

# VIII COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE

## PAPER

ISBN 978-88-909832-0-7

### ESPERIENZE DI INNOVAZIONE DELLE COOPERATIVE SOCIALI UMBRE

**Andrea Bernardoni**

Area Ricerca Legacoop Sociali / Facoltà di Economia, Università degli Studi di Perugia,

**Antonio Picciotti**

Facoltà di Economia, Università degli Studi di Perugia

*paper presentato in occasione di*

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia



**Iris Network**  
Istituti  
di Ricerca  
sull'Impresa  
Sociale



UNIVERSITA'  
DEGLI STUDI  
DI PERUGIA

## 1. Introduzione

Il concetto di innovazione sta assumendo una crescente rilevanza nell'ambito degli studi sull'impresa sociale. Tale sviluppo è dovuto sia all'attuale necessità delle stesse imprese sociali di adottare nuovi assetti strategico-organizzativi, in grado di generare vantaggi competitivi diversi rispetto al passato e garantire nuovi percorsi di crescita, sia all'ampia diffusione e al progressivo utilizzo del termine *Social Innovation* nella programmazione e nella definizione delle nuove politiche di welfare a livello comunitario, nazionale e locale.

Sono diversi, infatti, i contributi che affrontano questi temi e che cercano di pervenire, attraverso l'osservazione dei comportamenti assunti dalle imprese, alla predisposizione di adeguati framework teorici. Il presente lavoro si colloca nell'ambito di questo filone di studi e propone i risultati preliminari di una ricerca in corso di realizzazione nella regione Umbria, finalizzata a rilevare, descrivere ed interpretare le principali iniziative di innovazione progettate ed attuate dalle cooperative sociali.

In particolare, il paper presenta la seguente articolazione: nel secondo paragrafo viene delineato il concetto di innovazione, nel momento in cui esso fa esplicito riferimento ad un contesto sociale, evidenziando l'opportunità di un passaggio, negli approcci teorici, dal termine *Social Innovation* a quello di innovazione dell'impresa sociale; nel terzo paragrafo viene descritta la metodologia di ricerca; nel quarto paragrafo vengono presentati i primi e parziali risultati dell'indagine empirica; nel quinto paragrafo vengono esposte, infine, alcune brevi riflessioni conclusive.

## 2. Il concetto di innovazione riferito al contesto sociale

### 2.1 Dall'innovazione sociale ...

L'attuale periodo storico è caratterizzato da profonde trasformazioni economiche e sociali. Le conseguenze indotte dalla più importante crisi economica internazionale dal secondo dopoguerra appaiono particolarmente intense ed hanno generato almeno un duplice ordine di effetti. Da un lato, si sono manifestate forti tensioni sulla finanza pubblica che hanno indotto i singoli Stati a promuovere ed attuare politiche finalizzate ad una profonda riorganizzazione dei sistemi di *welfare* nazionali e locali. Dall'altro lato, invece, si sta assistendo all'emergere di nuove forme di disagio sociale e di povertà, i cosiddetti "nuovi bisogni", riconducibili all'aumento della precarietà delle condizioni di lavoro, come nel caso del notevole incremento della disoccupazione giovanile o, piuttosto, della difficile occupazione di lavoratori anziani che sono stati espulsi dal mercato del lavoro; ai cambiamenti di natura demografica, dovuti al progressivo invecchiamento della popolazione, all'aumento dei flussi di immigrazione e alla modifica della tradizionale struttura dei nuclei familiari; al degrado delle condizioni infrastrutturali di intere comunità territoriali, relativi, ad esempio, alle dismissioni di strutture produttive da parte di imprese che hanno cessato o delocalizzato le loro attività o all'abbandono di spazi pubblici da parte delle amministrazioni locali.

Tutti questi fattori, congiuntamente considerati, stanno conducendo ad un deterioramento delle relazioni sociali a cui i tradizionali sistemi ed approcci di *welfare* non riescono a fornire risposte adeguate. In altri termini, è come se la storia contemporanea offrisse alle società occidentali un "nuovo trade-off" che, in

precedenza, non era mai emerso e con il quale non era mai stato possibile confrontarsi: la necessità di perseguire una politica del rigore della finanza pubblica e di controllo dei bilanci, spesso attuata attraverso una sostanziale riduzione della spesa pubblica destinata soprattutto ai servizi sociali vs la necessità di preservare e di mantenere i consolidati sistemi di *welfare*, costruiti sulla base di alcuni principi fondamentali, tra i quali la centralità dell'intervento finanziario del soggetto pubblico e l'universalità nell'accesso alle prestazioni.

Questa nuova sfida sta richiedendo, quindi, l'adozione di risposte e di soluzioni estremamente eterodosse rispetto al passato che stanno conducendo alla predisposizione di nuove politiche, sempre più spesso incentrate sulla partecipazione dei cittadini e sull'attivazione di una pluralità di risorse provenienti da soggetti di diversa natura: pubblici, privati, profit e non profit. È questa, in sostanza, la finalità e, allo stesso tempo, il contenuto della cosiddetta *Social Innovation*. La dimensione che più di ogni altra viene evocata da questo termine è, infatti, quella del cambiamento nelle sue differenti forme e nei suoi diversi livelli di manifestazione. Fare *Social Innovation* significa, pertanto, cercare di individuare e di fornire soluzioni ai nuovi bisogni delle persone e delle comunità; significa progettare, sviluppare ed introdurre delle trasformazioni nelle relazioni tra gli individui e tra le istituzioni; significa, in sostanza, ridefinire le finalità e le priorità dello sviluppo economico e sociale.

In particolare, al fine di comprendere il significato che viene attribuito al termine *Social Innovation*, è possibile far riferimento ad alcune delle principali definizioni che sono state elaborate e proposte, nell'arco degli ultimi anni, da alcuni organismi internazionali (Tab. 1). Da una lettura congiunta di tali definizioni, emergono alcuni aspetti comuni che possono considerarsi come veri e propri elementi identitari della *Social Innovation*.

In primo luogo, è possibile ritenere che la finalità principale dell'innovazione sociale è quella di identificare e soddisfare i bisogni sociali (social needs o social problems), considerando, con questo termine, i bisogni della società contemporanea, relativi sia a situazioni di disagio (povertà, emarginazione, esclusione, di determinate categorie di persone), sia a nuove esigenze di natura sociale (sostenibilità e qualità della vita).

In secondo luogo, l'output della *Social Innovation* può essere alquanto differenziato in quanto essa può dar luogo alla realizzazione di nuovi prodotti o di nuovi servizi che in precedenza non esistevano o che, pur esistendo, non erano in grado di soddisfare in maniera adeguata determinati bisogni. Allo stesso tempo, l'innovazione sociale può condurre alla generazione di nuove modalità di organizzazione della produzione basate, essenzialmente, su architetture e su relazioni organizzative di tipo collaborativo.

Infine, in relazione alla tipologia degli attori, le definizioni esposte presuppongono che qualsiasi soggetto, avente natura profit o non profit, pubblica o privata, possa intraprendere iniziative di *Social Innovation*, evidenziando, anche in questo caso, una estrema eterogeneità di soluzioni e di configurazioni organizzative.

In definitiva, date queste sue caratteristiche, la *Social Innovation* sta assumendo, come evidenziato da recenti indagini empiriche (Euricse, 2011), una notevole rilevanza, non solo nell'opinione pubblica ma anche nelle politiche adottate dall'Unione Europea e dai singoli Paesi membri. In un contesto istituzionale, politico e culturale ispirato e regolato dai principi del capitalismo liberale, la *Social Innovation* sembra che stia diventando la panacea di tutti i mali della società contemporanea.

Tuttavia, a ben guardare, l'innovazione sociale, così come è stata finora concepita, mostra diversi aspetti di criticità, riconducibili, essenzialmente, alla sua indeterminatezza teorico-concettuale, al suo carattere

etereo, che hanno indotto, spesso, ad utilizzare questo termine come una sorta di meta-brand da applicare a qualsivoglia iniziativa ritenuta meritevole di riconoscimento sociale.

Rinviando ad alcuni contributi teorici che sottolineano in modo puntuale ed approfondito le diverse criticità della visione della *Social Innovation* (Busacca, 2013), l'aspetto che più di ogni altro si intende sottolineare in questa sede è rappresentato dalla difficoltà di questa costruzione di divenire una vera e propria prospettiva teorica.

| <b>Autore/i</b>                     | <b>Definizione</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OECD (2000)                         | Conceptual, process or product change, organisational change and changes in financing, and can deal with new relationships with stakeholders and territories. 'Social innovation' seeks new answers to social problems by: identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities; identifying and implementing new labour market integration processes, new competencies, new jobs, and new forms of participation, as diverse elements that each contribute to improving the position of individuals in the workforce |
| Mulgan et al. (2007)                | Innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organisations whose primary purposes are social                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Phills et al. (2008)                | A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals. A social innovation can be a product, production process, or technology (much like innovation in general), but it can also be a principle, an idea, a piece of legislation, a social movement, an intervention, or some combination of them                                                                                                |
| Harris and Albury (2009)            | Innovation that is explicitly for the social and public good. It is innovation inspired by the desire to meet social needs which can be neglected by traditional forms of private market provision and which have often been poorly served or unresolved by services organised by the state. Social innovation can take place inside or outside of public services. It can be developed by the public, private or third sectors, or users and communities (...)                                                                                                          |
| Murray et al. (2010)<br>Bepa (2011) | New ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations. In other words, they are innovations that are both good for society and enhance society's capacity to act                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Caulier-Grice et al. (2012)         | New solutions (products, services, models, markets, processes etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets and resources. In other words, social innovations are both good for society and enhance society's capacity to act                                                                                                                                                                                                              |
| European Commission (2013a)         | The development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs and create new social relationships or collaborations. It represents new responses to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human well-being. Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means                                                                                                                                                                    |

Tab. 1 Alcune definizioni di Social Innovation

Come evidenziato dalla stessa Commissione Europea (2013b), il termine *Social Innovation* rappresenta, infatti, un quasi-concept, ossia una visione che, a causa dell'assenza di una significativa elaborazione concettuale sottostante e di una relativa comunità epistemologica, non ha ancora assunto uno spessore teorico rilevante, tale da consentire l'emergere di un nuovo paradigma. In particolare,

*a quasi-concept is a hybrid. It builds on empirical analysis and thereby benefits from the legitimising aura of the scientific method. But it is simultaneously characterised by an indeterminate quality that makes it adaptable to a variety of situations and flexible enough to follow the twists and turns of policy that everyday politics sometimes make necessary* (Commissione Europea, 2013b).

Pertanto, al pari di altri quasi-concept (come coesione sociale, capitale sociale, investimento sociale e sviluppo sostenibile), la *Social Innovation* può essere ritenuta una visione utile ad indirizzare e definire le politiche di intervento in campo sociale da parte dei decisori pubblici ma difficilmente, allo stato attuale, può essere riconosciuta e considerata come una specifica e concreta prospettiva teorica.

Coerentemente con tale approccio, possono essere evidenziati, infatti, alcuni aspetti relativi al quasi-concept di innovazione sociale che contribuiscono a configurare un contesto di "discreta ambiguità".

In primo luogo, la maggioranza degli studi sull'innovazione sociale è rappresentata da casi ed esperienze empiriche. A questo riguardo, è sufficiente notare che la stessa guida all'innovazione sociale pubblicata dalla Commissione Europea costituisce, essenzialmente (dopo una parte introduttiva iniziale), una raccolta di buone pratiche. Allo stesso modo, una delle principali pubblicazioni sul tema, the Open Book of Social Innovation, si presenta come un'antologia di 527 asserzioni (in 224 pagine), tutte pienamente condivisibili ma dalle quali appare particolarmente difficoltoso pervenire alla costruzione di un framework teorico sistematico e compiuto.

In secondo luogo, data l'elevata ampiezza ed eterogeneità del quasi-concept di innovazione sociale, in termini di finalità, output, modalità organizzative ed attori, diviene quasi inevitabile la generazione di sovrapposizioni con altri ambiti di ricerca e di attività che potrebbero sembrare affini ma che sono, di fatto, distinti e separati rispetto a questa prospettiva di indagine. Sotto questo aspetto, appare difficoltoso, ad esempio, identificare e prospettare differenze significative tra i concetti di *Social Innovation* e di *Smart Innovation*, soprattutto nel momento in cui quest'ultima viene sempre più declinata nella visione della *Smart City*, ossia della governance di tutte quelle politiche (energetiche, logistiche, ambientali, turistico-culturali e sociali) attraverso le quali poter innalzare il livello qualitativo delle città (Sanseverino *et al.*, 2012; Forum PA, 2011). In altri termini, se si considera l'evoluzione che ha subito il concetto di *Smart City* dagli inizi degli anni duemila ad oggi, passando da "città digitale", con un focus incentrato prevalentemente sugli aspetti hardware (infrastrutture e investimenti materiali ed immateriali), a "città socialmente inclusiva", con un'attenzione maggiormente incentrata sugli aspetti software (investimenti in capitale umano e sociale), fino ad arrivare alla *Smart City*, ossia una "città con più qualità di vita" (Caragliu *et al.*, 2011; ABB e The European House-Ambrosetti, 2012), si comprende come emergano delle aree di intersezione tra questo concetto e quello di *Social Innovation*. Non è un caso, quindi, che il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca abbia emanato, nel 2012, un avviso per la presentazione di idee progettuali denominato "*Smart Cities and Communities and Social Innovation*" ed assegnando, con decreto del 13 febbraio 2014, oltre 305 milioni di euro di agevolazioni ad iniziative molto eterogenee, di cui soltanto alcune sono riconducibili alle tradizionali aree di intervento di welfare (Fig. 1).

Infine, un'ultima riflessione critica potrebbe derivare dall'analisi del concetto di *Social Innovation* in un'ottica puramente teorica, secondo una prospettiva di management. In particolare, l'interrogativo potrebbe essere il seguente: quali sono gli elementi distintivi e di novità della *Social Innovation* rispetto ad approcci profondamente consolidati nella letteratura scientifica e nella pratica aziendale? Al fine di rispondere ad una simile domanda, è possibile considerare i singoli "elementi costitutivi" dell'innovazione sociale – le finalità, gli output, le modalità organizzative e gli attori – e rileggere ognuno di essi in una chiave interpretativa di tipo aziendale.

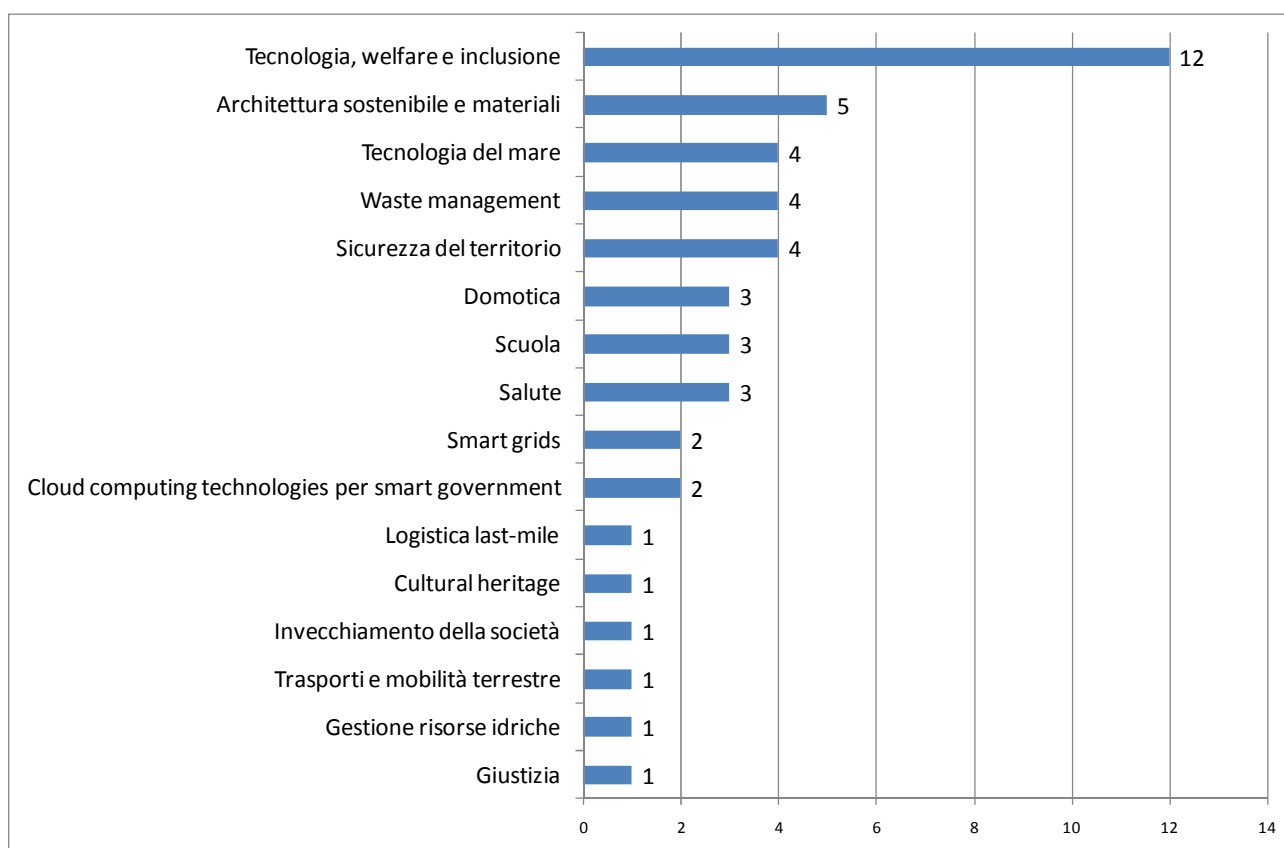


Fig. 1 Numero di interventi finanziati dall'iniziativa "Smart Cities and Communities and Social Innovation" per ambito di riferimento - Fonte: nostra elaborazione su dati MIUR

In relazione alle finalità, è di tutta evidenza che le offerte delle imprese possono avere e, di fatto, tendono sempre più ad essere contraddistinte da un connotato sociale. Non è necessario, a questo riguardo, fare riferimento agli approcci di *cause-related marketing* (Adkins, 1999) o al concetto di *shared value* (Porter e Kramer, 2011). È sufficiente pensare, invece, che, anche in un settore tradizionale, l'introduzione nel mercato di un prodotto innovativo può essere ispirato (e quindi interpretato), almeno nel lungo periodo, come perseguimento di finalità sociali. Potrebbe essere il caso, ad esempio e come già è accaduto, di industrie automobilistiche che lanciano sul mercato autovetture elettriche la cui finalità è "anche" quella di migliorare la mobilità urbana e di ridurre l'inquinamento atmosferico, con impatti positivi sia in termini sociali che in termini ambientali. Proprio per tali motivi, questo tipo di innovazioni potrebbe rientrare nella definizione di *Social Innovation* che continuerebbe a mantenere, pertanto, un carattere di onnicomprensività.

Per quanto riguarda l'output, non vi sono elementi critici che possono essere sottolineati in quanto, già nelle definizioni proposte, emerge chiaramente che l'innovazione sociale si manifesta e si estrinseca in ogni tipo di prestazione o di attività (un prodotto, un servizio, un processo, una tecnologia, un mercato, un principio, un'idea, una legislazione, un intervento di qualsiasi natura).

L'ulteriore aspetto che merita, invece, un approfondimento è rappresentato dalla modalità di organizzazione della produzione che, secondo l'approccio della *Social Innovation*, potrebbe essere basata (*new model*) e/o potrebbe condurre (*new social relationships or collaborations*) allo sviluppo di relazioni di tipo collaborativo, non solo tra coloro che sono chiamati a progettare e realizzare il prodotto/servizio ma anche con i destinatari finali. In altri termini, l'innovazione assumerebbe un connotato sociale nel momento in cui si riescano ad attivare forme di coinvolgimento e di partecipazione di una pluralità di soggetti, primi tra i quali i diretti destinatari dell'innovazione. Tuttavia, anche sotto questo aspetto, la letteratura di management è estremamente ampia ed articolata. È ormai da diverso tempo che le imprese hanno riconosciuto la necessità di coinvolgere i consumatori nelle loro attività, attivando un percorso che è stato definito di democraticizzazione dell'innovazione (Von Hippel, 2005). L'orientamento al cliente e, più in generale, alla società, e la co-evoluzione tra finalità dell'impresa e bisogni del consumatore, in un'ottica di generazione di vantaggi reciproci, possono essere considerate l'essenza stessa del marketing<sup>1</sup> e, grazie al rapido sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, le imprese sono passate da modelli di innovazione di tipo gerarchico a modelli di tipo eterarchico, in grado di coinvolgere gli utenti in tutte le fasi di sviluppo di un nuovo prodotto/servizio (generazione delle idee, selezione delle idee, product design, product test e lancio sul mercato) (Prandelli et al., 2003). Anche sotto questo ulteriore aspetto, è possibile quindi sostenere che non vi siano significativi elementi di rottura paradigmatica della *Social Innovation* rispetto ad altri approcci teorici ampiamente diffusi e consolidati.

Infine, considerando l'attore che genera innovazione sociale, potrebbero emergere criticità aggiuntive. Nel momento in cui viene ampiamente riconosciuto il fatto, divenendo una sorta di *mainstream*, che soggetti di qualsiasi natura – profit e non profit, pubblici e privati – possano intraprendere percorsi e realizzare esperienze di *Social Innovation*, è come se non venisse attribuita alcuna rilevanza al sistema di *governance*, ossia al grado di coinvolgimento di tutte le persone non nell'ambito della “semplice” iniziativa di innovazione (come avviene nel caso delle imprese profit) quanto, invece, nella gestione complessiva del soggetto innovatore.

Sulla base di queste considerazioni, appare quindi evidente l'estrema genericità ed astrattezza del termine innovazione sociale e del perché esso si configuri e continui ad essere considerato un quasi-concept. Affinché si pervenga ad una qualificazione e ad una differenziazione teorica dell'innovazione sociale rispetto ad altri approcci, potrebbe essere necessario, pertanto, considerare aspetti ulteriori, tra i quali: la partecipazione di tutte le persone alla *governance* del soggetto innovatore e l'attribuzione a questa pluralità di portatori di interesse dei benefici di breve periodo derivanti dalle iniziative di innovazione. In questo modo, si ripropone al centro della discussione il modello istituzionale di impresa e, in particolare, quello dell'impresa sociale che, grazie soprattutto alla sua dimensione sociale (la produzione di benefici per la comunità come obiettivo esplicito, un'iniziativa promossa da un gruppo di cittadini, un governo non basato sulla proprietà del capitale, una partecipazione allargata in grado di coinvolgere tutte le persone interessate dall'attività e una limitata distribuzione degli utili) (Defourny, 2001), diviene un possibile punto

---

<sup>1</sup> Secondo l'ultima definizione dell'American Marketing Association, approvata nel luglio 2013, “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”.

di ri-partenza. Essa può divenire, infatti, un promotore del cambiamento, in grado di fornire soluzioni ai nuovi bisogni delle persone e delle comunità, di progettare, sviluppare ed introdurre trasformazioni nelle relazioni tra gli individui e le istituzioni e, in questo modo, di ridefinire le finalità e le priorità dello sviluppo socio-economico (Borzaga e Bodini, 2012; Borzaga e Fazzi, 2011). Infatti, grazie alla sua capacità di coordinare risorse di diversa natura, provenienti dal settore pubblico, dal mercato e dalla collettività, l'impresa sociale è in grado di diventare un connettore di tensioni verso il cambiamento e di trasformare simili istanze nella creazione di sistemi di offerta caratterizzati da un elevato valore economico e sociale (Enjolras, 2009). È in questi termini, pertanto, che potrebbe essere più opportuno, dal punto di vista teorico ed empirico, parlare non tanto di innovazione sociale quanto, invece, di innovazione dell'impresa sociale.

## 2.2. ... all'innovazione dell'impresa sociale

Il concetto di innovazione riferito alle specificità assunte dall'impresa sociale può assumere diverse declinazioni. Considerando gli approcci più diffusi e consolidati a questa tematica, possono essere identificate due distinte visioni di innovazione: una prima che assume un carattere soggettivo, riconducibile alle caratteristiche stesse dell'impresa sociale; una seconda, che presenta, invece, un carattere oggettivo e fa riferimento all'oggetto dell'innovazione, ossia agli output derivanti dal processo innovativo.

Sotto il primo aspetto, si ritiene che l'introduzione e l'affermazione di un modello istituzionale d'impresa come quello dell'impresa sociale rappresenti di per sé una forma di innovazione. L'impresa sociale, infatti, costituisce la sintesi di approcci, di comportamenti e di funzioni che sono state finora considerate contrastanti: «si tratta (...) di un'organizzazione privata ma con finalità di "interesse collettivo", non lucrativa ma con assetto imprenditoriale, orientata alla produzione di beni e servizi a favore di utenti ben definiti ma che genera consistenti benefici (esternalità) a favore di una molteplicità di soggetti, alcuni dei quali sono coinvolti nella gestione» (Venturi e Zandonai, 2009). Secondo questa visione, l'innovazione è, pertanto, un fenomeno di *institution building*, di costruzione di un nuovo modello d'impresa, alternativo alle tradizionali soluzioni del pubblico e del mercato e capace di fornire in modo imprenditoriale, a differenza quindi delle altre organizzazioni del terzo settore, soluzioni originali alle diverse problematiche sociali (Fazzi, 2012).

Sotto il secondo aspetto, l'innovazione assume, invece, una valenza operativa e si manifesta nella capacità da parte dell'impresa sociale di sviluppare nuovi prodotti e/o nuovi processi. Questo approccio, che rappresenta una delle tradizionali tassonomie dell'innovazione particolarmente diffusa nel management, prevede un comportamento imprenditoriale finalizzato all'introduzione di nuovi output (prodotti) o di nuove condotte (processi), finalizzate, generalmente, all'acquisizione di specifici vantaggi competitivi. Tuttavia, per l'impresa sociale i concetti di innovazione di prodotto e di processo assumono dei significati particolari.

La prima, l'innovazione di prodotto, è generalmente riferita alla capacità di progettare e di gestire nuovi servizi o di riorganizzare quelli preesistenti, in modo da soddisfare la domanda proveniente dalle comunità locali (Borzaga, 2009). Attraverso la loro capacità di captare e di interpretare i bisogni emergenti dai territori e di coordinare le risorse provenienti da una pluralità di attori (pubblico, mercato e comunità), le imprese sociali sono in grado di procedere alla predisposizione ed erogazione di nuovi servizi, assolvendo, in questo caso, anche una importante funzione redistributiva (Venturi e Zandonai, 2009).

La seconda innovazione, quella di processo, presenta, invece una maggiore articolazione, potendo assumere, nel caso dell'impresa sociale, una pluralità di contenuti. In primo luogo, innovare i processi può significare introdurre pratiche gestionali finalizzate all'aumento del livello di efficienza interna. È questo il caso in cui le imprese sociali, mutuando soprattutto dall'esperienza delle imprese for profit, decidono di utilizzare approcci di tipo manageriale per il controllo dei costi, la gestione delle commesse e l'efficiente allocazione interna delle risorse aziendali. In secondo luogo, l'innovazione di processo viene ricondotta all'adozione di uno specifico assetto di *governance*, ovvero alla capacità dell'impresa sociale di coinvolgere nella gestione interna una pluralità di portatori di interesse, secondo un approccio *multistakeholder* (Borzaga, 2009). È questa, probabilmente, la visione più diffusa dell'innovazione di processo nell'impresa sociale, quella che segna, più di qualsiasi altra, la diversità di questa impresa rispetto a quelle di "natura commerciale", evidenziando la sua orizzontalità e la partecipazione di interlocutori diversi ai processi decisionali interni. Infine, l'innovazione di processo può essere considerata ad un livello inter-organizzativo ed è riconducibile alla capacità delle imprese sociali di stabilire accordi e di costruire reti con soggetti esterni, di natura sia pubblica che privata (altre imprese sociali o imprese for profit), per la realizzazione di progetti e di iniziative complesse. È questo, ad esempio, il caso della produzione di nuovi beni e di nuovi servizi in settori ritenuti innovativi (la sanità leggera, le fonti energetiche rinnovabili, il turismo o l'agricoltura sociale) in cui le imprese sociali riescono, attraverso la stipulazione di partnership, ad attivare nuove dinamiche di sviluppo economico locale (Picciotti, 2013).

Alla luce di queste considerazioni preliminari, è possibile quindi affermare che l'impresa sociale è un soggetto economico in grado di "fare innovazione". Diviene allora importante comprendere in che modo si manifesta questa propensione all'innovazione, ossia individuare quali sono i percorsi che le imprese sociali possono ed hanno effettivamente intrapreso per la progettazione e lo sviluppo di servizi innovativi. Le traiettorie di innovazione delle imprese sociali possono essere descritte a partire dall'analisi dei comportamenti assunti dalle cooperative sociali che rappresentano l'espressione più diffusa di impresa sociale nel panorama nazionale (Venturi e Zandonai, 2012; Mori, 2008). Su questo tema, uno dei principali contributi scientifici è rappresentato dall'indagine condotta da Fazzi (2012) che, sulla base dell'approccio metodologico proposto da Osborne *et al.* (2008) e dell'analisi di un campione rappresentativo costituito da 400 imprese localizzate nelle diverse regioni italiane, identifica la diversa capacità innovativa e le differenti forme di innovazione generate dalle cooperative sociali. In particolare, i comportamenti innovativi delle cooperative sociali vengono ricondotti a quattro distinte tipologie.

La prima viene definita innovazione incrementale e, come emerge dal termine stesso, consiste nell'introduzione di miglioramenti dei servizi preesistenti. In questo caso, non vi sono modifiche nei tipi di utenti o nella composizione dei mercati geografici ma vengono sviluppate nuove pratiche e nuovi processi di lavoro per incrementare sia il livello di efficienza, sia, soprattutto, quello di efficacia, in un'ottica, quindi, di innalzamento del livello qualitativo dei servizi tradizionalmente erogati.

La seconda tipologia è l'innovazione espansiva ed è costituita da un ampliamento della scala delle attività svolte dall'impresa. Tale estensione può essere intesa e manifestarsi in termini di mercati geografici, con l'ingresso in contesti territoriali in precedenza non presidiati, oppure in termini di utenti, con un aumento della numerosità complessiva dei destinatari dei servizi.

La terza innovazione, è quella evolutiva e rappresenta l'espressione di un cambiamento più radicale rispetto alle categorie precedenti. In questo caso, infatti, anche se gli utenti dei servizi e l'ambito territoriale di riferimento restano invariati, vengono introdotti nuovi servizi e/o nuove modalità di

erogazione degli stessi. Si manifesta, pertanto, una dinamica di co-evoluzione tra la domanda, che continua ad essere espressione delle tradizionali categorie di utenti ma che manifesta nuovi bisogni, e il comportamento dell'impresa che, sulla base delle competenze professionali e della capacità di leggere e di interpretare queste nuove esigenze, adegua la propria offerta di servizi. In termini di management, questa condotta innovativa si configura come una strategia di diversificazione correlata dal lato della domanda: lo sviluppo di nuovi servizi avviene, da un lato, in funzione e sulla base dell'evoluzione dei bisogni sociali preesistenti e, dall'altro lato, sulla capacità e sulle competenze detenute dall'impresa che permettono di captare simili cambiamenti, di delineare delle traiettorie di sviluppo dei bisogni e di organizzare un nuovo e più appropriato sistema di offerta.

L'ultima tipologia è l'innovazione totale che si riferisce anch'essa all'introduzione di nuovi servizi e/o di nuove modalità organizzative del processo di erogazione. Tuttavia, tali servizi, a differenza delle esperienze precedenti, vengono sviluppati considerando nuove categorie di bisogni, coinvolgendo nuove tipologie di utenti/beneficiari ed esplorando nuovi contesti settoriali. L'innovazione totale determina, quindi, un ampliamento delle attività delle cooperative sociali che sono indirizzate verso persone che presentano problematiche emergenti e non istituzionalizzate, non previste e definite dai diversi provvedimenti legislativi ma che sono determinate e derivano, invece, dagli attuali cambiamenti della società. È per questo motivo che attraverso l'innovazione totale le cooperative sociali non solo modificano i loro assetti strategici ed organizzativi ma recuperano anche il loro originario ruolo di innovatori, promuovendo una nuova e significativa trasformazione del tradizionale sistema di *welfare*.

### **3. Le finalità e la metodologia della ricerca**

Nell'ambito del contesto teorico appena delineato, l'obiettivo del presente lavoro è quello di identificare le principali caratteristiche delle esperienze di innovazione delle cooperative sociali in Umbria. Il riconoscimento del ruolo assunto dalle dinamiche di innovazione delle imprese sociali, la necessità di apportare elementi di novità e di originalità alle attuali tassonomie presenti nella letteratura economica e di management e l'opportunità di focalizzare l'attenzione sulle iniziative condotte dalle imprese sociali, definendo i tratti di maggiore specificità, possono essere quindi considerati i presupposti che hanno condotto alla realizzazione della presente ricerca empirica. In particolare, rispetto agli studi esistenti, l'indagine condotta focalizza la propria attenzione non tanto sulle caratteristiche delle imprese (che, per definizione, devono essere imprese sociali) quanto, invece, sulle caratteristiche delle iniziative intraprese. Tale scelta deriva da una duplice ragione: da un lato, è presumibile ritenere che ogni impresa gestisca contemporaneamente un portafoglio di attività che potrebbero essere contraddistinte da un diverso grado di innovatività; dall'altro lato, per le imprese che già sono presenti sul mercato e che mostrano un significativo grado di longevità (ad esclusione, quindi, delle start-up), l'innovazione può essere ritenuta un processo che riesce a generare, gradualmente, un rinnovamento delle competenze possedute e una metamorfosi degli assetti strategici ed organizzativi. Per questi motivi, la ricerca condotta e la relativa classificazione proposta possono essere considerate integrative e non sostitutive rispetto a tassonomie già presenti nella letteratura economica e di management, come, ad esempio, quella proposta da Fazzi (2012).

Sotto l'aspetto metodologico, la ricerca ha previsto diverse fasi.

In una prima fase, avviata nel febbraio 2014, sono state contattate tutte le cooperative sociali umbre attraverso l'invio di un invito a partecipare all'attività di ricerca. In relazione a questa attività, al fine di garantire un ampio margine di autonomia e di proposta alle cooperative sociali, non è stato delineato a priori un concetto teorico, generale o astratto di innovazione né tantomeno fornito un esplicito riferimento ad orientamenti già esistenti nella letteratura scientifica e professionale. L'assenza di approcci o di definizioni ex ante, non poteva e non doveva tuttavia condurre all'idea che qualsiasi esperienza potesse essere considerata innovativa e, quindi, rientrare nell'ambito del lavoro di ricerca. In particolare, con il termine innovazione sono stati considerati tutti quei comportamenti attivati dalle cooperative sociali che fossero contraddistinti da un elevato grado di radicalità e che avessero introdotto forti elementi di rottura rispetto alle condotte strategiche e agli assetti organizzativi consolidati in un determinato contesto settoriale e territoriale.

A titolo puramente esemplificativo, potevano essere considerati innovativi i progetti che presentavano anche alcune delle seguenti caratteristiche:

- capacità di anticipare i bisogni futuri di determinate categorie di utenti e di offrire nuovi servizi, anche in termini di proposta/collaborazione alle amministrazioni pubbliche locali;
- allo stesso modo, capacità di identificare nuovi bisogni emergenti e non istituzionalizzati (ossia non riconducibili a quelli previsti e definiti dai diversi provvedimenti legislativi), derivanti dagli attuali cambiamenti della società, e conseguente capacità di organizzare nuovi e più adeguati sistemi di risposta e di offerta;
- capacità di permettere l'entrata e l'operatività della cooperativa sociale in nuovi settori di intervento (turismo sociale, agricoltura sociale, riqualificazione urbana, fonti energetiche rinnovabili, ecc.), spesso distanti da quelli in cui tradizionalmente opera la cooperazione sociale;
- capacità di costruire relazioni organizzative con soggetti di diversa natura (pubblico, privato, profit, non profit), aventi anche competenze professionali diverse, e finalizzate all'erogazione di nuovi servizi o alla realizzazione di nuove attività imprenditoriali;
- capacità di sviluppare o di accrescere l'orientamento al mercato della cooperativa sociale e di superare i tradizionali schemi di affidamento e di erogazione dei servizi;
- capacità di generare un coinvolgimento attivo (da intendersi non solo come partecipazione formale ma come realizzazione di attività effettive, come contributo diretto nell'attuazione dell'iniziativa progettuale) di segmenti significativi o di intere comunità locali;
- capacità di generare effetti positivi in termini economici e sociali (esternalità positive) nei confronti di altri soggetti presenti sul territorio, innescando, in questo modo, vere e proprie dinamiche di sviluppo locale;
- capacità di rendere effettive condizioni di equità e di giustizia sociale.

L'elenco delle caratteristiche appena esposte non è e non poteva essere in alcun modo considerato esaustivo. Esso rappresentava, piuttosto, un tentativo di esplicitazione della portata innovativa di alcuni progetti ideati, proposti e realizzati dalle cooperative sociali umbre. Spettava, pertanto, alle stesse cooperative sociali attivare un processo di riflessione sulle iniziative che avevano condotto nel corso degli ultimi cinque anni ed avanzare proposte concrete da considerare ed includere nell'ambito dell'attività di ricerca.

In una seconda fase, ancora in corso di realizzazione, si sta procedendo ad effettuare alcune interviste presso le cooperative che hanno segnalato iniziative di innovazione. Tale attività viene condotta attraverso un questionario semi-strutturato che prevede un'articolazione in tre distinte sezioni: la nascita dell'iniziativa di innovazione, la realizzazione dell'iniziativa di innovazione, la capacità dell'iniziativa di innovazione di durare nel tempo. Nel corso di questa attività, si sta procedendo, inoltre, ad una raccolta di fonti documentali, quali report settoriali, documenti aziendali e articoli di quotidiani e di periodici economici specializzati, al fine di pervenire ad una ricostruzione complessiva delle singole iniziative di innovazione.

Infine, in un'ultima fase, oltre alla predisposizione dei singoli casi, raggruppati in base a tematiche generali comuni, si provvederà ad effettuare una loro lettura trasversale, in modo da definire gli elementi di innovatività e pervenire alla predisposizione di un'adeguata tassonomia delle esperienze esaminate.

Di seguito vengono esposti i primi e parziali risultati dell'indagine empirica, relativi a 17 esperienze di innovazione.

#### 4. I risultati della ricerca empirica

##### 4.1 Le traiettorie di innovazione delle cooperative sociali umbre

L'analisi delle esperienze di innovazione permette di definire le prime caratteristiche delle traiettorie di innovazione che le cooperative sociali stanno percorrendo. Per raggiungere tale finalità, evidenziando gli elementi comuni a differenti esperienze, abbiamo definito diversi clusters in cui sono raggruppate le esperienze di innovazione osservate nel percorso di ricerca.

Il primo cluster è costituito dai casi di **innovazione comunitaria**, fanno parte di questo cluster esperienze di innovazione centrate sul coinvolgimento dei cittadini e delle associazioni del territorio. In queste esperienze le cooperative sociali hanno promosso e sostenuto percorsi di welfare comunitario che non utilizzano risorse economiche pubbliche o che le impiegano in modo residuale. Appartengono a questo cluster l'esperienza di un'associazione culturale di arti e teatro integrato, promossa da una cooperativa sociale, che ha la finalità di *"aiutare le persone in condizioni di svantaggio ad esprimersi attraverso l'arte, nella sua funzione di socializzazione ed integrazione"*. L'associazione è formata da 120 soci sostenitori ed è dotata di una compagnia teatrale composta da circa 40 persone. Fanno parte dell'associazione attori e registi, operatori sociali, volontari, normali cittadini, persone con disabilità e loro familiari. Dal 2003 opera come una vera compagnia teatrale: ha prodotto e rappresentato 7 spettacoli teatrali e gestisce un laboratorio teatrale. Altra esperienza che appartiene a questo cluster è rappresentata da un emporio dello scambio e del riuso, promosso da una cooperativa sociale e da un'associazione di volontariato, che intende *"proporre e favorire azioni di consumo intelligente orientate al benessere sociale attraverso un virtuoso circuito di **riuso e scambio** di beni in un'esperienza di commercio che non prevede l'utilizzo di denaro come strumento di transazione"*. L'emporio in pochi mesi, in un comune di dimensioni medio-piccole, ha associato circa 700 cittadini ed è subito divenuto importante "luogo" della città, in cui si incontrano persone per scambiare beni ed esperienze, creando una positiva commistione tra persone appartenenti a differenti classi socio-economiche. In questo modo l'emporio è divenuto anche uno strumento per sostenere le persone in difficoltà economica capovolgendo il tradizionale rapporto tra donatore e beneficiario che si instaura in

strutture simili che si rivolgono esclusivamente a persone disagiate. Ulteriore esperienza innovativa riconducibile a questo cluster è quella dell'autocostruzione e dell'autorecupero. Nelle esperienze di autocostruzione ed autorecupero osservate i cittadini sono direttamente coinvolti nella costruzione (o ristrutturazione) della propria abitazione, mentre la cooperativa sociale svolge la funzione di tutor e facilitatore del processo. Gli interventi di autocostruzione riducono il costo dell'abitazione e permettono a fasce di cittadini, altrimenti esclusi dal mercato immobiliare, di acquistare l'abitazione che hanno contribuito a costruire, mentre quelli di auto recupero, grazie al lavoro direttamente svolto dai cittadini, permettono di recuperare immobili pubblici altrimenti non agibili, spesso nei centri storici delle città, e danno la possibilità ai cittadini che hanno lavorato al recupero degli immobili di poter abitare in immobili di pregio pagando dei canoni di affitto contenuti. Infine, un'ultima esperienza innovativa è quella condotta da tre cooperative appartenenti ad un medesimo consorzio territoriale che hanno implementato un nuovo servizio di assistenza domiciliare di tipo individuale e territoriale rivolto a persone anziane. Le attività realizzate nell'ambito di questo progetto sono riconducibili alla sperimentazione di *“un servizio di welfare leggero ad alta diffusione di utenza, con un'equipe di operatori diffusi capillarmente sul territorio attraverso la rete degli Uffici di Cittadinanza, capace di espletare una serie di attività, sia individuali che collettive, dirette all'anziano e allo stesso tempo di orientare gli anziani verso i servizi esistenti sia pubblici che privati e del Terzo Settore, monitorando costantemente le mutazioni dei bisogni espressi non soddisfatti”*. In particolare, attraverso l'integrazione tra la rete dei servizi esistenti e la costruzione di una nuova rete territoriale a sostegno della cura della persona anziana, più flessibile e leggera, diviene possibile incentivare la permanenza al domicilio degli anziani, evitare fenomeni di esclusione sociale e promuovere *“un invecchiamento attivo e in buona salute, mantenendo autonomia e una vita ricca di relazioni”*.

Il secondo cluster raccoglie le esperienze di **innovazione dei servizi di welfare** che esplorano percorsi innovativi rispetto agli interventi consolidati. Appartiene a questo cluster l'esperienza di un servizio di incontri protetti ideato e realizzato da una cooperativa sociale in collaborazione con il Servizio tutela minori – Direzione Servizi Sociali ed un comune. Questo *“servizio cerca di facilitare l'incontro tra genitori e figli nelle situazioni di disagio, accogliendo gli stessi in uno spazio neutro. Rappresenta un intervento di tutela del minore e contemporaneamente di aiuto per i genitori a leggere i bisogni del bambino, promuovendo così le competenze genitoriali: in questo senso il servizio incontri protetti rappresenta uno strumento ad alta qualificazione che tiene insieme esigenze di tutela e contemporaneamente di riabilitazione delle relazioni”*. Rispetto agli interventi effettuati con metodologie tradizionali questo servizio ha migliori performance sociali che si traducono anche in un miglior uso delle risorse pubbliche. Una seconda esperienza appartenente a questo cluster è quella di una innovativa forma di collaborazione tra una cooperativa sociale, un'impresa multinazionale e le istituzioni pubbliche (regione e comune) finalizzata al recupero di un edificio della multinazionale ed alla realizzazione, nell'edificio recuperato, di un asilo nido aperto sia ai figli dei dipendenti della multinazionale che ai figli dei residenti nel comune in cui il nido è localizzato. In questa esperienza l'impresa sociale ha svolto un duplice ruolo: a. ha promosso l'attivazione di risorse private e pubbliche, facendo realizzare l'impresa multinazionale e le istituzioni locali; b. ha ideato e si è impegnata nella gestione del servizio, realizzando anche importanti investimenti diretti. Una terza esperienza di innovazione è costituita da un progetto avviato nel 2001 da parte di una cooperativa sociale, diretto a sperimentare nuovi modelli di domiciliarità che sono *“basati sia sull'analisi di soluzioni individuali che sull'analisi della sostenibilità finanziaria dei servizi domiciliari stessi”*. In un contesto di mercato contraddistinto da un'elevata diffusione del lavoro sommerso e da una sostanziale assenza di incentivi destinati alle famiglie, questa cooperativa ha deciso di introdurre un servizio che prevede: *“la ricerca e la selezione dell'assistente familiare che risponda al bisogno di cura espresso dal cliente; l'affiancamento e*

*monitoraggio continuo sulla qualità dell'assistenza fornita dall'assistente familiare da parte di operatori qualificati; l'adempimento di tutti gli obblighi burocratici a carico del datore di lavoro".* È per queste sue caratteristiche che l'iniziativa intrapresa può essere considerata una dimostrazione concreta ed effettiva di come sia opportuno e, per certi versi necessario, procedere ad una rimodulazione della spesa pubblica e, per questa via, attivare un nuovo modello di *welfare*. Infine, un'ultima esperienza di innovazione è quella intrapresa da una cooperativa sociale che svolge, tra le sue attività, anche quella di ristorazione sociale. Essa consiste nella preparazione, confezionamento e distribuzione (a norma rispetto alla legislazione sulla sicurezza alimentare) di pasti completi ad utenti in situazione di disagio sociale quali anziani ultrasessantacinquenni e non anziani, famiglie e coppie giovani, ad un costo minimo o addirittura nullo stabilito in base al livello di reddito conseguito. In questo modo, il servizio di distribuzione di pasti sociali permette, di fatto, di conseguire obiettivi diversi: da un lato, la risposta al fabbisogno alimentare di un pasto caldo e dall'equilibrato apporto nutrizionale, consente di ridurre, principalmente per gli anziani non autonomi e semi autonomi, l'ospedalizzazione, garantendo a tali persone la possibilità di continuare a vivere nel loro contesto sociale; dall'altro lato, il servizio permette di conoscere e mappare i diversi bisogni manifestati dall'utenza con cui si entra in contatto, al di là delle necessità alimentari, in modo da rendere possibile l'elaborazione e la programmazione di interventi di prossimità sociale, rivolti ad anziani e non anziani.

Il terzo cluster è formato da casi di **rigenerazione urbana**, fanno parte di questo cluster esperienze innovazione in cui le cooperative sociali sono impegnate in percorsi di riqualificazione di edifici o intere aree urbane, associando alla normale dimensione architettonica tipica della riqualificazione anche percorsi di ricostruzione di reti e legami sociali, riuscendo a far (ri)vivere luoghi degradati della città ed a prevenire il possibile degrado legato alla chiusura di storiche attività commerciali collocate nei centri storici delle città. Appartiene a questo cluster l'esperienza di riqualificazione di un'area degradata della città di Perugia in cui due cooperative sociali di inserimento lavorativo hanno realizzato importanti investimenti, pari a circa un milione di euro, che saranno ripagati nel tempo dalla gestione di un bar, di un ristorante e di un parcheggio per camper. Anche la procedura attraverso la quale è stata realizzata questa iniziativa sono basate sulla partecipazione in quanto già nella fase di progettazione, le modalità di intervento sull'area sono state concordate con le persone che tradizionalmente usufruivano di tale spazio per le loro attività (impiegati di uffici circostanti e commercianti che, due volte a settimana, svolgono il tradizionale mercato rionale). In questo modo, è stato possibile trasformare un'intera zona che era in stato di abbandono, situata alle porte della città, in una moderna superficie attrezzata per la ricezione di particolari flussi turistici che, nel 2013, ha registrato circa 7.000 ingressi di camper italiani e stranieri, equivalenti a circa 15.000 turisti presenti nei week-end, ponti, eventi e manifestazioni. Una seconda esperienza di rigenerazione è quella legata al recupero di un ex albergo situato in prossimità del centro storico di una media città umbra. In questa esperienza una cooperativa sociale ha ristrutturato uno storico albergo della città ed ha trasferito in questo edificio due servizi residenziali per persone disabili, attivando un duplice processo virtuoso in quanto: a. l'ex-albergo è tornato ad essere un luogo abitato, quotidianamente vissuto dai cittadini; b. le persone disabili hanno aumentato il livello di autonomia, potendo facilmente raggiungere i principali servizi della città, ed hanno innalzato la qualità della vita, potendo relazionarsi con maggiore facilità con amici, parenti ed più in generale con gli abitanti della città. Una terza di rigenerazione è rappresentata dal recupero di una ex-scuola in un piccolo comune umbro. In questo caso una cooperativa sociale, in collaborazione con gli attori pubblici, ha ristrutturato una ex-scuola realizzando nell'edificio una comunità educativa residenziale, valorizzando le potenzialità dell'immobile, situato al centro del centro abitato, dotato di un grande parco. Altra esperienza di rigenerazione urbana è rappresentata dall'acquisto da parte di una cooperativa sociale

di inserimento lavorativo di un alimentari storico posizionato al centro di un medio comune umbro. In questa esperienza una cooperativa ha rilevato un'attività commerciale da una famiglia di commercianti che, per motivi di età, non potevano più continuare ad impegnarsi nella gestione diretta. L'acquisto da parte della cooperativa ha evitato la chiusura dell'esercizio commerciale, generando importanti esternalità positive per i residenti nel centro storico, in particolar modo per le persone anziane, ed ha permesso di creare l'opportunità per l'inserimento lavorativo di una persona svantaggiata. La gestione dell'esercizio commerciale ha inoltre contribuito al riequilibrio la struttura finanziaria della cooperativa sociale.

Il quarto cluster è costituito dalle esperienze di innovazione orientate allo **sviluppo locale e rurale**. Formano questo cluster alcuni percorsi di innovazione finalizzati alla produzione di beni e servizi che si rivolgono alla domanda privata delle famiglie e delle imprese. In queste esperienze, partendo da risorse non pienamente utilizzate, le cooperative sociali hanno attivato processi di sviluppo locale e rurale capaci di costruire reti economiche e sociali integrando risorse pubbliche e private, partendo dalle esigenze e dalle idee imprenditoriali degli attori del territorio. Appartiene a questo cluster l'esperienza di un consorzio costituito da quattro cooperative sociali operanti nel territorio orvietano per *“valorizzare le risorse e le aree naturali del territorio, creando nuove opportunità di lavoro, anche per soggetti svantaggiati, nel settore del turismo rurale (case vacanza, country house, camping, ecc), della ristorazione, dell'educazione ambientale, delle attività agricole e della gestione e valorizzazione del patrimonio agro-forestale”*. Il consorzio, nato come strumento imprenditoriale per realizzare un'idea sviluppata all'interno di un “laboratorio partecipato”, oggi gestisce un'area rurale in precedenza abbandonata e le strutture presenti in quest'area di proprietà dell'ex Comunità Montana, ed è riuscito a generare nuova occupazione partendo dalla valorizzazione delle risorse ambientali del territorio, realizzando un “gioco a somma positiva” in cui tutti gli attori conseguono un risultato positivo: i cittadini possono tornare ad utilizzare le aree del parco, gli attori pubblici non devono sostenere costi per fare manutenzione alle aree rurali, le cooperative realizzano percorsi di crescita imprenditoriale, creando nuove occasioni di lavoro, le organizzazioni del terzo settore possono utilizzare un'area verde attrezzata per le loro attività. Una seconda esperienza che fa parte del cluster è quella di un orto biologico e punto vendita di prodotti biologici nato da un'idea di una piccola cooperativa sociale che ha chiesto alla USL di utilizzare un terreno incolto in una zona periferica di una città di medie dimensioni dell'Umbria. Partendo dalla disponibilità del terreno e degli edifici annessi la cooperativa ha avviato una nuova attività economica nell'area, che a distanza di diversi anni, ha prodotto: nuove occasioni lavoro, la valorizzazione del terreno ed il recupero degli edifici annessi. In questo percorso di sviluppo imprenditoriale la cooperativa, senza utilizzare risorse pubbliche, ha creato le condizioni per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Una terza esperienza di innovazione appartenente al cluster, è quella di un vivaio rilevato e potenziato da una cooperativa di inserimento lavorativo attiva nella manutenzione del verde pubblico. In questo caso la cooperativa ha rilevato, da un privato, un vivaio già avviato. Così facendo ha integrato con servizi e prodotti che si rivolgono a clienti privati le attività di manutenzioni delle aree verdi pubbliche che la cooperativa già svolgeva. Questa traiettoria di sviluppo dell'impresa ha permesso di aumentare integrare verticalmente la filiera produttiva della cooperativa che in questo modo è riuscita a crescere dimensionalmente, innalzando il livello di redditività delle attività e le opportunità di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, diminuendo il livello dipendenza dalle risorse pubbliche. Infine appartiene a questo cluster l'esperienza di una start-up promossa da un consorzio di cooperative sociali attiva nel settore della moda e del design che intende promuovere la cultura della tolleranza e dell'inclusione, sperimentando un nuovo modello di business in cui stilisti e designer contribuiscono allo sviluppo dell'impresa “donando un progetto”. La filosofia dell'impresa è rappresentato dal logo: un uovo deformato. *“L'Uovo, ancestrale simbolo di vita, ha percorso i millenni tra le civiltà della*

*Terra, offrendo insostituibili fonti d'ispirazione ad artisti e pensatori: basti pensare all'uovo cosmico che, presso alcune antiche civiltà, è posto all'origine del mondo. Tuttavia il nostro uovo, non doveva essere perfetto, anzi. Abbiamo immaginato un uovo deformato, che, come di solito accade nella filiera della produttività, verrebbe buttato, scartato. Ecco che il parallelismo **Uovo-Persona** torna perfetto per identificare il senso di cura e di propensione verso chi in questa società nasce o vive in maniera diversa. E' vero, il nostro uovo è deforme e rattoppato ma trasmette l'energia di chi resiste perché il suo cuore ha qualcosa in più; qualcosa che lo rende unico e che esprime la voglia e l'impegno di innovare e differenziarsi".* In questa esperienza la matrice identitaria e le culture organizzative tipiche delle imprese sociali si confrontano con un modello di business radicalmente differente come è quello della moda e del design sperimentando soluzioni imprenditoriali nuove che potranno produrre innovazioni anche sui business tradizionali della cooperazione sociale.

#### 4.2 L'innovazione tra mercato e comunità

Le caratteristiche dei diversi cluster forniscono alcune indicazioni utili ad approfondire il tema dell'innovazione e supportano l'individuazione di una chiave interpretativa originale dell'innovazione praticata dalle cooperative sociali. L'innovazione è un concetto solo apparentemente unitario (Fazzi, 2013), come abbiamo avuto modo di evidenziare in questo paper il concetto di innovazione è multidimensionale e si presta a molteplici interpretazioni.

Le esperienze osservate si muovono lungo due direttrici: la comunità e il mercato. In questa prospettiva è possibile interpretare le esperienze di innovazione delle cooperative sociali attraverso la matrice Mercato-Comunità.

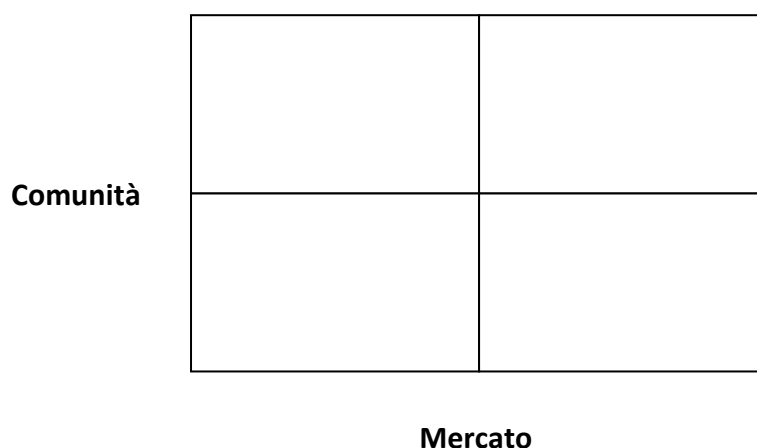


Fig. 2 La matrice Mercato-Comunità

La prima direttrice della matrice è costituita dalla Comunità. Come evidenziato dalla letteratura le cooperative sociali sono organizzazioni multistakeholder legate alla comunità (Borzaga e Ianes 2006, Bernardoni A. 2008). Il rapporto con la comunità costituisce un elemento centrale del modello di business tipico delle cooperative sociali. La dimensione comunitaria delle cooperative sociali non è però sempre pienamente agita, basti pensare che: a. solamente una parte minoritaria delle cooperative ha forme di governance aperte che includono diverse categorie di soci nei consigli di amministrazione (Istat, 2014); b. il legame tra cooperative sociali e comunità si è progressivamente indebolito anche in seguito alle

trasformazioni del mercato dei servizi di welfare che hanno favorito l'emergere di *big player* settoriali che operano su scala nazionale, erogando prevalentemente servizi standardizzati, che richiedono una elevata capacità di investimento ed un ridotto legame con la comunità (ad esempio strutture residenziali per anziani, strutture riabilitative e strutture residenziali per persone con disabilità psichica) (Bernardoni e Picciotti, 2013). Il progressivo indebolimento del rapporto tra cooperazione sociale e comunità rende la dimensione comunitaria una leva strategica per lo sviluppo delle imprese sociali maggiormente orientate all'innovazione. In una parte significativa delle esperienze analizzate l'innovazione è *community oriented* e si fonda sul coinvolgimento dei cittadini, delle associazioni, e delle altre imprese presenti nel territorio. Nelle esperienze di innovazione *community oriented* le cooperative sociali promuovono percorsi di coinvolgimento attivo dei cittadini, mettendo a disposizione le proprie competenze, il capitale reputazionale accumulato nel tempo e, spesso, anche spazi e risorse economiche. In queste esperienze le cooperative sociali sperimentano nuove forme di mutualità e promuovono la costruzione di sistemi territoriali di welfare comunitario, capaci di innovare le modalità di risposta alle problematiche sociali.

La seconda direttrice della matrice è rappresentata dal Mercato, dove per mercato si intende la domanda privata delle famiglie e delle imprese. La progressiva e costante contrazione delle risorse pubbliche destinate al finanziamento dei programmi di welfare e all'acquisto di beni e servizi da parte delle pubbliche amministrazioni ha reso strategica, per la sostenibilità delle cooperative, la capacità di saper operare sul mercato privato. Le cooperative sociali sono ancora ampiamente dipendenti dalle risorse pubbliche che, per la maggior parte delle imprese, rappresentano la principale componente dei ricavi (Istat, 2014). È proprio per questa ragione che la capacità di rivolgersi al mercato privato costituisce un fattore strategico per lo sviluppo della cooperazione sociale. In una parte significativa delle esperienze analizzate l'innovazione è *market oriented* e si fonda sulla capacità delle cooperative di produrre e vendere beni e servizi attivando la domanda privata. Alcuni casi di innovazione *market oriented* sono realizzati da imprese sociali di recente costituzione che si rivolgono esclusivamente al mercato privato, mentre altre esperienze sono sviluppate da cooperative consolidate che riducono la dipendenza dalla committenza pubblica diversificando le proprie attività e rivolgendosi ai clienti privati. In tutte queste esperienze le cooperative sociali percorrono nuovi sentieri di sviluppo e si avvicinano al mercato privato con modelli di business originali che valorizzano alcuni elementi distintivi delle imprese sociali legati alla dimensione relazionale ed identitaria.

La matrice Mercato-Comunità permette di individuare quattro tipologie di innovazione praticate dalle cooperative sociali: l'innovazione esplorativa; l'innovazione di mercato; l'innovazione di comunità; l'innovazione di paradigma.

|                 |       |                         |                          |
|-----------------|-------|-------------------------|--------------------------|
| <b>Comunità</b> | Alto  | Innovazione di comunità | Innovazione di paradigma |
|                 | Basso | Innovazione esplorativa | Innovazione di mercato   |
|                 |       | Basso                   | Alto                     |
|                 |       | <b>Mercato</b>          |                          |

Fig. 3 La matrice Mercato-Comunità

*L'innovazione esplorativa* è quella riconducibile ad esperienze innovative che hanno un basso orientamento al coinvolgimento della comunità ed un basso livello di apertura al mercato privato. In queste esperienze le cooperative sociali introducono degli elementi innovativi ad attività e servizi tradizionali fortemente legate al rapporto con la pubblica amministrazione, esplorando nuovi percorsi di sviluppo che iniziano ad aprirsi alla comunità o al mercato privato.

*L'innovazione di comunità* è rappresentata da esperienze innovative che sono fortemente orientate al coinvolgimento dei cittadini e degli attori della comunità ed hanno un basso orientamento al mercato ed, in alcuni casi, sperimentano soluzioni alternative al mercato tradizionale centrato sugli scambi monetari. Nelle esperienze di innovazione di comunità i cittadini divengono co-produttori dei beni e dei servizi superando la distinzione tra operatori delle cooperative e beneficiari dei servizi. In diversi casi queste esperienze non assorbono risorse economiche e si fondano sul coinvolgimento volontario dei cittadini. Nei casi in cui le esperienze di innovazione di comunità utilizzano risorse economiche queste sono prevalentemente di origine pubblica.

*L'innovazione di mercato* è quella riconducibile ad esperienze innovative con un forte orientamento al mercato privato ed un basso livello di coinvolgimento dei cittadini. In queste esperienze le imprese sociali perseguono le proprie finalità attraverso la produzione e la vendita di beni e servizi alle famiglie ed alle imprese, superando la dipendenza dalla domanda pubblica che caratterizza molte cooperative sociali. Nelle esperienze di innovazione di mercato le cooperative percorrono con decisione nuove traiettorie di sviluppo ripensando anche il proprio modello di business.

*L'innovazione di paradigma* è costituita da esperienze innovative che hanno un alto orientamento al coinvolgimento della comunità ed un alto livello di apertura al mercato privato. In queste esperienze le imprese sociali sono protagoniste di un nuovo paradigma, basato su un nuovo modo di narrare i bisogni delle persone, un nuovo modo di produrre beni e servizi e nuove relazioni tra persone. Queste esperienze innovative evidenziano l'emergere di nuovi processi produttivi, aperti e partecipati, che si sostengono attraverso la vendita di beni e servizi sul mercato privato. Sono esperienze che mostrano come la comunità, se attivata, può anche trasformare il mercato, superando la tradizionale divisione tra produttori e consumatori, sperimentando nuove modalità di risposta ai bisogni sociali ed economici dei cittadini. Sono

esempi in cui i cittadini, utilizzando le parole di Leonardo Becchetti (2012), non solo “votano con il portafoglio” ma costruiscono in prima persona delle alternative di mercato che, rimanendo nella metafora, potranno essere votate da altri consumatori.

## 5. Conclusioni

In questo lavoro, partendo dal concetto di innovazione sociale, abbiamo focalizzato le nostre analisi sull'innovazione delle cooperative sociali presentando i primi risultati di un progetto di ricerca che analizza le esperienze di innovazione realizzate negli ultimi anni dalle cooperative sociali dell'Umbria.

Il lavoro di ricerca ha permesso di individuare quattro cluster di esperienze innovative realizzate dalle imprese sociali: le esperienze di innovazione comunitaria; i casi di innovazione dei servizi di welfare; i percorsi innovativi legati alla rigenerazione urbana; e le esperienze innovative orientate allo sviluppo locale e rurale.

Dall'osservazione delle esperienze emerge come le traiettorie di innovazione delle cooperative sociali sono *community oriented* e *market oriented*, puntano sul coinvolgimento dei cittadini e degli attori della comunità e su una forte apertura al mercato privato attivando processi di produzione di beni e servizi che si rivolgono alla domanda delle famiglie e delle imprese.

Pur da una prospettiva diversa, quella delle iniziative di innovazione delle imprese sociali, le principali evidenze che emergono dalla ricerca empirica convergono con gli studi già presenti nella letteratura economica e di management in materia. L'innovazione in ambito sociale emerge e viene realizzata con diversi gradi di intensità. Riteniamo che solo quella che rimette in discussione modelli di business consolidati ed istituzionalizzati può condurre ad un vero cambiamento di paradigma, contribuendo al superamento dell'emergente isomorfismo dell'innovazione sociale.

In questa prospettiva crediamo che l'impresa sociale rappresenti uno dei principali attori in grado di realizzare innovazione capace di rileggere i modelli di business tradizionali e realizzare un cambio di paradigma, un'innovazione: a) orientata alla comunità e al mercato; b) in grado di generare cambiamento sociale e realizzare nuovi percorsi di sviluppo economico.

## Bibliografia

ABB e The European House - Ambrosetti (2012), Smart Cities in Italia: un'opportunità nello spirito del Rinascimento per una nuova qualità della vita, Final Report, disponibile online su <http://www.ambrosetti.eu/it/download/ricerche-e-presentazioni/2012/smart-cities-in-italia>.

Adkins S. (1999), Cause Related Marketing, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Bepa - Bureau of European Policy Advisers (2011), Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union, European Communities.

Becchetti Leonardo (2012), Il mercato siamo noi, Bruno Mondadori, Milano.

Bernardoni A., (a cura di) *Imprese Cooperative Sociali*. Maggioli, Rimini.

Bernardoni A. e Picciotti A., „*Le dinamiche competitive nel settore socio assistenziale negli anni della crisi: i comportamenti delle imprese sociali*”, Working Paper,. presentato nel corso del Colloquio Scientifico Annuale sull’Impresa Sociale organizzato da Iris Network, 7-8 giugno 2013 Università degli Studi di Torino.

Borzaga C. (2009), *Le lezioni della cooperazione sociale*, in (a cura di) C. Borzaga e F. Zandonai, *L’impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli Editore, Roma.

Borzaga, C. e Bodini R. (2012), *What to Make of social Innovation? Towards a Framework for Policy Development*, *Euricse Working Papers*, n. 036.

Borzaga C. e Ianes A (2006), *L’economia della solidarietà*, Donzelli, Roma.

Borzaga C. e Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Carocci, Roma.

Busacca M. (2013), *Oltre la retorica della Social Innovation*, *Impresa Sociale*, 2, 37-52.

Caragliu, A., Del Bo, C. e Nijkamp, P. (2011), *Smart Cities in Europe*, *Journal of Urban Technology*, 18, 2, 65-82.

Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R e Norman W. (2012), *Defining Social Innovation*, Tepsie.

Defourny J. (2001), *From third sector to social enterprise*, in (a cura di) C. Borzaga e J. Defourny, *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, ed. it. *L’impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento.

Enjolras B. (2009), *A Governance-Structure Approach to Voluntary Organizations*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 5, 761-783.

Euricse (2011), *Social Innovation. Analisi dell’Innovazione Sociale sulla stampa generalista ed economica negli Stati Uniti, in Europa e in Italia, gennaio 2010 - giugno 2011*.

European Commission (2013a), *Guide to Social Innovation*, European Commission.

European Commission (2013b), *Social Innovation Research in the European Union. Approaches, findings and future directions*, European Commission.

Fazzi L. (2012), *I percorsi dell’innovazione nelle cooperative sociali*, in (a cura di) P. Venturi e F. Zandonai, *L’impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Altraeconomia, Milano.

Fazzi L. (2013), *Terzo Settore e nuovo welfare in Italia*, Franco Angeli, Milano

Forum PA (2011), *Smart City, Progetti e tecnologie per città più intelligenti*, Quaderni.

Harris M. e Albury D. (2009), *Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond. The Innovation Imperative*, The Lab - Nesta, Discussion Paper, March 2009.

Mori P. A. (2008), *Economia della cooperazione e del non-profit. Istituzioni, organizzazione, mercato*, Carocci, Roma.

Mulgan G., Tucker S., Ali R. e Sanders B. (2007), *Social Innovation. What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*, Working paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School, Oxford.

Murray R., Caulier-Grice J. e Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation - Nesta.

OECD (2000), *LEED (Local Economic and Employment Development) Forum on Social Innovation*, disponibile on line su:

<http://www.oecd.org/regional/leed/leedforumonsocialinnovations.htm>.

Osborne S., Chew C. e McLaughlin K. (2008), *The innovative capacity of voluntary organizations and the provision of public services: A longitudinal approach*, *Public Management Review*, 10, 1, 51-70.

Phills J.A., Deiglmeier K. e Miller D.T (2008), *Rediscovering Social Innovation*, *Stanford Social Innovation Review*, 6, 4, 34-43.

Picciotti A. (2013), *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, Milano, Franco Angeli.

Porter M. E. e Kramer M. R. (2011), *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, 89, 1/2, 62-77.

Prandelli E., Verona G. e Raccagno D. (2003), *Il ruolo del Web ai fini del coinvolgimento del cliente nei processi di innovazione: teoria e prassi a confronto*, *Micro&Macro Marketing*, 3, 321-360.

Sanseverino E. R., Sanseverino R. R. e Vaccaro V. (2012). *Atlante delle smart cities. Modelli di sviluppo sostenibili per città e territori*, Milano, Franco Angeli.

Venturi P. e Zandonai F. (2012b), *Consolidamento e trasformazioni del modello imprenditoriale*, in (a cura di) P. Venturi e F. Zandonai, *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Altraeconomia, Milano.

Venturi P. e Zandonai F. (2009), *Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti*, in (a cura di) C. Borzaga e F. Zandonai, *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli Editore, Roma.

Von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge.