

COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE
IX EDIZIONE

PAPER

Andrea Bernardoni

Area Ricerca Legacoopsociali Nazionale

Antonio Picciotti

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

L'INNOVAZIONE DELLE COOPERATIVE SOCIALI TRA MERCATO E
COMUNITÀ

Paper presentato in occasione del

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 22-23 maggio 2015

Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica)

Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria

ISBN 978-88-909832-2-1



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale



Abstract

Nella letteratura economica e di management, i concetti di innovazione e di impresa sociale vengono sempre più associati per identificare quei percorsi che le stesse imprese sociali stanno intraprendendo al fine di superare le logiche di istituzionalizzazione dei servizi di welfare ed attivare, attraverso le loro competenze e le loro relazioni, vere e proprie dinamiche di sviluppo locale. Il presente lavoro si colloca nell'ambito di questa prospettiva teorica e si pone l'obiettivo di descrivere ed interpretare gli assetti e le condotte di alcune cooperative sociali che, superando le condizioni di isomorfismo strategico ed organizzativo, hanno realizzato significative esperienze di innovazione, in grado di prescindere dalle tradizionali logiche di collaborazione con le amministrazioni pubbliche e, allo stesso tempo, incentivare e sostenere la partecipazione attiva di intere comunità locali. In particolare, lo studio presentato è parte di una più ampia ricerca condotta sulle pratiche di innovazione delle cooperative sociali localizzate ed operanti nella Regione Umbria, avviata nei primi mesi del 2014 e giunta, in questa fase, alla sua conclusione. Le attività condotte hanno permesso di individuare oltre 30 esperienze di innovazione i cui principali elementi qualificanti sono, da un lato, la progressiva apertura al mercato e, dall'altro lato, la capacità di aggregare persone e risorse comunitarie. Più che alle forme di innovazione unidimensionale (quali l'innovazione di mercato, relativa ai casi in cui le cooperative sociali producono beni e servizi che vengono sistematicamente collocati e scambiati sul mercato privato, e l'innovazione di comunità, orientate esclusivamente al coinvolgimento dei cittadini), il paper è finalizzato alla descrizione delle esperienze che hanno saputo combinare e coniugare entrambe le dimensioni dell'innovazione. Vengono, pertanto, messe a confronto pratiche che si differenziano da un punto di vista settoriale (un cinema, una compagnia teatrale, un'esperienza di autocostruzione edile e una di agricoltura sociale) ma che sono accomunate dalla stessa capacità di rispondere a nuovi bisogni e di attivare nuovi percorsi di sviluppo economico e sociale.

1. Introduzione

Nel corso degli ultimi anni, anche in seguito al percorso di riforma del Terzo Settore e delle imprese sociali, avviato dal Governo nel 2014, si è sviluppato, in Italia un importante dibattito sul futuro dell'imprenditorialità sociale. In questo contesto, in molti auspicano l'ampliamento del perimetro di intervento delle imprese sociali, lo sviluppo di nuove forme di imprenditorialità sociale, capaci di attrarre i capitali finanziari e di realizzare interventi maggiormente innovativi che gli attori tradizionali del Terzo Settore e dell'imprenditorialità sociale hanno difficoltà a compiere. In questa "narrazione" le cooperative sociali sono i soggetti più importanti da un punto di vista economico ed occupazionale ma con ridotte capacità innovative e una forte dipendenza dai finanziamenti pubblici, spesso legate alla gestione di servizi di welfare consolidati.

Il recente rapporto sull'impresa sociale realizzato da Iris Network (Venturi e Zandonai 2015) ha contribuito a mettere in discussione alcune delle certezze che questa "narrazione" del Terzo Settore e dell'impresa sociale propongono. In particolar modo, il rapporto ha evidenziato come la cooperazione sociale, negli anni della crisi economica e della contrazione delle risorse pubbliche destinate ai programmi di welfare, ha fatto registrare positive performance economiche dimostrando di essere dotata di capacità imprenditoriale e di saper ridurre il livello di dipendenza dai finanziamenti pubblici (Borzaga, 2015). Questa tendenza trova conferma anche nel rapporto sulla cooperazione sociale elaborato dal Centro Studi Legacoop (2015). Nel 2013, le cooperative sociali attive erano 14.805 con un valore della produzione di 11,177 miliardi di euro, cresciuto del 32,4% nel periodo 2008-2013, avevano 359.980 addetti ed un patrimonio netto consolidato di 2,325 miliardi di euro. A prova di un rilevante dinamismo imprenditoriale, nel periodo 2009-2013 sono nate 3.778 cooperative, ad oggi attive, che a fine 2013 avevano una produzione complessiva di 842 milioni di euro e 29.546 addetti.

Come è possibile che le cooperative sociali, incluse quelle di nuova costituzione, abbiano potuto conseguire simili risultati? In un periodo in cui sono drasticamente diminuite le risorse finanziarie pubbliche destinate ai servizi di welfare e in assenza di provvedimenti legislativi ad hoc e di incentivi come quelli di cui hanno potuto beneficiare altre forme di impresa, come le start-up innovative, quali sono stati i fattori che hanno continuato a sostenere la crescita dell'imprenditorialità sociale e, in particolare, della cooperazione sociale? La risposta a simili interrogativi è da ricondurre, con ogni probabilità, alla capacità di innovazione che tali imprese hanno mostrato nel corso del tempo. Diviene allora rilevante comprendere in che cosa consiste l'innovazione delle imprese sociali e come queste siano state in grado di pervenire alla ridefinizione dei loro assetti strategici ed organizzativi. È questa, in sintesi, la finalità del presente lavoro che rappresenta la parte conclusiva di una ricerca più ampia ed articolata, avviata nel 2014, e che analizza le esperienze di innovazione realizzate da diverse cooperative sociali con l'obiettivo di identificare e distinguere le diverse modalità attraverso le quali le cooperative sociali pervengono alla progettazione ed erogazione di beni e servizi innovativi. Nel ripercorrere l'attività di ricerca condotta, dopo una breve rassegna della letteratura, relativa al concetto di innovazione, declinato nell'accezione dell'impresa sociale (paragrafo 2), viene dapprima descritta la metodologia d'indagine utilizzata (paragrafo 3) e, successivamente, vengono riportate le esperienze di innovazione di alcune cooperative sociali (paragrafo 4), per pervenire, infine, alla discussione dei risultati e alla definizione delle principali implicazioni teoriche (paragrafo 5).

2. L'innovazione delle imprese sociali: alcuni aspetti teorici

Nella letteratura economica e di management, larga parte dei contributi relativi al concetto di innovazione fa riferimento all'originario approccio di Schumpeter (2001), secondo il quale l'innovazione si sostanzia nell'ideazione di un nuovo prodotto, nell'introduzione di un nuovo processo produttivo, nell'apertura di un nuovo mercato, nell'acquisizione di nuovi fattori produttivi e/o nella riorganizzazione della attività già svolte dall'impresa. Queste diverse accezioni di innovazione possono essere e, di fatto, sono state già applicate e trasferite alla realtà dell'impresa sociale (Defourny, 2001).

In particolare, da un lato, in termini di innovazione di prodotto, è stato evidenziato come l'impresa sociale sia in grado di progettare e di gestire nuovi servizi o di riorganizzare quelli preesistenti, in modo da soddisfare la domanda proveniente dalle comunità locali (Borzaga, 2009), svolgendo, a tal fine, una vera e propria funzione redistributiva (Venturi e Zandonai, 2009). Dall'altro lato, in termini di innovazione di processo, è stato rilevato come, oltre ad introdurre pratiche gestionali finalizzate all'aumento del livello di efficienza interna, mutuando dall'esperienza delle imprese for profit, le imprese sociali si caratterizzano per il loro specifico assetto di *governance*, ovvero per la capacità di coinvolgere nella loro gestione interna una pluralità di portatori di interesse, secondo un approccio *multistakeholder* (Borzaga, 2009). Inoltre, grazie alla loro capacità di stabilire accordi e di costruire reti con soggetti esterni, di natura sia pubblica che privata (altre imprese sociali o imprese for profit), queste realtà mostrano una marcata tendenza alla realizzazione di progetti e di iniziative complesse, attivando, attraverso la stipulazione di tali partnership, nuove dinamiche di sviluppo economico locale (Fazzi, 2012).

Oltre all'oggetto dell'innovazione, relativo alla questione di che cosa possa essere inteso innovazione in ambito sociale, un ulteriore aspetto che è stato sottolineato è costituito dall'elemento soggettivo, ossia dal fatto che l'impresa sociale possa rappresentare essa stessa un fattore di innovazione. Secondo questa visione, l'innovazione è, pertanto, un fenomeno di *institution building* (Venturi e Zandonai, 2009), 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. È questo, in altri termini, il filone teorico che evidenzia ed approfondisce la natura ibrida dell'impresa sociale, ossia la sua capacità fornire risposte imprenditoriali a bisogni di natura sociale, di coniugare la dimensione economica, rappresentata dall'approccio imprenditoriale, con la dimensione sociale, relativa alla risoluzione di problematiche che si manifestano nell'ambito di specifici contesti sociali e territoriali (Jager e Schroer, 2014; Rhodes e Donnelly-Cox, 2014; Mullins e Acheson, 2014).

Se l'impresa sociale può essere considerata sinonimo di innovazione, se i prodotti e i servizi che vengono introdotti dall'impresa sociale rappresentano output innovativi per il mercato e per i destinatari, sono pochi i contributi che approfondiscono, invece, il livello organizzativo dell'innovazione, ossia le dinamiche attraverso le quali l'impresa sociale perviene e genera innovazioni. A livello nazionale, uno dei pochi studi condotti su tale tema è sicuramente quello di Fazzi (2012) che, sulla base dell'approccio metodologico proposto da Osborne et al. (2008), identifica la diversa capacità innovativa e le differenti forme di innovazione generate dalle cooperative sociali, distinguendo tra: innovazione incrementale relativa all'introduzione di miglioramenti dei servizi preesistenti; innovazione espansiva, costituita da un ampliamento della scala delle attività svolte dall'impresa; innovazione evolutiva riferita al caso in cui, a parità di utenti, servizi ed ambito territoriale, l'impresa introduce nuovi servizi e/o nuove modalità di erogazione degli stessi; innovazione totale riconducibile anch'essa all'introduzione di nuovi servizi e/o di nuove modalità organizzative del processo di erogazione che, tuttavia, vengono sviluppati considerando nuove categorie di bisogni, coinvolgendo nuove tipologie di utenti/beneficiari ed esplorando nuovi contesti settoriali.

Nella letteratura internazionale, invece, gli approcci teorici che cercano di definire in che modo l'impresa sociale perviene a simili risultati sono diversi. In realtà, tali contributi originano nell'ambito della scuola teorica che viene definita della Social Innovation (Defourny J. e Nyssens M. 2010) ma, a ben vedere, propongono una visione che può rappresentare anche le attività e le modalità di essere e di operare dell'impresa sociale. In questa prospettiva, Seelos e Mair, (2005) evidenziano come l'imprenditorialità sociale "creates new models for the provision of products and services that cater directly to basic human needs that remain unsatisfied by current economic or social institutions". Allo stesso modo, Mair e Martí, 2006 (2006) ritengono l'imprenditorialità sociale "as a process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs". Infine, Zahra et al. (2009), considerando l'ottica degli imprenditori sociali, affermano che "social entrepreneurs make significant and diverse contributions to their communities and societies, adopting business models to offer creative solutions to complex and persistent social problems. We propose that social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner".

Pertanto, si potrebbe pervenire ad una nuova prospettiva teorica in grado di condurre, anche in un'ottica di convergenza con le esperienze di imprenditorialità sociale di matrice nordamericana, alla comprensione delle modalità attraverso le quali le imprese sociali generano approcci e soluzioni innovative. Tale prospettiva potrebbe essere rappresentata, con i dovuti adattamenti, dalla cosiddetta Business Model Innovation (Zott et al., 2010), ossia da quel filone di studi, originati nel management, che si propongono di definire le modalità attraverso le quali le imprese creano valore (in questo caso economico e sociale). È un percorso teorico in cui sono presenti diversi contributi teorici. Alcuni di questi, ponendosi in un'ottica normativa, sottolineano, infatti, che l'essenza del business model è la definizione delle modalità in cui l'impresa "delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit", riflettendo, quindi, sugli interrogativi del management circa "what customers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so, and make a profit" (Teece, 2010) o, come potrebbe essere nel caso dell'impresa sociale, comprendendo in che modo sia possibile generare valore per le persone e le comunità interessate dalle attività dell'impresa. Altri accostano il concetto di Business Model a quello di una ricetta di cucina in cui possono essere definiti gli ingredienti ma le cui quantità e combinazioni sono gestite dallo spirito individuale e dall'ingegno del cuoco (Baden-Fuller e Morgan, 2010). In qualsiasi caso, si tratta di un approccio estremamente originale che potrebbe condurre ad esplorare nuovi aspetti ed aprire prospettive diverse negli studi sull'impresa sociale.

3. Metodologia della ricerca

Nell'ambito del quadro teorico appena delineato, la finalità del presente lavoro è quella di comprendere non solo come può essere declinato il concetto di innovazione con riferimento alle imprese sociali (che cos'è l'innovazione) ma anche, e soprattutto, quali sono le caratteristiche e le dinamiche che accomunano e contraddistinguono le esperienze di innovazione con maggior impatto, ovvero in grado di generare nuovi percorsi di sviluppo economico e sociale (come nasce e si manifesta l'innovazione).

Al fine di perseguire questi obiettivi conoscitivi, la ricerca ha previsto diverse fasi (Bernardoni e Picciotti, 2014).

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.

In una seconda fase, si è proceduto ad effettuare alcune interviste presso le cooperative che hanno segnalato iniziative di innovazione. Tale attività è stata condotta attraverso un questionario semi-strutturato che prevedeva 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, è stata effettuata, inoltre, 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 esperienze di innovazione.

Infine, in un'ultima fase, oltre alla predisposizione dei singoli casi, raggruppati in base a tematiche generali comuni, si è provveduto ad effettuare una loro lettura trasversale, in modo da definire gli elementi di innovazione e pervenire alla predisposizione di un'adeguata tassonomia delle esperienze esaminate. Sotto quest'ultimo aspetto, sono state individuate due direttrici che, più di altre, permettono di interpretare i comportamenti delle cooperative sociali: la comunità, data la natura *multistakeholder* delle cooperative sociali che promuovono percorsi di coinvolgimento attivo dei cittadini, mettendo a disposizione le loro competenze, il capitale reputazionale accumulato nel tempo e, spesso, anche spazi e risorse economiche e che si manifesta nella sperimentazione di nuove forme di mutualità e nella promozione e costruzione di sistemi territoriali di welfare comunitario, capaci di innovare le modalità di risposta alle problematiche sociali; il mercato, da intendersi come capacità di attivare la domanda privata delle famiglie e delle imprese che, in un contesto di 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, permette di diminuire la dipendenza dalla committenza pubblica e di perseguire strategie di diversificazione delle attività svolte.

I risultati emersi hanno permesso di identificare quattro distinte tipologie di innovazione:

- l'innovazione esplorativa, riconducibile ad iniziative di innovazione che hanno un basso orientamento al coinvolgimento della comunità ed un basso livello di apertura al mercato privato (quadrante sud-ovest). 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, rappresentata da esperienze innovative che sono fortemente orientate al coinvolgimento dei cittadini e degli attori della comunità ed hanno un basso orientamento al mercato (quadrante nord-ovest) ed, in alcuni casi, sperimentano soluzioni alternative al mercato tradizionale centrato sugli scambi monetari;
- l'innovazione di mercato, riconducibile ad esperienze innovative con un forte orientamento al mercato privato ed un basso livello di coinvolgimento dei cittadini (quadrante sud-est). In questi casi 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 e, spesso, ripensando anche il loro modello di business;

- l'innovazione di paradigma, costituita da esperienze innovative che hanno un alto orientamento al coinvolgimento della comunità ed un alto livello di apertura al mercato privato (quadrante nord-est). 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 iniziative 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.

Complessivamente, i casi analizzati sono stati 28, di cui 5 possono essere considerati innovazione di paradigma e costituendo, pertanto, l'oggetto di approfondimento del presente lavoro.

4. Le esperienze di innovazione di paradigma

4.1 Coltivatori di intenti: l'esperienza della cooperativa sociale la Semente



“La Semente” è un progetto nato per iniziativa dei familiari delle persone autistiche che intendono innovare i servizi rivolti all'autismo ed integrare i servizi di welfare con dinamiche di sviluppo locale. L'idea progettuale nasce dal bisogno di una famiglia che aveva al proprio interno un caso di autismo e che ha svolto un ruolo di aggregatore rispetto ai bisogni e le esigenze di altre famiglie con le quali condivideva analoghe problematiche.

Il progetto è formato di tre moduli:

- il primo è un centro diurno. La struttura è accreditata presso la Regione Umbria ed è il luogo in cui sono svolte attività di natura assistenziale e riabilitativa con l'obiettivo di recuperare le capacità degli utenti attraverso il trasferimento di abilità lavorative;
- il secondo modulo è quello della fattoria sociale. La fattoria sociale è gestita da “La semente” cooperativa sociale di inserimento lavorativo, nata come spin-off dell'associazione di genitori (Angsa)

persone autistiche. La fattoria sociale è adiacente al centro diurno ed è lo strumento finalizzato per l'inserimento lavorativo delle persone autistiche. Nella fattoria si allevano animali, si coltivano ortaggi e si svolge attività ristorativa. Alla fattoria sociale è legato un Gruppo di Acquisto Solidale che distribuisce i prodotti agricoli de "La Semente";

- c. il terzo modulo è il distretto rurale che è stato realizzato con l'intento di sviluppare una rete strutturata di supporto al progetto de "La Semente". Il distretto rurale è una ATS (associazione temporanea di scopo), i cui aderenti sono: Angsa, quattro imprenditori agricoli del territorio, la CIA Umbria, il Parco tecnologico dell'Umbria, l'Università degli studi di Perugia. Il distretto è nato per fare marketing sociale, promuovere lo scambio dei canali commerciali dei soci, partecipare insieme alle fiere e organizzare eventi comuni. Il distretto rurale nasce come "laboratorio" di esperienza civica, economica e solidale fra i partner.

Il presidente de "La Semente" sostiene che l'innovazione di questo progetto consiste nell'offrire livelli intermedi di assistenza e reinserimento lavorativo, in particolare per i casi di autismo, per sopperire al gap degli interventi tradizionali che prevedono una modalità di riabilitazione della persona, un accompagnamento in azienda e un budget talmente limitati che non permettono l'inserimento a soggetti oltre una certa soglia di disabilità. Il centro diurno e la fattoria sociale sono anelli intermedi fra la dimensione totalmente informale della vita familiare e il lavoro dentro un'impresa tradizionale.

Una risorsa del progetto sono le competenze dei promotori e la capacità di utilizzare il *fund raising* come leva per la crescita. In particolar modo, il presidente della cooperativa, familiare di una persona con problemi di autismo, ha conseguito la laurea in scienze sociali e, in seguito, ha intrapreso percorsi di alta formazione post laurea in tecniche di *fund raising* e management della cooperazione sociale. Per quanto riguarda il tema della raccolta fondi, La Semente è stata in grado di attivare importanti donazioni nella fase di start-up del progetto ed ha strutturato un'area dedicata al *fund raising* che rappresenta una vera risorsa per il potenziamento delle attività della cooperativa.

Secondo il presidente, un grande effetto positivo si è riscontrato per molti attori interni ed esterni alla cooperativa e il progetto potrebbe essere replicabile in molti altri contesti: *"il progetto funge da forte appoggio per le famiglie degli utenti. Essi, infatti, trascorrono in cooperativa otto ore al giorno per sei giorni a settimana. Un effetto positivo si è riscontrato anche sul contesto esterno. Ad esempio, attraverso il gruppo di acquisto solidale vengono servite settanta famiglie con quaranta cassette a settimana. L'impatto non è stato strettamente economico ma abbiamo cercato di donare anche un valore intrinseco alle persone: chi entra a far parte di questo contesto avverte una specie di status, "La Semente" diventa quasi brand, naturalmente tutto in modo molto pulito. Il progetto è replicabile sotto ogni punto di vista. Ad esempio, sta nascendo a Terni un progetto come il nostro, del quale siamo il gruppo tecnico e partecipiamo alla realizzazione. Inoltre, sono venuti a visitarci da tutta Italia, dall'Europa e addirittura dagli Stati Uniti".*

4.2 Quando due debolezze fanno una forza: il progetto Alimentari Caponeri della cooperativa sociale Luigi Carli

L'Alimentari Caponeri è un luogo storico della città di Orvieto, uno degli alimentari più antichi della città, situato sempre negli stessi locali. Un alimentari a conduzione familiare che nei primi anni duemila rischiava di cessare l'attività in quanto i proprietari erano anziani e non avevano più l'energia per continuare la gestione del negozio e il figlio dei proprietari, che collaborava con i genitori nella gestione dell'alimentari, aveva delle disabilità psicofisiche e non era in grado di titolarità dell'attività commerciale.



In questo contesto, la chiusura dell'alimentari avrebbe impoverito il tessuto sociale ed economico del centro storico della città di Orvieto, contribuendo allo spopolamento dello stesso, ed avrebbe fatto perdere le opportunità di lavoro al figlio dei proprietari che, viste le gravi disabilità, avrebbe avuto notevoli difficoltà a trovare una nuova occupazione.

Partendo da questa duplice debolezza, è iniziata la collaborazione tra i proprietari dell'alimentari e la cooperativa sociale Luigi Carli. In virtù di questa collaborazione, la cooperativa, nel 2010, ha rilevato l'Alimentari Caponeri, coinvolgendo il figlio disabile degli anziani proprietari ed i dipendenti dell'alimentari che sono diventati soci della cooperativa sociale.

Questa operazione ha permesso di rilanciare l'alimentari che oggi continua ad essere un punto di riferimento per i clienti, specialmente gli anziani, che non hanno la possibilità di raggiungere altri esercizi commerciali più lontani. La cooperativa offre servizi personalizzati alla clientela: in particolar modo, effettua la consegna a domicilio della spesa alle persone anziane o svantaggiate e si è impegnata nella qualificazione dell'offerta dei beni alimentari puntando sui prodotti a Km 0 provenienti da agricoltura biologica e sociale. *"Per allargare lo spettro della clientela abbiamo selezionato produttori del territorio e creato prodotti di alta qualità a marchio alimentare "Caponeri". Inoltre, è importante che non ci sia un unico proprietario, ma tutti i dipendenti si diano da fare perché l'attività vada bene".*

L'elemento di innovazione per il Presidente della cooperativa Luigi Carli è la capacità di gestire in modo nuovo un'attività tradizionale valorizzando le competenze, la rete ed il capitale sociale della cooperativa Luigi Carli.

"È dimostrazione di innovazione – afferma il Presidente della cooperativa – il fatto che una cooperativa come la nostra sia entrata in questo settore, di solito gestito da famiglie o dalla grande distribuzione, molto spesso non conveniente per una cooperativa. Per la nostra cooperativa, tuttavia, non è importante l'utile dell'esercizio ma il reinserimento lavorativo di persone svantaggiate. Altro elemento di innovazione è che solitamente è difficile reinserire le persone svantaggiate in un'attività di somministrazione, perle in una situazione diretta alla vendita; invece noi ci siamo riusciti e con successo. I nostri dipendenti hanno dimostrato di essere perfettamente in grado di fare questo lavoro".

Alcune competenze erano insite nella cooperativa, che gestiva già due bar e due mense e aveva quindi un'esperienza pregressa, ma per il nuovo avvio della conduzione dell'alimentari è stato prezioso il contributo del proprietario stesso: *"la gestione del market richiedeva comunque nuove capacità. Quindi, ci siamo fatti aiutare dal precedente proprietario e dal personale esistente che è stato poi assunto dalla cooperativa. Per il resto, si impara man mano che si lavora attraverso l'acquisizione di esperienza".*

Il progetto ha avuto positivi risultati sia per la cooperativa che per l'ambiente esterno. *"All'interno dell'azienda l'effetto è stato positivo perché si sono raggiunti nuovi reinserimenti e questo era il nostro principale scopo. L'effetto è stato molto utile anche per la comunità circostante, soprattutto per la parte più anziana della popolazione, che ha la necessità di un negozio di alimentari nel centro storico poiché impossibilitata a spostarsi verso i supermercati più lontani e inoltre ricerca ancora il rapporto più stretto, tipico del negozio di paese".*

Il progetto ha un alto livello di replicabilità e può diventare una nuova linea di azione per la cooperazione sociale. Su questo tema sta lavorando la cooperativa Luigi Carli: *"il progetto può essere replicato. C'è, infatti, un disegno futuro simile a questo ma bisogna tener conto della situazione di crisi del momento. A livello di obiettivi di reinserimento lavorativo, è assolutamente replicabile. Ad esempio, sarebbe molto positiva la costituzione di piccole cooperative formate da un numero ristretto di giovani, per mandare avanti un negozio come il nostro; sarebbe interessante come creazione di sbocchi lavorativi".*

4.3 Funamboli tra verità e rischio: il progetto Amleto in Viaggio delle cooperativa sociale il Quadrifoglio



"Amleto in Viaggio" nasce ad Orvieto da una collaborazione tra il Forum Terzo Settore, il Laboratorio Teatro Orvieto, la Cooperativa Sociale "Il Quadrifoglio", l'Associazione A.F.C.H.O. ed il Ce.S.Vol., con il preciso intento di realizzare e sostenere una rete di pratiche teatrali e di espressione artistica come risorsa per l'integrazione. È un esempio di innovazione comunitaria in cui, coordinando le risorse umane, professionali ed economiche di più attori è stato possibile trasformare un servizio di welfare in una vera e propria compagnia teatrale che ha un proprio programma di attività ed è in grado di autofinanziarsi.

L'idea iniziale del progetto "Amleto in Viaggio" è della cooperativa sociale Il Quadrifoglio con l'obiettivo di unire il teatro alla riabilitazione. La direttrice di "Amleto in Viaggio" racconta così l'avvio del progetto: *"abbiamo chiesto una collaborazione a due registe del "Collettivo Teatro Animazione"; la nostra cooperativa si occupa di servizi diurni e residenziali riabilitativi mentre loro si occupavano di teatro a livello professionale ed abbiamo fuso queste due realtà. Spesso succede che le attività di cui noi ci occupiamo si svolgano all'interno delle nostre strutture, ad esempio il laboratorio di tessitura. In questo caso, volevamo sperimentare di lavorare nei contesti specifici, quindi portare la nostra realtà all'interno del teatro con l'aiuto di due registe professioniste e unire le esperienze di entrambi. È nata così, nel 2003, la compagnia "Amleto in viaggio". Il primo anno fu di sperimentazione, non sapevamo come i ragazzi avrebbero reagito e*

quale sarebbe stato il risultato; invece, scoprimmo di poter ottenere grandi risultati. Da quell'anno, il progetto si è unito sempre più e oggi non parliamo più di terapia o riabilitazione, ma solo di teatro".

Gli utenti del progetto non erano tutti conosciuti dalla cooperativa e proprio questo è stato, in realtà, l'elemento vincente del progetto. Il laboratorio di teatro, prima di collaborare con la cooperativa, non si occupava di persone svantaggiate. Il progetto si è aperto non solo agli utenti e agli operatori, ma si sono uniti alla compagnia anche volontari della comunità orvietana, dall'insegnante all'artigiano: *"è una compagnia aperta nella quale si incrociano provenienze e appartenenze. Dal successo di questo progetto, allargatosi nella partecipazione, è nata un'associazione culturale"*.

Il progetto è stato ideato dalla cooperativa "Il Quadrifoglio" e l'associazione "Collettivo Teatro Animazione".

La fase di start-up del progetto è stata sostenuta da risorse pubbliche, essendo stata inserita come attività innovativa a cui è stata destinata una quota dei fondi sociali per l'innovazione, utilizzata per remunerare il lavoro degli operatori teatrali, mentre gli operatori sociali erano pagati con gli stipendi della cooperativa sociale "Il Quadrifoglio". Da qualche anno la Cassa di risparmio di Orvieto dona un contributo in ragione di un progetto sociale. Inoltre, il progetto è finanziato dalle quote dei propri associati tra i quali alcuni sono anche simpatizzanti e non attori. Ciò che ha bisogno di più finanziamenti è la fase relativa alla tournée: infatti la compagnia conta oggi quaranta persone e i loro spostamenti sono costosi.

"Durante l'anno facciamo le prove al Teatro del Carmine di Orvieto.", spiega la Direttrice "Il nostro scopo è quello di esportare la nostra esperienza e, quindi, partecipiamo a bandi e ci spostiamo in tutta Italia: siamo andati a Rovigo, Trani, Benevento e ogni volta abbiamo vinto dei premi. Le tournée sono momenti molto importanti sia per gli operatori che per i ragazzi, i quali si comportano in modo serio e professionale. Oltre alle parti recitate sul palcoscenico, realizziamo alcuni video in contesti esterni, proiettati poi sul palco, per dare la possibilità di esprimersi anche a chi ha problemi a farlo in pubblico. Inoltre, durante l'anno, parallelamente alle prove ci occupiamo della costruzione delle scenografie e della cucitura dei costumi di scena".

Il presidente della cooperativa chiarisce quali sono gli obiettivi del progetto e quali sono stati i conseguenti elementi di innovazione ottenuti: *"lo scopo principale del progetto è rimasto lo stesso anche dopo dieci anni. Il cambiamento è stato quello della costituzione dell'associazione culturale, dovuta alla grande evoluzione del progetto che ha acquisito una grande strutturazione. La scelta è stata quella di non creare un'associazione Onlus ma una semplice associazione perché la scommessa è quella di fare teatro a livello professionale. L'elemento principale di innovazione è quello di svolgere un'attività che solitamente viene relegata in contesti specifici, in un contesto che invece comprende tutta la cittadinanza: questo approccio attira sempre più partecipazione da parte di tutti i cittadini, svantaggiati e non. Altro elemento di innovazione è la ricerca della professionalità, come una cura molto attenta alle scenografie, per la quale siamo stati spesso premiati"*.

Per la direttrice del progetto è notevole l'effetto che si è ottenuto sulla società, soprattutto a livello di partecipazione intesa come cittadinanza attiva: *"per acquisire le competenze necessarie, ci siamo affidati alle registe e ci siamo mossi come si muoverebbe uno studente di teatro. Una volta entrati in sala prove, ci togliamo la giacca dell'operatore, dell'utente, del cittadino e lavoriamo sulle tecniche teatrali. Abbiamo, inoltre, partecipato a percorsi formativi ad hoc. C'è stato un riscontro ottimo da parte della città di Orvieto, visibile soprattutto nel momento in cui ci esibiamo nei nostri spettacoli. A livello nazionale, inoltre, la compagnia negli anni si è fatta riconoscere ed ha ottenuto numerosi premi, donando molta soddisfazione a tutti i partecipanti. C'è stato un importante impatto culturale sulla società, grazie ad un approccio diretto e questo è stato un modo per far conoscere il nostro mondo, quello della diversità e delle persone*

svantaggiate. Inoltre c'è stato un grande impatto sui nostri ragazzi. Ci sono state, infatti, molte sorprese: la persona più timida e impacciata nella vita quotidiana si è trasformata in leader sul palcoscenico. È servito anche agli operatori della cooperativa per conoscere meglio gli utenti e per far uscire in loro il massimo potenziale”.

4.4 Quando un cinema rianima la città: l'iniziativa PostModernissimo della cooperativa Anonima Impresa Sociale



Anonima Impresa Sociale è una cooperativa fondata nell'agosto 2014 da 4 giovani per lavorare alla riqualificazione di uno storico cinema della città di Perugia, chiuso da oltre 14 anni, attraverso un percorso di partecipazione e coinvolgimento dei cittadini a cui è stata offerta la possibilità di sostenere il progetto, trasformandosi da spettatori a finanziatori e soci della cooperativa.

“La nostra esigenza – afferma uno dei fondatori della cooperativa - è stata quella di coinvolgere una città perché doveva essere appunto un progetto partecipato, nel senso io ti do degli strumenti affinché tu possa guardare dei film ecc. però tu spettatore vieni da e mi chiedi... cosa stai montando? Perché questo film? Secondo me questo film non va bene per questi motivi e propongo di fare quest'altro. La partecipazione deve venir fuori da parte dei soci della cooperativa. Puntiamo su questo... creare una comunità che sia propositiva. Non solo delle persone che fruiscano di un certo tipo di servizi ma che partecipino direttamente. Noi avremo l'assemblea dei soci che in parte potrà proporre e votare la programmazione che andremo a fare qui al cinema, questo per tutte le fasce di spettatori, quindi dallo studente universitario alla persona anziana che vuol riempire la giornata piuttosto che il lavoratore”.

Nell'esperienza di Anonima Impresa Sociale la condivisione del progetto culturale e del progetto d'impresa da parte di un'ampia parte della città di Perugia rappresentano degli importanti asset che hanno favorito lo start-up della cooperativa e del cinema Postmodernissimo ed hanno agevolato l'accesso al mercato dei capitali della nuova impresa sociale.

Il fulcro del progetto è la ristrutturazione e la riapertura di uno storico cinema della città di Perugia che nasce come Cinema Carmine negli anni trenta del secolo scorso, si trasforma in cinema Modernissimo negli anni cinquanta per poi diventare cinema Modernissimo d'essay sino alla chiusura nel 2000. Il nome del progetto e del cinema (Postmodernissimo) vuole comunicare il legame con il passato e con la lunga storia dell'antico cinema e, allo stesso tempo, la volontà di realizzare un progetto proiettato nel futuro. Nelle

intenzioni dei promotori, il Postmodernissimo è un “format” innovativo che, partendo dalle criticità del mercato del cinema, intende trasformare la sala cinematografica in una vera e propria industria culturale.

Per realizzare il progetto Postmodernissimo, la cooperativa Anonima Impresa Sociale ha realizzato un investimento superiore ai 300 mila euro che ha permesso la completa ristrutturazione dei locali del vecchio cinema Modernissimo e l’acquisto di nuove attrezzature (poltrone, proiettori, impianti audio eccetera). Grazie a questi interventi, la cooperativa ha realizzato tre sale della capienza di 158, 60 e 30 posti, un bar con ingresso indipendente, una libreria ed uno store dedicato al cinema, una galleria d’arte ed una grande hall multifunzionale.

Il finanziamento degli investimenti è avvenuto utilizzando il capitale sociale apportato dai soci promotori, le risorse finanziarie dei cittadini che sono divenuti soci della cooperativa o che hanno effettuato delle donazioni per la realizzazione del progetto, i finanziamenti erogati da Banca Etica ed un finanziamento a tasso agevolato erogato dalla Regione Umbria. In questa esperienza, Anonima Impresa Sociale ha mostrato una elevata capacità di utilizzare risorse pubbliche, private e comunitarie per finanziare l’iniziativa.

La scelta da parte dei fondatori di costituire una cooperativa impresa sociale non è casuale ma è legata ad una visione complessiva del progetto. *“Abbiamo scelto la forma cooperativa – afferma uno dei fondatori – per motivi culturali-ideologici, cioè sostanzialmente crediamo che la cooperazione tra persone sia uno strumento fondamentale di sviluppo della società. Veniamo da una regione ove si associa l’imprenditore a colui che sfrutta il territorio, lo impoverisce e si arricchisce per se stesso. Il nostro progetto parte da una carenza della città. Ci siamo posti l’idea di come arricchire la città, di come fare qualcosa per la comunità, cioè noi ci consideriamo uno strumento, un mezzo per la riappropriazione di uno spazio che era chiuso da 14 anni, noi siamo il mezzo che la città utilizza per riappropriarsi di uno spazio, cioè noi siamo anonimi, infatti la nostra impresa si chiama “Anonima Impresa Sociale” nel senso siamo un passo indietro. Anche se noi costituiamo quella che è stata la scintilla, l’innesco per questo processo, l’idea nostra è, comunque, tra virgolette, l’anonimato, essere dei cittadini che rivendicano un’esigenza. La cooperazione è uno strumento unico per questo tipo di progetto, l’impresa è sociale anche in questo senso cioè di un’impresa che fa cultura che cerca di vivere con la cultura e perciò è bene che sia impresa sociale... tanto che il decreto legge che caratterizza le imprese sociali rispetto alle altre tipologie di impresa parla chiaro dal punto di vista culturale (D.l.g 155...). Tra le varie cose che vengono previste, si individuano settori come la sanità, i servizi, la cultura, la formazione. Sono 4 passaggi fondamentali che distinguono la società civile dalla società incivile. Queste 4 cose devono essere garantite a prescindere. Dunque è giusto che l’impresa sociale lavori in questa direzione”.*

Il coinvolgimento dei cittadini è stato individuato dai promotori come uno degli asset strategici su cui puntare. È per questa ragione che la presentazione della cooperativa e del progetto è stata fatta con una conferenza stampa il giorno in cui iniziavano i lavori di ristrutturazione del cinema e che per tutta la durata dei lavori i promotori dell’iniziativa hanno allestito un “ufficio temporaneo” nel cantiere in modo da poter accogliere tutte le persone che volevano conoscere meglio il progetto e che volevano visitare il cantiere. Questa scelta, unita al lancio di un sito internet dedicato al progetto, ha permesso di far conoscere l’iniziativa e di creare una community reale e virtuale. Per promuovere la partecipazione dei cittadini sono stati utilizzati dalla cooperativa una pluralità di strumenti.

In primo luogo, ai cittadini è stata offerta la possibilità di divenire soci finanziatori della cooperativa. Oggi, Anonima Impresa Sociale ha più di 50 soci, di cui 4 sono i soci lavoratori e gli altri sono soci finanziatori che hanno sottoscritto quote di capitale sociale da un minimo di 100 euro ad un massimo di 5.000 euro.

In secondo luogo, ai cittadini è stata offerta la possibilità di sostenere con delle donazioni la fase di start-up del cinema. Nel periodo agosto-dicembre 2014, utilizzando un’area dedicata del sito internet aziendale, la

cooperativa ha lanciato una campagna di *crowdfunding* volta a finanziare i lavori di ristrutturazione della sala cinematografica. La campagna ha coinvolto oltre 700 persone che hanno donato da un minimo di 10 ad un massimo di 1.000 euro.

In terzo luogo, la creazione di una community virtuale che oggi conta più di 5.000 persone che condividono il progetto culturale e la dimensione sociale e comunitaria di Postmodernissimo.

Infine, la realizzazione di assemblee periodiche degli spettatori. Momenti di confronto con i soci e con tutti i sostenitori in cui viene effettuata una rendicontazione *"just in time"* delle attività svolte e dei trend economici della cooperativa e dove si discute e ci si confronta sui programmi e sulle iniziative future del cinema.

4.5 Una casa per tutti: il progetto autocostruzione del Consorzio ABN



L'autocostruzione è un progetto realizzato dal Consorzio ABN, un aggregazione imprenditoriale costituita a Perugia nel 1997 che opera prevalentemente nel settore delle fonti energetiche rinnovabili e che coordina, oggi, le attività di 41 cooperative sociali e non sociali presenti in diverse regioni italiane. L'autocostruzione consiste, essenzialmente, nella progettazione e nella fabbricazione di soluzioni abitative destinate a persone che non avrebbero la possibilità di acquistare un immobile sul mercato, coinvolgendo direttamente e in modo concreto, nelle diverse fasi del processo, i destinatari stessi del progetto ed altri soggetti pubblici e privati. In particolare, i presupposti che hanno permesso l'ideazione e lo sviluppo di questa iniziativa sono riconducibili a due ordini di fattori.

Da un lato, vi è l'esistenza di una fascia di popolazione che, pur volendo diventare, per motivazioni personali e culturali, proprietario di un immobile, non dispone di un reddito sufficiente ad ottenere l'accesso ai tradizionali finanziamenti bancari e, allo stesso tempo, non ha i requisiti e quindi il diritto ad usufruire di soluzioni di edilizia popolare, tenendo anche conto del fatto che quest ultimo comparto, a livello nazionale, sia sostanzialmente fermo da lungo tempo. Si tratta, pertanto, di una fascia di popolazione intermedia ma sempre più in crescita, a causa delle condizioni economiche e sociali del Paese: *"è una persona che ha anche un buon contratto ma è discontinuo o magari in collaborazione o magari a partita iva e, in qualsiasi caso, non sufficiente a fornire le garanzie ritenute adeguate e richieste dalla banca. È, in altri termini, tutto il mondo dell'imbankabilità presente in questo Paese"*.

Dall'altro lato, è possibile registrare un aumento significativo di immobili che sono stati dismessi e che rappresentano il risultato di una politica di sviluppo urbano intensiva, tipica dei decenni passati, con iniziative ed opere edilizie sia di natura pubblica (si pensi, ad esempio, al patrimonio immobiliare costituito dalle ex caserme, realizzate in periodi in cui il servizio militare era obbligatorio), sia di natura privata (come

nel caso, ad esempio, dei numerosi capannoni ed edifici industriali e commerciali che sono stati dismessi a seguito della crisi economia e dei processi di delocalizzazione internazionale delle attività manifatturiere) e che, spesso, diventano luoghi fatiscenti e degradati, sia all'interno dei centri storici, sia nelle periferie delle città.

È a partire da queste problematiche che nasce, quindi, il progetto di autocostruzione che non è caratterizzato soltanto da aspetti e da vantaggi di natura economica ma anche, e soprattutto, da determinanti di natura sociale, ossia dalla capacità di aggregare persone che, attraverso la soddisfazione di un loro diritto, quello dell'abitare, riescono creare delle comunità e a rigenerare interi spazi urbani: *“a fronte di un'elevata esigenza di alloggio che ha spinto verso l'alto il costo del metro quadro e che avviato, anche nel recente passato, nuovi processi di speculazione edilizia, noi rispondiamo in maniera diversa. Cerchiamo senz'altro persone che desiderano accedere alla casa ma cerchiamo soprattutto persone che desiderano cooperare per farlo, mettendo a disposizione tempo della loro vita. Questo significa favorire e sostenere l'accesso all'abitare più che l'accesso all'abitazione. È questo l'elemento centrale del progetto. Nell'accesso all'abitazione si costruisce semplicemente una casa mentre con l'accesso all'abitare si pensa il luogo insieme alla comunità, mettendo dentro quel luogo tutta una serie di contenuti che rappresentano la qualità della vita delle persone che sono coinvolte nel processo”*.

In termini pratici, il progetto autocostruzione presenta diversi elementi di innovazione. Innanzitutto, viene individuato ed acquisito un terreno che può essere conferito da un soggetto pubblico o privato a prezzi inferiori rispetto a quelli di mercato. In altri termini, già nella fase preliminare, viene esclusa una logica di natura speculativa, operando secondo un approccio tipicamente non profit o quantomeno di moderazione del profitto. Nell'iniziativa realizzata a Senigallia, denominata *“Le mani per vivere insieme”*, che ha visto la costruzione di 20 alloggi ad alta efficienza energetica, il Comune ha avviato l'intero programma mettendo a disposizione un'area PEEP. Successivamente, vengono identificate e coinvolte le persone che, da un lato, saranno beneficiarie dell'intervento e, dall'altro lato, andranno direttamente a prestare la loro opera all'interno del cantiere, attraverso la costituzione di una nuova cooperativa: *“a Senigallia il progetto ha coinvolto 20 famiglie, di cui 10 italiane e 10 immigrate di nazionalità cinese, albanese, algerina, iraniana e ucraina. Quindi, c'è un'idea di comunità vera e propria. Inoltre, il modello di ABN si basa su sei giorni lavorativi degli autocostruttori al posto del fine settimana con tempi, quindi, molto ridotti. In media, un nostro progetto dura quindici mesi rispetto ai tre anni di un approccio tradizionale”*. Questi aspetti, congiuntamente considerati, non solo contribuiscono ad un abbattimento significativo dei costi complessivi del progetto ma rappresentano anche gli elementi di coesione sociale sulla base del quale viene costruita una comunità di cittadini attivi. Le persone, infatti, non sono selezionate solo in base a criteri di natura economica, come il loro reddito disponibile e la loro bancabilità, ossia la capacità di accollarsi e di rimborsare, anche a cifre calmierate, un mutuo bancario ma soprattutto considerando la loro propensione e la loro attitudine a cooperare. Nel progetto di Senigallia, queste caratteristiche sono state verificate attraverso colloqui specifici condotti in modo congiunto dal Consorzio ABN e dall'amministrazione comunale: *“abbiamo cercato persone che avevano capacità di cooperazione cioè quella capacità di stare all'interno di un gruppo di lavoro, di mettersi a disposizione nell'ambito di una struttura di regole molto rigide. C'è un giornale di cantiere che registra non solo le entrate e le uscite delle persone ma anche la loro produttività. Tutte le attività sono condotte, quindi, secondo una logica altamente cooperativa. Per fare un esempio, posso dire che nessuno sa dall'inizio quale sarà il suo alloggio e questo impedisce l'assunzione di qualsiasi comportamento opportunistico”*. Infine, un ultimo aspetto da sottolineare è rappresentato dalla capacità delle iniziative di autofinanziarsi. Vi possono essere anche contributi di natura finanziaria erogati da soggetti pubblici, come avvenuto nel caso di Senigallia, in cui il progetto ha beneficiato di fondi stanziati dal Ministero del Lavoro e delle politiche Sociali e dalla Provincia di Ancona, ma tali risorse sono di entità minima rispetto al fabbisogno finanziario complessivo del progetto e vengono generalmente destinate alle

attività iniziali di progettazione tecnica. Le risorse finanziarie necessarie alla realizzazione delle opere vengono ottenute, invece, attraverso soluzioni finanziarie costruite in collaborazione con istituti di credito che vengono successivamente rimborsati dai destinatari dell'intervento. A Senigallia, ad esempio, il progetto è stato finanziato da Banca Popolare Etica che ha concesso inizialmente un prestito ponte, sulla base delle garanzie fornite dal Consorzio ABN. Nel momento in cui è avvenuta la consegna degli immobili, vi è stata un'operazione di accollo di un mutuo ad ogni singolo destinatario, coerente con le disponibilità e le capacità di rimborso individuali.

In definitiva, il progetto autocostruzione rende evidente come l'impresa sociale possa attivare processi di innovazione: *“l'autocostruzione e l'autorecupero sono diventati, oggi, settori in cui l'economia sociale può meglio esprimersi. Agevolare il diritto all'abitazione e, contestualmente, operare per il recupero e la valorizzazione di intere aree urbane dismesse attraverso il diretto coinvolgimento delle persone non solo diminuisce i costi degli interventi ma rappresenta un'esperienza collettiva in cui l'impresa sociale, con il suo ruolo e le sue attività, può fare la differenza rispetto a qualsiasi altra tipologia di impresa”*.

5. Discussione dei risultati e conclusioni

In questo lavoro sono state presentate alcune esperienze di innovazione paradigmatica realizzate da cooperative sociali negli anni della crisi. Queste evidenze costituiscono parte dei risultati di un progetto di ricerca più ampio ed articolato iniziato nel 2014.

L'analisi delle esperienze di innovazione esposte permette di individuare alcuni elementi che rappresentano degli “ingredienti” per generare innovazione orientata alla comunità, in grado di produrre cambiamento sociale ed attivare nuovi percorsi di sviluppo economico (Bernardoni, Picciotti 2014).

Ancoraggio ai bisogni economici e sociali della comunità. I manuali di marketing, anche quelli predisposti per le organizzazioni non profit (Kotler e Andreasen, 1998) individuano nelle analisi di mercato uno strumento centrale per lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali e codificano una pluralità di strumenti per cogliere gli orientamenti dei consumatori. Le iniziative di innovazione analizzate smentiscono questo approccio da “Business School”. Non partono da analisi di mercato condotte secondo approcci tradizionali ma dalla presenza di persone con bisogni che non trovano adeguate risposte nell'offerta tradizionale di beni e servizi di natura pubblica o privata, come nel caso dell'autocostruzione o dei servizi innovativi per persone autistiche, e dalle esigenze di intere comunità, come nel caso del cinema Postmodernissimo e dell'Alimentari Caponeri, che non hanno ancora trovato o non trovano più una risposta nelle iniziative pubbliche (è questo il caso del cinema) o in quelle degli imprenditori privati (è questo il caso dell'alimentari posto nel centro storico della città di Orvieto). In questi casi, il contatto diretto i portatori dei bisogni e l'essere fortemente radicati in una comunità territoriale permettono agli imprenditori sociali di cogliere alcune esigenze ed anticipare alcune tendenze del mercato. In questa prospettiva, la volontà e la propensione dei cittadini di Perugia di partecipare ed essere coinvolti nella rigenerazione di un cinema storico della città non erano rilevabili con le analisi di mercato tradizionali ma erano elementi conosciuti ai promotori di Anonima Impresa Sociale, in quanto essi stessi parte della comunità che manifestava un bisogno di nuovi spazi per esigenze di natura culturale.

Coinvolgimento dei cittadini e degli utenti. Nelle esperienze analizzate i cittadini e le persone con disabilità non sono clienti o fruitori dei beni e servizi ma vengono coinvolti attivamente nelle attività imprenditoriali, diventano co-produttori, co-finanziatori ed imprenditori (Bovaird e Loeffler, 2012). La compagnia teatrale Amleto in Viaggio è composta da operatori sociali, attori e registi professionisti, persone con disabilità psichica e normali cittadini che sono stati coinvolti attivamente nel progetto culturale e riabilitativo.

Nell'esperienza dell'autocostruzione, i cittadini attraverso il proprio lavoro partecipano alla costruzione della propria abitazione, mentre nel caso del Postmodernissimo i cittadini finanziano il progetto e diventano parte dell'impresa sociale. Ne La Semente e nell'Alimentari Caponeri le disabilità diventano il punto di partenza per realizzare imprese sociali capaci di creare opportunità di lavoro anche per i soggetti più deboli. In queste esperienze il punto di vista dei cittadini e degli utenti è essenziale per definire le caratteristiche delle iniziative imprenditoriali e per superare il problema del cosiddetto "miopismo organizzativo" che, in particolar modo, in anni di crisi economica e di contenimento dei programmi di welfare pubblici, rischia di non far vedere agli imprenditori sociali le nuove opportunità presenti (Brandsen e Helderman, 2012; Pestoff, 2012).

Capacità di costruire reti inter-organizzative. La capacità di mettere insieme e connettere realtà, competenze e professionalità differenti è una caratteristica dell'innovazione, soprattutto in ambito sociale. In questa prospettiva, le cooperative sociali che innovano mostrano competenze nella costruzione e gestione delle reti tra organizzazioni non profit, imprese capitalistiche e soggetti pubblici. Le culture organizzative, i linguaggi e le strategie di queste differenti organizzazioni rendono la collaborazione a volte molto complessa. In questo contesto, gli imprenditori sociali riescono a connettere mondi ed organizzazioni che altrimenti non avrebbero collaborato (Picciotti, 2013). Nel caso del La Semente, ad esempio, i promotori hanno costruito una rete che comprende ASL, Università, organizzazioni non profit ed imprenditori agricoli e hanno co-progettato insieme a tutti questi soggetti l'iniziativa imprenditoriale che prevede anche lo sviluppo di un distretto rurale. La costruzione di reti inter-organizzative rappresenta la modalità con la quale vengono coordinati i contributi che i singoli soggetti apportano alle diverse iniziative economiche e sociali. Nei casi analizzati le imprese sociali hanno dimostrato, infatti, di saper costruire e orientare reti e rapporti collaborativi tra differenti organizzazioni. Questo aspetto rappresenta un vantaggio competitivo per le imprese sociali che in futuro dovrà essere maggiormente utilizzato (Dyer e Singh, 1998).

Adozione di un approccio imprenditoriale. Una delle principali criticità per le imprese sociali in Italia è la progressiva perdita di una vocazione imprenditoriale (Fazzi, 2014), dove per vocazione imprenditoriale si intende la capacità di superare gli schemi tradizionali, assumersi il rischio e sperimentare modalità innovative di risposta ai bisogni e la capacità di aggregare risorse per il raggiungimento di un obiettivo comune (Schumpeter, 2001). Le esperienze analizzate mostrano che, per innovare, gli imprenditori sociali hanno assunto il rischio d'impresa e si sono confrontati con il mercato privato. I casi analizzati confermano una tendenza già individuata in recenti studi sugli imprenditori sociali innovatori (Fazzi, 2014) che evidenziano come, in una situazione di bassa redditività dei servizi di welfare e, più in generale, delle attività economiche, per le imprese sociali è più facile assumersi dei rischi, socializzandoli con i propri partner e coinvolgendo i cittadini. L'adozione di un orientamento imprenditoriale evidenzia, inoltre, la capacità delle cooperative sociali di acquisire nuovi e diversi vantaggi competitivi. Queste imprese, infatti, riescono ad entrare in segmenti di mercato secondo modalità ed approcci che si differenziano nettamente rispetto a quelli adottati dalle imprese for profit (come nel caso dell'alimentari Caponeri e del cinema Postmodernissimo), dalle istituzioni pubbliche (come nel caso de La Semente) e delle altre organizzazioni del terzo settore (come nel caso della compagnia teatrale Amleto in Viaggio). In alcuni casi, addirittura, il mercato viene creato dalle stesse cooperative sociali (come nel caso dell'autocostruzione del Consorzio ABN) e tale vantaggio competitivo deriva non solo dalla capacità di preservare il proprio profilo identitario ma dal valorizzarlo all'estremo, diventando veri e propri catalizzatori di risorse plurali e riuscendo a sperimentare ed implementare nuovi assetti strategici ed organizzativi, difficilmente imitabili da organizzazioni concorrenti.

Sostenibilità economico finanziaria dell'iniziativa. Uno dei temi centrali nel dibattito nazionale ed internazionale sull'innovazione e sull'imprenditorialità sociale è rappresentato dalla capacità delle imprese

sociali di finanziare adeguatamente le proprie iniziative di sviluppo. Questo aspetto sembra essere un elemento centrale anche nel percorso legislativo di riforma del Terzo Settore avviato dal Governo italiano che intende introdurre la possibilità, per le imprese sociali, di distribuire gli utili. I sostenitori di questo cambiamento normativo sostengono che introducendo la facoltà di distribuire gli utili le imprese sociali, in particolar modo le S.p.A. e le S.r.l. non cooperative, potranno attrarre i capitali di investitori istituzionali e di imprenditori privati interessati ad avere un'adeguata remunerazione dei capitali apportati. Come ha avuto modo di osservare Fazzi (2015), la capacità di coordinamento a rappresenta uno dei fattori di successo delle imprese sociali, dove per capacità di coordinamento si intende la propensione ad aggregare risorse umane e materiali destinate allo sviluppo di progetti rivolti a fasce di popolazione in condizioni di bisogno. Le esperienze di innovazione analizzate evidenziano come, a fronte di un progetto condiviso da una vasta rete di partner che risponde a bisogni riconosciuti dalla comunità, le imprese sociali siano state in grado di finanziare le iniziative imprenditoriali, valorizzando adeguatamente il rapporto con la comunità ed il valore sociale delle iniziative. Le cooperative analizzate hanno attivato una pluralità di fonti di finanziamento integrando fund raising, azionariato diffuso, finanziamenti pubblici, finanziamenti erogati da istituti specializzati ed i tradizionali canali di finanziamento bancario. Particolarmente interessante in questa prospettiva è il caso della cooperativa Anonima Impresa Sociale che utilizzando la figura del socio finanziatore ha raccolto una quantità significativa di capitale sociale coinvolgendo i cittadini. I promotori di questa impresa, infatti, hanno scelto di adottare la veste giuridica dell'impresa sociale proprio per ribadire che non avrebbero distribuito in nessun modo utili ai soci della cooperativa, sia ai soci lavoratori che ai soci finanziatori. Nella loro visione, il vincolo alla non distribuzione degli utili rappresenta una garanzia di correttezza e di serietà nei confronti degli interlocutori esterni.

Partendo da queste valutazioni, è possibile ritenere che i percorsi e le politiche finalizzate a sostenere e sviluppare il potenziale innovativo delle cooperative sociali e, più in generale, delle imprese sociali, dovrebbero rafforzare questi "ingredienti" che rappresentano per le stesse imprese sociali un vantaggio competitivo rispetto alle imprese for profit ed alle organizzazioni pubbliche: saper leggere i bisogni della comunità, saper costruire reti inter-organizzative, saper coordinare una pluralità di risorse (pubbliche, private e comunitarie), saper governare imprese multistakeholder, saper coinvolgere i cittadini e gli utenti nei processi di produzione di beni e servizi, saper assumere dei rischi. Sono queste le competenze strategiche per lo sviluppo di imprese sociali capaci di innovare e di reinterpretare la propria funzione economica e sociale.

Riferimenti bibliografici

Baden-Fuller C. e Morgan M.S. (2010), *Business Models as Models*, *Long Range Planning*, 43, pp. 156-171.

Bernardoni A. e Picciotti A. (2014), *Esperienze di innovazione delle cooperative sociali umbre*, paper presentato nell'ambito dell'VIII edizione del Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale, Perugia, 23-24 maggio.

Borzaga C. (2015), *Introduzione*, in *L'Impresa Sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Trento, Iris Network.

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.

Bovaird T. e Loeffler E. (2012), *From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value*, *Voluntas*, 23, pp. 1119-1138.

Brandsen T. e Helderma J.K. (2012), *The Trade-Off Between Capital and Community: The Conditions for Successful Co-production in Housing*, *Voluntas*, 23, pp. 1139-1155.

Centro Studi Legacoop-Legacoopsociali (2015), *Aspetti quantitativi e qualitativi delle cooperative sociali Italiane e aderenti a Legacoop*, Roma, Legacoop.

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.

Defourny J. e Nyssens M. (2010), *Conception of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and United States: Convergences and Divergences*, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, pp. 32-53.

Dyer J. H. e Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, *Academy Management Review*, 23, 4, pp. 660-679.

Fazzi L. (2015), *Tesi e contro tesi sul futuro del terzo settore e dell'impresa sociale in Italia*, *Animazione Sociale*, 289, Torino, Gruppo Abele.

Fazzi L. (2014), *Imprenditori Sociali Innovatori*, Milano, Franco Angeli.

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.

Jager U.P. e Schroer A. (2014), *Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda*, *Voluntas*, 25, pp. 1281-1306.

Kotler P. e Andreasen A.R. (1998), *Marketing per le organizzazioni non profit. La grande scelta strategica*, Milano, Il Sole 24 Ore.

Mair J. e Martí I. (2006), *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight*, *Journal of World Business*, 41, pp. 36-44.

Mullins D. e Acheson N. (2014), *Competing Drivers of Hybridity: Third-Sector Housing Organisations in Northern Ireland*, *Voluntas*, 25, pp. 1606-1629.

- 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, pp. 51-70.
- Pestoff V. (2012), Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence, *Voluntas*, 23, pp. 1102-1118.
- Picciotti A. (2013), *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, Milano, Franco Angeli.
- Rhodes M.L. e Donnelly-Cox G. (2014), Hybridity and Social Entrepreneurship in Social Housing in Ireland, *Voluntas*, 25, 1630-1647.
- Schumpeter J.A. (2001), *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano, ETAS, ediz. orig. *Capitalism, socialism and democracy*, George Allen Unwin, London, 1954.
- Seelos C. e Mair J. (2005), Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor, *Business Horizons*, 48, pp. 241-246.
- Teece D. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 43, pp. 172-194
- 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.
- Venturi P. e Zandonai F. (2015), *L'Impresa Sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Trento, Iris Network.
- Zahra S. A., Gedajlovic E., Neubaum D. O. e Shulman J. M. (2009), A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 519-532.
- Zott C., Amit R. e Massa L. (2010), The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research, Working Paper WP-862, IESE Business School, University of Navarra.