

M A N A G E M E N T

# Impresa sociale & innovazione sociale

Imprenditorialità nel terzo settore  
e nell'economia sociale: il modello IS&IS

Prefazione di Elio Borgonovi

**Giorgio Fiorentini,  
Francesca Calò**



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Giorgio Fiorentini,  
Francesca Calò**

# Impresa sociale & innovazione sociale

Imprenditorialità nel terzo settore  
e nell'economia sociale: il modello IS&IS

Prefazione di Elio Borgonovi



**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Prefazione</b>	
di <i>Elio Borgonovi</i>	pag. 11
<b>1. L'impresa sociale: assetti aziendali di innovazione sociale</b>	
di <i>Giorgio Fiorentini</i>	« 17
1.1. Introduzione	« 17
1.2. Il sistema di libera impresa e l'impresa sociale	« 23
1.3. Che cosa sono le imprese sociali non profit nella letteratura economico aziendale	« 31
1.4. Le imprese sociali in Italia: classificazione economico aziendale e rapporto con la distribuzione degli utili	« 42
1.5. La mutualità e la sussidiarietà nell'impresa sociale	« 59
1.6. La democraticità nell'impresa sociale	« 61
1.7. Conclusioni	« 67
Bibliografia	« 73
<b>2. Impresa e innovazione sociale: un rapporto non scontato</b>	
di <i>Flaviano Zandonai e Paolo Venturi</i>	« 77
2.1. Introduzione	« 77
2.2. La geografia dell'impresa sociale in Italia	« 78
2.3. L'innovazione dell'impresa sociale alla prova dei fatti	« 82
2.4. Risorse per l'innovazione	« 85
Bibliografia	« 86

<b>3. La governance come strumento di innovazione sociale</b>	
di <i>Francesca Calò</i>	pag. 88
3.1. Introduzione	« 88
3.2. Le tre innovazioni di governance	« 90
3.3. Gli strumenti operativi per lo sviluppo di governance innovativa	« 92
3.4. Il mutualismo come innovazione sociale: il caso di Good Gym	« 93
3.5. La democratizzazione come innovazione sociale: la co-creazione all'interno degli incubatori Hub per imprese sociali	« 94
3.6. L'inclusione come innovazione sociale: Bircle motore di turismo di inclusione	« 95
3.7. Conclusioni: quale futuro per lo sviluppo di una governance innovativa	« 96
Bibliografia	« 97
<b>4. Innovazione sociale e filiera fra imprese, PA e imprese sociali non profit: modello “rescue company” e “spin-off sociale”</b>	
di <i>Giorgio Fiorentini e Francesca Calò</i>	« 101
4.1. Introduzione	« 101
4.2. La filiera sussidiaria aziendale	« 102
4.3. Modello spin-off sociale aziendale	« 103
4.4. Modello “rescue company”; indici di misurazione delle filiere sussidiarie, welfare aziendale	« 107
4.5. Conclusioni	« 120
Bibliografia	« 122
<b>5. Innovazione nella forma giuridica</b>	
di <i>Roberto Randazzo</i>	« 123
5.1. Imprese sociali e innovazione	« 123
5.2. Gli enti senza scopo di lucro disciplinati dal Codice civile	« 124
5.3. Gli enti senza scopo di lucro disciplinati dalla legislazione speciale	« 126

5.4. Il trust	pag. 132
5.5. Le organizzazioni low profit	« 134
5.6. Le fonti di finanziamento: dal <i>grant</i> all' <i>impact investing</i>	« 138
Bibliografia	« 142
<b>6. Innovazione sociale nella produzione di prodotti e servizi</b>	
di <i>Francesca Calò</i>	« 144
6.1. Introduzione	« 144
6.2. Dal bisogno all'idea	« 144
6.3. Dall'idea alla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza	« 146
6.4. Innovazione sociale e nuovi servizi	« 147
6.5. Il caso Reseat	« 148
6.6. Il caso del modello di matching di badanti	« 152
Bibliografia	« 157
<b>7. Innovazione nella creazione di start-up di impresa sociale</b>	
di <i>Giorgio Fiocchi e Marco Tognetti</i>	« 161
7.1. Introduzione	« 161
7.2. Il livello micro: strumenti per la nascita della start-up sociale	« 162
7.3. Il livello macro: l' <i>enabling system</i> per la creazione di start-up sociali	« 167
7.4. Conclusioni	« 169
Bibliografia	« 172
<b>8. Innovazione sociale e public utility come impresa sociale non profit</b>	
di <i>Giorgio Fiorentini</i>	« 173
8.1. La public utility come impresa sociale non profit	« 173
8.2. La holding non profit multiutility	« 181
Bibliografia	« 186

<b>9. Innovazione nella comunicazione: come creare campagne di comunicazione sociale</b>	
di <i>Giulia Di Donato</i>	pag. 187
9.1. L'innovazione nel marketing	« 187
9.2. La valutazione dell'impatto delle campagne di pubblicità sociale e conclusioni	« 195
Bibliografia	« 199
<b>10. L'innovazione e il settore non profit: un focus sull'evoluzione verso le tecnologie mobili</b>	
di <i>Luca Buccoliero ed Elena Bellio</i>	« 200
10.1. Introduzione	« 200
10.2. Gli ambiti di impatto delle ICT nel settore non profit	« 200
10.3. Internet e il web 2.0	« 204
10.4. Tecnologie e strumenti di telefonia mobile	« 205
10.5. Il contesto italiano del mobile fundraising e conclusioni	« 220
Bibliografia	« 223
<b>11. Strumenti innovativi di Impact Investing: la Borsa Sociale</b>	
di <i>Cesare Vitali</i>	« 224
11.1. Introduzione	« 224
11.2. Il capitale di rischio nelle imprese sociali	« 225
11.3. Analisi del mercato potenziale	« 229
11.4. Progetti esistenti e dibattito in corso	« 233
11.5. Struttura tecnica	« 237
11.6. Conclusioni	« 240
Bibliografia	« 242
<b>12. Impatto sociale e innovazione sociale: modelli e casi</b>	
di <i>Maria Bachelet e Francesca Calò</i>	« 246
12.1. La definizione di impatto	« 246
12.2. La definizione di impatto sociale	« 247
12.3. Lo sviluppo di un nuovo strumento per la valutazione dell'impatto sociale	« 250

12.4. Il caso dell'applicazione dell'indicatore nelle RSA di Milano	pag. 255
12.5. Conclusioni	« 257
Bibliografia	« 258
<b>13. Il bilancio di genere come strumento di innovazione per l'impresa sociale</b>	
di <i>Giovanna Badalassi e Martino Grande</i>	« 261
13.1. Introduzione	« 261
13.2. La rendicontazione sociale di genere: cos'è il bilancio di genere	« 262
13.3. Perché l'impresa sociale può innovare attraverso il bilancio di genere	« 263
Bibliografia	« 267
<b>14. Innovazione sociale e finanziaria nella finanza islamica</b>	
di <i>Luigi Santovito</i>	« 268
14.1. Innovazione sociale e finanziaria nella finanza islamica	« 268
14.2. I tre pilastri guida dell'economia islamica	« 270
14.3. I prodotti finanziari islamici più diffusi	« 271
14.4. Limiti e potenzialità della finanza islamica	« 273
14.5. L'innovazione sociale della finanza di Allah	« 275
<b>15. Il modello IS&amp;IS: la via economico-aziendale all'innovazione sociale</b>	
di <i>Giorgio Fiorentini e Francesca Calò</i>	« 280
15.1. Premessa	« 280
15.2. Il modello IS&IS	« 282
Bibliografia	« 292
<b>16. Conclusioni per parole chiave</b>	
di <i>Giorgio Fiorentini e Francesca Calò</i>	« 296

<b>Postfazione</b>	pag. 309
On. Maurizio Lupi, Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti	« 309
Sen. Andrea Olivero	« 312
On. Edoardo Patriarca	« 314
<b>Gli autori</b>	« 317

---

# Prefazione

Per chi si è formato sui testi fondativi dell'economia aziendale italiana si può dire che la crescente attenzione alla classe/forma di impresa caratterizzata come "sociale" è in un certo senso un "*ritorno al futuro*". *Ritorno*, in quanto il concetto di impresa come "istituto economico e sociale" costituisce uno dei pilastri dell'economia aziendale italiana e centro europea. *Futuro*, in quanto questo tipo di impresa potrebbe diventare uno dei pilastri del "nuovo modello economico" che, secondo un numero crescente di analisti, dovrà essere molto diverso da quello che ha causato la crisi sistemica alla quale l'economia globale dell'ultimo quarto di secolo non ha trovato una soluzione credibile e sostenibile.

Infatti, seppur con la semplificazione richiesta quando si analizzano realtà molto complesse, si può dire che nel secolo scorso gli studi di management si sono sviluppati lungo un asse che ha due estremi nei seguenti modelli:

- quello degli istituti sociali, ossia insieme di persone legate da regole e da comportamenti consolidati negli usi, rispettati dalla maggior parte di essi o codificati in regole del diritto (naturale, canonico e civile per le famiglie; sociale e costituzionale per quanto riguarda le comunità organizzate in enti/amministrazioni pubbliche; civile e commerciale per quanto riguarda le imprese): nell'ambito degli istituti si svolgono processi economici (uso di risorse finite o limitate rispetto ai bisogni) che diventano progressivamente più rilevanti dopo la rivoluzione industriale, la più recente rivoluzione tecnologica e la globalizzazione;
- quello che considera distinti e separati gli istituti sociali (famiglia, comunità/enti/amministrazioni pubbliche), che hanno il fine di perseguire il benessere degli individui e dei gruppi sociali, e l'istituto economico per eccellenza, ossia l'impresa nella forma che si è consolidata dopo la rivoluzione industriale, il cui fine è quello di aumentare la ricchezza.

Il primo modello si basa sulla distinzione tra fini, che sono diversi per istituti differenti, e mezzi, ossia il migliore svolgimento di processi economici che consentono di dare risposte a un numero sempre più ampio di bisogni per un numero potenzialmente sempre più elevato di persone. Si usa il termine “potenzialmente” poiché nel concreto può accadere, e purtroppo accade in questo periodo storico, che la concentrazione della ricchezza o del potere politico e sociale non consentano di dare risposte a bisogni primari di una parte rilevante della popolazione, se è vero, come è vero, che circa la metà della popolazione mondiale vive con meno di 2 dollari al giorno, mentre l'altra metà (e in particolare il 10% più ricco) determina uno spreco enorme di cibo e di altre condizioni che potrebbero garantire una vita migliore a molti, se non a tutti. I fini derivano dalla natura degli istituti (la famiglia, gli enti/istituti pubblici, le imprese, le istituzioni cosiddette non profit), mentre i mezzi sono correlati alla natura dei processi economici, ossia di produzione, distribuzione, consumo, risparmio e investimento della ricchezza. Secondo questo modello teorico le aziende hanno obiettivi di impiego delle risorse, secondo principi e criteri di efficacia, efficienza ed economicità, che sono la condizione per raggiungere i fini ultimi degli istituti. Anche l'istituto nato dalla rivoluzione industriale, l'impresa in senso moderno, non ha il fine di aumentare la ricchezza in senso generico, ma ha l'obiettivo di aumentare la ricchezza nelle forme e secondo le modalità che consentono un miglioramento della qualità della vita a tutti coloro che hanno interessi rilevanti all'esistenza di quella impresa, quelli che secondo recenti evoluzioni delle teorie manageriali sono stati definiti come *stakeholder*, in contrapposizione agli *shareholder*.

All'altro estremo si può collocare il modello basato sulla distinzione tra istituti che hanno fini di carattere sociale (famiglie, enti/amministrazioni pubbliche, istituzioni non profit) e istituti che hanno fini di carattere economico (l'impresa). Si osserva che questo modello deriva da una concezione “riduttivistica” o parziale dell'impresa, evidenziato anche dall'uso di termini e concetti che la caratterizzano. Innanzitutto, in questo modello spesso si parla di impresa come “trasformatore economico”, il che implica di tralasciare o di considerare secondarie le relazioni di ordine non economico, che comunque si stabiliscono nelle imprese (per esempio, le relazioni di fiducia, di reciproco rispetto, di collaborazione e di conflitto che si instaurano tra le persone). Il termine “trasformatore” viene spesso collegato a una concezione deterministica del rapporto risorse (*input*) e risultati (*output* o prodotti), mediati da processi (*throughput*), mentre è noto che tale rapporto dipende dalle caratteristiche delle persone e da numerosissime condizioni esterne e interne che rendono ogni azienda unica e diversa da tutte le

altre. In secondo luogo, si parla di razionalità oggettiva che dovrebbe guidare le scelte delle imprese e, più in generale, dell'economia, mentre è noto che le persone decidono e si comportano sulla base di ragione, emozione, credenze, religione, affetti ecc. In terzo luogo, si ha un'inversione del rapporto fini-mezzi o, detto in altro modo, del rapporto fine ultimo e obiettivo intermedio. Infatti, secondo questo modello il fine dell'impresa diventa quello di aumentare la ricchezza misurata dal valore di scambio, mentre il soddisfacimento dei bisogni finali diventa lo strumento. Tale comportamento è evidenziato, per esempio, da strategie e politiche aziendali che hanno lo scopo di indurre bisogni "superflui" per attivare circuiti economici finalizzati ad aumentare la ricchezza per l'imprenditore, le remunerazioni dei manager, il rendimento o l'aumento di valore delle azioni. L'affermazione di M. Friedman, secondo cui "*the business of business is business*", sintetizza bene questo modello, che rappresenta la negazione del fatto che l'impresa è comunque un'istituzione il cui comportamento ha riflessi per l'intera società.

Gli anni Novanta del secolo scorso e i primi anni del nuovo secolo sono stati caratterizzati da due tendenze apparentemente contraddittorie ma che in un certo senso rappresentano due facce della stessa medaglia. Da un lato, con la globalizzazione è aumentato il peso dell'economia e del ruolo delle imprese nella società, quindi si è rafforzato il secondo modello di impresa, quello di "trasformatore economico" guidato dalla finalità di profitto, di volta in volta intesa come ottimizzazione/massimizzazione/raggiungimento di un livello soddisfacente della remunerazione dell'imprenditore o degli azionisti. Dall'altro, sono aumentate l'intensità e la rilevanza degli effetti che le scelte e i comportamenti delle imprese hanno per la società. Aumento del potere economico nel determinare le scelte politiche, quindi prevalenza di interessi particolari sull'interesse generale. Uso indiscriminato, e spesso non appropriato, di risorse non rinnovabili (per esempio, cementificazione a seguito di attività edilizie, distruzione del paesaggio, rischi idrogeologici collegati a un uso irrazionale del territorio ecc.) e inquinamento causato da attività produttive e sprechi nei consumi (problema dello smaltimento dell'enorme quantità di rifiuti, più o meno nocivi). Crisi economiche e sociali (per esempio, alti tassi di disoccupazione) determinate da "mobilità delle imprese", guidate solo dall'obiettivo di breve periodo di massimizzazione/ottimizzazione dei profitti o del rendimento delle azioni.

Queste tendenze hanno determinato due fenomeni convergenti: nell'ambito delle teorie dell'impresa è stato introdotto, e via via si è diffuso, il concetto di *Corporate Social Responsibility*, o Responsabilità Sociale dell'Impresa, chiamato a rispondere non solo alle aspettative dell'imprendito-

re, degli azionisti, del *top manager* ma, più in generale, alle aspettative di molteplici “portatori di interesse” (teoria degli *stakeholder*). All’inizio questa impostazione è stata utilizzata per migliorare l’immagine di imprese, il cui comportamento aveva suscitato reazioni negative nella società (per esempio, inquinamento, utilizzo di lavoro infantile, prodotti rivelatisi dannosi ecc.), in seguito è diventato uno strumento di marketing (*cause related marketing*). Infine, è stata proposta come componente fondamentale di una strategia competitiva in grado di sfruttare le sinergie che l’impresa crea lungo la catena del valore (dai fornitori ai clienti), nei rapporti tra le diverse persone operanti al proprio interno (*top manager, middle manager*, dipendenti in generale e loro rappresentanze sindacali), tra soggetti che fanno parte degli organi di *governance*, nei rapporti con l’ambiente, con le istituzioni pubbliche, con la società organizzata in diverse forme e modalità (per esempio, mondo dell’associazionismo, del volontariato ecc.).

Parallelamente, nell’ambito delle teorie del pubblico interesse si è passati da una concezione istituzionalista, secondo cui questa finalità è attribuita solo a enti/istituzioni pubbliche (lo Stato e le sue articolazioni), a una concezione funzionale, secondo la quale l’interesse pubblico può essere perseguito da diversi soggetti pubblici o privati. Si tratta di una prospettiva che supera la contrapposizione tra sistemi statalisti e sistemi di mercato che ha caratterizzato il XX secolo e che, in modo sintetico, ha portato all’identificazione del “terzo settore”. Denominazione, questa, alquanto discutibile sul piano concettuale, poiché appare di natura residuale rispetto ai due modelli di regole considerati fondamento della società e dell’economia (appunto lo Stato e il mercato). In effetti, tra regole decisionali e comportamenti operativi che fanno riferimento a un sistema di consenso e di rappresentanza politica (secondo i diversi modelli di Stato sovrano) e regole decisionali e comportamenti che fanno riferimento alla convenienza economica (mercato) vi è un variegato mondo di soggetti aventi diversa natura giuridica, che in varia misura propongono diverse soluzioni al problema dell’equilibrio tra interessi particolari e interessi generali. Soggetti che, sinteticamente, agiscono sulla base di valori e motivazioni particolari che si coniugano con il perseguimento di interessi generali (per esempio, tutela dell’ambiente, ricerca, sostegno alla ricerca, valorizzazione del patrimonio culturale ecc.) o con la tutela di diritti e il soddisfacimento di bisogni di cui non si danno carico (per scelta o per disfunzionalità e inefficienza) né lo Stato né le imprese che operano sul mercato con finalità di profitto.

Tra questi soggetti è incluso sicuramente il modello dell’impresa sociale, cui è dedicato il volume a cura di Giorgio Fiorentini e Francesca Calò. Con un felice gioco di parole i due autori collegano il modello di impre-

sa (IS) alla sua connotazione di innovazione sociale (IS). In effetti, nel primo capitolo Fiorentini mette in evidenza come l'innovazione non sia un carattere della conoscenza e della tecnologia (innovazione tecnologica), né dell'impresa (innovazione come elemento costitutivo dell'imprenditorialità), né delle politiche aziendali (innovazione di prodotto, di processo, di mercati), ma un carattere della società in senso lato. In questo capitolo gli elementi che qualificano le aziende (unità, coordinazione, durabilità nel tempo, relazioni con altre aziende) sono analizzati nella prospettiva di cambiamento che si produce nei confronti dell'ambiente esterno, ossia della società. In esso viene compiuto un pregevole sforzo di proporre una tassonomia, utile per dare ai ricercatori e ai lettori riferimenti per interpretare un fenomeno variegato per quanto riguarda le concrete modalità in cui si esprime. Sforzo di sistematizzazione che viene ripreso nel dodicesimo capitolo, a cura di Bachelet e Calò, nel quale vengono presentati alcuni casi significativi all'interno di modelli di riferimento derivati dai contributi dei diversi autori. Nel secondo capitolo, a cura di Zandonai e Venturi, si affronta il delicato tema del superamento del modello culturali dominante. Infatti, la domanda di fondo che guida questo capitolo può essere riassunta nei seguenti termini: esiste una logica intrinseca del mercato e dell'impresa e, in caso positivo, tale logica è coerente con l'innovazione sociale? In caso di risposta negativa alla domanda sarebbe necessario ricostruire un concetto di impresa diverso, operazione questa che significa per chi scrive ritornare al concetto di impresa come istituto economico e sociale, di cui si è scritto all'inizio di questa prefazione.

Nel terzo capitolo, Calò evidenzia come l'innovazione sociale sia l'effetto di un sistema di *governance* che non sia dominato dalla proprietà (modello di impresa familiare), dal capitale (modello di *public company* USA), dai manager (modello di impresa manageriale, che rappresenta un'evoluzione della *public company*), da un rapporto bilanciato tra capitale e lavoro (modello di impresa nel sistema di economia sociale di mercato tedesco), ma che sia in grado di recepire e contemperare diversi interessi. Nei capitoli successivi, il concetto di innovazione sociale viene coniugato con riferimento a specifiche tipologie (*rescue company* e *spin-off* sociali, trattate nel quarto capitolo da Fiorentini e Calò), forme giuridiche (trattate nel quinto capitolo da R. Randazzo), processi di produzione di beni e servizi (capitolo sesto, a cura di F. Calò), processi organizzativi influenzati dalle moderne tecnologie di gestione dell'informazione (trattati nel capitolo decimo da Buccoliero e Bellio), sviluppo di nuove opportunità occupazionali (*start-up* trattate nel settimo capitolo da Fiocchi e Tognetti), settori di rilevante interesse pubblico (*public utility*, trattato nell'ottavo capitolo da Fio-

rentini, e *Impact Investing* e Borsa Sociale, trattato nel capitolo undicesimo da Vitali), rafforzamento della visibilità esterna collegata a politiche di innovazione sociale (comunicazione, trattata nel capitolo nono da Di Donato, e bilancio di genere, trattato nel capitolo tredicesimo da Badalassi e Grande). Nel quattordicesimo capitolo, a cura di Santovito, viene affrontato un aspetto dell'innovazione sociale particolarmente rilevante nella società globalizzata, quello dell'interculturalità, che consente di comprendere la natura profonda della finanza islamica.

Tenendo fede alla creatività richiesta da chi affronta un tema fuori dagli schemi tradizionali dell'analisi economica e di management, senza peraltro tradire gli elementi fondamentali di questi ambiti del sapere, nelle conclusioni G. Fiorentini e F. Calò propongono un'interessante chiave di lettura. Dai diversi capitoli estraggono le parole chiave che diventano un glossario ragionato, che propone una sistematizzazione organica e, al tempo stesso, vuole essere un'apertura per futuri approfondimenti. Il testo si fa apprezzare per la molteplicità delle prospettive di analisi e per l'interdisciplinarietà che deriva dai differenti background ed esperienze degli autori, il tutto collegato da un *fil rouge* garantito dai due coautori.

*Elio Borgonovi*

---

# L'impresa sociale: assetti aziendali di innovazione sociale

di *Giorgio Fiorentini*

## 1.1. Introduzione

Impresa sociale e innovazione sociale sono due concetti operativi inscindibili e reciproci. Le imprese di successo per essere tali devono innovarsi e l'innovazione sociale è la condizione indispensabile per l'esistenza dell'impresa sociale. Però si deve sottolineare che per impresa sociale si intende ogni impresa che ha un finalismo sociale prevalente, che prescinde in parte dall'assetto giuridico. In sintesi, non si deve continuare nell'equivoco che sono imprese sociali solo quelle "ex lege" (legge 118/2005, D.lgs. 155/2006), ma sono invece tutte le imprese non profit quali associazioni, cooperative sociali (A e B), cooperative, fondazioni, ong, trust, pro loco, comitati ecc. che, peraltro, in seguito si denomineranno come imprese sociali "di sistema".

Il contesto economico sociale si basa su un sistema tripolare di organizzazioni economico-aziendali (pubbliche, profit, non profit) e ha un "ex ante" concettuale:

*è necessario partire dal presupposto che una società più libera e più giusta si strutturi su tre dimensioni, su tre sistemi, e non su due, tra i quali avvengono continui flussi di istanze, risorse, risposte: essa ha bisogno, cioè, per risolvere i suoi problemi e imboccare sentieri di sviluppo umano sostenibile, di utilizzare opportunità e risorse che provengono non solo dallo Stato (o dal settore pubblico) e dalle organizzazioni private, ma anche da quel terzo sistema che è altro dal privato e dal pubblico statale. È necessario superare una visione dicotomica (pubblico/privato) che non riuscirà a ispirare politiche di valorizzazione piena del terzo settore, ma, al più, favorirà deleghe a esso di pezzi di gestione dei servizi, in un'ottica di razionalizzazione dell'esistente e di risparmio di spesa pubblica. Sembra che solo il passaggio a questa visione tricotomica dell'economia e della società può supportare adeguatamente politiche sociali e sanitarie – integrate con quelle del lavoro, educative, della giustizia ecc. – attraverso le quali realizzare un nuovo modello di*

*welfare ove sussidiarietà, integrazione, uso efficiente delle risorse vadano di pari passo con ampliamento e riqualificazione dei servizi offerti ai cittadini*<sup>1</sup>.

Proprio nella visione tricotomica esiste una parte dedicata all'innovazione sociale<sup>2</sup> che è basata sul dinamismo operativo di qualsiasi disciplina che partecipa alla costruzione dell'assetto e del progresso sociale ed economico.

Infatti non vi è solo innovazione sociologica, psicologica, antropologica, tecnica, ma anche economico-aziendale, intesa come tessuto connettivo di tutti gli attori organizzati (aziende pubbliche, profit, non profit), che sottendono le espressioni delle discipline sociali citate precedentemente.

L'innovazione sociale risponde concretamente ai nuovi bisogni sociali, ma anche a esigenze di collaborazione e competizione collaborativa, tramite varie forme aziendali intese come espressione degli istituti socio-economici e di cui, in seguito, ne tratteremo la tassonomia.

L'innovazione sociale è pervasiva in ogni settore: il pubblico, il privato e il non-profit e:

*soprattutto fra le generazioni più giovani, si profila un nuovo modo di fare impresa, coniugando l'impegno sociale con il profitto. Nascono così degli ibridi infra-settoriali, alcuni esempi sono gli istituti di microcredito, l'impresa sociale, il commercio equosolidale, l'e-learning, l'agricoltura urbana, lo smaltimento dei rifiuti. Imprenditori e imprese di nuova generazione si stanno sviluppando un po' ovunque, diffondendo i principi di interesse economico e progetto collettivo, gestione partecipata e innovazione sociale, per costruire le basi dell'economia futura*<sup>3</sup>.

La società civile diventa, insieme allo Stato, al comparto for-profit e al comparto del terzo settore, un attore attivo dell'azione di welfare. In Italia nel processo di cambiamento dal welfare state/welfare mix alla welfare society e quindi alla welfare community (specificazione territoriale del well being), lo Stato assume un funzione di "regolatore" dell'attività di agenti misti (aziende pubbliche, aziende private/impresa sociale e aziende for profit). Il passaggio da una situazione di monopolio funzionale a quello di "concorrenza e competizione collaborativa" ha

<sup>1</sup> Iris Network (a cura di) (2008), *Oltre la norma. Politiche per l'impresa sociale*.

<sup>2</sup> Con il termine innovazione sociale si identificano diversi concetti. Infatti da un lato può apparire come la semplice diffusione di un'innovazione socialmente condivisa che crea nuovi saperi tecnici o organizzativi. Dall'altro invece può intendersi come l'innovazione che individua un nuovo a un approccio per risolvere problemi sociali, ricorrendo all'utilizzo di tecniche e strumenti manageriali.

<sup>3</sup> Cfr. Euricse, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (2012), *Dossier 02*.

come obiettivo la soddisfazione dei bisogni economico-sociali dei cittadini che esplicitano la loro domanda dinamica di “cittadinanza”. Per la definizione del paradigma della competizione collaborativa e di strategie collaborative tra imprese sociali, una riflessione sul senso di comunità aziendale, dopo quella svolta sull’etica della convergenza, è estremamente importante: in questa tipologia di aziende difatti si realizza un nuovo ambito comportamentale in cui si sperimentano relazioni di vicinanza emotiva che danno una peculiare definizione ai bisogni di relazione sociale e di trasmissione delle informazioni. Da questo approccio è possibile derivare la costruzione di quell’insieme di relazioni mutuamente supportanti e immediatamente disponibili e di quel sistema di valori comuni che, fungendo da ponte tra i soggetti, permette di rendere duraturi gli ambiti relazionali creati con finalità di tipo produttivo. In quest’ottica il senso di comunità nelle imprese sociali deve essere visto come: una forza che, agendo all’interno di un contesto aziendale, influisce in modo positivo sull’impresa sociale stessa e sui suoi membri; un vissuto sperimentato dai membri che è il risultato di legami di appartenenza, affettivi, di condivisione e di aiuto; un investimento culturale e relazionale. Secondo la definizione di W. D. McMillan e M. D. Chavis, il senso di comunità è la certezza soggettiva che i membri hanno di appartenere e di essere importanti gli uni per gli altri e tutti per il gruppo e una fiducia condivisa nella possibilità di soddisfare i propri bisogni come conseguenza della ricomposizione e della convergenza dei singoli bisogni. In tale definizione gli aspetti fondamentali sono: l’appartenenza, cioè la sensazione di condividere una connessione (valoriale, culturale, economica, metaeconomica), l’influenza, cioè l’importanza del gruppo per il singolo e del singolo per il gruppo, l’integrazione e la soddisfazione dei bisogni, la possibilità per i singoli di ottenere le risorse necessarie dall’interazione integrata, la relazione emotiva condivisa, derivante dalla fiducia nella volontà dei membri di condividere una storia, dei valori, degli obiettivi.

Si veda Pezzani F. (2011), *La competizione collaborativa: ricostruire il capitale sociale ed economico*, Università Bocconi, Milano; Manfredi F. (2003), *Le strategie collaborative delle imprese sociali*, Egea, Milano.

L’innovazione sociale, secondo R. Murray, J. C. Grice e G. Mulgan<sup>4</sup>, è un concetto variegato e definibile come: “*l’insieme di pratiche, di strategie, di interpretazioni socio-economiche, di nuove tecnologie e nuove forme organizzative*”, soprattutto dove l’organizzazione dal basso convive con una “socialità di rete”, in cui i rapporti e le relazioni sociali diventano fondamentali presupposti per sviluppare l’attività imprenditoriale. In questo senso le differenze tra pubblico, privato, politica, economia si assottigliano. Riprendendo Hanna Arendt, “*le potenzialità della vita vengono messe all’opera in un impegno di natura etica e non morale*”.

<sup>4</sup> Murray R., Grice J. C., Mulgan G. (2009), *Il libro bianco sull’innovazione sociale*.