

Luca Fazzi

# Imprenditori sociali innovatori

Casi di studio nel terzo settore



**Sociologia del lavoro  
e delle organizzazioni**

**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.



Luca Fazzi

# **Imprenditori sociali innovatori**

Casi di studio nel terzo settore



**Sociologia del lavoro  
e delle organizzazioni**

**FrancoAngeli**

Il volume è stato pubblicato grazie al contributo dell'Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale.

Copyright © 2014 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>Introduzione</b>	pag.	5
<b>1. Vedere lontano</b>	»	21
1. Sguardi corti	»	21
2. “Perché non ci siamo interrogati sul futuro?”	»	25
3. Miopia imprenditoriale	»	28
4. Guardare lungo	»	31
5. Centrare il focus	»	35
Conclusioni	»	38
<b>2. Imparare</b>	»	40
1. L’innovazione come conoscenza	»	40
2. Le forme della conoscenza	»	43
3. La conoscenza plurima in pratica	»	46
4. Imparare a imparare	»	51
5. “Ce l’abbiamo fatta quella volta e ce la faremo ancora”	»	57
6. Organizzazioni che apprendono	»	61
Conclusioni	»	65
<b>3. Connettere</b>	»	66
1. Mettere insieme	»	66
2. Pensare per noi e per gli altri	»	68
3. Guardare fuori dalla scatola	»	70
4. Relazioni virtuose	»	74
5. Coprogettare	»	77
6. L’architettura delle interconnessioni	»	80
Conclusioni	»	83

<b>4. Valorizzare</b>	pag.	85
1. Fare grandi passi con piccole cose	»	85
2. Volontari	»	88
3. “Perché pensiamo sempre che serva una borsa lavoro per inserire un disoccupato?”	»	93
4. I beneficiari dei servizi	»	95
5. “Ho dovuto imparare a arrangiarmi”	»	98
Conclusioni	»	102
<b>5. Coinvolgere</b>	»	104
1. Imprese collettive	»	104
2. Incidenti di percorso	»	106
3. Democrazia e coinvolgimento	»	108
4. Fare sentire parte	»	110
5. Punti di vista periferici	»	113
Conclusioni	»	116
<b>6. Rischiare</b>	»	118
1. “Senza rischio che impresa è?”	»	118
2. Si può imparare a affrontare il rischio?	»	121
3. Rischio e competenze	»	124
4. La socializzazione del rischio	»	127
5. “La grande Ajax”, ovvero l’arte del dare senso al rischio	»	131
6. Rischio, reti e reputazione	»	134
Conclusioni	»	136
<b>Postfazione</b>	»	137
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	139

# Introduzione

L'impresa sociale intesa come quella forma di impresa che opera con finalità sociali con vincoli alla distribuzione degli utili è da alcuni anni uno dei concetti emergenti nel dibattito sulla riforma del welfare (Defourny e Nyssens, 2010). In Italia, le imprese sociali nascono verso la fine degli anni '70 con la trasformazione delle associazioni di volontariato in organizzazioni impegnate nell'erogazione continuativa di servizi sociali. In questo periodo molte esperienze di aggregazione sociale nate sull'onda dei movimenti sociali e culturali del decennio precedente si cominciano a strutturare e assumono la forma di organizzazioni per la prima volta orientate alla produzione professionale di servizi sociali. La principale forma giuridica assunta da queste prime organizzazioni è la cooperativa che costituiva al tempo l'unica soluzione per vendere i beni e i servizi prodotti (Borzaga e Ianes, 2006). Ancora oggi la cooperazione sociale continua a costituire la forma più diffusa di impresa sociale, anche se molte associazioni sono andate a svolgere funzioni di produzione e erogazione di servizi sociali e di welfare.

La frontiera con cui le imprese sociali si devono oggi confrontare in Italia, così come in Europa, è l'innovazione. L'innovazione è da sempre un fattore cruciale per migliorare la performance delle imprese e i loro vantaggi competitivi (Goodman e Dingli, 2012). Innovare significa non solo avere nuove idee, ma anche cambiare le organizzazioni per consentire la realizzazione di tali idee (Boje e colleghi, 2012).

Nel campo di studi sul terzo settore e sulle imprese sociali, il tema dell'innovazione è esploso recentemente come effetto di due processi di grande portata: la crisi del welfare e del sistema di offerta tradizionale dei servizi sociali, da un lato, e il dibattito sulla *social innovation* dall'altro.

La crisi del welfare sta modificando profondamente il sistema entro il quale terzo settore e impresa sociale si sono affermati nel corso degli ultimi trenta anni nei paesi occidentali. Fornire risposte a una domanda in fase di costante crescita sta diventando sempre più difficile a seguito della riduzione del finanziamento pubblico da cui una parte importante dell'offerta dei servizi dipendeva (Fazzi, 2014). Molti servizi, come l'assistenza domiciliare ai non autosufficienti, prodotti inizialmente dalle organizzazioni di terzo

settore sono stati mercatizzati e la distinzione tra i soggetti erogatori, cooperative sociali, associazioni, badanti private, enti profit, non è più motivo per garantire spazi di operatività specifici. Le problematiche sociali sono diventate parallelamente nel tempo molto più complesse e articolate rispetto al passato e bisogni inediti non trovano risposte da parte delle istituzioni: problemi sociali si intersecano con quelli ambientali, le biografie di vita delle persone portano con sé una modificazione delle richieste di aiuto, processi sociali di dimensioni globali come l'immigrazione o l'invecchiamento alterano le coordinate dell'intervento del welfare tradizionale. La pressione della domanda impone dunque nuove risposte e queste devono essere costruite all'interno di uno scenario molto più incerto rispetto al passato.

In parallelo alla crisi del welfare, ha preso corpo un nuovo dibattito politico e economico che ha messo al centro il tema della cosiddetta *social innovation*, o innovazione sociale. A causa del perdurare della crisi economica, da più parti si è individuata una leva dello sviluppo al di fuori delle tradizionali istituzioni pubbliche o di mercato nel campo della cosiddetta imprenditorialità sociale. La *social innovation* è definita dalla Commissione Europea come un intervento che risponde ai bisogni sociali insoddisfatti, migliorando gli outcomes sociali. L'innovazione sociale riguarda gli interventi che sono diretti a gruppi vulnerabili della società e che sanno intercettare e valorizzare la creatività delle associazioni di volontariato, delle organizzazioni e degli imprenditori sociali per trovare modi nuovi di rispondere a bisogni sociali impellenti a cui non arriva un'adeguata risposta dal settore pubblico né dal settore privato (Pol e Ville, 2009). Nonostante il dibattito non abbia ancora chiarito cosa si deve intendere con il concetto di imprenditorialità sociale, ovvero se si tratta di imprese che operano con finalità sociali con vincoli giuridici alla distribuzione degli utili oppure solo imprese animate da generici obiettivi sociali, la pressione impressa nell'agenda politica al tema dell'innovazione sociale apre nuovi campi di intervento per l'azione imprenditoriale e sollecita esplicitamente il terzo settore allo sviluppo di politiche e strategie innovative di sviluppo e erogazione di servizi.

In questo nuovo quadro, innovare diventa una priorità a cui la grande parte delle organizzazioni di terzo settore e delle imprese sociali in particolare guardano con un misto di interesse e apprensione (Picciotti, 2013). Ma cosa significa concretamente essere degli imprenditori sociali innovatori?

L'impresa sociale è considerata spesso nel dibattito attuale come un'istituzione che in forza di caratteristiche proprie come l'assenza di finalità lucrative e la mission sociale è naturalmente portata a rispondere ai bisogni sociali e a svolgere una funzione trasformativa e innovativa del sistema di welfare. Impresa sociale è in questa prospettiva sinonimo di inno-

vazione sociale. Questa concezione dell'impresa sociale è definita "ontologica", perché fa risalire a una specifica forma di organizzazione comportamenti che sono considerati essere in larga parte indipendenti dalle specifiche condizioni, politiche, economiche e sociali, all'interno delle quali prende forma l'azione organizzativa (Corry, 2011). Un approccio ontologico al terzo settore e alle imprese sociali assume l'esistenza di un fenomeno che può essere definito, una volta per tutte, per le sue caratteristiche costitutive e che in base ad esse può essere messo in relazione con altri fenomeni che presentano elementi con esso comparabili.

Una simile concezione dell'impresa sociale presenta secondo molti studiosi diversi problemi analitici.

Il primo è l'idea secondo cui la struttura determina il comportamento dell'impresa. Una certa forma giuridica sarebbe in grado secondo questa concezione di guidare l'organizzazione verso determinate mete. Di per sé, si può anche accettare l'ipotesi che una forma giuridica di impresa che esclude l'obiettivo del profitto possa spingere i membri dell'organizzazione verso il conseguimento di obiettivi sociali. La forma giuridica non aiuta però a capire le ragioni che portano talune imprese sociali a fornire risposte ai bisogni emergenti attraverso formule innovative di intervento, mentre altre operano secondo schemi routinari e poco attenti alle dinamiche sociali. La ricerca empirica ha dimostrato ormai da anni che non basta essere imprese sociali sotto il profilo formale per produrre innovazione e cambiamento (Borzaga e Fazzi, 2011a). Osborne e colleghi (2006) hanno individuato per esempio nelle politiche pubbliche e quindi in un fattore addirittura esterno alla configurazione delle imprese l'elemento fondamentale per promuovere l'innovazione del terzo settore. Altri studiosi sottolineano come sotto certe condizioni (di regolazione, mercato, impostazione manageriale) le imprese sociali e le organizzazioni di terzo settore non presentano comportamenti particolarmente diversi da quelli delle pubbliche amministrazioni o delle imprese commerciali (Eikenberry e Kluver, 2004). Addirittura alcuni studi dimostrano che, se costrette a operare in ambienti molto competitivi di mercato, le organizzazioni di terzo settore possono arrivare a snaturare completamente la propria mission e il proprio modello di produzione di servizi (Guo, 2006). La struttura e la forma giuridica sono dunque elementi indispensabili per qualificare un'impresa sociale, ma non sufficienti per spiegarne il comportamento.

Il secondo problema della concezione dell'impresa sociale come strumento di trasformazione e innovazione sociale è la difficoltà a fare risaltare i processi che portano specifiche organizzazioni a svolgere tale funzione. Diversi studiosi hanno sottolineato che si sa ancora poco sui processi che portano le imprese sociali a essere innovative (Pestoff e Brandsen, 2009).

Come ha notato Anheier (2000, 7), le nonprofit sono “organizzazioni sorprendentemente complesse rispetto alle forprofit”. L’ambiente in cui operano le organizzazioni di terzo settore e le imprese sociali richiede di governare processi complessi di interazione tra stakeholders molto eterogenei e mossi da logiche di comportamento non assibilibili al principio dello scambio tra equivalenti tipico del mercato, come i donatori, le pubbliche amministrazioni, le reti del volontariato e la comunità locale.

Le imprese sociali acquisiscono dunque le risorse materiali, umane e reputazionali per svolgere le proprie attività da fonti variegata e devono gestire forme multiple di scambi come i contratti, le vendite di servizi, i contributi, le donazioni, eccetera. Anche internamente alle imprese sociali si può applicare quella che Anheier chiama la “legge della complessità delle nonprofit”. Queste organizzazioni hanno un sistema di proprietà e controllo in genere diffuso con un consiglio di amministrazione, un’assemblea di soci, dei dirigenti e quadri, e un riferimento generale almeno sul piano etico alla comunità. I lavoratori possono essere inoltre mossi da motivazioni occupazionali, ma anche ideali, essere retribuiti o volontari. È la capacità di governare questo insieme complesso di processi a determinare i risultati dell’azione organizzativa e imprenditoriale e ciò in modo ampiamente indipendente dalla forma giuridica assunta dall’organizzazione.

Il terzo problema della concezione che attribuisce all’impresa sociale virtù proprie riguarda la sottovalutazione della componente umana dell’imprenditore sociale. Negli ultimi anni, questa divaricazione è fortemente aumentata a causa della crescente ambiguità con cui ci si riferisce al concetto di impresa sociale (Teasdale, 2011). Come hanno sottolineato Lyon e Sepulveda (2009), l’impresa sociale è un costrutto sociale che può essere interpretato e rappresentato secondo varie angolature e punti di vista. In particolare oggi il dibattito è polarizzato con toni peraltro di forte antagonismo culturale tra la posizione di chi vede lo specifico delle imprese sociali nella loro forma istituzionale e in particolare nel vincolo alla non distribuzione degli utili, e chi invece considera come impresa sociale ogni forma di impresa che persegue finalità sociali indipendentemente dallo statuto giuridico (Borzaga e Galera, 2009). La prima posizione tipicamente europea enfatizza la dimensione collettiva e giuridica delle imprese sociali, mentre la seconda, di stampo anglosassone, focalizza l’attenzione sull’idea di imprenditore socialmente vocato (Kerlin, 2010). La principale critica che i sostenitori dell’impresa sociale come istituzione muovono ai fautori dell’idea dell’imprenditorialità sociale in senso più ampio è che, senza vincoli formali, il perseguimento di obiettivi sociali è inevitabilmente soggetto alla discrezionalità del singolo imprenditore (Borzaga e Fazzi, 2011b). Se l’intenzione a operare con fini sociali viene a cessare, non ci sono di conse-

guenza garanzie relative all'uso sociale dei patrimoni accumulati o a favore dei beneficiari degli interventi. La distinzione tra forma istituzionale e dote individuale del singolo imprenditore rischia di creare una contrapposizione culturale che ha conseguenze inevitabilmente negative sotto il profilo analitico.

Se è vero che la forma giuridica e istituzionale costituisce un elemento fondamentale per comprendere il comportamento di un'organizzazione, questo approccio rischia di lasciare sottotraccia un altro elemento essenziale che è rappresentato dagli schemi mentali e dai modelli di comportamento delle persone che governano l'impresa. Questi schemi e questi comportamenti non sono identici, né possono essere considerati come il derivato automatico di una specifica forma giuridica. Essi rappresentano piuttosto l'esito di percorsi e scelte personali e professionali scarsamente studiati e codificati, ma che costituiscono una chiave di volta fondamentale per comprendere lo sviluppo e l'evoluzione delle imprese sociali nell'attuale contesto storico.

Questo libro si propone di fare vedere come l'impresa sociale può svolgere un ruolo di trasformazione e innovazione sociale solo a condizione ci siano degli imprenditori sociali che, in forza del loro modo di pensare e di agire, riescono a concretizzare i vantaggi competitivi teorici di una certa specifica forma di impresa.

Le imprese sociali non sono imprese comuni: esse giustificano la propria esistenza sulla base di specifiche funzioni che sono in grado di svolgere in modo originale rispetto a altri attori come lo Stato e il mercato. Essere imprenditori sociali significa realizzare innovazione senza snaturare le caratteristiche di peculiarità di tali imprese. I processi di professionalizzazione e strutturazione naturalmente rendono i confini tra i diversi soggetti più difficili da mantenere in modo limpido e è per questo motivo che molti autori parlano di "ibridazione" (Battilana e Dorado, 2010). Con questo concetto si vuole indicare come le imprese sociali sono organizzazioni che si confrontano con esigenze e modelli di sviluppo che devono integrare gli elementi tipici del terzo settore con le richieste e le forme organizzative proprie delle imprese pubbliche e commerciali (Minloff, 2002). Ma ibridazione non significa perdere le proprie caratteristiche e funzioni, bensì adattarle a contesti e richieste complesse e in continuo cambiamento mantenendone gli elementi di peculiarità e originalità (Hulgård e colleghi, 2014).

Gli imprenditori sociali devono riuscire a esercitare di conseguenza le proprie capacità tenendo fermo l'obiettivo del mantenimento dell'identità terza dell'impresa sociale rispetto a quella specifica delle imprese pubbliche e di mercato.

Questo tema è molto delicato come dimostrano le recenti ricerche che approfondiscono il rapporto tra imprese sociali, innovazione e orientamento

alla giustizia sociale (Fazzi, 2013). Rincorrendo in modo non consapevole l'innovazione per affrontare la crisi, molte imprese sociali rischiano di porre in sottofondo o considerano non rilevante l'orientamento alla giustizia sociale delle proprie attività. La tutela dei lavoratori e dei soci è un obiettivo che esplicitamente diventa prevalente rispetto alla risposta nei confronti dei bisogni di chi non può permettersi il costo dell'accesso alle prestazioni. Quando questo si verifica, il concetto stesso di imprenditore sociale si appanna pur se le organizzazioni sono formalmente senza fine di lucro o hanno vincoli specifici rispetto alla sua distribuzione.

I modelli di pensiero e comportamento degli imprenditori sociali innovatori non sono naturalmente indipendenti dalla forma e dai processi organizzativi che caratterizzano l'azione delle singole imprese. Il legame tra individuo e struttura sociale è sempre bidirezionale e complesso. Specifici modelli di impresa sono quindi più adatti di altri per permettere alle capacità degli imprenditori sociali di innovare e usare l'organizzazione con finalità di trasformazione sociale. Inoltre è chiaro che il modo di pensare e comportarsi degli imprenditori sociali deve rapportarsi a variabili organizzative quali dimensioni, struttura, campo di attività. Le fasi di vita di un'organizzazione portano con sé anche richieste e sfide progettuali e gestionali diversificate (Helmig e colleghi, 2010)

Ma se vengono a mancare le capacità degli imprenditori di usare le organizzazioni come strumento di cambiamento e innovazione, nessuna impresa sociale da sola è in grado di orientare la propria azione in forza di una sua specifica forma o statuto giuridico. Le organizzazioni senza individui sono scatole vuote incapaci di dare senso al proprio comportamento.

Una tra le tante storie che aiutano a capire il ruolo che possono avere le capacità delle singole persone nell'orientare il percorso di sviluppo di un'impresa sociale è quella di Claudio, il cofondatore di una delle più importanti cooperative sociali del bellunese; la "Cadore".

Claudio ha iniziato a lavorare nella seconda metà degli anni '70, prima come ragioniere, poi come sindacalista nelle valli del Cadore. I suoi racconti parlano di un passato che oggi sembra molto lontano e quasi inverosimile. *"In quel periodo andavamo io e un collega nelle valli con una vecchia moto Guzzi Stornello a fare proselitismo sindacale. Gli operai delle valli non sapevano nemmeno dell'esistenza dei sindacati e i datori di lavoro spesso erano molto ostili."* Claudio ricorda di grandi discussioni per entrare nelle aziende e di sotterfugi incredibili che si dovevano escogitare per potere fisicamente entrare a parlare con gli operai. *"Avevo escogitato questo trucco: tenevo un pezzo di carta vetrata nascosta in bocca. Quando si iniziava a discutere con i datori di lavoro erano spesso battibecchi, alzate di voce e mani addosso. Io cercavo di arrivare a questo punto così avevo la*

*scusa per fingere di scivolare a terra. Mi sfilavo la carta a vetro dalla bocca e l'abrasione delle gengive faceva uscire un lago di sangue. Allora il mio collega minacciava di chiamare i carabinieri e così potevamo entrare a parlare con gli operai."*

Lasciato il sindacato alla fine degli anni '80, apre con due soci già imprenditori nel turismo, un'attività commerciale con la Cina. Entra in contatto con alcuni notabili cinesi e conosce il misterioso mondo orientale. Viaggia da Pechino a Shangai, conosce le abitudini locali sempre con un interprete, perché non parla il cinese né l'inglese. In Cina conosce la figlia di un notevole del partito di professione medico che li fa conoscere l'antica medicina cinese. Tornato in Italia prende contatti con l'Asl di Belluno e con i soci apre uno dei primi ambulatori italiani privati di medicina tradizionale cinese. Intanto organizza attività commerciali pionieristiche a Pechino attraverso la vendita di occhiali con il marchio Valentino che era il nome di uno dei due soci, ma faceva breccia perché veniva in mente il nome dello stilista che i cinesi ricchi conoscevano. *"In un incontro con i funzionari dell'I.C.E. di Pechino scoprimmo che nel 1991 in città erano già state vendute quattro Ferrari, esisteva un mercato del lusso, e così ci siamo buttati"*.

Durante i suoi viaggi in Cina scopre che la mimica e la gestualità cinese sono diverse da quelle occidentali. *"I cinesi sembra non riescano a esprimere i propri sentimenti, se sono contenti non ridono se sono tristi non piangono. Mi aveva colpito molto questa cosa. Poi un giorno mi hanno spiegato che è un fatto culturale, è la logica del Dragone, il serpente che piegandosi accumula energia per poi agire (non gli serve Galileo). Mentre noi occidentali facciamo fatica a distinguerli perché diciamo che sono tutti eguali, per loro noi siamo dei pinocchi perché abbiamo il naso lungo."*

Nei primi anni '90, Claudio si sposta con i suoi soci nella ex Jugoslavia martoriata dal conflitto etnico. Fondano una società commerciale con la quale vendere vestiti alle popolazioni colpite dalla guerra. *"In Jugoslavia, non c'era l'abitudine di portare i risparmi nelle banche sotto il regime comunista. La gente teneva i soldi a casa. Quando hanno iniziato a chiudere i negozi, il potere di acquisto non era crollato solo non si sapeva dove andare a comprare la merce. Così abbiamo organizzato una vendita con furgoni. Alcuni li abbiamo comprati a una svendita delle Poste Italiane e poi abbiamo comprato gli altri."*

Claudio organizza la logistica e i contatti con il territorio, direttamente sul campo. È a Sarajevo sotto i bombardamenti e i tiri dei cecchini, bivacca sotto le macerie della grande biblioteca bruciata dalle granate serbe, riprende poi la vendita degli abiti seguendo il fronte bellico che scendeva mese dopo mese verso Dubrovnik e il confine serbo, finisce sotto un bombardamento a Livno e nella stessa giornata in mezzo ad una sparatoria a Duvno.

Nel '97 litiga con i soci e ritorna in Italia. Trova occupazione in Piemonte come volontario nel Gruppo Abele di Don Ciotti, aiuta ad aprire e gestire una nuova struttura sulla collina di Cavoretto a Torino, stringe amicizia con Angelo papà di Don Luigi nato nel 1911 in Cadore emigrato in Piemonte per lavoro nel 1950.

*“Ho lavorato con pedofili e malati di Aids per alcuni anni. Un'esperienza che mi serviva per ritrovare un po' di serenità dopo l'esperienza della Jugoslavia.”* A Torino, Claudio rimane fino alla fine degli anni '90 per ritornare successivamente nel Cadore per stare vicino alla famiglia di origine e al padre ammalato. Trova occupazione vincendo un concorso presso l'azienda sanitaria come impiegato amministrativo. Dopo un breve periodo di lavoro impiegatizio incrocia la grande crisi dell'industria dell'occhialeria e la desertificazione del tessuto economico locale. Fonda allora sollecitato da due sindaci suoi amici, una cooperativa sociale che prende il nome dal territorio in cui vive: “Cadore”. La cooperativa sociale “Cadore” si pone l'obiettivo dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e disoccupati nell'area cadorina.

*“Abbiamo voluto chiamare la cooperativa Cadore - racconta Claudio - perché volevamo sottolineare l'importanza dello sguardo sul territorio. Le cooperative nascono soprattutto per rispondere alle richieste dei singoli Comuni. Ma lavorando con la sola dimensione comunale non si va lontani, non si fa crescere niente”.*

La cooperativa Cadore occupa attualmente centoquaranta persone: giovani del luogo, disoccupati, soggetti svantaggiati. Le attività sono molto differenziate e si va dal ripristino ambientale alla gestione di servizi pubblici come i piccoli musei di montagna. La cooperativa è la seconda impresa per occupazione del territorio.

*“Mi interessa soprattutto la crescita del territorio. Queste sono storicamente aree marginali. Con la crisi dell'occhialeria è andato tutto per aria. Il turismo è poco sviluppato, manca la cultura, basta fare dieci chilometri e passare in Trentino e sembra di essere in un altro mondo e non solo una questione di risorse ma di mentalità”.*

*“Abbiamo aperto da giugno un punto di ristoro sulla ciclabile Calalzo Cortina. Ci abbiamo messo risorse nostre per partire. L'idea è di aiutare l'area a svilupparsi dal punto di vista dell'attrattività turistica e economica. Si può dare lavoro a un malato mentale o a un disoccupato in vari modi. Uno fondamentalmente assistenziale e allora si va a chiedere ai Comuni di darti un servizio di manutenzione o pulizia riservato per occupare queste persone. L'altro consiste nel costruire attività che, oltre a dare lavoro ai soggetti deboli, fanno qualcosa di utile per il territorio, per renderlo più attrattivo, favorire lo sviluppo dell'economia locale, costruire occasioni di*

*incontro per la comunità che qui è frammentata nei mille rivoli delle vallate e dei piccoli paesi.”*

Diversamente dalle altre cooperative locali che continuano a mantenere il proprio *core business* nella gestione di servizi affidati tramite appalti “Cadore” ha deciso di investire nello sviluppo di servizi rivolti direttamente al mercato.

In collaborazione con il consorzio “Le Mat” sono stati aperti degli appartamenti per vacanze e sono stati organizzati i primi pacchetti turistici con un’agenzia di Monaco di Baviera. *“Non ci aspettiamo che i turisti vengano da noi perché nella cooperativa lavorano i matti. È roba che funzionava anni fa, adesso i tempi sono cambiati e gli appartamenti comunque sono solo un modo per lavorare sulla dimensione più ampia dello sviluppo del territorio”*. Il pacchetto turistico prevede oltre all’ospitalità anche una serie di gite guidate alle Dolomiti (Cime di Lavaredo, Misurina, eccetera) e la visita dell’archeologia industriale. *“Le vecchie fabbriche di occhialeria della zona, le miniere, il turismo a cui ci rivolgiamo è di fascia medio alta sono persone che vogliono usare il loro tempo per vedere più cose. Allora gli offriamo il turismo classico e la conoscenza della storia locale più due giorni a Venezia che completano il tour”*.

Per ospitare i turisti dall’estero - *“perché i soldi sono fuori dall’Italia ormai chi vende all’estero ha retto chi si è appoggiato alla domanda interna è saltato per aria. Anche qui in Veneto è crollato tutto e dobbiamo imparare da queste cose”* - gli operatori della cooperativa coinvolti nel progetto stanno partecipando a corsi di lingua tedesca e inglese.

La visione che Claudio ha della cooperativa per il futuro è molto chiara: *“con la crisi bisogna sapere innovare e guardare avanti. La cooperazione di nicchia secondo me non ha futuro. Io penso che dobbiamo porci seriamente il problema di come gestire veramente in modo diverso l’economia locale. Penso alle piccole centraline a acqua, alle biomasse dei boschi. Le centrali di rappresentanza per anni andavano in regione a trattare di appalti dei servizi assistenziali e si sono lasciate scappare completamente questi settori. La regione alla fine ha dato concessioni agli imprenditori che hanno costruito le centraline e le hanno rivendute ai fondi internazionali per fare cassa. Con questa politica del mordi e fuggi i territori vengono spogliati delle loro ricchezze. La cooperazione per me dovrebbe interessarsi di queste questioni e unire il sociale con lo sviluppo. Ma per fare questo serve una visione di insieme e se si è abituati a guardare basso non si vede l’orizzonte.”*

La storia di Claudio è emblematica di quanto le persone con le proprie esperienze e le proprie sensibilità possano apportare un contributo fondamentale per la definizione della configurazione e lo sviluppo dell’innovazione.

Nel dibattito internazionale, la figura dell'imprenditore sociale e delle sue caratteristiche o qualità distintive è da diversi anni al centro dell'attenzione (Mair e Marti, 2006). Nonostante il termine imprenditore sociale sia utilizzato in modo ancora molto impreciso e ambiguo, facendo riferimento a realtà molto variegata come le imprese profit e nonprofit, con questo concetto ci si riferisce in modo sufficientemente condiviso a una figura definita da Dees (2001) come "agente che lavora per il cambiamento". La focalizzazione dell'attenzione sulle figure degli imprenditori sociali non comporta di per sé una sottovalutazione della dimensione istituzionale e giuridica delle organizzazioni. Permette però di aggiungere una variabile a un processo di analisi che rischia altrimenti di essere riduttivo e povero per quanto riguarda sia i risultati che le indicazioni operative e strategiche da offrire. In Italia, il filone di studi che mira a approfondire le caratteristiche degli imprenditori sociali è largamente assente. Il concetto di impresa sociale rimanda a una dimensione giuridica e istituzionale specifica che assume in sé le caratteristiche necessarie per produrre vantaggi competitivi e innovazione. È dunque la natura privata, collettiva e sociale delle imprese sociali a rappresentare il motore di cambiamento e l'elemento competitivo nei confronti delle imprese commerciali e pubbliche.

L'evoluzione delle imprese sociali vista in una prospettiva dinamica e storica porta tuttavia a complessificare questa chiave analitica. È vero che le imprese sociali sono diventate importanti attori di cambiamento del welfare, ma questo non è avvenuto con la stessa intensità e nello stesso modo nei vari periodi di sviluppo del fenomeno. Negli ultimi dieci anni in particolare la spinta innovatrice delle imprese sociali è stata in larga parte assorbita all'interno della meccanica di funzionamento delle politiche pubbliche. Molte imprese sociali sono diventate gestrici di servizi per conto delle pubbliche amministrazioni o delle aziende pubbliche con un calo marcato di autonomia imprenditoriale (Fazzi, 2013).

Uno dei grandi problemi delle imprese sociali in Italia sta diventando palesemente la perdita progressiva di vocazione imprenditoriale dove per vocazione imprenditoriale si intende la capacità schumpeteriana di vedere attraverso gli schemi consolidati, assumersi il rischio di osare soluzioni non sperimentate, capacità di aggregare risorse per il raggiungimento di un fine comune (Schumpeter, 1911).

La storia di Claudio fa intravedere che le competenze trasversali, le qualità interiori, e i modelli mentali delle persone rappresentano ancora e forse oggi in modo particolarmente decisivo un motore fondamentale dell'ideazione e dell'innovazione. La capacità di assumersi un rischio, di vedere l'insieme e non solo i segmenti specialistici di attività, di collegare gli interessi della comunità locale con quelli dei soggetti svantaggiati,

l'intuizione e lo sguardo lungo sono elementi distintivi decisivi per spiegare il cambio di marcia che talune imprese riescono a dare al proprio percorso di sviluppo differenziandosi dalla grande massa di imprese pressate dalla crisi e incapaci di reagire proattivamente ad essa.

Questo libro tratta dei modi di pensare e di agire che possono supportare il cambiamento delle imprese sociali. Quali sono questi modi? Come si maturano e si possono esprimere? Quali sono i possibili risultati della loro applicazione pratica? Quanti individui come Claudio lavorano quotidianamente nelle imprese sociali senza che nessuno si interroghi sul loro ruolo per l'immaginazione e la realizzazione del cambiamento?

Lo scopo del libro è di fare vedere i modi di pensare e di agire degli imprenditori sociali nelle loro conseguenze pratiche per poterne identificare il valore concreto sullo sviluppo delle imprese sociali e consentire di sperimentarne l'uso. Il volume descrive in ciascun capitolo le capacità degli imprenditori sociali che appaiono particolarmente centrali in questa fase storica per promuovere l'innovazione e le condizioni e caratteristiche delle organizzazioni che favoriscono la maturazione e la messa in pratica di tali capacità.

Il metodo di ricerca utilizzato per discutere del tema è lo studio di casi attraverso l'approccio narrativo. Il paradigma narrativo utilizza lo studio di casi partendo dall'assunto che la conoscenza è il risultato di processi complessi di costruzione sociale. Centrale per lo studio del fenomeno imprenditoriale è dunque il modo attraverso il quale gli individui attribuiscono significato alla realtà (Cornelissen e Clarke, 2010). Il paradigma narrativo non si contrappone, nell'uso che ne viene fatto in questa sede, al paradigma cosiddetto positivista che studia il fenomeno dell'imprenditorialità attraverso dati statistici individuando variabili da testare attraverso metodi quantitativi di analisi.

Il paradigma positivista è interessante da utilizzare soprattutto in chiave di verifica di ipotesi di ricerca ben definite (Shane e Venkataraman, 2000). Mentre nel caso degli imprenditori profit si può disporre di una certa letteratura empirica dalla quale estrarre ipotesi di verificare empiricamente, per gli imprenditori sociali al contrario già la vaghezza dell'elemento definitivo rende difficile studiare il fenomeno in base a ipotesi predefinite. L'approccio narrativo da questo punto di vista, caratterizzandosi per una vocazione maggiormente esplorativa, permette di analizzare la complessità dell'azione imprenditoriale con maggiore flessibilità e approfondimento.

I risultati conseguiti dalla ricerca non consentono di trarre generalizzazioni statisticamente significative, ma mettono in luce le caratteristiche idealtipiche dell'azione imprenditoriale che si realizza in contesti e campi di intervento specifici. Da questo punto di vista, essi aiutano a impostare e

sperimentare specifici modelli di comportamento imprenditoriale che, sulla base delle osservazioni acquisite, hanno mostrato di favorire e sostenere lo sforzo di realizzazione dell'innovazione.

La scelta dei casi di studio riportati nel libro si basa sull'individuazione di quelli che sono definiti in letteratura come “observable outcome patterns”, ovvero attività che hanno comportato la creazione di valore economico e sociale attraverso la realizzazione di nuove idee imprenditoriali (Van Burg e Romme, 2014). Si tratta di casi di imprese sociali particolarmente innovative dal punto di vista dell'innovazione. Tali casi sono affiancati da altri, particolarmente problematici, che servono a mettere meglio in risalto le variabili associate al comportamento innovativo. I casi analizzati non sono rappresentativi della distribuzione geografica e settoriale delle imprese sociali nazionali. Essi inoltre risentono della particolarità del contesto italiano caratterizzato dalla presenza di mercati semi protetti e di una domanda pagante privata di servizi ancora scarsamente sviluppata. Come ha sottolineato Zahra (2007), le condizioni di contesto rappresentano una variabile chiave per comprendere il fenomeno imprenditoriale, perché la natura e le dinamiche contestuali influiscono in modo molto importante sulle sue caratteristiche operative. Non sono possibili quindi, sulla base dei risultati riportati, comparazioni dirette con le caratteristiche dell'innovazione dell'impresa sociale in altri contesti geografici dove queste condizioni sono diverse, come negli Stati Uniti o nel mondo anglosassone in generale.

Lo scopo del libro non è però di verificare ipotesi universalmente valide, bensì di permettere un'esplorazione riflessiva e ragionata dei complessi processi che sottendono allo sviluppo dell'imprenditorialità sociale innovativa nell'attuale fase storica di trasformazione del welfare italiano. In questo senso il libro va inteso come una bussola per orientare il viaggiatore verso una direzione piuttosto che non come un manuale di istruzioni che, seguite pedissequamente, portano al conseguimento di un risultato predefinito.

Il libro è strutturato in sei parti, ciascuna delle quali è dedicata a uno specifico modo di pensare e fare impresa sociale che connota e distingue gli imprenditori sociali dai semplici gestori di servizi.

Il primo capitolo tratta della capacità di vedere lontano. Lo sguardo lungo rimanda all'immagine di Seneca del marinaio che nessun vento può aiutare se lui non sa in che direzione andare. Avere una visione, proiettare lo sguardo non solo sulle emergenze del presente, costituisce forse la caratteristica più importante degli imprenditori sociali innovatori. Quali sono i presupposti mentali e culturali che sostengono questo atteggiamento? E quali sono le condizioni organizzative che permettono ad esso di diventare elemento distintivo di una cultura di impresa?

Il secondo capitolo affronta il tema del conoscere e dell'imparare. L'imprenditore sociale innovativo è una persona portata all'apprendimento. Più sa e più ha voglia e desiderio di imparare, Gli interrogativi affrontati sono: quali sono i ragionamenti che portano questi individui a mettersi in una posizione costante di apprendimento? Che tipo di strumenti utilizzano per conoscere? Quali sono le forme di conoscenza che alimentano la loro azione e il loro pensiero? E quali sono le condizioni organizzative che favoriscono un ambiente in cui si è portati a imparare?

Il terzo capitolo parla della capacità di connettere. Connettere significa tenere insieme segmenti e parti di realtà. L'innovazione nel campo delle imprese sociali si alimenta storicamente di connessioni: quelle dei bisogni dei famigliari e degli utenti con particolari patologie sociali (malati psichici, disabili, eccetera), quelle dell'esclusione sociale e dell'inserimento lavorativo, quelle dei settori che si intersecano tra loro come l'agricoltura sociale o i servizi socio sanitari. Come si può connettere interessi e bisogni diversi all'interno di un unico progetto o visione di impresa? Che tipi di sguardo vanno gettati sulla realtà? Quali strumenti possono essere utilizzati per unire, invece che separare e dividere?

Nel quarto capitolo è analizzata la capacità di valorizzare le risorse. Valorizzare le risorse significa percepire e dare valore a tutto ciò che può essere utilizzato per il perseguimento dei fini dell'impresa sociale. Paradossalmente, questa capacità si è nel corso degli ultimi trenta anni notevolmente affievolita con l'aumento della facilità di accesso ai finanziamenti pubblici. La garanzia di una crescita/stabilizzazione delle risorse da parte del settore pubblico ha favorito un certo disinvestimento nella ricerca di risorse aggiuntive e questo è per esempio ben visibile nella scarsa attitudine delle imprese sociali a realizzare attività di fundraising e nel basso peso che hanno le donazioni sui bilanci economici delle stesse. Nella situazione attuale la capacità di dare valore a risorse inesprese o latenti costituisce un'esigenza essenziale per lo sviluppo delle imprese sociali. Che cosa significa valorizzare le risorse per le imprese sociali? Come fare in modo di trasferire questo valore all'interno delle organizzazioni? E che metro di misura è importante utilizzare per attribuire valore a qualcosa che rischia di non essere visto o considerato tale?

Il quinto capitolo tratta della capacità del coinvolgere. Le imprese sociali sono organizzazioni collettive che per loro stessa natura funzionano sulla base della partecipazione attiva dei propri membri. I processi di professionalizzazione e aziendalizzazione spesso imposti dall'esterno favoriscono però la diffusione di nuovi modelli manageriali e architetture che non favoriscono il coinvolgimento dei membri delle organizzazioni. In questo modo molti processi di innovazione sono ostacolati. Gli imprenditori sociali in-

novatori sono coloro che sanno motivare membri e portatori di interesse nel partecipare ai processi di ideazione e innovazione delle imprese. La capacità di coinvolgere però deve garantire un equilibrio molto delicato tra la partecipazione e l'efficacia dei processi decisionali e questo non sempre è semplice in organizzazioni a elevata caratterizzazione ideologica. Come è possibile promuovere una partecipazione funzionale allo sviluppo di innovazione? Che tipo di ragionamenti fanno maturare la convinzione dell'esigenza di non operare come uomini soli al comando? E quali architetture organizzative vanno progettate per favorire il coinvolgimento?

L'ultimo capitolo tratta della capacità di rischiare. Le imprese sociali e le organizzazioni di terzo settore sono considerate da molti studiosi come "disincentivi istituzionali" all'assunzione di rischio. Non valendo il principio della proprietà individuale e non potendo collegare l'investimento al ritorno economico a causa dei vincoli alla non distribuzione degli utili, le imprese sociali non forniscono stimoli al rischio economico. Esse non sarebbero pertanto strumenti particolarmente indicati per favorire l'innovazione. Questo genere di osservazioni non sembra riuscire a cogliere come l'evoluzione delle imprese sociali, pur se connotata da fasi alterne di dinamismo, è stata spesso caratterizzata da fortissime assunzioni di rischio personali. L'esperienza delle prime imprese sociali italiane nasce sulla base di spinte ideali che hanno messo alle volte in pericolo la stessa incolumità fisica dei fondatori. Si pensi per esempio alla storia di molti dei primi obiettori di coscienza che per perseguire valori e ideali rischiavano di finire in carcere. Altrettanto esemplificativo è il comportamento di molti presidenti di cooperative sociali che firmavano fidejussioni sui propri beni personali per avere dalle banche i finanziamenti per fare partire le attività delle proprie organizzazioni. Ancora oggi ci sono imprenditori sociali che non aspettano di avere la certezza del finanziamento pubblico per avviare i propri progetti di impresa e si espongono in prima persona per cercare e acquisire le risorse necessarie per il funzionamento delle attività. Come si impara a assumere il rischio? In cosa consiste questa capacità? E quali misure e strategie possono essere approntate a livello organizzativo per stimolare e rinforzare questi atteggiamenti?

Finisco questa breve introduzione con alcune considerazioni personali. Innanzitutto i ringraziamenti. Mi limito a tre persone, anche se dovrei citarne molte decine, e forse anche di più. La prima è Carlo Borzaga che mi ha trasmesso la passione per lo studio delle imprese sociali e mi ha sempre aiutato in modo disinteressato anche quando le mie idee non collimavano con le sue. Ho imparato da lui che bisogna essere generosi per potere apprendere. La seconda persona è Bruno Pozzobon, per me l'idealtipo dell'autentico imprenditore sociale, che mi ha insegnato l'importanza di

avere quello che lui in dialetto veneto chiama un “proietto” per realizzare le proprie idee. E, infine, Paolo Fontana con cui nel mese di agosto, mentre tutti erano al mare o in ferie, ho attraversato in macchina l’Italia per raccogliere molte delle storie e delle interviste che ho riportato in questo libro.

E per terminare due parole sul senso di un lavoro che per me rappresenta la fine di un percorso di studi e ricerca durato quindici anni. Ho iniziato a lavorare nel terzo settore per caso nel 1995 come direttore di una piccola cooperativa sociale di inserimento lavorativo dopo essere tornato in Italia ritrovandomi in una condizione di necessità di integrare lo scarso reddito derivante dalla borsa di studio di post dottorato. È stato un incontro occasionale, fortuito come spesso accade nella vita, che mi ha permesso di conoscere il mio futuro oggetto di studio con occhi diversi da quelli del ricercatore seduto dietro la sua scrivania a leggere libri. Ho avuto la possibilità e la fortuna di conoscere tantissime persone in questi anni: imprenditori sociali, operatori, volontari, colleghi e ricercatori che mi hanno insegnato molto di quello che oggi posso dire di sapere al riguardo delle imprese e degli imprenditori sociali. Dopo quindici anni arriva però anche il momento di fare un punto e di lasciare che altri con lo sguardo più fresco osservino e interpretino la realtà. Volevo che questo momento di chiusura di un percorso non fosse una sintesi di una conoscenza accademica che, inevitabilmente, rischia di essere prolissa e ripetitiva, ma una sorta di racconto corale di quanti ho potuto conoscere, intervistare e osservare svolgere per davvero l’attività di imprenditori sociali. Il libro è dunque costruito come un caleidoscopio di storie, biografie, esperienze di innovazione raccontate da imprenditori sociali che ne sono stati protagonisti.

Il termine caleidoscopio l’ho scelto deliberatamente, perché nell’antico greco vuole dire “vedere bello”. Il caleidoscopio è uno strumento ottico che utilizza specchi o frammenti di vetro per creare una pluralità di strutture geometriche simmetriche che si generano dall’unione dell’immagine diretta dei frammenti e di quelle create dalle riflessioni negli specchi. Continuando a ruotare il caleidoscopio, le figure mutano e cambiano colore e forma, senza mai ripetersi. L’immagine che mi sono fatto e che vorrei trasmettere del mondo di quelle che considero le autentiche imprese sociali e gli autentici imprenditori sociali è qualcosa di molto simile alle figure simmetriche che si osservano all’interno di un caleidoscopio. Sono figure che cambiano continuamente, e assumono mille forme e mille colori. Non ne ho mai vista una eguale all’altra. In qualche modo è come se si muovessero danzando e seguendo un ritmo proprio. Penso il loro fascino sia alla fine quello di invogliarci a immaginare sempre un mondo diverso da quello in cui siamo costretti a vivere.