

TEORIA E MODELLI DELLE ORGANIZZAZIONI IBRIDE

Paolo Venturi

Sara Rago

I quaderni dell'economia civile

Testo estratto dal volume a cura di P. Venturi e F. Zandonai (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Bologna, Il Mulino

Teoria e modelli delle organizzazioni ibride

Introduzione

Far fronte alle sfide proposte oggi a livello sociale ed economico implica un sistema imprenditoriale inclusivo, ovvero dove le imprese sono *driver* di inclusione economica e sociale per i territori in cui si inseriscono con il loro agire.

I processi connessi alla Terza rivoluzione industriale, quella legata alla globalizzazione, non ha fatto scomparire l'importanza del *territorio* bensì l'ha rilanciata, nel senso che la gara competitiva oggi si gioca a livello dei territori. Mentre prima dell'avvento della globalizzazione la competizione riguardava le singole imprese o i singoli gruppi d'impresa, che potevano uscirne vincitori o perdenti, ciò che sta succedendo oggi è che il destino delle imprese è legato a quello del loro territorio. Se un territorio "fallisce", falliscono anche le imprese che in quel territorio operano e viceversa: il successo di un territorio è legato a doppio filo al successo delle imprese che in esso insistono.

Ciò ovviamente costringe ad un ripensamento radicale dei modelli di sviluppo e delle *policy*. Ecco perché, quindi, la rigenerazione dei territori parte da un nuovo modello di gestione degli spazi pubblici il cui *genius loci* si nutre necessariamente del coinvolgimento attivo dei cittadini e, quindi, di una capacità di tenere insieme il *government* e la *governance* della «cosa pubblica» per disegnare un nuovo sentiero di sviluppo.

Si tratta di generare una *nuova ecologia dello sviluppo* fondata sulle interazioni e sulle relazioni tra i soggetti che compongono l'ecosistema, rapporti grazie ai quali vengono innescati nuovi meccanismi di produzione del valore (economico, sociale, istituzionale ed ambientale) fondati sulla capacità di porre al centro la società ed i territori. La risposta a tali esigenze messa in campo a livello imprenditoriale va sempre più

nella direzione di *organizzazioni ibride*, modelli imprenditoriali votati a tenere insieme la *mission* sociale con attività di natura commerciale. Modelli che fanno del *sociale* un *asset* strategico per rigenerare risorse di diversa natura: umane, mediante lo sviluppo di nuova conoscenza e nuove competenze; economiche, attraverso la possibilità di aggregare una molteplicità di tipologie di fonti proprio in virtù della natura ibrida dell'organizzazione; fisiche, legate cioè al processo di trasformazione di *spazi in luoghi*, dove la relazionalità diventa l'ingrediente fondamentale per la buona riuscita del processo.

Ecco, quindi, che approfondire la teoria e i modelli di *business* dei veicoli imprenditoriali a finalità sociale generati da processi di ibridazione organizzativa riveste un importante significato per il contributo sia alla promozione di nuovi modelli di sviluppo locale nella nostra società che alla nascita di istituzioni *multistakeholder* capaci di promuovere la trasformazione dei nostri territori attraverso risposte innovative, "corali" e flessibili.

Questa biodiversità economica è già visibile nel nostro paese ed è riscontrabile in una molteplicità di soggettualità che, alcune con tratti più marcatamente "non profit" e altre invece più "for profit", stanno cercando di "imprenditorializzare" il sociale, da un lato, e di "socializzare" le imprese, dall'altro. Si pensi alle cooperative sociali e alle imprese sociali *ex lege*, piuttosto che alle startup innovative a vocazione sociale o alla recente introduzione nel nostro ordinamento delle *società benefit*, mutate dalle *benefit corporation*.

Nel testo che segue, il tentativo di chi scrive è, assumendo le evidenze derivanti dalla letteratura internazionale, quello di offrire una panoramica delle differenti tipologie di ibridi organizzativi esistenti e dei loro tratti distintivi, al fine di promuoverne l'uso all'interno delle nuove pratiche legate a processi di innovazione sociale che si sviluppano sia in territori urbani che periferici.

1. Aspetti definatori delle organizzazioni ibride

Il tema delle *organizzazioni ibride* viene oggi trattato in letteratura da numerose prospettive di osservazione e, per tale ragione, richiede una ricognizione sulle fonti bibliografiche a disposizione affinché possa essere definito puntualmente un *framework* teorico-interpretativo del contesto oggetto di analisi.

I concetti successivamente discussi, pertanto, esplicitano gli elementi emersi in letteratura sul tema delle organizzazioni ibride, evidenziando in particolare riferimenti specifici al mondo della cooperazione sociale e, più in generale, dell'imprenditorialità sociale, nonché gli ambiti in cui i processi di ibridazione organizzativa sono maggiormente espliciti.

All'interno dei diversi modelli esistenti di organizzazioni *non profit* e *for profit*, gli ibridi organizzativi rimettono in discussione la conoscenza sviluppata nel tempo sia da parte degli operatori economici che degli accademici sui temi che tradizionalmente riguardano l'imprenditorialità. Rispetto agli operatori economici, gli ibridi organizzativi obbligano a rielaborare le tradizionali interpretazioni relative al ruolo e al fine dell'impresa, così come le definizioni note di impresa sostenibile. Rispetto al mondo accademico, i soggetti ibridi mettono in discussione le categorie tradizionalmente usate per classificare le organizzazioni di natura pubblica e privata nonché le modalità ottimizzate e condivise dalla comunità scientifica per comprendere i loro obiettivi e le loro funzioni [Haigh e Hoffman 2012].

Le organizzazioni ibride sono realtà che si collocano su entrambi i lati della linea di demarcazione *for profit/non profit*, ovvero riducono questo confine assumendo *mission* sociali, come i soggetti *non profit*, ma producendo al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire la loro missione, come le imprese *for profit*. Comune denominatore dell'azione delle organizzazioni ibride è il perseguimento della *sostenibilità*, intesa non come riduzione dell'impatto negativo in termini sociali (o ambientali) delle attività intraprese, bensì come tentativo di creare miglioramenti *sistemici* a livello sociale (ed ambientale) attraverso la loro azione (erogazione di servizi o commercializzazione di prodotti). In tal modo, le organizzazioni ibride sperimentano nuove combinazioni di attività imprenditoriali caratterizzate da elementi

di innovazione volti ad ottenere un forte impatto in termini di cambiamento sociale. Oltre all'orientamento alla sostenibilità sistemica, le organizzazioni ibride influenzano, e pertanto ne sono caratterizzate, anche diversi elementi attraverso i quali è possibile definire le modalità di operazione di un'organizzazione. Ad esempio, gli ibridi organizzativi si distinguono per l'assunzione di modelli di *leadership* relazionali e «positivi» (cfr.§3.2), nonché di orizzonti temporali di azione di lungo periodo, dettati proprio dalla specifica *mission* che decidono di adottare. Prospettive temporali di lungo termine, nella comparazione con quanto accade, invece, tradizionalmente nelle imprese *for profit*, spesso portano tali soggetti a ricercare una maggiore autonomia operativa nei confronti delle diverse categorie di *stakeholder* o, comunque, un equilibrio tra i diversi interessi e le differenti logiche in campo, per poter rimanere fedeli alla propria *mission* durante tutto il tempo necessario a raggiungere gli obiettivi prefissati [Haigh e Hoffman 2012].

Numerosi sono i criteri di classificazione che vengono usati per definire le forme di organizzazioni ibride. Mutuando da Grassl [2011], si individuano i seguenti:

- il *fine ultimo*: obiettivi di natura *for profit* piuttosto che *non profit*;
- il *settore di appartenenza*: mercato, Terzo settore o Stato;
- il *tipo di integrazione*: esterna, integrata o incorporata;
- la *tipologia di beni prodotti*: privati o pubblici;
- il *tipo di prodotto*: beni o servizi;
- i *soggetti creatori di valore*: produttori o consumatori;
- la *proprietà (corporate governance)*: privata, cooperativa o pubblica.

La principale distinzione che oggi viene riscontrata nella letteratura delle organizzazioni ibride è quella che colloca tali soggetti, da un lato, tra l'azione della sfera pubblica e quella *non profit*, mentre, dall'altro, tra l'agire del privato *for profit* e quello *non profit*. Tale classificazione, ripresa anche dalla Saïd Business School di Oxford [Nicholls 2012; fig. 1], si basa sulle specificità proprie dei paesi in cui le forme di ibridi organizzativi vengono a svilupparsi, in particolar modo rispetto ai temi connessi alla gestione dei servizi di *welfare*.

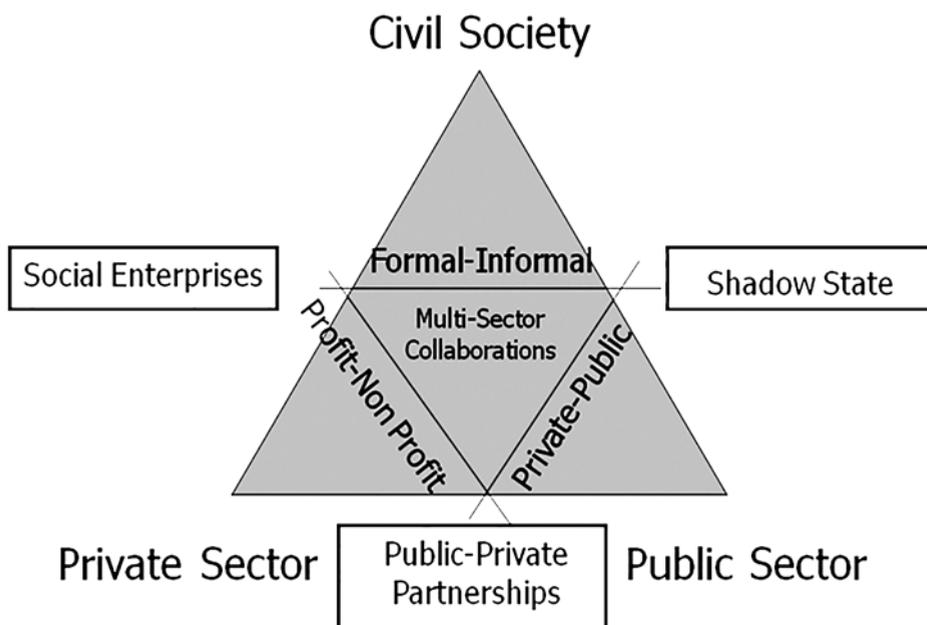


FIG. 1. Politics of Hybridity.

Fonte: Nicholls [2012]

È possibile dunque identificare almeno due correnti di studio dominanti: quella americana e anglosassone, maggiormente focalizzata sull'analisi degli ibridi organizzativi che si posizionano tra logiche *for profit* e *non profit*; quella di matrice europea (con particolare riferimento ai paesi scandinavi come la Svezia), dove principale oggetto di osservazione è l'ibrido organizzativo che agisce a metà strada tra l'operato dello stato e quello dei soggetti *non profit*.

1.1. Ibridi organizzativi nei rapporti tra non profit e privato for profit

Origini delle forme ibride organizzative nei rapporti tra non profit e privato for profit

Secondo Bromberger [2011], negli Stati Uniti il tentativo di coniugare obiettivi sociali con attività commerciali è stato inizialmente affrontato dando vita ad almeno tre modelli che è possibile annoverare all'interno della sfera di azione tipicamente di tipo *for profit*:

- le *b-corporation*, ovvero una certificazione rilasciata da B Lab (organizzazione *non profit*) alle imprese i cui proprietari e *manager* si sottopongono volontariamente ad una rigorosa serie di domande e test che misurano il loro impegno rispetto a valori sociali, nonché a pratiche responsabili da un punto di vista sociale ed ambientale, e i cui risultati vengono resi pubblici da B Lab stessa;
- le *benefit corporation*, cioè una figura giuridica societaria di natura commerciale che si impegna: a raggiungere uno o più scopi sociali o di pubblica utilità (obiettivo obbligatoriamente specificato nello statuto); ad avere nel consiglio di amministrazione un socio *benefit* il cui unico obbligo è quello di garantire il perseguimento della *mission* piuttosto che il profitto; ad essere sottoposta ad un processo di certificazione da parte di un soggetto terzo ed a realizzare un rapporto annuale volto ad illustrare le azioni compiute per raggiungere gli obiettivi sociali;
- le *L3C*, ovvero *Low Profit Limited Liability Company*, società di capitali a responsabilità limitata il cui fine è quello di realizzare attività «a basso profitto» atte a favorire il raggiungimento di un obiettivo filantropico e in cui la produzione di reddito non costituisce il principale obiettivo della società.

Più di recente, il processo evolutivo di tali forme ha portato alla creazione di «strutture ibride complesse» (c.d. *contract hybrid*), aventi al contempo scopi sociali ed obiettivi commerciali; si tratta di forme ibride tra *for profit* e *non profit*, adottate da alcuni imprenditori americani, intese come soggetti giuridici separati aventi in comune il sistema di *governance* o collegate attraverso la stipulazione di accordi o contratti.

Secondo questa interpretazione del concetto di ibrido organizzativo, i soggetti cosiddetti devono avere obiettivi e strategie più o meno coordinate tra il livello *non profit* e quello commerciale e devono creare una relazione simbiotica continuativa per perseguire obiettivi di lungo periodo. A tal fine, pur rimanendo legalmente indipendenti, il soggetto *non profit* e quello *for profit* sono uniti da una moltitudine di accordi contrattuali, ognuno dei quali stipulato *ad hoc* [Bromberger 2011]. Inoltre, se il soggetto *for profit* utilizza le risorse dell'organizzazione *non profit*, quest'ultima deve ricevere in cambio un valore equivalente; i pagamenti devono essere imputati ad attività di marketing od altre spese aziendali, piuttosto che come liberalità, e tutte le transazioni devono essere completamente documentate.

Anche nel Regno Unito, nel 2005 è stata introdotta una nuova tipologia giuridica, la *Community Interest Company (Cic)*, una forma di impresa che nasce con l'obiettivo di perseguire fini sociali o altre attività a beneficio della collettività [Department for Business, Innovation & Skills 2012]. Le diverse forme (a responsabilità limitata o imprese pubbliche o private c.d. *limited by shares*) che l'impresa può assumere e la capacità in alcuni casi di pagare dividendi limitati offre maggiore flessibilità ad una Cic nel rispondere a particolari bisogni.

Se una Cic svolge un'attività commerciale i profitti che ne derivano sono utilizzati per sostenere le attività della Cic stessa, per mantenere intatto il proprio patrimonio, dare un contributo alla comunità di riferimento e, in alcuni casi, offrire una remunerazione ai propri investitori.

D'altra parte, una Cic può anche dipendere da donazioni o erogazioni di soggetti terzi che finanziano in questo modo le sue attività per ottenere fini sociali.

Evoluzione delle forme ibride organizzative nei rapporti tra non profit e privato for profit

Tali forme di organizzazioni ibride si sono sviluppate in particolar modo in settori quali [Battilana e Lee 2012]: microfinanza, lotta alla povertà e ai problemi connessi, sanità, sviluppo economico, ambiente, educazione, politiche abitative, cultura.

La principale intenzione degli imprenditori che porta alla nascita di forme organizzativa ibride riscontrata nell'esempio americano e anglosassone, ovvero la volontà di

essere meno dipendenti da donazioni o finanziamenti attraverso la realizzazione di modelli finanziari maggiormente sostenibili ed innovativi, si viene però a scontrare con ostacoli e sfide di diversa natura [Battilana *et al.* 2012]:

- la *forma giuridica*, innanzitutto, problema che – come illustrato in precedenza – viene spesso ovviato attraverso la costituzione o il mantenimento di due soggetti giuridici distinti che, tuttavia, si trovano a dover gestire difficoltà legate a requisiti complessi di natura organizzativa ed amministrativa;
- i *finanziamenti*, poiché le risorse possono essere miste, in parte provenienti da fondi per attività *non profit* – almeno inizialmente – ed in parte derivanti da strumenti tipicamente *for profit*;
- il rapporto con gli *utenti/clienti* e i *beneficiari*, in particolare in relazione a problemi legati alla determinazione del prezzo dei beni venduti o dei servizi erogati;
- la gestione *organizzativa* e delle *risorse umane*, poiché le organizzazioni ibride devono, infatti, riuscire a sviluppare una cultura organizzativa e un capitale umano con competenze che tengano contemporaneamente conto del perseguimento dell'obiettivo sociale e di quello di natura commerciale.

1.2. Ibridi organizzativi nei rapporti tra non profit e settore pubblico Stato e Terzo settore nella costruzione dei sistemi di welfare moderni

Considerando, invece, le organizzazioni ibride che si posizionano tra l'azione del settore pubblico e quella dei soggetti *non profit*, Rhodes e Donnelly-Cox [2012] parlano di *Third sector hybrid*, ovvero ibridi di Terzo settore. Con particolare riferimento all'approccio europeo al tema analizzato e, quindi, prendendo ad esempio paesi come Svezia, Olanda e Germania, le organizzazioni ibride sono considerate un passaggio coerente e logico che si colloca all'interno di una continuità organizzativa che vede il Terzo settore non come fenomeno a sé stante, bensì quale ambito intermedio strettamente collegato all'azione dello Stato – declinato nei suoi diversi livelli amministrativi – con il quale condivide il fine di *pubblica utilità* dei beni prodotti e dei servizi erogati [Evers 2008; Brandsen e Karré 2011].

La costruzione dei sistemi di *welfare* dei paesi europei, infatti, vede sempre più coin-

volti soggetti appartenenti al Terzo settore in un'azione congiunta rispetto a quella messa in campo dall'apparato statale. Con il passaggio ad un sistema di c.d. *welfare mix*, giunto ormai ad uno stadio avanzato, sono andati persi quegli elementi caratteristici che distinguevano l'ormai obsoleto *welfare state*, ovvero [Evers 2005]: il primato dello Stato e della sua struttura gerarchica nel processo di sviluppo di servizi sociali; la netta distinzione di principi strutturali e sfere di influenza tra Stato e mercato; lo scarso impatto e coinvolgimento della società civile intesa meramente come partecipazione sociale attiva.

I cambiamenti evolutivi del *welfare state* e delle conseguenti modalità di erogazione dei servizi sociali hanno, dunque, portato a processi di ibridazione in molte organizzazioni che forniscono servizi sociali [Evers e Laville 2004; Brandsen e Karré 2011]. I servizi pubblici hanno assunto caratteristiche che erano tradizionalmente segni distintivi del Terzo settore, come il forte impatto della risorsa «capitale sociale» e i legami con i livelli locali o gruppi specifici di persone, mentre le organizzazioni di Terzo settore sono state influenzate in maniera crescente dalle risorse pubbliche, gli obiettivi e le regole dello Stato.

Forme organizzative ibride per l'erogazione dei servizi sociali

All'interno del processo di sviluppo di nuove modalità di erogazione di servizi sociali e, quindi, di un nuovo rapporto tra pubblico e privato *non profit*, le forme organizzative ibride che si vengono a creare devono necessariamente confrontarsi con delle questioni fondamentali, che corrispondono ad altrettante dimensioni di ibridazione.

La prima dimensione di ibridazione è quella delle *risorse*: dal punto di vista dei finanziamenti, da una parte tali soggetti potranno disporre di fondi statali, mentre dall'altra potranno fare ricorso a donazioni; inoltre, avranno a disposizione risorse umane di tipo volontario, piuttosto che altre tipologie di risorse, ad esempio derivanti da *partnership* pubblico-privato *non profit*.

Due altre dimensioni costitutive dell'organizzazione ibrida nel rapporto tra soggetti pubblici e organizzazioni *non profit* sono gli *obiettivi* e i *meccanismi di controllo*, che devono essere tra loro bilanciati e che insieme definiscono l'ulteriore caratteristica distintiva della forma ibrida, ovvero la sua c.d. *corporate identity*.

Il processo di ibridazione è una condizione sempre più necessaria legata alla domanda di processi democratici nella realizzazione di un nuovo *welfare* inclusivo, in grado di avviare un processo c.d. di *co-production*, ovvero che vede la partecipazione dei cittadini nella costruzione dell'offerta di servizi di pubblica utilità [Pestoff 2012]. Attraverso l'inclusione dei cittadini nel processo produttivo di tali servizi, infatti, si garantisce la costruzione di un *welfare* caratterizzato da alti livelli di qualità e realmente democratico e capacitante.

2. Processi evolutivi e meccanismi generativi: verso l'ibridazione organizzativa

In letteratura, l'origine delle organizzazioni ibride è principalmente ricondotta a due modalità di emersione: più spesso attraverso l'evoluzione e la trasformazione di organizzazioni esistenti, ma anche attraverso la creazione di nuovi ibridi come soluzione all'esistenza di spazi di risposta fino a quel momento lasciati vuoti [Spear 2011]. In particolare, è possibile affermare che nuove ed ulteriori forme di ibridazione derivano dall'azione congiunta di due ordini di forze che si verificano in maniera sincrona: da un lato, le dinamiche socio-politiche e socio-economiche che si verificano nel contesto in cui l'ibrido organizzativo si colloca (ibridazione derivante da elementi evolutivi di origine esterna o «esogena») – dinamiche oggi attivate o quantomeno potenziate dalla crisi in atto ed elemento comune dei processi di ibridazione dei diversi modelli internazionali analizzati [Aiken 2010]; dall'altro lato, le esigenze emergenti internamente all'organizzazione, la quale sente la necessità di evolvere (con riferimento anche alla fase del ciclo di vita in cui essa si trova), piuttosto che per la presenza di elementi legati ad un processo di innovazione in atto oppure a determinate caratteristiche del capitale umano dell'organizzazione stessa (ibridazione derivante da elementi evolutivi di origine interna o «endogena»).

2.1. Elementi evolutivi di origine esterna (esogena)

Modalità diverse di generazione di ibridi organizzativi possono derivare da *input* esogeni di differente natura: *top-down* piuttosto che *bottom-up*. Ad esempio, nel Regno Unito la nascita di alcune forme di organizzazioni ibride è stata stimolata da politiche di governo *top-down* come l'incoraggiamento della nascita delle imprese sociali in ambito sanitario e socio-sanitario [Cornforth e Spear 2010]. Altre, invece, sono emerse da iniziative dal basso (*grass-roots*) come il movimento del commercio equo e solidale (*fair-trade*) [Huybrechts 2012].

Osservando oggi il fenomeno dell'ibridazione mossa da dinamiche di origine esterna (o «esogene») non si può fare a meno di collegarlo alle ragioni che risiedono alla base della crisi mondiale in atto.

Crisi che deriva non solo da fenomeni di portata generale (qual è la globalizzazione), bensì anche dall'agire combinato di due cause specifiche [Venturi e Villani 2011]: da un lato, la difficoltà in aumento nel dare risposte attraverso erogazioni monetarie centralizzate, che ha fatto emergere in pochi anni l'inadeguatezza dei sistemi di *welfare* come quello italiano (e più in generale dell'Europa continentale), incentrati più su erogazioni monetarie (pensioni, sussidi vari, redditi di cittadinanza, ecc.) che sull'offerta di servizi; dall'altro, la crescente differenziazione dei bisogni (a tutti i livelli: per generi, ambiti territoriali, ecc.) che ha reso via via sempre più inefficaci le risposte standardizzate offerte dalle pubbliche amministrazioni.

I cambiamenti nella domanda di welfare

La differenziazione dei bisogni è particolarmente collegata all'evoluzione demografica. L'invecchiamento della popolazione e la progressiva erosione della quota di popolazione attiva sono i fenomeni che più impatteranno sul *welfare* del futuro.

All'evoluzione demografica si accompagna inoltre una modificazione dei bisogni di natura qualitativa. In particolare si osserva una maggiore complessità, derivante dalla crescente importanza degli aspetti immateriali dei servizi e dei prodotti acquistati, con particolare riguardo alla dimensione identitaria e relazionale.

In tal senso un esempio diffusosi a livello globale (anche se meno conosciuto in Italia rispetto ad altri paesi europei, come la Germania) è quello del segmento di merca-

to che è stato identificato con l'acronimo Lohas (*Lifestyles of Health and Sustainability*), ovvero persone con uno stile di vita basato sull'ecosostenibilità e sull'attenzione alla propria salute; persone che diventano pertanto consumatori che, attraverso le proprie scelte di consumo, cambiano e orientano l'offerta dei mercati¹ (in particolare della salute, ma anche dell'edilizia, del turismo, dell'energia e dei trasporti), il mondo degli investimenti e la cultura aziendale dei luoghi di lavoro [Haigh e Hoffman 2012].

Nuovi «trend» e risposte dell'imprenditorialità sociale

All'evoluzione in materia di bisogni sociali e di conseguenza alla necessità di risposte in termini di servizi di *welfare* si accompagnano due *trend* evolutivi dal punto di vista imprenditoriale (e in particolare dell'imprenditorialità sociale) con cui si è chiamati a confrontarsi oggi: da un lato, la crescente terziarizzazione dell'economia e, dall'altro, l'industrializzazione dell'offerta di servizi sociali.

Il primo *trend* è legato al crescente peso del mercato dei servizi (settore terziario) nel nostro paese. In particolare, in tal senso anche l'andamento delle esperienze del mondo della cooperazione (sia in termini di iniziative imprenditoriali che di occupazione) rispecchia il tessuto imprenditoriale italiano (il 60,1% del mondo cooperativo è impegnato in questo ambito di attività, impiegando il 79,2% della forza lavoro complessiva al suo interno) [Censis 2012].

In secondo luogo, è sempre più evidente un'industrializzazione anche nel campo dei servizi, tendenza che ha generato una situazione in cui sempre più cooperative sociali lavorano con una marginalità nulla o molto bassa, se non quando sotto costo [Fazzi 2013]. Tale condizione si è aggravata a causa delle regole dettate dalle gare di appalto cui le cooperative sociali partecipano, vincoli che riguardano in particolar modo parametri di natura economica, piuttosto che sottolineare elementi premianti di quella natura «sociale» che caratterizza l'azione della cooperazione sociale. La competizione basata su questi parametri non fa altro che avvantaggiare i grandi *provider* che operano con finalità di acquisizione di nuovi appalti e nuovi mercati, alimentandone la crescita a discapito delle piccole realtà radicate a livello territo-

¹ Negli Stati Uniti, i Lohas erano circa 68 milioni nel 2003. In Germania, rappresentano oggi circa un terzo della popolazione.

riale [*ibidem*] che hanno maggiore difficoltà a introdurre processi volti a realizzare economie di scala.

Dall'altra parte, la tendenza all'industrializzazione viene sostenuta anche dalla necessità di introdurre logiche di filiera in grado di diversificare ed ottimizzare la risposta ai bisogni sociali dei territori attraverso la collaborazione tra diversi soggetti di offerta (si pensi, ad esempio, all'offerta di sanità leggera che sta crescendo in Italia). Da questo punto di vista, la sfida per la cooperazione sociale è, quindi, quella di trovare un equilibrio tra la propria dimensione *multistakeholder* e, di conseguenza, il mantenimento del legame con il territorio che le avvantaggia nella lettura dei bisogni sociali emergenti, e l'efficienza economica – necessaria per competere con altre figure imprenditoriali sul mercato –, che tuttavia deve necessariamente passare attraverso un ripensamento del modello di produzione dei servizi guidato da logiche di filiera per continuare ad essere efficace.

Il processo di ibridazione derivante da un'evoluzione di origine esterna, dunque, è legato sia ai cambiamenti del sistema di *welfare* e, di conseguenza, alle modifiche del processo di erogazione dei servizi rientranti in questa sfera, sia ai mutamenti connessi allo sviluppo del concetto e delle pratiche di imprenditorialità, che – in maniera crescente – evidenziano la necessità di riportare la dimensione sociale all'interno di quella economica (e talvolta finanziaria), com'era originariamente.

Ibridazione vs. isomorfismo

Una particolare attenzione va prestata all'influenza che possono avere le variabili esogene sull'evoluzione di un'organizzazione, in quanto al verificarsi di cambiamenti socio-economici come quelli appena descritti è plausibile che intervengano *dinamiche isomorfe* esercitate da parte di altre istituzioni.

L'«isomorfismo istituzionale», ovvero il verificarsi di processi attraverso i quali organizzazioni dello stesso tipo tendono ad assomigliare sempre più tra loro adottando strutture, strategie e andamenti simili [Meyer e Rowan 1977; Dimaggio e Powell 1983], può essere guidato da pressioni collegate al modello dominante come quello dell'impresa *for profit*, presente sul mercato, oppure essere collegato allo Stato e alle organizzazioni di Terzo settore; si può, inoltre, verificare un'azione di pressio-

ne all'interno di uno specifico settore attraverso processi mimetici o azioni coercitive messe in atto, ad esempio, da enti locali.

Se da un lato il processo di ibridazione può essere simile a quello di isomorfismo per il fatto che spesso entrambi sono il risultato di forze coercitive derivanti dal contesto in cui le organizzazioni operano piuttosto che di un processo mimetico, dall'altro lato l'ibridazione si differenzia dall'isomorfismo nella misura in cui le organizzazioni cercano di reagire consapevolmente alle pressioni esterne, internalizzando nuovi e differenti elementi per sviluppare la loro capacità di azione [Evers 2013].

È necessario dunque prestare particolare attenzione a questo fenomeno, per cercare di evitare che l'ibridazione diventi un processo di «decostruzione» [Cooney 2006; Evers 2008], evoluzione che nella maggior parte dei casi assume connotazione negativa, poiché distrugge le singole identità ereditarie, ovvero gli elementi identitari propri delle organizzazioni che, invece, sono alla base del processo di ibridazione. Quest'ultima viene concepita, infatti, come una modalità che permette di generare un'identità non riduzionista, bensì che permette di andare oltre le tradizionali logiche organizzative ed identitarie.

2.2. Elementi evolutivi di origine interna (endogena)

Oltre ai fattori esogeni, il processo di ibridazione delle organizzazioni viene influenzato anche dal verificarsi di specifiche dinamiche interne (o endogene) [Spear 2011], spesso collegate a tentativi di sviluppo di processi di *innovazione* piuttosto che alla presenza di particolari caratteristiche che connotano il *capitale umano* dell'organizzazione.

Elementi di innovazione

Come emerge in letteratura [Haigh e Hoffman 2012], la maggior parte degli ibridi organizzativi presenta elementi di innovazione di diversa natura al loro interno. Tra le differenti tipologie di innovazione che possono essere definite, la classificazione di Osborne *et al.* [2008] ripresa da Fazzi [2012] ne individua quattro, di cui due in particolare ben si prestano come chiave di lettura del processo di ibridazione organizzativa, poiché maggiormente incisive nell'affrontare i cambiamenti della no-

stra società nonché la crescente differenziazione della domanda di bisogni sociali che ne deriva (cfr. §2.1).

Si tratta, da un lato, della innovazione c.d. «evolutiva» apportata attraverso l'erogazione di nuovi servizi rispondenti all'evoluzione di problematiche classiche; dall'altro, dell'innovazione c.d. «totale» che passa attraverso nuove modalità di intervento in risposta a nuovi rischi sociali (ad esempio, disoccupazione giovanile e/o di lungo periodo, persone socialmente vulnerabili, ecc.).

Le organizzazioni in cui queste categorie di innovazione si sviluppano, pur facendo rilevare alcuni tratti comuni, ovvero un ambito di intervento prevalentemente locale, uno stadio evolutivo di crescita ed una condizione economico-finanziaria positiva (ovvero un bilancio di esercizio in utile), mostrano differenti orientamenti in particolare in termini di *cultura organizzativa*. Se l'innovazione «evolutiva», infatti, è maggiormente riscontrata in organizzazioni con una connotazione prevalentemente sociale, l'innovazione totale si osserva principalmente in realtà con una forte componente imprenditoriale.

Questa distinzione è correlata, inoltre, a due ulteriori elementi definitivi delle organizzazioni che hanno introdotto le differenti tipologie di innovazione: l'autonomia progettuale e le leve finanziarie dell'innovazione. Mentre l'innovazione «evolutiva» si sviluppa in organizzazioni con autonomia progettuale media e viene finanziata prevalentemente da fonti pubbliche, l'organizzazione che sviluppa innovazione «totale» è caratterizzata da una maggiore autonomia progettuale e da leve finanziarie prevalentemente miste, ovvero che si compongono di fonti pubbliche e private.

È in particolare all'interno di quest'ultima forma di innovazione che è possibile riscontrare la presenza di processi di ibridazione organizzativa.

Il capitale umano

Se è possibile individuare all'interno delle dinamiche legate all'innovazione una decisiva e fondamentale spinta verso lo sviluppo di ibridi organizzativi, è altrettanto vero che anche il capitale umano delle organizzazioni riveste un ruolo decisivo nell'orientamento della *mission* e, di conseguenza, degli obiettivi da perseguire.

Da sempre l'imprenditorialità sociale è stata terreno di una maggiore capacità occu-

pazionale, in particolare di persone con alti livelli di istruzione [Gagliardi 2013]. Tale caratteristica, insieme alla presenza di capitale umano di diversa provenienza, in termini di esperienza lavorativa pregressa piuttosto che di competenze e formazione, fa sì che venga incentivata la nascita e lo sviluppo di ibridi organizzativi, in grado di racchiudere all'interno di uno stesso soggetto organizzativo tutti quegli elementi distintivi propri dei diversi mondi di provenienza del capitale umano, necessari per dare risposta alla spinta derivante dai fattori esogeni sopraenunciati.

3. Elementi distintivi degli ibridi organizzativi

È possibile definire l'innovazione di cui gli ibridi organizzativi sono portatori come un'*innovazione sistemica*, ovvero un insieme di innovazioni tra loro interconnesse che si influenzano mutualmente [Mulgan 2013], i cui benefici possono derivare solo da una loro azione congiunta che vede la realizzazione di ulteriori e complementari innovazioni [Chesbrough e Teece 1996] e che richiedono significativi aggiustamenti all'interno del sistema imprenditoriale in cui si inseriscono [Maula *et al.* 2006].

In tal senso, gli ibridi organizzativi, oltre ad introdurre elementi di innovazione rispetto alla tipologia offerta piuttosto che di beneficiari raggiunti attraverso i prodotti/servizi venduti/erogati, innovano sviluppando anche modelli nuovi o comunque misti di *governance*, di *funding*, di *leadership* nonché organizzativi.

All'interno dello spettro di dimensioni che tradizionalmente possono perimetrare le diverse tipologie organizzative e mettere a fuoco le caratteristiche dell'agire di tali realtà, nei successivi paragrafi ne sono state individuate e sviluppate alcune che, più di altre, sembrano riuscire a catturare ed evidenziare le differenze esistenti tra modello organizzativo tradizionale ed ibrido organizzativo.

3.1. Il modello di business delle organizzazioni ibride

Il significato della costruzione di un business model

Seppure la letteratura non fornisca una definizione univoca di *business model*, è opinione largamente diffusa che il concetto indichi «un insieme di competenze organizzate in modo tale da facilitare la creazione di valore utile a perseguire obiettivi

strategici economici e/o sociali» [Seelos e Mair 2011].

In particolare, obiettivo primario di un *business model* è quello di analizzare l'organizzazione a livello sistemico, ovvero, attraverso un approccio olistico, di spiegare in che modo essa svolge la propria attività commerciale e crea, distribuisce e «cattura» valore dal sistema [Zott *et al.* 2011].

Individuare un modello di *business* per la propria organizzazione significa decidere in merito ad almeno nove componenti che, se lette complessivamente, definiscono le modalità con cui essa agisce sul mercato (fig. 2) [Osterwalder e Pigneur 2010].

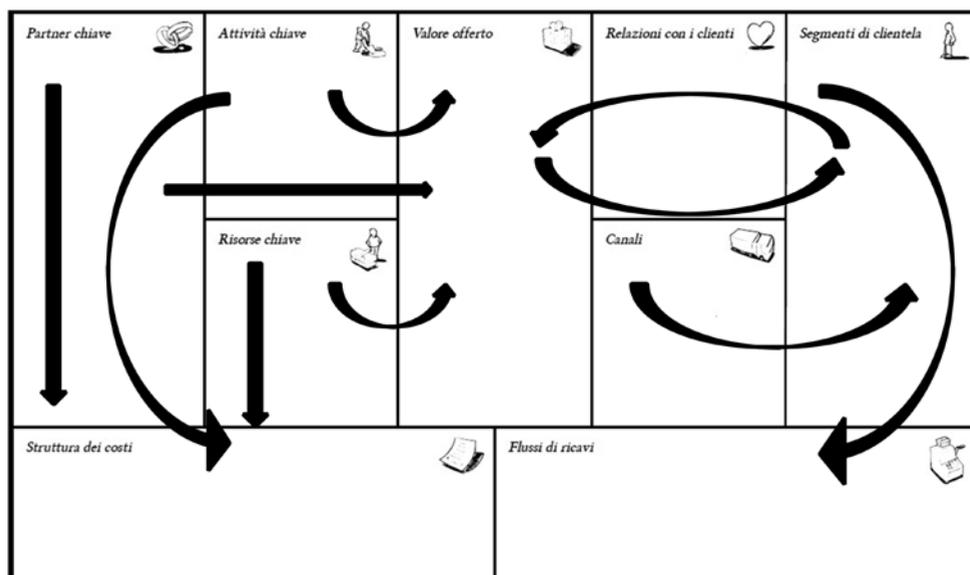


FIG. 2. Il *business model* Canvas.

Fonte: Osterwalder e Pigneur [2010]

Rispetto al prodotto/servizio che si intende vendere/erogare, il *business model* definisce innanzitutto chi sono i *clienti/utenti* cui la propria offerta viene rivolta, suddividendoli in gruppi in base ai bisogni, agli interessi, al tipo di relazione che si intende instaurare con loro, piuttosto che per i canali di distribuzione attraverso i quali si intende raggiungerli.

Con riferimento ai gruppi di clienti/utenti così determinati, la definizione del model-

lo di *business* implica poi l'individuazione di un *valore aggiunto* da offrire loro (la c.d. *value proposition*), che posiziona l'offerta rispetto ai concorrenti e ne definisce i tratti distintivi. Il valore aggiunto offerto viene costruito ed alimentato principalmente attraverso la *relazione con i clienti/utenti*, in un rapporto di reciproca influenza, e passa attraverso *canali* (diretti o indiretti) che permettono all'organizzazione di raggiungerli. Le *risorse chiave* costituiscono gli *asset* strategici necessari a dar vita e sostenere il proprio modello di business e possono essere di diversa natura: *fisiche*, ovvero i beni materiali; *intellettuali*, tra cui *know-how*, brevetti, marchi, *copyright*; *umane*, ovvero la dotazione di capitale umano attraverso cui l'organizzazione può ideare ed implementare le proprie azioni strategiche; *finanziarie*, ossia le diverse fonti di finanziamento cui l'organizzazione può attingere per far fronte ai costi da sostenere.

Le *attività chiave* costituiscono i processi più importanti che l'organizzazione deve compiere per far funzionare il proprio modello di *business*, ovvero ideare il valore offerto, raggiungere i clienti/utenti, mantenere le relazioni con loro e generare ricavi. Si suddividono sostanzialmente in attività «produttive», tipiche di organizzazioni attive nel settore industriale, e di *problem solving*, con particolare riferimento ad organizzazioni che operano nel campo dei servizi.

Oltre che dalle risorse e dalle attività chiave, il valore offerto viene influenzato anche dalla scelta dei *partner strategici*: proprio perché non è possibile pensare ad un'organizzazione che sviluppa delle attività se non all'interno di un ecosistema di soggetti, tale realtà sarà chiamata ad individuare e selezionare i *partner* che influenzano il suo agire, scegliendoli tra diverse categorie ed ambiti di intervento. La creazione delle *partnership* permette all'organizzazione di rispondere a differenti bisogni – interni ed esterni – che non sono compresi nel suo modello di *business* e che possono nascere dalla necessità di: ottimizzare le risorse e le attività; sviluppare economie di scala; ampliare il proprio ambito di intervento; acquisire particolari risorse ed attività; conquistare nuovi clienti/utenti.

Infine, a completamento del proprio modello di *business*, si deve essere in grado di prevedere la *struttura dei costi* (fissi e variabili) cui l'organizzazione dovrà far fronte, nonché i *flussi di ricavi* attraverso cui si intende coprirli e che deriveranno dai diversi segmenti di clientela/utenza.

Business model e innovazione

Il modello di *business* per cui un'organizzazione opta, dunque, è fondamentale nell'orientamento di tutta la sua attività interna nonché rispetto alle relazioni da instaurare e, quindi, al grado di apertura verso l'esterno. Ciò porta a definire il *business model* come uno strumento in grado di facilitare (o meno) la diffusione di innovazione nel sistema. Infatti, mutuando da Chesbrough e Rosenbloom [2002], il valore insito in un'innovazione rimane latente fino a quando questa non viene messa sul mercato o comunque esplicitata e ciò può accadere soltanto attraverso l'impiego di un *business model*.

Al contempo, la relazione innovazione e il *business model* è connessa anche all'influenza che tale concetto ha sullo strumento descritto: in altre parole, sono i cambiamenti insiti nella società e nella sfera dell'imprenditorialità che spingono le organizzazioni ad apportare elementi di innovazione all'interno del proprio *business model*, dando luogo anche talvolta a processi di ibridazione organizzativa.

Modelli di business nel campo dell'imprenditorialità sociale

Come appena definito, un *business model* si compone di più elementi che, a seconda della loro combinazione, possono generare schemi imprenditoriali differenti. La letteratura sulla progettazione dei modelli di imprenditorialità sociale ne ha individuati diversi [Grassl 2012]. Ad esempio, un'impresa sociale può essere costruita come un *network* solido ed integrato di nodi e connessioni tra i soggetti che la costituiscono, all'interno dei quali essi possono generare valore sia individualmente che all'interno della loro azione comune (c.d. modello «ecosistema»). Se l'impresa sociale sviluppa anche collaborazioni al suo interno che permettono di sviluppare rapporti qualitativamente migliori con gli *stakeholder*, il modello funzionerà come un «alveare», in cui tutti i soggetti condividono gli stessi valori e obiettivi.

Tali schemi progettuali permettono di enfatizzare tutti gli elementi fondamentali che costituiscono modelli di *business* sociali, ovvero la comunità di riferimento, la cultura sottostante, le collaborazioni in essere e da realizzare, nonché i contenuti delle attività da implementare (inclusa la *value proposition*).

Come illustrato da Grassl [2012], considerando tre criteri di classificazione delle impre-

se sociali, ovvero il livello di orientamento alla *mission*, il tipo di integrazione tra attività di natura commerciale e attività sociali e i diversi *target* di clienti/utenti di riferimento, è possibile individuare almeno nove diverse tipologie di *business model* (fig. 3). Di particolare rilevanza al fine della presente ricerca, è il «modello cooperativo» poiché, come illustrato nel corrispettivo quadrante in figura 3, è un modello che include sia la *mission* sociale che la dimensione imprenditoriale, essendo per sua natura in grado di dare vita a realtà caratterizzate da *multistakeholdership*.

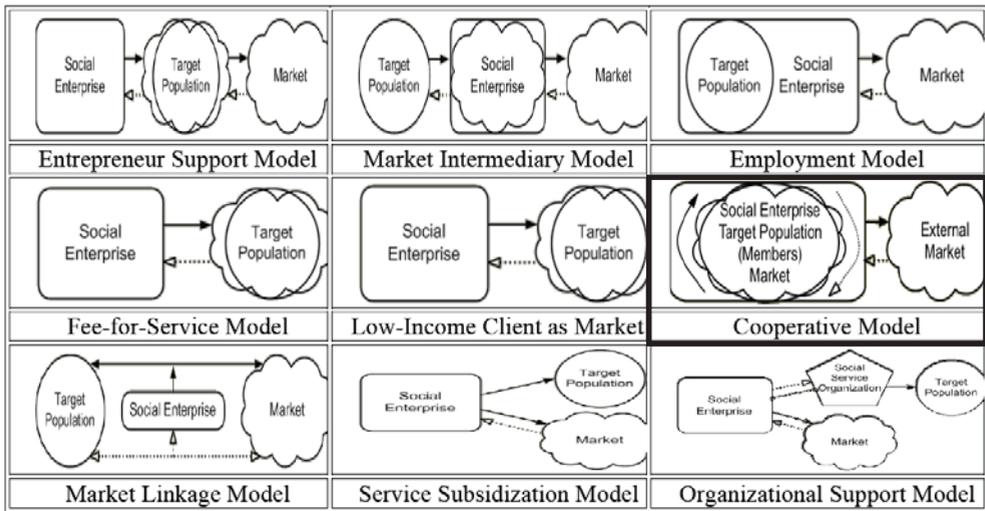


FIG. 3. *Business model* per le imprese sociali.

Fonte: Grassl [2012]

Business model delle organizzazioni ibride

Il modello di *business* delle organizzazioni ibride, orientato a perseguire l'innovazione in termini di sostenibilità e generazione di valore sociale (congiuntamente a quello di tipo economico) a livello sistemico (c.d. *valore condiviso*), si differenzia da un punto di vista relazionale da quello delle tradizionali organizzazioni principalmente rispetto a tre dimensioni (fig. 4) [Haigh e Hoffman 2012].

La prima riguarda l'influenza esercitata dalle questioni di natura sociale sugli obiettivi di natura organizzativa. La seconda è relativa ai rapporti con i fornitori, i dipendenti e i clienti/utenti, in particolar modo con riguardo ad un orientamento alla creazione di relazioni di reciproco vantaggio con gli *stakeholder*. Infine, l'ultima dimensione fa riferimento allo sviluppo nel tempo di interazioni dell'organizzazione ibrida con il mercato, i concorrenti e le istituzioni economiche.

Anche se da un lato, come già affermato, le organizzazioni ibride spesso cercano di avere un certo livello di autonomia finanziaria e gestionale, dall'altro lato tali soggetti si impegnano per essere quanto più collegati e interconnessi con il contesto sociale in cui operano, al fine di far fronte a quello che viene definito come il «paradosso strategico del valore condiviso» [Florin e Schmidt 2011], ovvero la difficoltà riscontrata nel tenere insieme diverse fonti di finanziamento necessarie per sostenere la propria attività (cfr. §3.4) e nel gestire una struttura di *governance* complessa (cfr. §3.3).

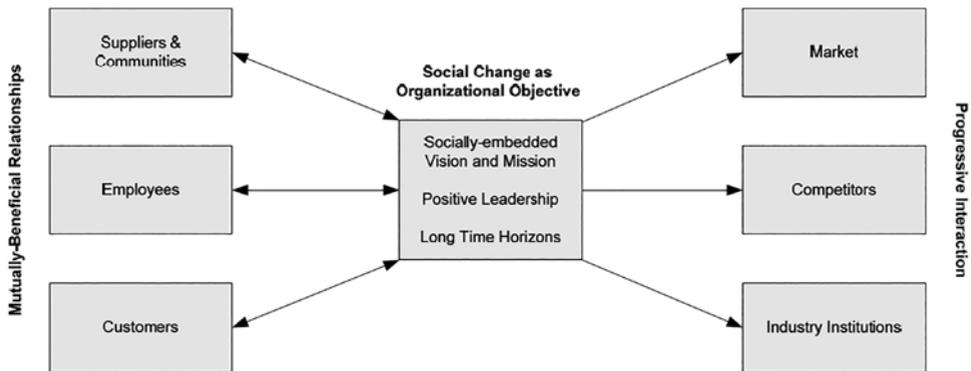


FIG. 4. Un possibile modello di *business* per le organizzazioni ibride.

Fonte: Hoffman *et al.* [2012]

In termini relazionali, le organizzazioni ibride instaurano strette relazioni fiduciarie con le comunità occupando persone presenti sul territorio, coinvolgendo la comunità nel processo decisionale e facendola partecipare ad attività di formazione su specifiche tematiche legate alla *mission* sociale perseguita.

Relazioni di reciproco vantaggio si sviluppano anche con i dipendenti e i clienti/utenti beneficiari dell'azione delle organizzazioni ibride. Rispetto ai lavoratori, oltre a remunerarli con salari in grado di garantire loro una buona qualità della vita, le relazioni vengono alimentate infondendo un senso di familiarità, sviluppando nei loro confronti un reale interesse, nonché attraverso pratiche inclusive e partecipative rispetto al *management*, oltre che tramite l'offerta di *benefit* che riguardano, ad esempio, aspetti concernenti la salute piuttosto che la famiglia. Con riferimento, invece, ai clienti/utenti, poiché i servizi erogati/prodotti venduti rispondono anche ad esigenze di tipo relazionale ed emotivo, oltre che ad avere un *valore d'uso*, le organizzazioni ibride sviluppano relazioni su base fiduciaria volte a soddisfare l'esigenza dei beneficiari in termini di sostenibilità e di valore sociale, creando così un *valore di legame* insito nel loro agire.

Gli ibridi, inoltre, tentano di ampliare nel tempo il consenso rispetto al proprio *business model* da parte delle istituzioni economiche e dei mercati in cui operano illustrando e diffondendo le loro modalità operative affinché altre imprese possano imitarle per incrementare il livello di benessere della società [Haigh e Hoffman 2012]. Infatti, a differenza delle altre forme di impresa che tentano di elevare barriere all'entrata nei mercati in cui operano per tutelarsi dalla concorrenza, le organizzazioni ibride incentivano attivamente l'ingresso sul mercato di altri soggetti, la cui imitazione nei loro confronti costituisce un segnale di successo della loro *mission* sociale.

3.2. Caratteristiche organizzative e stili di leadership

Le difficoltà legate alla costruzione di un'identità organizzativa nei soggetti ibridi

Guardando alle realtà ibride da un punto di vista organizzativo, è lampante come la ricchezza derivante dalla capacità di tenere insieme diverse logiche si scontri con la difficoltà di farle convivere affinché possano essere perseguiti, al contempo, fini di natura sociale ed economici. Infatti, mentre la logica economico-finanziaria si contraddistingue per essere guidata da obiettivi di massimizzazione del profitto e da fini individualistici, la logica sociale, per contro, viene definita sulla ba-

se dell'esistenza o dello sviluppo di legami forti, relazionali e duraturi tra soggetti appartenenti a gruppi [Almandoz 2012]. Esiste poi una c.d. «terza logica», quella rappresentata dalle organizzazioni ibride, che, integrando alti livelli sia di logiche economico-finanziarie che sociali nella stessa realtà, può permettere al medesimo soggetto di raccogliere i benefici di entrambe ma, allo stesso tempo, può rischiare di introdurre discordanza e settarietà all'interno dell'organizzazione.

Affinché venga garantita la sua sostenibilità nel tempo, l'ibrido organizzativo deve dar vita ad un processo tale per cui si venga a creare un'identità organizzativa comune in grado di bilanciare la combinazione delle diverse «logiche istituzionali»² esistenti al proprio interno [Battilana e Dorado 2010; Pache e Santos 2011]. Tale identità serve a prevenire la formazione di ulteriori sub-identità all'interno dell'organizzazione che, qualora dovessero emergere, potrebbero aggravare le tensioni tra le diverse logiche, in modo tale da rendere la loro combinazione insostenibile.

Secondo Battilana e Dorado [2010] avere a che fare con molteplici logiche istituzionali è una sfida da un punto di vista organizzativo, poiché è possibile che si vengano ad innescare tensioni interne potenzialmente in grado di generare conflitti tra i componenti dell'organizzazione, che sono sostanzialmente coloro i quali rappresentano le diverse logiche istituzionali. Si tratta di una sfida particolarmente stringente per le organizzazioni ibride che, costituendo soggetti organizzativi nuovi, non possono contare su un modello pregresso e archetipico di gestione delle tensioni tra le diverse logiche.

Utilizzando una metafora, come all'interno di un'orchestra sinfonica [Glynn 2000], dove vengono a coesistere principalmente due identità, ovvero da un lato quella propria dei musicisti, mossi dalla passione per la musica, e dall'altra quella «utilitarista» degli amministratori, governata da principi di razionalità economica, di massimizzazione del profitto e di minimizzazione dei costi, anche all'interno delle organizzazioni ibride convivono almeno due logiche o forze identitarie, quella sociale e quella commerciale, che per poter operare devono necessariamente convergere e dare vita ad un'unica «identità organizzativa ibrida».

2 Il concetto di *logica istituzionale* indica «sistemi sociali dati per associati che contengono interpretazioni condivise di quelli che sono obiettivi validi nonché delle modalità con cui questi possono essere perseguiti» [Scott 1994] ovvero «modelli/schemi/esempi di convinzioni, pratiche, valori, presupposti e regole che determinano che cosa è importante e valido in uno specifico ambito di applicazione» [Thornton e Ocasio 1999].

Leadership positiva come elemento strategico dell'organizzazione

Affinché l'avvicinamento tra diverse logiche sia possibile, è fondamentale riuscire a sviluppare all'interno delle organizzazioni ibride una «capacità organizzativa virtuosa» [Cameron *et al.* 2004].

Per questo motivo, il tema della *leadership*, che è un aspetto importante in tutte le imprese, diventa addirittura un fattore critico di successo quando si parla dello sviluppo della *mission* delle organizzazioni ibride e delle loro attività.

Nella maggior parte dei casi, i *leader* delle realtà ibride si caratterizzano per la loro natura partecipativa e per la capacità di evolvere nei propri stili di *leadership* [Haigh e Hoffman 2012]. Questi soggetti rappresentano i forti valori sociali che orientano la *mission* dell'organizzazione e li portano all'interno delle attività quotidiane e dell'attività di *management*.

Una delle sfide che i *leader* delle organizzazioni ibride si trovano a dover affrontare è racchiusa in quello che è ancora il pensiero dominante rispetto alla finalità che un'impresa deve perseguire, ovvero l'aumento del profitto da redistribuire agli azionisti. I *leader* delle organizzazioni ibride tentano di superare questa concezione, che può essere definita *mainstream*, realizzando attività imprenditoriali che generino sì un profitto ma anche, al contempo, vadano oltre tale obiettivo creando soprattutto valore sociale attraverso modalità innovative.

I *leader* che esprimono in prevalenza principi «virtuosi» e valori positivi riescono a trasmetterli anche ai propri sostenitori che, di conseguenza, percepiscono maggiormente il *leader* come carismatico ed efficace [Bono e Ilies 2006].

Il concetto di *positive leadership* [Cameron 2008; Caza e Cameron 2008] assume e applica i principi virtuosi che derivano dalla c.d. *positive organizational scholarship* [Dutton e Glynn 2008] e si fonda principalmente su tre assunti:

- i *positive leader* si pongono l'obiettivo di aiutare individui ed organizzazioni a raggiungere risultati di elevato livello;
- la *positive leadership* si focalizza su punti di forza e competenze del capitale umano nonché sull'affermazione delle loro potenzialità. I *positive leader* non ignorano gli elementi negativi delle questioni che si trovano ad affrontare, bensì lavorano su questi per trasformarli in risultati aventi impatto positivo;

- il *positive leader* ha un'inclinazione ed un orientamento intrinseco a promuovere gli aspetti virtuosi propri di individui ed organizzazioni.

Almeno quattro sono gli elementi che contribuiscono a creare la *positive leadership*, ovvero (fig. 5): un contesto in grado di favorire sentimenti positivi come la comprensione, la tolleranza e la gratitudine; la capacità di perseguire obiettivi che contribuiscono al benessere della persona e si legano ai suoi valori, che hanno un ampio impatto e concorrono alla costruzione della comunità; una comunicazione bidirezionale, in grado di ottenere *feedback* dall'interlocutore, e orientata al concreto sostegno delle attività sviluppate; una rete di relazioni virtuose che permettono la costruzione di *network* e la valorizzazione dei punti di forza dei singoli.

La principale azione che viene riconosciuta al *leader* delle organizzazioni ibride è quella di riuscire a diffondere un sentimento di *fiducia* in grado di rendere maggiormente fluida l'attività delle organizzazioni. La fiducia è una relazione oggettiva che si basa sulla conoscenza reciproca. Costruire delle relazioni basate sulla fiducia e su quelle stesse relazioni sviluppare la propria attività significa dunque riuscire a far convergere verso obiettivi comuni i mezzi a disposizione di ciascuno, ovvero *co-operare*.

Alimentare un clima e delle relazioni basate sulla fiducia in un ibrido organizzativo, in particolare, significa riuscire a superare gli ostacoli, interni ed esterni rispetto all'organizzazione, che sorgono dall'intersecarsi delle diverse logiche istituzionali esistenti.

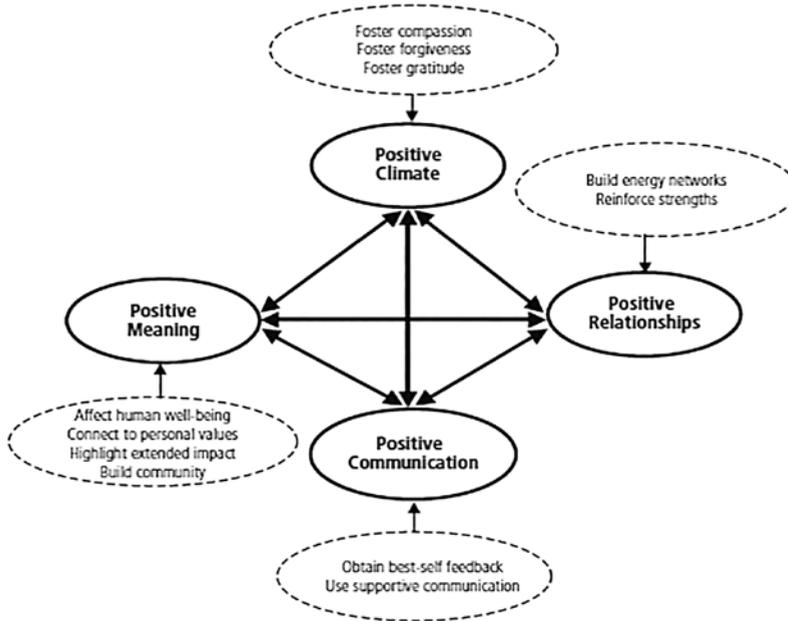


FIG. 5. Componenti del modello di *positive leadership*.

Fonte: Cameron [2008]

3.3. Gli aspetti legati alla governance degli ibridi organizzativi

Complessità della governance ibrida

All'interno dei soggetti ibridi, il tema della *governance* è strettamente collegato a quello dell'identità organizzativa, in quanto quest'ultima influenza il rapporto che intercorre tra organi di governo e *management* dell'organizzazione [Golden-Biddle e Rao 1997], portando con sé la possibilità di generare conflitti tra le diverse figure. Se, in aggiunta, l'identità organizzativa ibrida è c.d. di tipo «olografico»³ [Albert e Whetten 1985; Louis 1990] ovvero presenta più di due dimensioni potenzialmente conflittuali tra loro e diffuse indistintamente in tutta l'organizzazione, allora, la possibilità che si verifichino conflitti aumenta.

³ Si contrappone all'*identità organizzativa di tipo «ideografico»*, ovvero in cui le diverse dimensioni possono essere mantenute separate nei diversi segmenti di cui si compone l'organizzazione.

Nelle organizzazioni ibride, il *management* tende ad assumere una maggiore autonomia e ad adottare una strategia di natura imprenditoriale seppure orientata alla produzione di beni di pubblica utilità. È principalmente attraverso il *management*, quindi, che vengono introdotti i valori legati all'aspetto commerciale⁴ dell'attività dell'organizzazione ibrida [Hyyryläinen e Viinamäki 2011; Karré 2011].

Con riferimento ai modelli di *governance*, è necessario che l'organizzazione ibrida tenga in considerazione, oltre agli aspetti tradizionali legati al governo dell'impresa, anche quelli specifici delle organizzazioni *non profit* [Propersi 2011]:

- le differenti motivazioni alla base delle scelte degli organi di governo: nelle imprese esse coincidono principalmente con il soddisfacimento degli interessi privati del proprietario, mentre nel *non profit* l'interesse è quello dichiarato nella *mission*;
- le diverse modalità di selezione degli organi di governo: nelle imprese questi vengono scelti soprattutto per la loro competenza tecnica, mentre nelle *non profit* si opta spesso per un *leader* carismatico sulla base del suo legame e dei suoi meriti rispetto all'organizzazione;
- la carenza del binomio governo/proprietà: non sempre c'è coincidenza tra chi governa e i proprietari della realtà governata;
- il diverso ruolo assunto dagli *stakeholder*, che nelle imprese sono principalmente rappresentati da azionisti e da clienti, mentre nel *non profit* da finanziatori pubblici o privati oltre che da fruitori/beneficiari dei beni/servizi erogati.

Seppur da un lato è necessario tenere in considerazione gli elementi appena enunciati, distintivi della *governance* delle organizzazioni *non profit*, non bisogna però tralasciare la dimensione economica: il conseguimento del fine solidaristico, quindi, deve essere bilanciato da una corretta valutazione delle risorse a disposizione, con una conseguente rappresentazione in termini di *governance*.

A fronte, quindi, dell'esistenza di diverse logiche all'interno delle organizzazioni ibride, i tradizionali modelli di *governance* non sono sufficienti ad inquadrare la com-

⁴ Compito del *management*, infatti, è definire la funzione e la *mission* dell'organizzazione e, di conseguenza, individuare obiettivi chiari, determinando contemporaneamente le priorità [Drucker 2008].

plexità che questi soggetti portano con sé, né tantomeno a farvi fronte.

La necessità di adattare i sistemi di *governance* a nuove forme organizzative ibride necessariamente introduce elementi di innovazione tra cui è possibile annoverare [Anheier 2011]: la necessità di una maggiore trasparenza in termini di *accountability* dell'operato (con particolare riferimento alle attività imprenditoriali, ma anche rispetto a quelle di natura sociale); lo sviluppo di modalità di coinvolgimento di più categorie eterogenee di *stakeholder*; l'introduzione di nuove forme di incentivi legati alla *performance*; una migliore gestione dei flussi di informazioni; nuovi modelli di condivisione del rischio.

Multistakeholdership e governance multi-livello

La *governance multistakeholder* che caratterizza le organizzazioni ibride prende forma sin dalla definizione, all'interno del processo di ideazione del *business model*, di quelli che sono i c.d. *partner chiave*, i quali – insieme alle categorie di clienti/utenti – costituiscono la rete di relazioni con cui l'organizzazione ibrida deve confrontarsi e i cui interessi devono essere rappresentati al suo interno in termini di *governance*. La presenza di diverse categorie di *stakeholder* provenienti da sfere d'azione differenti e, di conseguenza, rappresentanti le diverse «anime» di cui si compone l'ibrido organizzativo, implica avere differenti opinioni e aspettative sugli obiettivi che l'organizzazione deve perseguire e sulle priorità da affrontare, situazione che può comportare sfide contraddittorie per il *management*, ad esempio, in merito alla scelta e all'utilizzo di criteri di misurazione della *performance* differenti.

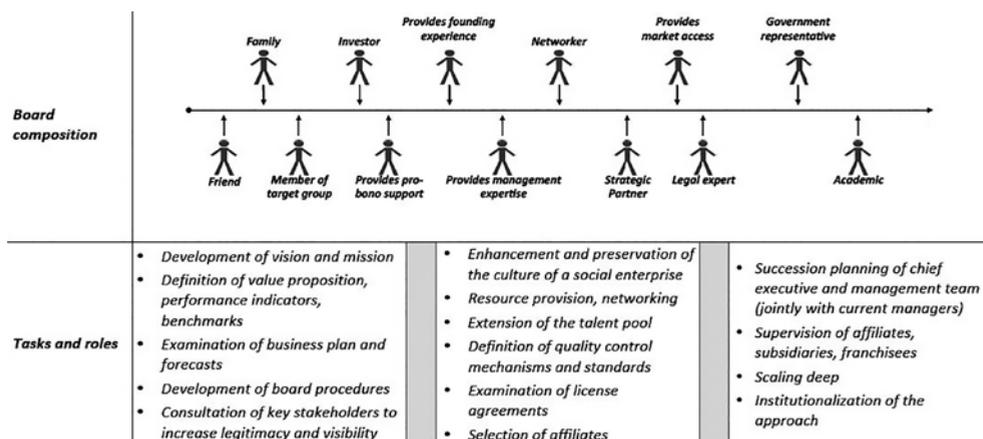


FIG. 6. Composizione dell'organo direttivo e ruoli assunti nel corso del ciclo di vita.

Fonte: adattamento da Achleitner *et al.* [2012]

A livello organizzativo, un'importante strategia per affrontare il processo di ibridazione può essere quella di tenere distinte le attività commerciali da quelle collegate alla *mission* sociale dell'organizzazione. Ciò porta l'organizzazione ad adottare più complesse forme di *governance* ovvero strutture multi-livello composte da organi di governo principali e secondari [Cornforth e Spear 2010] oppure modelli di *governance* a rete (c.d. *network governance*) [Anheier 2011; Andersson 2012].

Ciò che rileva in termini di *governance*, affinché questa permetta il corretto funzionamento dell'organizzazione ibrida, è garantire un buon livello di coordinamento tra i diversi livelli e che questi siano tutti orientanti al perseguimento di una *mission* condivisa. Ciò è possibile attraverso l'implementazione di alcune prassi utili al coordinamento dei diversi livelli di *governance* come ad esempio [Achleitner *et al.* 2012]: la creazione di un modello di reportistica uniforme da far utilizzare a tutti i livelli; facilitare lo scambio di comunicazioni e informazioni tra i livelli introducendo al loro interno figure chiave; comparare la *performance* tra i livelli.

Obiettivo principale da perseguire per la definizione e la conseguente costruzione di un modello di *governance* adatta ad una forma organizzativa ibrida è, dunque, quello di ri-concettualizzare i tradizionali schemi di *governance*, spostando il *focus*

dal singolo organo di governo ad un sistema multi-livello di *governance* [Andersson 2012; Cornforth 2012].

Solo assumendo tale prospettiva sarà, dunque, possibile coniugare le tre dimensioni che caratterizzano l'attività di governo [Propersi 2011]: *strategica*, ovvero orientata all'individuazione delle strategie di crescita e di sviluppo dell'organizzazione; *organizzativa*, cioè come guida e coordinamento degli organi direzionali e, di conseguenza, dell'intera organizzazione; *politica*, ovvero di coordinamento delle finalità dell'organizzazione e a garanzia della continuità dell'azione svolta attraverso il soddisfacimento delle aspettative degli *stakeholder*.

3.4. Le risorse economiche e finanziarie delle organizzazioni ibride

Rispetto al tema delle risorse economiche e finanziarie, la sfida per gli ibridi organizzativi è quella di riuscire a bilanciare i finanziamenti derivanti da donazioni e quelli di altra natura, più tradizionalmente orientati a finanziare l'attività di impresa [Haigh e Hoffman 2012]. Il dibattito sul tema, infatti, non è semplice: spesso, nei casi in cui le donazioni vengono utilizzate a supporto di quelle attività dell'organizzazione che possono essere maggiormente qualificate come di natura commerciale, gli ibridi organizzativi vengono concepiti come se fossero stati creati per consentire di approfittare della benevolenza di altri. Al contrario, quando si tratta di investimenti in capitale o debiti, gli ibridi presentano difficoltà a generare una remunerazione per gli investitori in aggiunta a quanto necessario per garantire la propria *mission*.

La natura mista delle fonti di finanziamento per gli ibridi organizzativi

In un ibrido organizzativo, le risorse economiche possono, quindi, avere natura mista, ovvero derivare dalla vendita di prodotti/servizi ai clienti/utenti, da sussidi pubblici collegati alla loro *mission* sociale, piuttosto che da donazioni private. All'interno delle fonti pubbliche di finanziamento è possibile annoverare i flussi finanziari derivanti dallo Stato piuttosto che da istituzioni sovranazionali [Propersi 2011], come ad esempio l'Unione europea, che negli ultimi anni ha focalizzato particolarmente la propria attenzione sui soggetti dell'imprenditorialità sociale⁵.

5 Cfr. a titolo esemplificativo Commissione europea [2011].

Nel versante delle fonti di finanziamento di natura privata, invece, negli ultimi anni si sono sviluppate diverse forme di investimento: dai più tradizionali consorzi fidi (confidi) a fondi dedicati aventi un orizzonte temporale di medio-lungo termine, piuttosto che l'introduzione di programmi di microcredito (d.lgs. 13 agosto 2010, n. 141). Importanza crescente nel panorama internazionale sta assumendo una forma di supporto finanziario che si va ad aggiungere al tradizionale *grant*, ovvero il c.d. *impact investing*, attività di investimento che mira a generare non solo un ritorno economico per gli investitori, ma anche (e soprattutto) un impatto di tipo sociale (ed ambientale) (c.d. *blended value*) [Randazzo 2012].

Tale attività si declina principalmente in due tipologie (tab. 1):

- *debt*, ovvero investimenti in forma di *loan*, una somma di denaro prestata a condizione che venga ripagata in futuro, solitamente con degli interessi;
- *equity*, come prodotti finanziari (ad esempio, *social impact bond*⁶) e veicoli di investimento. In questo caso, a fronte dell'investimento in capitale, vengono cedute quote di proprietà dell'organizzazione.

Esistono poi ulteriori modalità di finanziamento dei soggetti appartenenti al novero dell'imprenditorialità sociale, tra cui è possibile individuare [West *et al.* 2009]: i *capitali pazienti*, tipicamente nella forma di investimenti strutturati in modo tale da garantire all'organizzazione il tempo necessario per svilupparsi e crescere; *social venture capital*, cioè fondi di *venture capital* rivolti a organizzazioni che perseguono esplicitamente obiettivi di natura sociale (ed ambientale); *venture philanthropy*, che ha come obiettivo principale quello di offrire insieme il reperimento o la messa a disposizione di mezzi finanziari ed investimenti manageriali, volti ad aiutare l'organizzazione a definire il proprio piano strategico e a realizzarlo tramite il rafforzamento dell'intera struttura organizzativa [Propersi 2005] in termini di qualità, efficienza ed efficacia.

6 Si tratta di uno strumento assimilabile ai titoli obbligazionari, che può essere utilizzato per la realizzazione di iniziative in aree di particolare fragilità sociale, che comportano anche un risparmio per la Pubblica Amministrazione [Randazzo 2012]. Concretamente, un soggetto pubblico si impegna a finanziare indirettamente la realizzazione di un progetto di utilità sociale, gestito da un ente senza scopo di lucro, a fronte del raggiungimento di un «risultato sociale». Le risorse sono raccolte tra investitori privati che presentino uno specifico interesse verso il progetto. Una volta raggiunti gli obiettivi stabiliti, l'ente pubblico erogherà le risorse pattuite, che verranno in parte girate ai sottoscrittori dei *social impact bond*.

Tab. 1. *Vantaggi e svantaggi delle diverse forme di investimento*

Tipologia	Vantaggi	Svantaggi
Grant	Nessuna somma da restituire Utile nelle fasi di start-up Possibilità di finanziarie attività non remunerative	Spesso di breve termine Poco flessibili Difficoltà ad accedervi Comportano costi «nascosti» (legati al fundraising e alla rendicontazione) Richiedono di rendicontare le modalità con cui il denaro è stato speso
Debt	Flessibilità Può coprire i divari nei finanziamenti Breve, medio e lungo termine Spesso più veloci da ottenere rispetto ai grant Rendicontazione più leggera da predisporre rispetto ai grant	I prestiti devono essere restituiti con gli interessi Potrebbero essere richieste delle garanzie Le risorse potrebbero andare perse se non si riesce a ripagare il prestito
Equity	Disponibilità di somme consistenti Flessibilità Stabilità Medio e lungo termine	Cessione di parte della proprietà/controllo dell'organizzazione Difficoltà nel trovare investitori i cui interessi coincidono con quelli dell'organizzazione

Fonte: West et al. [2009]

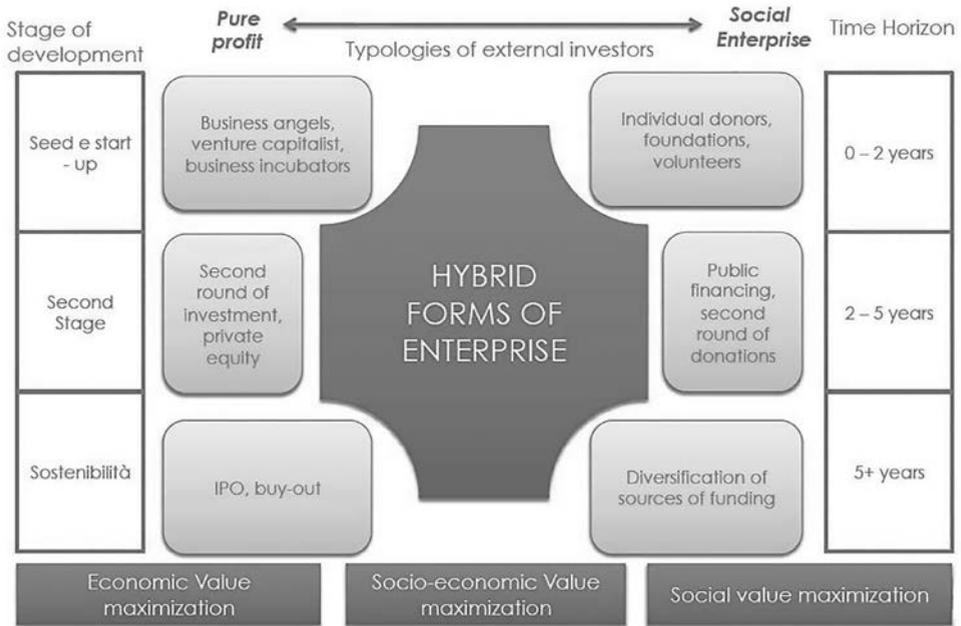


FIG. 7. Gli strumenti finanziari a disposizione degli ibridi organizzativi
 Fonte: Cusumano, Spano [2012]

A fronte delle note difficoltà esistenti per i soggetti imprenditoriali nel reperire finanziamenti, le organizzazioni ibride possono dunque contare su una pluralità di fonti di diversa natura (fig. 7). Dall'analisi della letteratura, inoltre, è emerso come la maggior parte degli ibridi organizzativi venga finanziata tramite capitali pazienti [Boyd *et al.* 2009; Haigh e Hoffman 2012]. Ciò è coerente con l'orizzonte temporale dentro cui si muovono gli ibridi organizzativi ovvero, nella maggioranza dei casi, una prospettiva di medio-lungo periodo [Haigh e Hoffman 2012].

Riferimenti bibliografici

- Achleitner, A-K., Heinecke, A., Mayer, J., Noble, A., Schöning, M. (2012), *The Governance of Social Enterprises: Managing your Organization for Success*, March 9, in <http://ssrn.com/abstract=2018937>.
- Aiken, M. (2010), *Social Enterprises: Challenges From The Field*, in *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*, a cura di D. Billis, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Albert, S., Whetten, D. (1985), *Organizational Identity*, in «Research in Organizational Behavior», 7, pp. 263-295.
- Almandoz, J. (2012), *Arriving at the Starting Line: the Impact of Community and Financial Logics on New Banking Ventures*, in «Academy of Management Journal», 55, 6, pp. 1381-1406.
- Andersson, F.O. (2012), *New Frontiers and Critical Questions: Moving Governance Research Forward*, in <http://www.nonprofitquarterly.org/governancevoice/21614-new-frontiers-and-critical-questions-moving-governance-research-forward.html#.UQew52dDIXU>.
- Anheier, H.K. (2011), *Governance and Leadership in Hybrid Organizations. Comparative and Interdisciplinary perspectives*, in https://www.csi.uni-heidelberg.de/Hybridity_Symposium/Hybridity%20Symposium_Background%20Paper.pdf.
- Battilana, J., Dorado, S. (2010), *Building Sustainable Hybrid Organizations: the Case of Commercial Microfinance Organizations*, in «Academy of Management Journal», 53, 6, pp. 1419-1440.
- Battilana, J., Lee, M. (2012), *It Takes a Village to Raise an Entrepreneur*, in http://blogs.hbr.org/cs/2012/05/social_entrepreneurship_has_ev.html.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., Dorsey, C. (2012), *In Search of the Hybrid Ideal*, in «Stanford Social Innovation Review», Summer, pp. 51-55.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D.E., Welch, M.D. (2009), *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- Bono, J.E., Ilies, R. (2006), *Charisma, positive emotion and mood contagion*, in «Leadership Quarterly», 17, pp. 317-334.
- Branden, T., Karré, P.M. (2011), *Hybrid Organizations: No Cause for Concern?*, in «International Journal of Public Administration», 34, 13, pp. 827-836.
- Bromberger, A.R. (2011), *A New Type of Hybrid*, in «Stanford Social Innovation Review», Spring, pp. 49-53.
- Cameron, K. (2008), *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K.S., Bright, D., Caza, A. (2004), *Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance*, in «American Behavioral Scientist», 47, 6, pp. 766-790.

- Caza, A., Cameron, K. (2008), *Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve?*, in *Handbook of Macro-Organizational Behavior*, a cura di C.L. Cooper e S. Clegg, Sage, New York.
- Censis (a cura di) (2012), *Primo rapporto sulla Cooperazione in Italia*, Roma.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, in «Industrial and Corporate Change», 11, 3, pp. 529-555.
- Chesbrough, H., Teece, D. (1996), *When is Virtual Virtuous? Organising for innovation*, in «Harvard Business Review», 74, 1, pp. 65-73.
- Commissione Europea (2011), *Iniziativa per l'imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale*, COM (2011) 682 definitivo, in [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0682_/com_com\(2011\)0682_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0682_/com_com(2011)0682_it.pdf)
- Cooney, K. (2006), *The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields*, in «Voluntas», 17, pp. 143-161.
- Cornforth, C., Spear, R. (2010), *The governance of Hybrid Organizations*, in *Hybrid Organizations in the Third Sector: Challenges of Practice, Policy and Theory*, a cura di D. Billis, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Cusumano, N., Spano, P. (2012), «Financing the social enterprise», in ISEDE-NET (a cura di), *Placing Value on Social Enterprise. Final Report of the WP5 Action. Development of innovative financial tools for social enterprise*, in <http://www.southeast-europe.net/document.cmt?id=198>.
- Department for Business, Innovation & Skills (2012), *Office of the Regulator of Community Interest Companies: information and guidance notes*, in <http://www.bis.gov.uk/cicregulator/guidance>.
- Dimaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, in «American Sociological Review», 48, 2, pp. 147-160.
- Drucker, P.F. (2008), *Management*, revised ed. New York, Harper and Collins Publisher.
- Dutton, J., Glynn, M. (2008), *Positive organizational scholarship*, in *The SAGE Handbook of Organizational Behaviour*, a cura di J. Barling e C.L. Cooper, Los Angeles, Sage.
- Evers, A. (2005), *Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services*, in «International Journal of Public Administration», 28, pp. 737-748.
- Evers, A. (2008), *Hybrid organisations. Background, concepts, challenges*, in *The Third Sector in Europe. Prospects and challenges*, a cura di S.P. Osborne, London & New York, Routledge, Taylor and Francis Group.
- Evers, A. (2013), *Hybridization in German public services – a contested field of innovations*, in *Civil Societies Compared: Germany and the Netherlands*, a cura di A. Zimmer, Baden-Baden, Nomos.

- Evers, A., Laville, J-L. (2004), *Social services by social enterprises: on the possible contributions of hybrid organizations and a civil society*, in *The Third Sector in Europe*, a cura di A. Evers e J-L. Laville, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Fazzi, L. (2012), *I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali*, in *Il Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia: pluralità di modelli e contributo alla ripresa*, a cura di P. Venturi e F. Zandonai, Milano, AltrEconomia Edizioni.
- Fazzi, L. (2013), *Governance delle politiche sociali e del terzo settore in Italia*, in *Co-operare. Proposte per uno sviluppo umano integrale*, atti de «Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2012 – XII ed.», a cura di P. Venturi e S. Rago, Forlì, Aiccon.
- Florin, J., Schmidt, E. (2011), *Creating Shared Value in the Hybrid Venture Arena: A Business Model Innovation Perspective*, in «Journal of Social Entrepreneurship», 2, 2, pp. 165-197.
- Gagliardi, C. (2013), *Occupazione: fabbisogni formative e prospettive dell'economia sociale*, in *Co-operare. Proposte per uno sviluppo umano integrale*, atti de «Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2012 – XII ed.», a cura di P. Venturi e S. Rago, Forlì, Aiccon.
- Glynn, M.A. (2000), *When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra*, in «Organizational Science», 11, pp. 285-298.
- Golden-Biddle, K., Rao, H. (1997), *Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization*, in «Organization Science», 8, 6, pp. 593-611.
- Grassl, W. (2011), *Hybrid Forms of Business: The Logic of Gift in the Commercial World*, in «Journal of Business Ethics», 100, pp. 109-123.
- Grassl, W. (2012), *Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity*, in «ACNR Journal of Entrepreneurship Perspectives», 1, 1, pp. 37-60.
- Haigh, N., Hoffman, A.J. (2012), *Hybrid organizations: the next chapter of sustainable business*, in «Organizational Dynamics», 41, pp. 126-134.
- Huybrechts, B. (2012), *Fair Trade Organizations and Social Enterprise Social Innovation through Hybrid Organization Models*, London & New York, Routledge, Taylor and Francis Group.
- Hyyryläinen, E., Viinamäki, O-P. (2011), *Benefits of Hybridity in Organizations: Views from Public, Private and the Third Sector*, in «The International Journal of Management Science and Information Technology», 1, 2, pp. 16-47.
- Karré, P.M. (2011), *Heads and Tails: Both Sides of the Coin. An Analysis of Hybrid Organizations in the Dutch Waste Management Sector*, Den Haag, Eleven International Publishers.
- Louis, M.R. (1990), *Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers*, in *Organizational Climate and Culture*, a cura di B. Schneider, San Francisco, Jossey Bass.
- Maula, M., Keil, T., Salmenkaita, J-P. (2006), *Open Innovation in Systemic Innovation Contexts*, in *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, a cura di H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke e J. West, Oxford, Oxford University Press.

- Meyer, J., Rowan, B. (1977), *Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony*, in «American Journal of Sociology», 83, pp. 340-363.
- Mulgan, G. (2013), *Joined-up Innovation: What is Systemic Innovation and How Can It Be Done Effectively?*, in G. Mulgan e C. Leadbeater, *Systemic Innovation*, Nesta Discussion Paper, January, in http://www.nesta.org.uk/library/documents/Systems_innovation_discussion_paper.pdf.
- Nicholls, A. (2012), *The Politics of Social Entrepreneurship: Power and Social Change in International Contexts*, presentazione realizzata in occasione della 4th International Social Innovation Research Conference, Birmingham, 12-14 Settembre.
- Osborne, S.P., Chew, C., McLaughlin, K. (2008), *The innovative capacity of voluntary organizations and the provision of public services: a longitudinal approach*, in «Public Management Review», 10, 1, pp. 51-70.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, Wiley.
- Pache, A.C., Santos, F. (2011), *Inside the hybrid organization: An organizational level view of responses to conflicting institutional demands*, in «Research Center ESSEC Working Paper», 11001, February.
- Pestoff, V. (2012), *Hybrid Tendencies in Consumer Co-operatives: the case of Sweden*, in *The Co-operative Model in practice: International perspectives*, a cura di D. McDonnell e E. Macknight, Glasgow, Co-operative Education Trust.
- Propersi, A. (2005), *Iniziativa di venture philanthropy per lo start up di iniziative solidali*, in *Il finanziamento degli enti non profit*, a cura di A. Propersi, Milano, Fondazione Ambrosianeum, Edizioni Il Sole 24 Ore.
- Propersi, A. (2011), *Governance, rendicontazione e fonti di finanziamento degli enti non profit*, in *Libro bianco sul terzo settore*, a cura di Stefano Zamagni, Bologna, Il Mulino.
- Randazzo, R. (2012), *Impact investing*, presentazione realizzata in occasione del XIII Happening della Solidarietà, Lecce, 18 e 19 ottobre.
- Rhodes, M.L., Donnelly-Cox, G. (2012), *Social Entrepreneurship and Hybridity in Social Housing in Ireland*, paper presentato alla «International Social Innovation Research Conference – ISIRC 2012, IV ed.», Birmingham, 12-14 Settembre 2012.
- Scott, W.R. (1994), *Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis*, in *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*, a cura di W.R. Scott e J.W. Meyer, Thousand Oaks, Sage.
- Seelos, C., Mair, J. (2011), *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view*, in «Academy of Management Perspectives», 21, pp. 49-63.
- Spear, R. (2011), *Co-operative Hybrids*, paper presentato alla «Conference of Research Committee of the International Co-operative Alliance», 2-4 Settembre 2010.
- Thornton, P., Ocasio, W. (1999), *Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990*, in «American Journal of Sociology», 105, pp. 801–843.

Venturi, P., Villani, R. (2011), *Nuovo welfare e valore aggiunto dell'economia sociale*, in http://www.aiccon.it/File/2011/nuovo_welfare.pdf.

West, T., Prior, C., Bland, J., Temple, N., Hall, C., Malster, A. (2009), *Creating Social Enterprise*, Cambridge and Chelmsford, Anglia Ruskin University.

Zamagni, S. (2016), *I luoghi dell'economia civile e lo sviluppo sostenibile*.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, in «Journal of Management», 37, 4, pp. 1019-1042.



c/o Scuola di Economia, Management e Statistica, Università di Bologna, sede di Forlì

P.le della Vittoria, 15 – 47121 Forlì – Tel. 0543.62327 – Fax 0543.374676

ecofo.aiccon@unibo.it – www.aiccon.it