'obiettivo è quello di non rinunciare alle proprie passioni e coltivare un hobby in compagnia di chi nutre gli stessi interessi.
- LA MANTA: si tratta di un progetto promosso dal designer Domenico De Pascale e da un gruppo di donne mosse dal desiderio di intraprendere un percorso di ricerca e produzione diretto a valorizzare l'antica tradizione del lavoro a maglia. Non è un caso che l'iniziativa assuma il nome della vecchia coperta di quadrati realizzati all'uncinetto dalle nonne. La realizzazione di tali manufatti avviene mediante l'impiego di materiali locali<sup>113</sup>.
- LAMUSICADENTRO: si tratta di un'associazione di giovani musicisti e musicoterapisti, promotrice di un'inedita iniziativa: MUSICA IN CULLA®, rivolto a bambini dai zero ai tre anni.
- LIBRERIA EXLIBRIS: è l'unica libreria presente nella struttura, offrendo la possibilità di consultare libri usati nonché di partecipare a laboratori di lettura. Lo spazio, d'altronde, prevede oltre che un angolo per studiare anche un playground dedicato ai bambini.
- NITEN PARKOUR: anche quest'ultima si mostra come un'iniziativa insolita, promossa da giovani talenti e diretta all'insegnamento del Parkour (attività-ludico sportiva nata in Francia e consistente nel superare diverse tipologie di ostacoli mediante salti, acrobazie di vario genere) e di arti marziali.
- PADMA YOGA: il progetto, promosso dall'Associazione Sportiva Dilettantistica Padma, ha come fine ultimo quello di divulgare la passione per lo Yoga, pratica quest'ultima diretta a stimolare una consapevolezza sulle potenzialità del singolo.
- RADIO EXFADDA: è la web radio nata nell'ambito della Scuola di Bollenti Spiriti, avente come fine ultimo l'organizzazione di diversi programmi e dirette radiofoniche.<sup>114</sup>
- MUSIC ROOM: si tratta di una vera e propria sala prove che, dotata di pochi strumenti di base, consente a gruppi di musicisti di poter esprimere la propria passione.<sup>115</sup>
- WE ARE CINEMA: una delle iniziative più significative, diretta a riaprire il cinema a San Vito dei Normanni, grazie all'aiuto dell'azionariato popolare. L'idea è quella di impedire, in un periodo in cui la digitalizzazione delle sale non può essere sostenuta dai piccoli cinema locali per via dei suoi più alti costi, alla rinuncia da parte della collettività di un tale momento di socializzazione.<sup>116</sup>
- XFOOD: si tratta di un vero e proprio ristorante, diretto a favorire l'integrazione lavorativa di persone svantaggiate, offrendo a quest'ultime l'opportunità di apprendere un mestiere. Un progetto bellissimo che ha coinvolto un consorzio di cooperative avente come fine quello di occuparsi dell'inserimento lavorativo ed ExFadda che ha gestito la realizzazione della struttura. Stando alle parole di Amalia Prete, che ha preso parte all'iniziativa *«I ragazzi del progetto d'inserimento lavorativo, tutti con disabilità fisiche o mentali, hanno prima di tutto partecipato a un lungo laboratorio di restauro di sedie e tavoli, coinvolgendo artigiani locali con un nuovo codice di*

<sup>113</sup> <http://www.exfadda.it/la-manta/>

<sup>114</sup> <http://www.spreaker.com/user/radioexfadda>

<sup>115</sup> <https://www.facebook.com/SalaProveMusicRoom/>



*linguaggio. [...] Poi per un anno [...] sono stati formati e hanno cominciato a lavorare occupandosi del servizio ai tavoli, della cucina e della coltivazione dell'orto sinergico che nel frattempo ha cominciato a circondare Xfood».*

- XFOTO: gruppo di fotografi e videomaker che raccontano storie di esperienze vissute attraverso immagini.
- WORLD MUSIC ACADEMY: scuola di musica etnica che ha riscosso un forte successo date le modalità con cui la materia musicale viene trattata: i percorsi formativi vanno dalla musica popolare a quella classica, dal blues al jazz, il tutto nell'ottica di andare oltre una semplice categorizzazione per genere.

## 7. KEY PARTNER

Per quanto riguarda le collaborazioni stipulate, ExFadda vanta di un numero ineguagliabile di partner: a partire dalle istituzioni pubbliche per finire con i piccoli artigiani locali. Giusto per fare qualche esempio riguardo ai progetti sopra indicati: i docenti per la formazione dei fotografi di XFoto sono stati scelti dagli stessi principianti, grazie a un bando pubblico; XFood e in particolare il consorzio d'inserimento nascono grazie a un ulteriore bando pubblico promosso dal fondo sociale europeo; nell'allestimento del ristorante sono state attivate collaborazioni con aziende locali; tra i partner di la Manta vi sono importanti personalità, quali il sarto Angelo Inglese, Luciana delle Donne (manager di Made in Carcere, progetto di moda etica) e Filippo Clemente (progetto Pecore Attive sul recupero di lane di pecore autoctone pugliesi); la Music Room gode della collaborazione del negozio di strumenti musicali Discocrazia di San Vito dei Normanni; etc. L'elenco potrebbe durare all'infinito, così come il numero di progetti realizzati. Una cosa è certa, la presenza di una così fitta rete di attori coinvolti, è un chiaro esempio del motto "l'unione fa la forza".

## 8. REVENUE STRUCTURE

Per quanto riguarda i flussi di entrate, ExFadda tra il proprio sostentamento da diverse fonti, quali:

- contributi (tanto in denaro quanto in kind) forniti dai membri della comunità, come corrispettivo per l'utilizzo dello spazio messo a loro disposizione;
- attività commerciali, quali ad esempio quelle svolte da XFood, ExCaffè, etc.
- azionariato popolare, investimenti effettuati dalle altre imprese del territorio, sponsorship pubbliche e private.

## 9. COST STRUCTURE

La struttura dei costi rappresenta il blocco che più di ogni altro differenzia il modello business di ExFadda da quello adottate dalle altre imprese. La particolarità sta, come già citato, nella cosiddetta sharing economy: ognuno contribuisce al mantenimento della struttura in base alla propria capacità di spesa. Stando alle parole di Roberto Covolo: *“Lo spontaneismo deve trovare dimora in quest'esperienza [...] avendo deciso di perseguire una sostanziale indipendenza dalle forme di finanziamento pubblico, abbiamo creato un sistema non codificato per cui ciascuno contribuisce ai costi della struttura non con una tariffa, ma con un*

*contributo che si autodetermina. Dentro a quest'autodeterminazione ci sono anche persone che non contribuiscono perché in quella fase della loro biografia non hanno alcuna capacità di farlo. Questa di fatto rappresenta la garanzia della natura pubblica del progetto. Il tutto introduce nel concetto di management valori ad esso pressoché estranei come la fiducia, l'amicizia, la credibilità, la trasparenza.”<sup>117</sup>*

### **3.4 Farm Cultural Park**

*“A place that make you happy. Welcome to Favara. [...]”<sup>118</sup>*

È questa la frase di apertura che troviamo nell'home page del sito web di Farm Cultural Park. La storia è quella di Andrea Bartoli e Florinda Saieva, due sognatori che decidono di ritornare in patria per poter dare un nuovo volto alla piccola cittadina in provincia di Agrigento. È infatti una vicenda drammatica a ispirare la coppia: nel gennaio del 2010, un palazzo del centro storico crolla improvvisamente, togliendo la vita a due bambine. I due, genitori di due splendide fanciulle, uniscono le loro forze per far sì che un tale episodio non si ripeta. Dopo anni di spostamenti tra Francia e Italia, Florinda, originaria di Favara, convince il marito a ritornare nel proprio paese d'origine. L'idea originaria dei coniugi, rispettivamente avvocato e notaio, era quella di realizzare in un unico spazio lo studio notarile di Andrea e un luogo adibito a mostre ed eventi culturali per poter condividere con la comunità locale il loro amore per l'arte contemporanea e per poter dare un volto nuovo a una cittadina purtroppo abbandonata da anni. Grazie alle loro capacità e alle conoscenze acquisite durante le loro esperienze all'estero, decidono d'investire le loro risorse economiche per poter dare un futuro alle proprie figlie e alle successive generazioni. L'iniziativa prende avvio con la ristrutturazione di una piccola unità del centro storico, composta da sette cortili: l'aggregato del Cortile Bentivegna. In pochissimi anni, il progetto, grazie anche ai numerosi premi vinti, riesce ad attivare un processo di mobilitazione locale, nazionale e internazionale che ha portato a una vera e propria rinascita di un luogo purtroppo trascurato da decenni. Come emerge da sito web. *“Non è facile spiegare Farm Cultural Park ed è normale che non tutti abbiano capito qual è la sua ragion d'essere. Tutti però si sono accorti che Favara non è più come prima. Tutti si sono accorti che ogni giorno arrivano turisti e visitatori di tutto il mondo e tutti hanno letto qualche articolo o hanno visto la loro città in televisione. Non per la mafia, non per l'abusivismo. Ma per l'arte, la cultura, la rigenerazione urbana. Piazza Cavour è la piazza principale di Favara; è una bellissima piazza e ospita diversi palazzi nobiliari: il Castello Chiaramonte, la biblioteca comunale creata dal Barone Mendola, mecenate dimenticato. Anni fa la piazza durante la notte era un luogo dove si bivaccava senza aver nulla da fare e molti giovani si spostavano ad Agrigento per trascorrere le loro serate. Oggi la piazza ospita alberghetti, pizzerie, bar e osterie. Adesso sono gli amici di Agrigento a trascorrere le loro serate a Favara, accolti con orgoglio da tutta la città”<sup>119</sup>*

Farm Cultural Park si mostra infatti ai suoi visitatori come un centro culturale, dove poter ammirare mostre pittoriche e installazioni d'arte contemporanea. Diversi sono stati i luoghi da cui hanno tratto ispirazione










---

<sup>117</sup> <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/exfadda-innovazione-culturale-formato-comunit%C3%A0>

<sup>118</sup> Consiglio S., Riitano A. (2014), Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza. F. Angeli, Milano

<sup>119</sup> <https://www.farmculturalpark.com/about.html>

Andrea e Florinda come il Palais de Tokyo a Parigi; Marrakesh e le sue opportunità d'intrattenimento; Camden Town e il suo grande mercato dove poter acquistare oggetti e assaggiare piatti provenienti da tutto il mondo<sup>120</sup>. Farm Cultural Park è un chiaro esempio di come il cambiamento, ossia l'innovazione possa provenire anche dalla motivazione di due sole persone, che nonostante le difficoltà incontrate nel loro percorso, non hanno mai smesso di credere nel proprio sogno.

<p><b>Who helps you (Key Partners)</b> </p> <p>Imprese nazionali e multinazionali</p> <p>Comunità locale</p>	<p><b>What you do (Key Activities)</b> </p> <p>Mostre d'arte</p> <p>Eventi culturali con focus su specifiche tematiche</p>	<p><b>How you help (Value Provided)</b> </p> <p>Incentivare la ricostruzione urbana di Favara</p>	<p><b>How you interact (Customer Relationships)</b> </p> <p>Coinvolgimento diretto della cliente grazie l'assistenza offerta dallo staff</p>	<p><b>Who you help (Customers)</b> </p> <p>Segmentazione socio-demografica: studenti; famiglie; turisti</p>
		<p><b>Who you are &amp; what you have (Key Resources)</b> </p> <p>Umane</p> <p>Fisiche</p>	<p><b>How they know you &amp; how you deliver (Channels)</b> </p> <p>Canale diretto: proprio sito web e strutture ottenute grazie anche a cessioni gratuite di imprese e/o privati</p>	
<p><b>What you give (Costs)</b> </p> <p>Costi legati al mantenimento delle strutture, alla retribuzione del personale, al pagamento degli special guest per gli eventi organizzati</p>			<p><b>What you get (Revenue and Benefits)</b> </p> <p>Ricavi derivante dai biglietti per i tour e ingressi alla galleria; fundraising</p>	

## 1. VALUE PROPOSITION

Come già accennato nel paragrafo precedente, la value proposition dell'impresa emerge dalla pagina di apertura del suo sito web: “[...] *Stiamo provando a costruire un pezzo di mondo migliore, una piccola Comunità impegnata ad inventare nuovi modi di pensare, abitare e vivere. Farm Cultural Park è un Centro Culturale Indipendente. Qui arte e cultura sono degli strumenti nobili per dare alla Città di Favara una nuova identità e una dimensione di futuro.*”<sup>121</sup>. La mission, dunque, è ancora una volta, come avveniva per AddioPizzo Travel ed ExFadda, quella di ridare valore a un patrimonio purtroppo abbandonato, ma farlo in un’ottica diversa: riproponendo, grazie all’aiuto di artisti provenienti da tutto il mondo, esperienze diverse, mostrando come ogni forma d’arte, nel caso in questione quella contemporanea, possa dare una luce nuova a Favara. Sì Favara: quel luogo che dopo il drammatico incidente del 2010 ha attivato l’amministrazione pubblica dando avvio alla demolizione di tutte le parti pericolanti, finendo per divenire una cittadina

<sup>120</sup> <https://www.ninjamarketing.it/2015/06/20/favara-farm-cultural-park-il-bello-dellinnovazione-sociale/>

<sup>121</sup> <https://www.farmculturalpark.com/welcome.html>

fantasma, o quasi. Non è un caso che Farm Cultural Park sia stata inaugurata nel giugno del 2010, solo dopo sei mesi dall'accaduto. Il desiderio di riscatto ha messo in moto Andrea e Florinda che, nonostante lo scarso interesse iniziale dei favaresi, sono riusciti a creare qualcosa di unico, trasformando un luogo quasi sconosciuto in una delle principali mete turistiche della Sicilia. Farm Cultural Park è il frutto di una geniale *“intuizione di [...] una giovane coppia di professionisti che ha deciso di non trasferirsi all'estero, di restare in Sicilia, di non lamentarsi di quello che non accade, di diventare protagonisti di un piccolo ma significativo cambiamento, di restituire [...] alla loro Comunità un piccolo pezzo di mondo migliore di quello che hanno ricevuto.”*<sup>122</sup>

## 2. CUSTOMER SEGMENTS

Per quanto riguarda i segmenti di clientela, a differenza di ExFadda, dove, data la varietà di iniziative, risultava difficile individuare uno specifico target, qui è sostanzialmente l'amore dell'arte a indurre a far visita all'edificio. È altresì vero che la mobilitazione della collettività ha favorito l'apertura di numerose altre attività commerciali nei pressi del parco, quali ristoranti, hotel, B&B di ogni tipo. Ma ciò che accomuna i vari segmenti di clientela, quali studenti, famiglie di turisti provenienti da tutto il mondo, viaggiatori indipendenti, è proprio la possibilità di ammirare mostre insolite, scoprire nuovi talenti, prendere parte a incontri culturali su specifiche tematiche, assaggiare un po' come avveniva per AddioPizzo Travel, la Sicilia che pochi conoscono, vittima in questo caso non della criminalità organizzata ma dell'inefficienza dell'apparato pubblico.

## 3. COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

Per quanto riguarda i canali di distribuzione va notato che anche Farm Cultural Park, così come visto per AddioPizzo Traver ed ExFadda, abbia puntato sull'utilizzo di strumenti diretti, come ad esempio lo sviluppo di una propria pagina web. Un canale efficiente, capace di raggiungere meglio il suo pubblico. Il sito d'altronde, nella sezione “Event”<sup>123</sup> presenta un link che consente di collegarsi direttamente alla pagina Facebook dell'impresa, di modo che i vari clienti possano monitorare i diversi eventi organizzati, nonché gli special guest protagonisti. Va sottolineato, d'altronde come Farm Cultural Park sia stata vincitrice di numerosi premi che hanno contribuito ad accrescerne la notorietà tra il pubblico, quali *“il Premio Cultura di Gestione 2011 di Federculture, la Federazione delle Aziende e degli Enti di gestione di cultura, turismo, sport e tempo libero, l'invito alla XXIII Mostra Internazionale di Architettura di Venezia nel 2012 e la menzione nella classifica redatta dal blog britannico Purple Travel, che recensì Favara Farm Cultural Park, collocandola al sesto posto come meta turistica per gli appassionati d'arte [...]”*<sup>124</sup>.

## 4. CUSTOMER RELATIONSHIPS

---

<sup>122</sup> <https://www.farmculturalpark.com/welcome.html>

<sup>123</sup> <https://www.farmculturalpark.com/events.html>

<sup>124</sup> <https://www.ninjamarketing.it/2015/06/20/favara-farm-cultural-park-il-bello-dellinnovazione-sociale/>

Il blocco customer relationships, come avveniva per ExFadda e in parte per AddioPizzo Travel, si basa principalmente su relazioni dirette e frontali. L'assistenza fornita da tutto lo staff e in particolare da Andrea e Florinda risulta essere cruciale. L'idea è quella di far sentire, ancora una volta, il visitatore protagonista. Ciò che spinge, molto spesso, un turista a ritornare nella cittadina è proprio l'importanza attribuita al progetto, la consapevolezza che attraverso il pagamento di un semplice ticket si possa, non solo osservare mostre di artisti stravaganti e alternativi, ma anche contribuire alla crescita dell'economia locale e alla rinascita di un territorio meritevole di tutela. La possibilità di poter dialogare con persone locali, come Rosa e Maria<sup>125</sup>, le due ziette che da sempre abitano i Sette Cortili, insieme a pochissimi altri residenti, rende l'esperienza dei visitatori ancor più suggestiva. Inoltre, l'opportunità di poter prendere parte a specifici eventi rappresenta un'occasione di socializzazione, consentendo di conoscere persone accumulate da interessi analoghi. Attraverso il sito web, del resto, i clienti possono partecipare attivamente alla riuscita del progetto, non soltanto attraverso donazioni, in denaro o in kind, ma anche in prima persona. La sezione GET INVOLVED<sup>126</sup>, offre agli artisti, filosofi, tipi stravaganti l'opportunità di esporre una loro creazione. D'altronde, la possibilità di fare application come volontario, consente anche ai più giovani di svolgere un ruolo attivo.

## 5. KEY RESOURCES

Per quanto riguarda le risorse, un ruolo cruciale è svolto ancora una volta dal capitale umano. Non è un caso che nel sito web dell'impresa vi sia una sezione chiamata PEOPLE<sup>127</sup>, diretta a sottolineare il contributo svolto da diverse personalità quali:

- lo staff, rappresentato, oltre che dai fondatori Andrea e Florinda, da Antonio e Rosario definiti come lo *“scheletro dell'organizzazione [...] sempre indaffarati ad accontentare qualche pazzia di artisti [...] o ad accogliere nuovi visitatori”*<sup>128</sup>;
- le ziette dei sette cortili, Rosa e Maria che ricevono quotidianamente numerose telefonate dai loro parenti, tutti entusiasti del successo dell'iniziativa;
- i volontari, che grazie alla loro voglia di apprendere e al loro spirito d'iniziativa, hanno contribuito, e continuano a farlo costantemente, a rendere Favare un luogo migliore;
- artisti, musicisti, designer, che grazie al loro lavoro hanno reso Farm un posto speciale non soltanto per la comunità locale, ma per chiunque vi entri;
- gli special guest, ospiti di letture di gruppo o workshop, che grazie alle loro esperienze sono riusciti a incentivare i loro ascoltatori nell'avviare un cambiamento.

---

<sup>125</sup> <https://www.farmculturalpark.com/people.html>

<sup>126</sup> <https://www.farmculturalpark.com/getinvolved.html>

<sup>127</sup> <https://www.farmculturalpark.com/people.html>

<sup>128</sup> <https://www.farmculturalpark.com/people.html>

Anche le risorse tangibili, in particolare gli spazi fisici, sono risultati fondamentali per la riuscita del progetto. Infatti è dedicata anche a loro una sezione all'interno del sito, "PLACE"<sup>129</sup>, diretta a illustrare ai visitatori ciò che andranno a osservare dal vivo, come:

- il bookshop presente al piano terra, che offre ai visitatori la possibilità di consultare e acquistare creazioni tutte made in Sicily;
- FARM XL: uno spazio espositivo di circa cinquecento metri quadri, articolato su tre livelli, comprensivi, del resto di uno splendido RoofGarden sui tetti della città di Favara;
- SOU. La scuola d'architettura per bambini, realizzata al fine di stimolare la riflessione, libertà di pensiero, contribuendo, d'altronde a offrire un piccolo omaggio al *"Giappone e ai suoi architetti contemporanei [...] e alla cultura DIY"*<sup>130</sup>;
- RAFT. A Journey inside the planet of Farm, uno spazio dedicato alla storia di Farm che attraverso un percorso ad hoc mira a raccontare tutto ciò che è stato realizzato negli anni;
- RIAD/FARM, un giardino che trae ispirazione dalla piazza Jamaa el Fna di Marrakech;
- NZEMMULA, cucina condivisa e al tempo stesso salotto in cui poter incontrarsi per chiacchierare e condividere le proprie idee riguardo le bellissime esposizioni osservate;
- Mercato sette cortili che offre l'opportunità di poter gustare i prodotti locali, dalle famosissime arancine agli agrumi;
- Scenario Farm, spazio dedicato alla danza e alla sue mille sfaccettature: lo scopo è quello *"di divulgare i vari linguaggi del corpo usando lo strumento della video-danza e delle sue performance live di "piccolo formato"*<sup>131</sup>.

## 6. KEY ACTIVITIES

L'impresa svolge diverse attività, offrendo ai suoi clienti<sup>132</sup>:

- l'opportunità di poter prender parte a una visita guidata all'interno di un'antica Kasba siciliana, composta da sette cortili e costeggiata da una varietà di palazzi storici in stile arabo;
- visitare mostre d'arte temporanee e permanenti;
- incontrare da vicino talenti provenienti da diverse nazionalità;
- assistere a presentazioni di libri, spettacoli musicali, concorsi di architettura e molto altro;
- gustare i prodotti locali e quelli provenienti da tutto il mondo, grazie allo spazio Ginger.

Insomma, per ciascun spazio all'interno della struttura, sarà possibile prender parte a iniziative diverse, tutte accumulate da un tocco artistico e stravagante.

## 7. KEY PARTNER

---

<sup>129</sup> <https://www.farmculturalpark.com/place.html>

<sup>130</sup> Ibidem

<sup>131</sup> Ibidem

<sup>132</sup> <https://www.ninjamarketing.it/2015/06/20/favara-farm-cultural-park-il-bello-dellinnovazione-sociale/>

Per quanto riguarda le collaborazioni stipulate, anche Farm Cultural Park, così come ExFadda e AddioPizzo Travel, vanta di un gran numero di partner, principalmente privati, quali lo studio Analogique (formato da un team di architetti che hanno consentito la realizzazione di RAFT. A Journey inside the planet of Farm); Centro Nazionale di Produzione della Danza (che ha portato alla nascita di Scenario Farm); numerose aziende che, grazie alle loro donazioni in kind, hanno reso possibile l'ampliamento della struttura; il prestigioso studio parigino di architettura Laps (che grazie alla personalità di Salvator-John ha portato alla nascita di Sou, la Scuola di Architettura per Bambini).

## 8. COST STRUCTURE

Per quanto riguarda la struttura dei costi, occorre sottolineare come le spese che l'impresa deve sostenere non siano affatto irrilevanti. Per riuscire a realizzare i diversi eventi culturali che hanno luogo nella struttura e poter ospitare artisti più famosi, Farm Cultural Park deve destinare a tali progetti almeno il 90%<sup>133</sup> del suo budget. Quello della sostenibilità economica è un problema che i due fondatori, Andrea e Florinda, devono affrontare quotidianamente. *“La sostenibilità economica è un nostro obiettivo e ci lavoriamo dal primo giorno, ma con risultati ancora acerbi. In estate riusciamo faticosamente ad avvicinarci ad un pareggio di bilancio ma il resto dell'anno seppur con minor spese è molto dura. [...] A questo punto mi piace comunque dire che dobbiamo smetterla con quell'idea per cui ogni tipo di investimento [...] deve portare necessariamente un risultato economico. Tantissime volte le persone capiscono che per noi non solo Farm non è fonte di guadagno economico, ma spesso anche di grande sacrificio e mi chiedono : “Ma allora Notaio lei che ci guadagna? “Io rispondo che ci guadagno tantissimo. Vivo in una città dove sto bene, le mie figlie scorrazzano felici insieme alle loro amichette in sicurezza in un luogo di rara bellezza, laddove prima c'erano macerie, spazzatura e spaccio di droga; i miei concittadini attraverso la spinta di Farm hanno deciso di aprire alberghi, B&B , ristoranti e pizzerie per i tantissimi visitatori che ogni anno passano dai Sette Cortili [...]”*<sup>134</sup>. Come possiamo notare dalle parole di Andrea, nonostante gli introiti siano tuttora oggi piuttosto bassi, la grandiosità del progetto e l'impatto sociale che è in grado di produrre quotidianamente lo incentivano a non arrendersi, a continuare su questa strada. Le azioni positive verranno sempre ricompensate. È importante notare come, a differenza di ExFadda che trovava il proprio sostentamento grazie ai vari contributi offerti dagli aderenti all'iniziativa, sulla base del principio della sharing economy e ai finanziamenti pubblici, qui sono principalmente i soci fondatori a investire una quota predominante delle risorse economiche necessarie per il funzionamento dell'iniziativa, assumendosi ogni rischio a essa associato. L'esempio di Favara mostra, in un certo senso, quelle che sono le due facce della medaglia: da un lato quella “filantropica” animata dal desiderio di utilizzare la cultura come uno strumento di sviluppo locale; dall'altro quella “economica” che guarda al ritorno sugli investimenti effettuati, troppo spesso insufficienti per la realizzazione di un modello business sostenibile. Ciò mostra come l'iniziativa privata, per quanto meritevole, da sola non riesca a raggiungere i risultati prefissati, necessitando dell'aiuto

<sup>133</sup> <https://www.farmculturalpark.com/donate.html>

<sup>134</sup> Intervista a Andrea Bartoli <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/farm-cultural-park-quando-la-rigenerazione-di-un-territorio-passa-attraverso-la-cultura>

di qualche altro ente. Solo un corretto bilanciamento tra non profit, privato e pubblico potrebbe condurre a un più efficace cambiamento.

## 9. REVENUES STRUCTURE

Per quanto riguarda i flussi in ingresso, occorre rilevare il ruolo svolto dalle donazioni. Sul sito web, alla sezione DONATE<sup>135</sup>, è offerta a tutti la possibilità di contribuire alla riuscita del progetto, ricorrendo a una molteplicità di strumenti quali:

- Lascito testamentario;
- Donazioni in kind, quali arredi per esterni, computers, piante, etc;
- Donazione singola
- Donazioni regolari

Di recente è stata promossa anche una raccolta fondi diretta alla realizzazione di un primo museo per bambini “Farm Children Museum”, un luogo ricreativo, per offrire anche ai più piccoli l’opportunità di *“coltivare pensiero critico, responsabilità sociale e consapevolezza globale e per aiutarli a rendere il mondo un posto migliore”*<sup>136</sup>. Oltre alle donazioni, vanno comunque menzionati i ricavi derivanti dai biglietti per l’ingresso alla galleria d’arte e quelli dei tour organizzati per specifici gruppi.

### Conclusioni

Come possiamo notare dai casi precedentemente esaminati, l’innovazione sociale è un fenomeno complesso che può trovar applicazione in diversi contesti, tra cui anche quello culturale. Sebbene le ricerche mostrino una maggior diffusione di tale processo nell’ambito del welfare e dell’inclusione sociale, l’importanza che l’innovazione acquisisce nel ridar vita a territori molto spesso abbandonati risulta essere cruciale. Nonostante ciò, come abbiamo già anticipato nel secondo capitolo, l’applicazione della SI a tale ambito mostra delle prospettive di sviluppo.

Dopo aver esaminato, nel primo capitolo, le caratteristiche generali, gli ostacoli e i fattori facilitanti il processo di SI, passando ad esaminare, nel secondo, il più specifico contesto italiano, possiamo ora giungere a una conclusione: fare innovazione è possibile, anche in assenza di un contesto istituzionale favorevole.

Ripercorrendo le storie narrate, possiamo notare come non tutte abbiamo riscontrato il supporto delle istituzioni pubbliche, oltre quello della comunità locale. È infatti, questo, uno dei principali ostacoli a cui gli innovatori sociali devono far fronte. È altresì vero che un tale atteggiamento non riguarda e non ha riguardato tutte le realtà. Nel caso di ExFadda, ad esempio, l’iniziativa è stata resa possibile grazie all’intuizione di attori appartenenti alla pubblica amministrazione. L’impresa sociale, con sede a San Vito dei Normanni, è nata, infatti, grazie al programma Bollenti Spiriti, promosso per l’appunto dalla Regione

---

<sup>135</sup> <https://www.farmculturalpark.com/donate.html>

<sup>136</sup> Ibidem



Puglia, così come moltissime altre realtà che, anche se non direttamente analizzate, meritano di essere citate: Rural Hub e Calabresi Creativi, ad esempio, sono nati dal bando Smart Cities and Social Innovation del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca<sup>137</sup>. Tuttavia, stando ai dati raccolti dai vari ricercatori, la maggioranza sembrerebbe sostenere l'incapacità della pubblica amministrazione nel fornire un aiuto diretto a favorire lo sviluppo di tali iniziative. Altro fattore riscontrato dai diversi innovatori è stata la sostanziale difficoltà, almeno durante la fase di avvio, a sviluppare relazioni stabili con gli altri attori locali. Molto probabilmente, altre iniziative simili non hanno potuto trovare realizzazione proprio a causa di un tale contesto disincentivante. Riacciandoci, ancora alle esperienze riportate, notiamo come una situazione di scetticismo e invidia diffusa, non sia affatto occasionale. *“A Palermo si è detto per tanto tempo: ‘va be, ma a questi di AddioPizzo chi glielo fa fare. Chissà che c'è dietro.’ Le stesse persone che hanno detto questo, sono coloro che continuano a dire: aspetta, ma questi sono quelli che lucrano dall'idea dell'anti-mafia?”*<sup>138</sup>.

La situazione di sostanziale solitudine in cui versano i promotori di tali iniziative finisce per avere un'influenza talmente negativa da incentivarli ad abbandonare l'idea sul nascere. Sono pochi, infatti, coloro che, animati da una forte motivazione, hanno continuato a credere nel loro sogno e a proteggerlo.

Altro aspetto che occorre evidenziare è l'importanza acquisita dalla sostenibilità sociale e ambientale, prima ancora di quella economica. Ciò che accomuna le storie narrate è il loro carattere di piccole realtà imprenditoriali, che mirano a rispondere a una problematica sociale, quella del patrimonio abbandonato, attraverso il business. Rispetto alle start-up tecnologicamente avanzate, la loro mission è quella di prendersi cura delle risorse messe a disposizione dalla propria terra, ri-valorizzarle, dando vita a un circolo virtuoso, a un'economia pulita, non soltanto per un loro interesse personale, ma a vantaggio dell'intera collettività. Come visto nel caso di ExFadda (e il suo challenge ormai virale #vieniavivereasanvito) e di Farm Cultural Park, l'impatto prodotto dalla riuscita del progetto a livello locale è stato cruciale; numerosi sono stati i ragazzi che si sono trasferiti a San Vito dei Normanni per poter avviare una propria attività, così come diversi sono stati i residenti di Favara che hanno aperto delle attività commerciali nei pressi del parco. La capacità di tali progetti di aver attivato un processo di mobilitazione è stata straordinaria, non soltanto per l'aver garantito una partecipazione attiva sia delle persone del territorio che non, ma anche per aver accresciuto una sensibilità verso tematiche meritevoli di tutela, quali quelle dell'inclusione, della legalità, della diversità.

Definire in maniera immediata cosa gli innovatori sociali fanno, risulta essere particolarmente difficile, soprattutto nel caso in cui l'iniziativa ruoti intorno al recupero di uno spazio fisico. Nella maggior parte dei casi, il rinvio riguarda la comunità: sono le persone a costituire il perno di ogni singolo progetto, la base per la sua reale fattibilità. Roberto Covolo, project manager di ExFadda, parlava di “economia comunitaria”, per sottolineare come la diffusione di un senso di appartenenza abbia consentito di trasformare il loro sogno in realtà. Rimanendo sul tema della condivisione, emerge dalle storie narrate, il concretizzarsi di quello che

---

<sup>137</sup> Consiglio S., Riitano A. (2014), Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza. F. Angeli, Milano

<sup>138</sup> Intervista a Francesca Vannini Parenti in Consiglio S., Riitano A. (2014), Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza. F. Angeli, Milano

abbiamo definito essere, nel capitolo di apertura, il processo di co-creazione. Quest'ultimo è ravvisabile in una partecipazione attiva e costante dei cittadini alle iniziative promosse. In ExFadda, ad esempio, prende avvio con la costruzione vera e propria dell'edificio. Grazie all'aiuto di architetti e artigiani locali, giovani e adulti del luogo hanno iniziato a "sporcarsi le mani", nel senso letterale del termine, trasformando per i primi sei mesi, la struttura in una sorta di carpenteria. Un processo simile, seppur con delle resistenze iniziali più forti, ha riguardato Farm Cultural Park, dove stando alle parole della fondatrice Florinda, i loro migliori sponsor sono stati le persone. Una strategia di "building community"<sup>139</sup>, quella implementata dagli innovatori sociali che mostra come l'unione possa fare la differenza; possa produrre quel cambiamento in cui tanti sperano ma che pochi si mostrano capaci di supportare.

---

<sup>139</sup> Consiglio S., Riitano A. (2014), *Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza*. F. Angeli, Milano

## Bibliografia

**Anderson T., Curtis A., Wittig C. (2014):** *Definition and Theory in Social Innovation*. Working Paper from Social Innovation Danube University, Krems.

**W. H. Voorberg, V. J. J. M. Bekkers & L. G. Tummers (2014):** *A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey*, Public Management Review, DOI: 10.1080/14719037.2014.930505

**Cruz L., Alves M.A., Delbridge R. (2017):** *Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda Introduction to the Special Issue*, Management 2017, vol. 20(4): 322-335

**Hubert A. (2010):** *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, pag 16-20, 46-51, 73-82.

**Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D., Leubolt B. (2017):** *Social Innovation as a Trigger for Transformations - The Role of Research*, European Commission Directorate.

**Batista A., Fernandes L., Macedo P., Pinto F., Rebelo L., Ribeiro M., Ribeiro M.R., Sottomayor M., Tavares M., VítorVerdelho (2012):** *Barriers to Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE)*

**Mulgan G. (2006):** *The Process of Social Innovation*, working paper

**Godin B. (2012):** *Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present*, Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper No. 11

**Castagno M., Pautasso E., Osella M. (2015):** *Business Model and Policy Innovation Uni*, Paper presentato in occasione del Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 22-23 maggio 2015 Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica) Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria

**Zandonai F. (2018):** *L'IMPRESA SOCIALE CHE CAMBIA INDAGINE SULLA COMMUNITY IRIS NETWORK*, Estratto da L'Albo del Workshop Edizione 2018, Iris Network

**Biggeri M., Testi E., Bellucci M., Franchi S.** *National historical overview on social entrepreneurship, social innovation and social inclusion in Italy*, working paper from l'Università di Firenze

**Consiglio S., Riitano A. (2014),** *Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza*. F. Angeli, Milano

**PROGETTO COURAGE 3.1.002.** Il bilancio sociale e il business planning di un'impresa sociale

Iniziativa realizzata con il contributo di **FONDIR** "NUOVI MODELLI DI BUSINESS NELLE IMPRESE DEL TURISMO E NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI"

## Sitografia

**La STAMPA, Stiamo perdendo i piccoli borghi** <https://www.lastampa.it/2018/11/30/cultura/stiamo-perdendo-i-borghi-jD6cFflebM2x5RUY2R3SvJ/pagina.html>

### **La STAMPA, il degrado di un patrimonio straordinario**

<https://www.lastampa.it/2018/11/30/cultura/museo-italia-il-degrado-di-un-patrimonio-straordinario-BWUEnnOehiuyyqwOxu38IM/pagina.html>

### **I tagli del governo alle agevolazioni per le librerie e sale cinematografiche (oltre che per la cultura), Il**

**libraio** <https://www.illibraio.it/i-tagli-del-governo-alle-agevolazioni-per-le-librerie-e-le-sale-cinematografiche-oltre-che-per-il-bonus-cultura-917022/>

<https://www.businessmodelcanvas.it/struttura-dei-costi/>

<https://www.businessmodelcanvas.it/key-partners/>

<https://www.businessmodelcanvas.it/customer-relationship/>

<https://www.gruppogranarolo.it/progetti/e-buono>

<https://mbs.edu/getmedia/91cc0d01-3641-4844-b34c-7aee15c8edaf/Business-Model-for-SE-Design-Burkett.pdf>

[www.foodconnect.com.au](http://www.foodconnect.com.au)

<https://www.addiopizzotravel.it/default.asp?p=ricercavacanze&sort=4&viaggiaconnoi=506&hl=it>

<https://www.addiopizzotravel.it/default.asp?p=chisiamo&hl=it>

<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/xfadda-innovazione-culturale-formato-comunit%C3%A0>

<http://www.xfadda.it/antigua/>

<https://www.facebook.com/ClubSchermaCarloalbertoLotti/>

<http://www.xfadda.it/xfadda-caffe/>

<https://www.farmculturalpark.com/about.html>

<https://www.ninjamarketing.it/2015/06/20/favara-farm-cultural-park-il-bello-dellinnovazione-sociale/>

<https://www.farmculturalpark.com/welcome.html>

<https://www.ninjamarketing.it/2015/06/20/favara-farm-cultural-park-il-bello-dellinnovazione-sociale/>

<https://www.farmculturalpark.com/people.html>

<https://www.farmculturalpark.com/donate.html>