

intervista | **studi** | prospettive | inserto | metodo | strumenti | luoghi&professioni | bazar

# Il compito di innovazione dell'impresa sociale

**Dalla ricerca di nicchie  
di sopravvivenza al confronto  
sugli ecosistemi in cui svilupparsi**

di  
**Luca Fazzi**

La ricerca da parte della cooperazione sociale di un riposizionamento dentro l'evolversi della vita socio-economica stenta ad avviare una discussione approfondita, che parta da una rilettura delle strategie sviluppate nel corso degli anni e si misuri con le sfide sollevate dalla crisi del welfare (e, prim'ancora, dell'attuale sistema socio-economico). Sottrarsi a tale discussione conduce a scelte di piccolo cabotaggio che portano a ragionare sulle nicchie di lavoro in cui sopravvivere. Affrontarla porta invece a «preoccuparsi» degli ecosistemi entro cui svolgere la propria mission, fino a decidersi tra ecosistema pubblico, ecosistema di mercato, ecosistema comunitario.

**L'**Italia è uno dei Paesi in cui le imprese sociali si sono sviluppate maggiormente nel corso degli ultimi trenta anni, in particolare in forma di cooperative sociali con alto tasso di creatività e imprenditorialità rispetto al welfare tradizionale. Da un paio di anni a questa parte, tuttavia, uno degli argomenti con cui le imprese sociali italiane si trovano a doversi confrontare è nuovamente l'*urgenza di innovazione sociale* rispetto alla crisi del welfare attuale, con interrogativi che mettono in discussione, a volte in modo profondo, la loro funzione.

Innovazione sociale è un termine diventato ormai di moda per parlare del futuro del welfare e il dibattito politico pone attualmente una grande enfasi sul rapporto tra innovazione e imprese sociali.

Cosa si debba intendere per innovazione sociale e cosa per impresa sociale non è però ancora così chiaro (Pol, Ville, 2009). Innovazione sociale, in teoria, è tutto quell'insieme di attività di natura economica che comportano un'innovazione dal punto di vista del benessere sociale. La definizione è talmente generica che si presta a ogni sorta di interpretazione, ma senza dubbio quello che è chiaro è il binomio tra attività economica e innovazione sociale.

Rispetto alla tradizione del *welfare state*, che vedeva il benessere come l'esito di una spesa pubblica in materia di questioni sociali, il concetto di innovazione sociale insiste molto sulla capacità di coniugare il vantaggio economico con le azioni di generazione di *benessere sociale*. Di per sé, anche la spesa sociale pubblica si pone come obiettivo un miglioramento del benessere sociale. La differenza tra il concetto di innovazione sociale e quello di *welfare state* è che le attività finalizzate a produrre benessere sociale nel secondo caso si basano su obbligazioni normative, mentre nel primo richiedono

anche una visione imprenditoriale che porta a massimizzare i vantaggi economici associati all'aumento del benessere sociale.

## **Vantaggio economico e benessere sociale**

Ma come è possibile promuovere l'innovazione sociale da parte delle imprese sociali? Si può dire che le imprese sociali siano di per sé strumenti di innovazione sociale?

Postulare che le imprese sociali siano strumenti di innovazione sociale ha diversi effetti sotto il profilo delle politiche.

### **Dove sta il locus dell'innovazione sociale?**

La prima conseguenza è che le imprese sociali acquisiscono una maggiore centralità nell'ambito delle riforme del welfare. Questo è, per esempio, quel che sta accadendo a livello europeo e nazionale pur con sfumature diverse, dove per la prima volta con l'approvazione dei documenti sull'impresa sociale un soggetto diverso da Stato e mercato entra a pieno titolo negli strumenti di rilancio della competitività e della coesione sociale.

Si tratta di un riconoscimento importante di quel variegato e multiforme universo di organizzazioni che, nel corso degli ultimi trenta anni, hanno prodotto reddito e occupazione perseguendo finalità solidaristiche e di pubblico interesse.

La seconda conseguenza, invece, è più problematica. Enfatizzare la dimensione innovativa delle imprese sociali significa attribuire loro una responsabilità tutta da verificare per evidenziare se esse siano o meno in grado di sopportarla. Il punto principale da affrontare è capire qual è il *locus* dell'innovazione. Si può sostenere che sono le imprese sociali come aggregazioni della società civile che operano con spirito

di impresa a costituire il motore dell'innovazione sociale?

La risposta a questo interrogativo non può che essere negativa e ciò per diversi ordini di considerazioni.

### **Non sempre l'impresa sociale è innovativa**

La prima ha natura fattuale. Le ricerche disponibili sulle cosiddette imprese sociali – intendendo con questo termine le organizzazioni che operano nella produzione di beni e servizi con vincoli totali o parziali alla distribuzione degli utili – evidenziano come la predisposizione all'innovazione di queste organizzazioni sia più un auspicio teorico che non una realtà empirica, certificata da dati incontrovertibili.

Il livello di innovatività delle imprese sociali dipende da moltissime variabili: il periodo storico, le condizioni dei mercati, i flussi di finanziamento, le caratteristiche organizzative e di *governance* (Fazzi, 2013).

In Italia, analizzando i dati della sola cooperazione sociale, nel triennio 2010-2012, risulta che solo un quarto di cooperative ha realizzato forme di innovazione, realmente importanti, mentre circa un terzo non ha realizzato alcuna forma di innovazione. È chiaro che l'innovazione non può essere considerata un processo costante continuativo, per cui è normale che una parte di organizzazioni non innovino, in un certo periodo.

La ricerca empirica rileva, tuttavia, l'esistenza di diffusi ostacoli all'innovazione da parte delle imprese sociali nazionali, una parte delle quali appare ancora oggi legata a modelli e culture organizzative strutturalmente non vocati all'innovazione (Fazzi, 2014).

L'innovazione non è, dunque, un elemento connaturato a una specifica forma giuridica di impresa.

### **L'innovazione prende forma in specifici ecosistemi**

La seconda considerazione da fare, quando si parla di innovazione sociale, è che non può essere considerata come il prodotto di un gruppo di individui che compongono un'organizzazione. Piuttosto, è l'esito di articolati processi di elaborazione, realizzazione e diffusione di idee, che assumono significato e si concretizzano all'interno di specifici ecosistemi politici e sociali.

Tecnicamente, il concetto di ecosistema – introdotto nel 1935 dall'ecologo inglese Arthur Tansley – si riferisce a una porzione di biosfera in cui un insieme di organismi animali e vegetali interagiscono tra loro e, in modo specifico, con l'ambiente che li circonda. L'idea di ecosistema, applicata allo studio dell'innovazione, mette in rilievo come l'innovazione sia un fenomeno che si colloca all'interno di un sistema più ampio che la sostiene e le permette di riprodursi e di rimanere vitale.

Parlare di imprese sociali come locus dell'innovazione sociale, pertanto, è un errore concettuale grave, perché sembra che il processo innovativo si realizzi all'interno di un sottosistema che, in realtà, non è autonomo o indipendente dall'ambiente che lo circonda. Al contrario, è l'interazione tra il sottosistema impresa e il sistema politico-economico e sociale più generale a rappresentare l'elemento decisivo del processo innovativo.

In Italia, per esempio, la stagione pionieristica dell'impresa sociale che ha prodotto la maggiore innovazione sul piano dei servizi sociali e socio-sanitari è stata caratterizzata da elementi esterni alle singole organizzazioni, che sono risultati fondamentali per sostenere e incentivare il processo trasformativo, di cui queste organizzazioni sono state indubbiamente protagoniste (Borzaga, Fazzi, 2011). I movimenti sociali

e culturali degli anni '70 hanno costituito il retroterra dal quale sono partite le rivendicazioni di una vita migliore per malati mentali, minori, disabili ed emarginati che, fino a quel momento, erano privati dello statuto sostanziale di persone con pieni diritti civili e sociali. La cultura sociale nell'epoca del *boom* economico era, inoltre, più propensa ad accettare un'allocazione delle risorse pubbliche a favore di soggetti non produttivi. Il ceto politico, peraltro, spesso influenzato dai processi di cambiamento, si sentiva legittimato a destinare risorse al sostegno delle nascenti iniziative di cooperazione e associazionismo sociale, rivolte agli ultimi. Le idee che prendevano forma all'interno delle imprese sociali erano, dunque, un prodotto di più ampi e articolati processi, che trovavano, all'interno di queste organizzazioni, il luogo formale entro il quale svilupparsi e diffondersi.

#### **Quale ecosistema per lo sviluppo dell'impresa sociale?**

Parlare di innovazione sociale significa, anche oggi, domandarsi non solo di quali organizzazioni abbiamo bisogno per promuovere e realizzare il cambiamento, ma anche quali ecosistemi sono necessari affinché prenda corpo e metta radici.

Per delineare lo sviluppo dell'impresa sociale, attraverso il volano dell'innovazione sociale, è necessario domandarsi, allora, quale tipo di ecosistema possa essere più favorevole per la realizzazione dell'innovazione.

Il dibattito attuale delinea *tre tipologie di ecosistema*, identificate di volta in volta, come le più adatte a sostenere la crescita delle imprese sociali, attraverso la leva dell'innovazione sociale:

- l'ecosistema *pubblico*;
- l'ecosistema *di mercato*;
- l'ecosistema *comunitario*.

## **Importanza e limiti dell'ecosistema pubblico**

Il primo ecosistema è quello *pubblico*. L'ecosistema pubblico è caratterizzato da una forte integrazione delle imprese sociali nell'ambito delle politiche pubbliche e da elevati livelli di finanziamento e regolazione. L'ecosistema pubblico è diventato preponderante, in Italia, dall'inizio degli anni '90, fornendo sia le risorse economiche sia il quadro normativo, all'interno del quale la maggior parte delle imprese sociali ha sviluppato le proprie strategie di crescita (Ascoli *et al.*, 2002). Le politiche pubbliche sono state, in alcune fasi, strumento importante di innovazione sociale ponendo le basi normative ed economiche per lo sviluppo di innovazione.

Da un certo momento in avanti, però, le politiche pubbliche sono state caratterizzate da un processo *regressivo*, causato dalla difficoltà a reperire risorse, ma anche da altri fattori che hanno spesso trasformato l'elemento di spinta trasformativa, connesso alle *policy* pubbliche, in fattore di ostacolo e freno all'innovazione.

#### **Da volano di sviluppo a fonte di indebolimento progettuale**

Fino al 2010, il finanziamento pubblico è lentamente ma costantemente aumentato, svolgendo la funzione di principale volano di sviluppo del settore. Dal 2011 i flussi di risorse hanno subito un crescente ridimensionamento, soprattutto a livello locale, a seguito dei provvedimenti governativi in materia di riordino della spesa pubblica. Nonostante le difficoltà in cui versa l'economia pubblica, l'ecosistema pubblico è invocato, ancora oggi, come sfondo per promuovere l'innovazione sociale da una parte consistente di Terzo settore, che vede nel finanziamento pubblico la leva principale

per crescere. Il problema principale dell'ecosistema pubblico sullo sfondo è che oggi non ha la possibilità materiale di sostenere da solo lo sviluppo delle imprese sociali. In assenza perdurante di crescita economica e con un debito pubblico che ha sfondato il record dei duemila miliardi di euro, appare come minimo utopico continuare a credere che l'ambiente di riferimento dello sviluppo delle imprese sociali possa continuare a essere il volano pubblico.

L'ecosistema pubblico non solo manca di risorse per l'autogenerazione, ma è anche uno dei fattori di crisi principale della capacità progettuale e innovativa di un consistente numero di imprese sociali nazionali.

#### **Non si può essere a rimorchio delle risorse pubbliche**

Ci sono ancora oggi moltissime organizzazioni che pensano che siano i soldi pubblici a rendere possibile l'innovazione. Questa convinzione tende a ribaltare i rapporti tra causa e effetto: la storia delle imprese sociali in Italia, o almeno la grande parte di esse, dimostra che i servizi più innovativi sono stati pensati prima di avere le risorse per la loro realizzazione, non dopo. Il rapporto con il settore pubblico si è rivelato più favorevole quando le logiche di interazione sono state collaborative, non asimmetriche o amministrativo-burocratiche (Gasparre, 2012).

Quando aspettano i bandi pubblici, spesso le imprese sociali pensano di innovare, in realtà aspettano i bandi per concepire dei progetti e avere così accesso alle risorse. terminate le risorse, i progetti si fermano. Questa è una delle cause principali dell'elevata mortalità registrata tra le cooperative sociali e tra le associazioni negli ultimi anni. In particolare nelle regioni in cui la messa a disposizione di fondi pubblici ha ingenerato un'offerta che mira, esclusivamente, ad acquisire risorse per fare partire progetti non di rado poco

efficaci, se non del tutto marginali rispetto ai bisogni della società locale.

#### **Un eccesso di vincoli impedisce di vedere la domanda**

L'ecosistema pubblico appare, inoltre, caratterizzato da elevati livelli di formalizzazione e burocratizzazione che prendono la forma degli accreditamenti e di richieste di uniformazione a modelli produttivi standardizzati, sempre più pressanti e diffusi.

L'ingerenza rispetto ai modelli più legati al contesto e alla complessità della domanda, tipici delle imprese sociali di prima generazione, definisce vincoli organizzativi e cognitivi che ostacolano pesantemente l'azione innovativa. In presenza di livelli più elevati di regolazione burocratica i dati empirici mettono in luce come le imprese sociali siano meno propense e capaci di innovare i propri servizi, secondo nuove linee di prodotto, e siano più orientate a reiterare modelli di gestione efficienti, più che operare come agenti di cambiamento.

Alcuni ritengono che sia il finanziamento pubblico a garantire la funzione pubblica delle imprese sociali e sia, pertanto, eticamente necessario rivendicare il perpetuarsi del sistema del finanziamento pubblico, per garantire la crescita del settore. Anche in questo caso, l'affermazione non è sostenuta da dati empirici. Negli ultimi dieci anni, per esempio, il finanziamento pubblico ha continuato a garantire il funzionamento anche di servizi inefficaci e molto costosi, come l'assistenza domiciliare, quando la domanda dei cittadini richiedeva prestazioni più flessibili e a minor prezzo, a cui ha risposto l'offerta privata delle cosiddette badanti.

#### **La crisi di legittimazione si estende alle imprese sociali**

L'ecosistema pubblico è stato, inevitabilmente, contaminato dalla crisi di legittima-

zione della politica. Il mondo delle imprese sociali è rimasto, quasi del tutto, indenne dagli scandali della corruzione. Spesso, però, l'eccesso di dipendenza dal settore pubblico ha implicato anche il consolidamento di rapporti poco trasparenti con la politica, basati su forme di contiguità che hanno indebolito l'autonomia del Terzo settore nel suo insieme e favorito la disgregazione delle diverse forme di rappresentanza, sia delle singole organizzazioni sia dei sistemi di secondo livello.

Questo fenomeno è risultato, inevitabilmente, più marcato con l'incedere dei processi di professionalizzazione delle imprese sociali, che ha accresciuto il potere di interazione della politica.

### **Innovativi in un ecosistema di mercato?**

Un secondo ecosistema, considerato come possibile frontiera per lo sviluppo dell'innovazione sociale, è il *mercato*. La strada del mercato, come ecosistema dell'innovazione sociale, prevede che le imprese sociali diventino soggetti che operano nei confronti di *target* di utenti molto più ampi e variegati di quelli tipici delle politiche di welfare. La versione che va per la maggiore, nella prospettiva dell'ecosistema mercantile, è quella che vede il ceto medio e medio basso colpito dalla crisi come destinatario naturale di un'economia di mercato più sociale e umana, della quale le imprese sociali dovrebbero essere protagoniste.

Lo scenario di un'economia di mercato più giusta naturalmente è un obiettivo condivisibile e, probabilmente, auspicabile. Come poi questo tipo di ecosistema debba funzionare, per permettere alle imprese sociali di produrre innovazione sociale, rimane un aspetto caratterizzato da elementi di marcata retorica missionaria.

### **L'enfasi su retoriche di ibridazione**

L'innovazione sociale dei mercati sociali del welfare potrebbe concretizzarsi, per esempio, in un'offerta di servizi a prezzo giusto, in settori strategici per il benessere sociale, quali la sanità oppure l'*housing*.

Offrire servizi, non a poche centinaia di cittadini, ma a decine o centinaia di migliaia, come la prospettiva dell'economia sociale di mercato propone, richiede di passare da un modello di impresa sociale territoriale a modelli industriali, che possono operare con adeguate economie di scala e siano finanziati da capitali privati.

I sostenitori dell'ecosistema di mercato prospettano la costruzione di forti partnership con investitori privati, banche o aziende private, e propongono il verbo della «ibridazione», un concetto che incorpora una pluralità di soluzioni imprenditoriali possibili, dalle imprese *low profit*, fino a gruppi societari misti dagli assetti proprietari più disparati.

### **BOX**

#### **UN CONTROVERSO ESPERIMENTO IMPRENDITIVO**

In Italia la principale esperienza di innovazione basata sulla prospettiva dell'ecosistema di mercato è «Welfare Italia», il gruppo aderente alla centrale di cooperative CGM, che aveva lanciato alcuni anni fa un piano industriale di più di cento ambulatori medici e odontoiatrici da realizzare in tre anni. Oggi si trova in gravi difficoltà e fatica a far andare a regime diverse delle poche decine di unità di offerta esistenti.

Il caso di Welfare Italia è interessante da analizzare perché si tratta di un tipico caso di fallimento strategico. L'idea base del progetto era di rispondere ai bisogni di cittadini di ceto medio e basso con un'offerta di servizi odontoiatrici e ambulatoriali a prezzo calmierato. Il marchio, offerto in franchising, avrebbe dovuto garantire la visibilità del prodotto sul territorio nazionale. La realtà è stata diversa.

Con la crisi economica, molti medici e dentisti hanno fatto quello che ogni operatore di mercato è portato a fare nei momenti di crisi,

ovvero abbassare il prezzo e rendere più competitiva l'offerta per le fasce di mercato basse e medio basse. Gli elevati costi di avvio degli ambulatori sono stati resi possibili soltanto da investimenti che solo alcuni grandi consorzi si sono potuti permettere, ma la clientela non ha rincorso un marchio sconosciuto, preferendo uno studio dentistico o medico già conosciuto. Il problema è che la logica di acquisto del cittadino medio non è quella del fruitore di un servizio sociale che può essere sensibile, in assenza di costo di acquisto delle prestazioni, alla qualificazione etica dell'ente erogatore. Con l'eccezione di poche esperienze l'aspettativa di accedere ai nuovi mercati con prodotti innovativi a costo calmierato si è ridimensionata.

Tutto questo ribadisce che le imprese sociali possono avere successo in base a specifici vantaggi competitivi quali la *fiducia*, la *dimensione relazionale dei prodotti* e il *radicamento territoriale*. Pensare di comprare la reputazione acquistando un marchio non è una strategia vincente per le imprese sociali, per il semplice fatto che la logica del successo imprenditoriale è radicalmente diversa da quella delle imprese di mercato.

### **Non è un tempo di «capitalismo paziente»**

Entrare in un'economia di mercato significa dotarsi di infrastrutture economiche e finanziarie adeguate. Questo implica recuperare capitali privati per l'innovazione, che devono essere debitamente remunerati. Il termine «capitali pazienti» sta a indicare come, in un'economia di mercato sociale, gli investitori dovrebbero sapere attendere il ritorno dei propri investimenti economici e non massimizzare l'utile ai propri fini.

Ciò comporta *due conseguenze*: la prima è che la remunerazione dei capitali non deve essere speculativa e la seconda è che gli investitori non devono influenzare la *mission* sociale dei produttori. Queste condizioni per diventare reali richiedono, in primo luogo, un orientamento culturale diffuso a livello nazionale. L'Italia, però, non è il

Paese delle impegnative opere benefiche da parte dei grandi investitori; probabilmente anche gli anni a venire richiederanno una certa prudenza prima di ipotizzare l'esistenza diffusa di un capitalismo olivettiano, disposto a sacrificare per finalità sociali parte dei propri profitti e delle proprie necessità di approvvigionamento. Le eccezioni sono naturalmente possibili, ma è chiaro che le imprese sociali nazionali dovrebbero muoversi con una certa cautela, in un momento in cui la crisi rende più vulnerabili le organizzazioni, su proposte di salvataggio o di sviluppo ipotizzate come redditizie.

### **Il rischio di adeguarsi a modelli aziendalistici**

Quando si parla di mercato non va dimenticata la lezione degli ospedali no profit americani, che nell'era reaganiana furono spinti verso la competizione di mercato dalla *deregulation* presidenziale. La letteratura dimostra come i modelli di business sociali vennero velocemente sostituiti, in un gran numero di casi, da modelli *market oriented* che interiorizzavano sistemi di gestione e comportamento tipici dei grandi ospedali profit.

Come scriveva Adam Smith, il mercato funziona come motore di sviluppo fino a quando ci sono nella società antidoti morali che sanzionano l'azzardo morale. La crisi economica mondiale, l'aumento delle disuguaglianze, l'avvento della cultura consumistica, sono elementi che il vecchio Smith non aveva previsto potessero dominare la scena.

Oggi sono un componente delle economie di mercato, non l'unico, ma senz'altro il prevalente. Credere, attraverso la forza morale del Terzo settore, di rendere solidale il mercato è un'aspirazione legittima, eticamente meritevole. Ma chi ha a cuore l'economia della solidarietà forse dovrebbe essere prudente a incamminarsi lungo questa strada.

## L'innovazione dentro ecosistemi comunitari

Il terzo ecosistema entro cui può prendere forma l'innovazione sociale è quello *comunitario*. L'ecosistema comunitario è composto da una pluralità di logiche, di attori, pubblici, privati e comunitari, che condividono una serie di interessi comuni, non mobilitabili esclusivamente in base a obbligazioni normative o a scambi di equivalenti economici.

La base dell'ecosistema comunitario tradizionalmente è un territorio specifico, ma si possono avere anche esempi di ecosistemi comunitari su più vasta scala.

### Una struttura che coordina sistemi a rete

L'elemento essenziale per operare in modo innovativo all'interno di un ecosistema comunitario è la configurazione dell'impresa sociale come *struttura di coordinamento*. Con questo termine, in letteratura, si fa riferimento alla capacità delle imprese sociali e delle organizzazioni del Terzo settore di mobilitare e coordinare risorse umane, economiche e immateriali provenienti da fonti diverse, in forza dei vantaggi reputazionali tipici del Terzo settore quali la reputazione, l'affidabilità, la trasparenza, il perseguimento di un benessere e di obiettivi sociali, percepiti come tali da un ampio gruppo di portatori di interesse.

Diversamente da quello pubblico, l'ecosistema comunitario è caratterizzato da sistemi di regolazioni e obbligazioni normative più flessibili, meno coercitive. A differenza di quello di mercato, invece, l'ecosistema comunitario mobilita capitali e risorse attraverso elementi di tipo fiduciario, con una valutazione di ritorno marcatamente sociale. Gli ecosistemi comunitari sono gli ambienti dove, tradizionalmente, le impre-

se sociali hanno realizzato l'innovazione. Con la progressiva integrazione nell'ambito delle politiche pubbliche e la professionalizzazione dei servizi, gli ecosistemi comunitari sono stati sostituiti su larga scala da ecosistemi pubblici. I finanziamenti pubblici sono diventati preponderanti rispetto a quelli comunitari, i lavoratori professionisti si sono spesso sostituiti ai volontari, le reti di relazioni con le comunità locali hanno lasciato il posto a rapporti più strutturati e continuativi con le pubbliche amministrazioni.

La convinzione di diversi osservatori è che gli ecosistemi comunitari appartengano ormai alla preistoria dell'impresa sociale, ma non siano più adatti a rappresentare un orizzonte di sviluppo, tale da promuovere la crescita del settore.

In realtà, i dati empirici evidenziano che la gran parte dell'innovazione sociale più spinta avviene, ancora oggi, all'interno di ecosistemi comunitari ed è alimentata da convergenze di interessi e di valori rispetto a obiettivi che coinvolgono più portatori di interesse, diversi dai soli erogatori e dal solo finanziatore pubblico. Il finanziamento pubblico rimane un elemento importante per il finanziamento delle iniziative, ma non è l'unico. Si tratta, spesso, di sistemi a rete che possono operare con scale di intervento non solo territorialmente limitate, come le esperienze imprenditoriali di Libera Terra, oppure i progetti di centrali di energie rinnovabili avviati in centro Italia dai consorzi locali di cooperative sociali.

Gli ecosistemi comunitari aprono orizzonti di innovazione sociale strategici per l'impresa sociale, soprattutto, rispetto a *tre grandi campi di intervento*.

### La riprogettazione dei servizi in forma di filiera

Il primo è quello della riprogettazione dei servizi in forma di filiera. È un dato di real-

tà incontrovertibile che i servizi di welfare siano caratterizzati da un elevato livello di frammentazione. Nel settore strategico dei servizi per anziani, che rappresenta il grande business economico e sociale del welfare dei prossimi cinquanta anni, per esempio, le imprese sociali hanno operato su segmenti di offerta molto specifici, quali l'assistenza domiciliare e, in parte, la gestione di servizi in strutture residenziali.

Oggi, però, l'evoluzione della domanda è così rapida da rendere questi servizi del tutto inappropriati per fornire risposte ai bisogni di anziani e famiglie.

Quello che serve è un'infrastrutturazione di filiera dei servizi in grado di fornire risposte integrate e continuative lungo l'intero arco di vita dell'anziano. Al posto dei pacchetti di assistenza specialistica e frammentata, sarà necessario costruire sistemi di offerta che permettano all'anziano di usufruire di un'assistenza che va dall'alloggio a bassa protezione, nelle prime fasi dell'invecchiamento, fino all'assistenza domiciliare e residenziale, pensata in forme più comunitarie di centri in cui gli anziani e la comunità possano interagire reciprocamente – come accade nei principali Paesi del centro e nord Europa – attraverso strutture che uniscono l'assistenza ai non autosufficienti a servizi fisioterapici, ricreativi e consulenziali per gli ospiti, per le famiglie, per gli anziani della comunità.

L'innovazione nel riorganizzare una parte importante dell'offerta esistente deve avere come *focus* non la prestazione stabilita dal bando di gara o dalla convenzione, bensì la biografia delle persone e delle loro famiglie per fornire loro risposte adeguate.

Il settore degli anziani non è l'unico in cui il focus sulle biografie offre la possibilità di ripensare i servizi in una logica di filiera comunitaria. Basti pensare alle difficoltà che incontrano, in questo momento, le comu-



nità educative per minori impostate su una residenzialità dei ragazzi spesso scollegata da una rete di servizi professionali e volontari, finalizzati a dare risposte ai bisogni di sostegno alle competenze educative dei genitori, oppure all'esigenza di formazione ai requisiti lavorativi per un futuro ingresso nel mercato del lavoro.

Per loro stessa natura, le filiere possono realizzarsi soltanto all'interno di ecosistemi comunitari perché, come si è appena detto, gli ecosistemi pubblici non hanno la flessibilità e le risorse per finanziare le reti di servizi durevoli, mentre il mercato è interessato a sviluppare solo i servizi che remunerano i capitali.

#### **La mobilitazione di risorse intorno allo sviluppo locale**

Un secondo ambito di innovazione sociale che può prendere forma all'interno di ecosistemi comunitari è quello legato allo sviluppo locale.

Nella tradizione welfarista, l'azione di contrasto all'esclusione sociale è già, di per sé, una strategia di sviluppo locale. In parte questo è vero, ma la sfida dello sviluppo locale è in realtà più complessa.

Si tratta di considerare, come obiettivo dell'azione imprenditoriale, non solo la tu-

tela dei deboli ma anche la promozione di interessi diversi, come potrebbero essere quelli dei paesi di una valle che si sta spopolando, le filiere dell'agricoltura sociale, la riformulazione delle offerte turistiche in chiave comunitaria. Lo sviluppo locale è un settore di innovazione che si basa sulla costruzione di reti allargate di interessi e obiettivi comuni, entro cui le imprese sociali – attraverso l'inserimento lavorativo, l'educazione, il valore etico del prodotto – possono contribuire in modo sostanziale alla tenuta dei territori.

#### **L'attivazione di imprese sociali di cittadini**

Il terzo filone di innovazione sociale entro gli ecosistemi comunitari è quello delle imprese sociali di cittadini.

Fino a oggi, le imprese sociali hanno mantenuto una rigida separazione tra fruitori ed erogatori dei servizi. Le forme di auto-organizzazione da parte dei cittadini, nella risposta ai bisogni, presenti nelle prime fasi di sviluppo del fenomeno dell'impresa sociale italiana, sono state nell'ultimo periodo storico pesantemente offuscate dai processi di professionalizzazione e dall'aumento di richieste di formalizzazione degli interventi da parte dei soggetti pubblici.

Le imprese sociali in cui i cittadini diventano produttori e utenti dei servizi sono attualmente esperienze rare, scarsamente diffuse. Una risposta efficiente ed efficace alla complessità dei bisogni sociali richiede, invece, un avvicinamento tra domanda e offerta che nuovi modelli di organizzazioni, controllate dai cittadini, possono essere maggiormente capaci di realizzare.

I potenziali di innovazione di queste nuove forme di impresa sociale sono visibili nelle pionieristiche esperienze di turismo di comunità, di servizi per anziani o di gestione di beni comuni.

#### **Il riconoscimento del valore immateriale**

I terreni di sviluppo dell'innovazione in ecosistemi comunitari non sono infiniti. Rispetto all'idea di fornire servizi calmierati a milioni di cittadini di ceto medio e medio basso, il campo di intervento può sembrare molto più modesto.

Tuttavia l'innovazione in un ecosistema comunitario non è meno solida di quella che si può realizzare in un ecosistema di mercato. Le relazioni che si instaurano tra i diversi attori non sono obbligazioni o calcoli di reciproca convenienza, ma legami che saldano attraverso una reciproca responsabilizzazione e alimentano un senso di condivisione delle questioni sociali, che è più ampio di quello prospettato dai rapporti individualizzati di acquisto di prestazioni.

L'innovazione che si realizza negli ecosistemi comunitari è un investimento che trascende il valore materiale dei servizi, in quanto aggiunge il valore immateriale del costruire insieme e del condividere progetti per il raggiungimento di un bene realmente diffuso e comune.

#### **Condizioni per implicarsi in ecosistemi comunitari**

Il ragionamento sull'innovazione sociale inserito nel quadro analitico della teoria degli ecosistemi porta a contestualizzarla non come una proprietà o una caratteristica tipica di una particolare forma di impresa. L'impresa, così come l'imprenditore, sono elementi fondamentali del processo di innovazione. Ma le idee non nascono e non si realizzano all'interno di una scatola chiusa: sono esiti di processi più ampi e articolati che inglobano infrastrutture politiche, economiche e sociali.

L'unità su cui ragionare di innovazione sociale non è allora la singola tipologia di im-

presa, bensì l'ecosistema in cui essa opera. Questo significa spostare il focus del dibattito politico dall'innovazione come processo imprenditoriale all'innovazione come processo politico-sociale. Per promuovere innovazione sociale, oggi, non è sufficiente sostenere idee di singole imprese, ma è indispensabile *costruire le condizioni* affinché le idee possano generarsi e diffondersi.

### **La corresponsabilità di produttori e consumatori**

Sul piano delle politiche questo significa, innanzitutto, dare valore alle iniziative che fanno incontrare domanda e offerta di servizi, secondo logiche di corresponsabilizzazione dei produttori e dei consumatori su scala locale. Il riconoscimento dell'importanza degli ecosistemi comunitari implica che, dopo anni di normative orientate alla competizione, si costruiscano sistemi di promozione e regolazione delle attività delle imprese sociali basati sul principio del coordinamento tra attori e della trasparenza dei processi di finanziamento.

Investire sulle filiere dei servizi, sui progetti di sviluppo locale e sulle forme di auto-organizzazione della cittadinanza significa, di per sé, operare con oggetti non industrializzabili né trattabili secondo logiche di scala o di regolazione standardizzata. La dimensione dei processi diventa, per questo tipo di attività, prevalente rispetto a quella della rigida formalizzazione delle procedure.

Gli accordi di cui si ha bisogno devono essere flessibili, incrementali e al tempo stesso trasparenti. La coprogettazione è l'elemento qualificante della realizzazione delle attività e la partecipazione degli stakeholder diventa garanzia di una valutazione non burocratica. L'innovazione si realizza attraverso confronti tra idee, non attraverso competizioni sul prezzo o irregimentazione di organizzazioni nelle scatole rigide degli accreditamenti.

### **Leader di comunità designer di territori**

Nel rapporto con la politica, l'innovazione sociale richiede forme di partecipazione e di coinvolgimento il più ampie e variegata possibile. Le rappresentanze di interessi particolaristici non aiutano a pensare secondo logiche di interesse delle comunità. Tra i grandi frenatori del cambiamento del welfare negli ultimi anni, più di una volta, sono state alcune rappresentanze di organizzazioni del Terzo settore, le prime a essere interessate a tutelare rendite di posizione acquisite, ma non più funzionali a promuovere il cambiamento. I leader del Terzo settore che sanno muoversi agilmente nei corridoi della politica, se si parla di innovazione sociale in ecosistemi comunitari, vanno sostituiti con leader di comunità e *designer* di territori che parlano per conto di attori plurali che convergono con chiarezza verso obiettivi di interesse comune.

### **Strumenti per investimenti etici**

Per quanto riguarda i finanziamenti, l'innovazione comunitaria necessita di strumenti che favoriscano investimenti sociali veramente etici e la partecipazione economica e sociale dei cittadini, non solo attraverso deduzioni alle donazioni, ma anche il coinvolgimento in qualità di volontari o di soci fruitori. È un dato anacronistico che le cooperative sociali possano avere una quota di soci volontari inferiore alla metà della base sociale. Le imprese sociali dovrebbero essere organizzazioni in cui cittadini utenti e attori della società civile trovano legittime forme di cittadinanza. Organizzazioni che chiudono le porte all'ingresso della comunità sono destinate a isolarsi e a diventare parte avulsa, condizionabile da logiche estranee a quelle del perseguimento di interessi diffusi di benessere e tutela.

**Competenze per mobilitare  
verso interessi comuni**

Evitare la strada della burocrazia e della competizione non significa avere minori responsabilità, ma anzi responsabilità più gravose, articolate, in maggiore numero. L'innovazione sociale, per le imprese sociali, richiede forme di design organizzativi non occasionali e generici (Picciotti, 2013). Un ecosistema comunitario, per essere *humus* di innovazione sociale, richiede la presenza di imprese sociali che catalizzano e mobilitano le risorse comunitarie per dare loro spazio di rappresentanza e voce all'interno delle organizzazioni. Il rapporto con la comunità non può avere natura strumentale. Per perdurare nel tempo, esso richiede che le organizzazioni diventino reali strumenti per fare convergere interessi diversi e per mobilitare risorse plurali verso il raggiungimento di obiettivi comuni. Questo implica che i sistemi organizzativi e i modelli di governance siano progettati in modo da essere integrati nelle reti di interessi comunitari, attraverso l'apertura delle basi sociali, dei consigli di amministrazione plurali, di un forte e deciso investimento nelle relazioni con gli attori del territorio.

**Strutture  
di coordinamento fiduciario**

Molti anni fa la logica di crescita delle imprese sociali italiane era stata identificata attraverso la metafora del «campo di fragole». Le piante di fragole non competono tra loro, ma crescono una a fianco all'altra, fino a riempire un intero campo, in modo armonico e adattato al terreno. I processi di specializzazione, dimensionamento e trasformazione delle logiche di azione delle imprese sociali, fagocitate dalla diffusione di modelli di regolazione di tipo competitivo, rendono oggi la metafora del campo di fragole non più attuale. Ma è il pensiero

che sta alla base dell'idea del campo di fragole che appare oggi più attuale che mai e rimanda all'idea che l'economia delle imprese sociali può avere successo soltanto a condizione che il motore dello sviluppo sia il coordinamento fiduciario e non la competizione o la programmazione burocratica. Per promuovere innovazione di lungo respiro, le imprese sociali devono essere progettate come «strutture di coordinamento» di risorse e di interessi plurali. Forme organizzative e ambienti appropriati costituiscono i due elementi chiave per alimentare l'innovazione sociale negli ecosistemi comunitari.

**Mettere al centro  
gli ecosistemi locali**

Le imprese sociali si possono distinguere in due principali tipologie: i *gestori di servizi* e gli *attori di innovazione*. Le prime sono organizzazioni impegnate nella fornitura di servizi per conto delle pubbliche amministrazioni, che nel tempo hanno sviluppato un'attenzione alla professionalizzazione e all'efficienza, ma rimangono ancorate all'erogazione di prestazioni definite per via settoriale e burocratico-amministrativa. Le seconde sono, invece, quelle che cercano di adeguare l'offerta ai bisogni e di costruire nuove risposte alle emergenze e alle problematiche sociali complesse.

**Artigiani nel comporre  
ecosistemi locali**

Tra le due forme di impresa sociale è come se ci fosse una linea di frattura tra un vecchio modo di intendere il welfare e uno nuovo che guarda a un futuro di una società sfaccettata e complessa. Il passaggio dalla prima tipologia alla seconda può essere raffigurato con la metafora del *kintsugi*, un'antica tecnica giapponese di restauro di vasellame. Quando un vaso si

rompe difficilmente i giapponesi buttano via i pezzi. Artigiani specializzati li ricompongono, attaccando i pezzi frantumati con oro e materiali preziosi che disegnano nuove linee estetiche, conferendo un valore unico alle composizioni. Il kintsugi è una tecnica che produce valore estetico ma ha, anche, un profondo significato interiore. Esso rimanda al valore della rigenerazione e alla capacità di trasformare elementi di crisi in qualcosa di nuovo e più bello.

La sfida dell'innovazione assume un valore altamente simbolico per le imprese sociali. Attraverso l'innovazione si può continuare a legittimare un'azione trentennale di quotidiana presenza sui territori fatta di lavoro e di impegno che, come ogni attività, necessita di essere rigenerata e adattata ai tempi che cambiano. Per promuovere l'innovazione sociale delle imprese sociali non è sufficiente, però, attribuire loro un'intrinseca capacità di generare innovazione.

### Architetture istituzionali che investono sugli ecosistemi

L'innovazione è un insieme, prodotto di processi sociali, politici ed economici molto articolati che inglobano le persone e le organizzazioni, i contesti e le condizioni generali in cui esse operano. Il focus di politiche per l'innovazione sociale deve essere centrato, dunque, non sulle singole tipologie di imprese, bensì sugli ecosistemi che consentono loro di mobilitare risorse e orientare la propria azione verso obiettivi di valore sociale.

Questo significa abbandonare la retorica dell'impresa sociale che ammantava un'ampia parte del dibattito sul nuovo welfare. Le imprese sociali italiane possono diventare soggetti di innovazione sociale a condizione che siano costruite e rinforzate le architetture istituzionali dell'innovazione. L'idea di ecosistema come oggetto delle politi-

che vuol dire che i cambiamenti devono riguardare non solo le imprese sociali, ma anche i sistemi di regolazione con funzioni di promozione e controllo, le relazioni inter-organizzative, le culture del welfare che sono l'humus del cambiamento.

L'innovazione ha bisogno di più ecosistemi per realizzarsi. Però è anche chiaro che ogni ecosistema può promuovere un tipo di innovazione. Nel dibattito attuale sono diverse le posizioni che si confrontano. È importante evidenziare che le imprese sociali non sono imprese parapubbliche o di mercato. Se si vuole parlare di una tipologia di impresa che realizza funzioni sue proprie, specifiche, anche il ragionamento sugli ecosistemi dovrebbe essere congruente.

### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ascoli U., Pavolini E., Ranci C., *La nuova partnership. I mutamenti nel rapporto tra Stato e organizzazioni di Terzo settore in Italia*, in Ascoli U., Ranci C. (a cura di), *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma 2003.
- Borzaga C., Fazzi L., *Le imprese sociali*, Carocci, Roma 2011.
- Fazzi L., *Terzo settore e nuovo welfare in Italia*, FrancoAngeli, Milano 2013.
- Fazzi L., *Imprenditori sociali innovatori*, FrancoAngeli, Milano 2014.
- Gasparre A., *Logiche organizzative nel welfare locale. Governance, partecipazione, Terzo settore*, FrancoAngeli, Milano 2012.
- Picciotti A., *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, FrancoAngeli, Milano 2012.
- Pol E., Ville S., *Social innovation: Buzz Word or Enduring Term?*, in «The Journal of Socio-Economics», 38 (6), 2009.

**Luca Fazzi** è docente di politica sociale presso la facoltà di sociologia dell'Università di Trento: [luca.fazzi@unitn.it](mailto:luca.fazzi@unitn.it)