

Working Papers 136

**Ibridazione come
innovazione sistemica:
percorsi di sviluppo
dell'impresa sociale italiana**

Sara Rago

AICCON Ricerca

Paolo Venturi

Direttore AICCON

Maggio 2014

 **aiccon**
cooperazione | non profit

AICCON | T. 0543.62327 | ecofo.aiccon@unibo.it | www.aiccon.it



Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Scuola di Economia Management e Statistica
sede di Forlì

Ibridazione come innovazione sistemica: percorsi di sviluppo dell'impresa sociale italiana

Sara Rago¹, Paolo Venturi²

Abstract

Il presente lavoro intende analizzare le organizzazioni ibride con particolare riferimento alle esperienze dell'imprenditorialità sociale italiana. Gli ibridi organizzativi introducono un nuovo modo di fare impresa, poiché il loro obiettivo principale è ottenere miglioramenti di natura sociale a livello sistemico (innovazione sociale) attraverso un'attività commerciale. In Italia numerosi sono i tentativi che recentemente sono stati sviluppati di affrontare i bisogni sociali per creare benessere e aumentare i livelli di crescita delle comunità attraverso l'introduzione di nuove forme di imprenditorialità sociale che possono essere identificate all'interno di processi di ibridazione originati dalla cooperazione sociale italiana (sia individualmente che all'interno di reti/consorzi).

Partendo dal presupposto che le cooperative sociali possano essere considerate organizzazioni ibride per la loro natura, il *paper* si pone l'obiettivo di analizzare e comprendere le caratteristiche principali delle nuove forme di organizzazioni ibride (chiamate anche "ibridi di seconda generazione") come risultato di percorsi di innovazione sociale. All'interno di tale prospettiva, si vogliono evidenziare in particolare le caratteristiche delle organizzazioni ibride nate in seno alle cooperative sociali così come emerso dall'analisi della letteratura sugli ibridi organizzativi: *business model*, forma organizzativa, stile di *leadership*, modelli di *governance*, composizione delle risorse economiche e finanziarie.

Il *paper* si basa innanzitutto sull'analisi della letteratura delle organizzazioni ibride a livello internazionale. Inoltre, verrà data evidenza di quanto riscontrato in letteratura attraverso l'illustrazione di un caso studio di rilevanza nazionale (il progetto Panecotto® di Matera, promosso dal consorzio "La Città Essenziale").

Keywords: *organizzazioni ibride, impresa sociale, cooperazione sociale, innovazione, cambiamento istituzionale*

Paper presentato in occasione del Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale di Iris Network - VIII Edizione | Perugia, 23-24 maggio 2014

¹ AICCON Ricerca, sara.rago@unibo.it

² Direttore AICCON, paolo.venturi7@unibo.it

Introduzione

A seguito degli anni di crisi globale che su diversi piani ha scosso le fondamenta su cui si ergevano istituzioni di diversa natura, lo scenario economico-sociale attuale sta profondamente cambiando provocando un vero e proprio *break* strutturale. Tale situazione deriva 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 maggiormente su erogazioni monetarie (pensioni, sussidi vari, redditi di cittadinanza, ecc.) piuttosto 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.

La necessità di un cambiamento nel sistema di *welfare* ha spinto i soggetti che compongono complessivamente la società (Stato, mercato e società civile) a ripensare le modalità di produzione del valore aggiunto (si pensi al concetto di *shared value* per ciò che riguarda le imprese *for profit*, piuttosto che il crescente orientamento al mercato – *marketization* – delle organizzazioni non profit – in particolare di quelle aventi funzione produttiva –, piuttosto che la tendenza delle istituzioni pubbliche all'avvio di percorsi di co-produzione dei servizi di beni di pubblica utilità), dando vita ad un processo di cambiamento istituzionale profondo che le vede protagoniste.

All'interno di questa prospettiva a livello macro, ha preso le mosse il più ampio lavoro di ricerca (Venturi e Zandonai, 2014) da cui è estratto il presente *paper*; ricerca avente quale obiettivo primario l'osservazione delle risposte messe in atto dal principale bacino di imprenditorialità sociale nazionale, ovvero la cooperazione sociale (e, nello specifico, del Gruppo cooperativo Cgm), a fronte del cambiamento di paradigma di sviluppo e delle modalità di produzione di valore aggiunto cui ci troviamo di fronte, in particolare attraverso percorsi di ibridazione organizzativa.

L'analisi della letteratura a livello internazionale sul tema *hybrid organisation* è stato il punto di partenza del lavoro di ricerca che ha permesso di evidenziare gli elementi distintivi di organizzazioni imprenditoriali in grado di combinare componenti di natura economica e sociale attraverso processi di innovazione sociale orientati alla ricerca di nuove soluzioni a problemi sociali (e ambientali) capaci di produrre valore per la società nel suo complesso. La ricerca ha poi voluto osservare da un punto di vista quali-quantitativo gli ibridi organizzativi del Gruppo cooperativo Cgm mediante un'indagine sul campo che ha permesso di delineare il loro profilo evolutivo, strutturale e societario. Infine, l'approfondimento di alcuni casi studio esemplificativi degli elementi distintivi degli ibridi organizzativi generati dalla cooperazione sociale italiana ha costituito l'ultima parte del lavoro di ricerca.

Il presente *paper*, quale estratto della ricerca appena menzionata, si pone l'obiettivo di analizzare e comprendere le caratteristiche principali delle nuove forme di organizzazioni ibride (chiamate anche "ibridi di seconda generazione") come risultato di percorsi di innovazione sociale. All'interno di tale prospettiva, si vogliono evidenziare in particolare le caratteristiche delle organizzazioni ibride nate in seno alle cooperative sociali così come emerso dall'analisi della letteratura internazionale sugli ibridi organizzativi: *business model*, forma organizzativa, stile di *leadership*, modelli di *governance*, composizione delle risorse economiche e finanziarie.

Il progetto Panecotto®, promosso dal consorzio "La Città Essenziale" di Matera, sarà infine analizzato quale caso studio di ibridazione organizzativa di rilevanza nazionale tramite cui dare evidenza empirica di quanto riscontrato in letteratura.

1. Aspetti definitori delle organizzazioni ibride

L'analisi della letteratura sulle organizzazioni ibride, condotta a livello internazionale, restituisce un quadro molto ampio e variegato sul tema, fornendo in merito numerose prospettive di interpretazione. Per tale ragione, il punto di osservazione adottato nel presente lavoro si focalizza sugli elementi che evidenziano in particolare riferimenti specifici al mondo della cooperazione sociale e, più in generale, dell'imprenditorialità sociale, nonché sugli ambiti in cui i processi di ibridazione organizzativa sono maggiormente espliciti.

Da un punto di vista definitorio, 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, al pari delle imprese *for profit*. Solitamente le imprese vengono classificate secondo due criteri (Grassl, 2012): la proprietà, da un lato, e gli obiettivi principalmente perseguiti, dall'altro (fig. 1). Tale classificazione suddivide in maniera netta l'attività economica in due settori e considera quali plausibili per le imprese altrettanti obiettivi. Tuttavia, l'evoluzione delle economie ha allargato lo spettro di azione dell'impresa privata, includendovi soggetti aventi obiettivi principalmente di natura sociale: le imprese sociali appunto, che per definizione possono essere considerate "organizzazioni ibride".

		Primary objective	
		Commercial	Social
Ownership	Private	Private Enterprises	Social Enterprises
	Public	Public Enterprises	Public Administration

Fig. 1 - Classificazione tradizionale delle forme di impresa (Grassl, 2012)

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 Säid Business School di Oxford (Nicholls, 2012; fig. 2), 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*.

All'interno della letteratura internazionale, è dunque possibile identificare almeno due correnti di studio dominanti: da un lato, quella americana e anglosassone, maggiormente focalizzata sull'analisi degli ibridi organizzativi che si posizionano tra logiche *for profit* e *non profit*; dall'altro, 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*.

Fanno parte del primo gruppo di organizzazioni ibride le americane *b-corporation*³, *benefit corporation*⁴ e *low profit limited liability company (L3C)*⁵. Sul fronte inglese, invece, sono state introdotte le *community*

³ Si tratta di una certificazione rilasciata da B Lab (organizzazione *non profit*) alle imprese i cui proprietari e *manager* si sottopongono volontariamente.

⁴ Ovvero 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

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

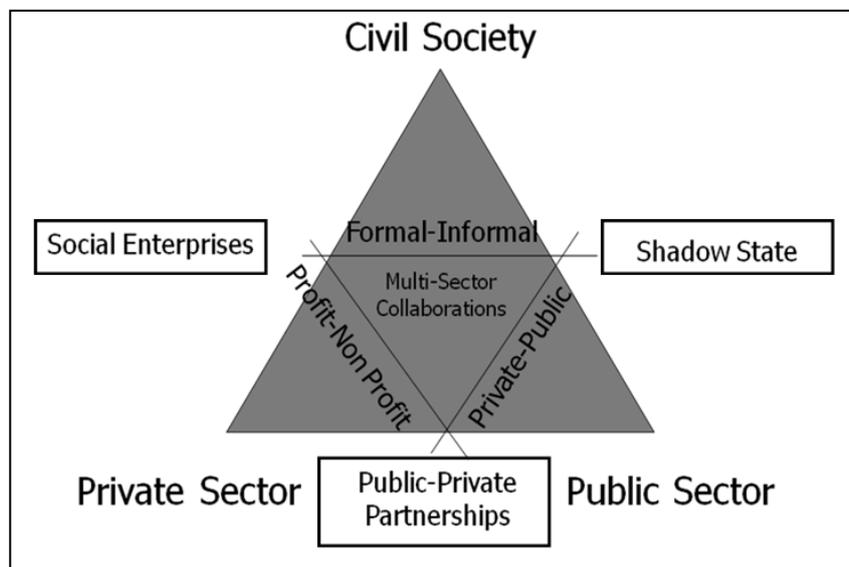


Fig. 2 – Le politiche di ibridazione (Nicholls, 2012)

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 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). All'interno dello sviluppo di nuove modalità di erogazione di servizi sociali e, quindi, di un nuovo rapporto tra pubblico e privato *non profit*, il processo di ibridazione è una condizione sempre più necessaria legata alla domanda di processi democratici nella costruzione di un nuovo *welfare* inclusivo, in grado di avviare un processo cd. 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.

socio «benefit» il cui unico obbligo è quello di garantire il perseguimento della mission piuttosto che il profitto, nonché 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.

⁵ 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.

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 organizzativi 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 caratterizzano il 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").

Il processo di ibridazione derivante da un'evoluzione di origine esterna 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.

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, soprattutto rispetto alla dimensione identitaria e relazionale. 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.

Inoltre, modalità diverse di generazione di ibridi organizzativi possono derivare da *input* esogeni di differente natura: *top-down*, come la nascita di alcune forme di organizzazioni ibride nel Regno Unito sotto la spinta di politiche governative in ambito sanitario e socio-sanitario (Cornforth e Spear, 2010), piuttosto che *bottom-up*, ovvero iniziative dal basso (*grass-roots*) come il movimento del commercio equo e solidale (*fair-trade*) (Huybrechts, 2012).

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.

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 nostra società nonché la crescente differenziazione della domanda di bisogni sociali che ne deriva. Si tratta, da un lato, della innovazione cd. «evolutiva» apportata attraverso l'erogazione di nuovi servizi rispondenti all'evoluzione di

problematiche classiche; dall'altro, dell'innovazione cd. «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.). È in particolare all'interno di quest'ultima forma di innovazione che è possibile riscontrare la presenza di processi di ibridazione organizzativa.

Inoltre, 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.

3. Elementi distintivi degli ibridi organizzativi

L'innovazione di cui gli ibridi organizzativi sono portatori può essere definita 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 di offerta piuttosto che di beneficiari raggiunti attraverso i loro prodotti/servizi, innovano sviluppando anche modelli nuovi o comunque misti di *governance*, di *funding*, di *leadership* nonché organizzativi.

3.1. Il modello di *business* delle organizzazioni ibride

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). 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 tra il concetto di 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 talvolta anche a processi di ibridazione organizzativa.

La letteratura sulla progettazione dei modelli di imprenditorialità sociale ha individuato diversi schemi progettuali che 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 imprese 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 è il «modello cooperativo» poiché, come illustrato nel corrispondente quadrante, 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*.

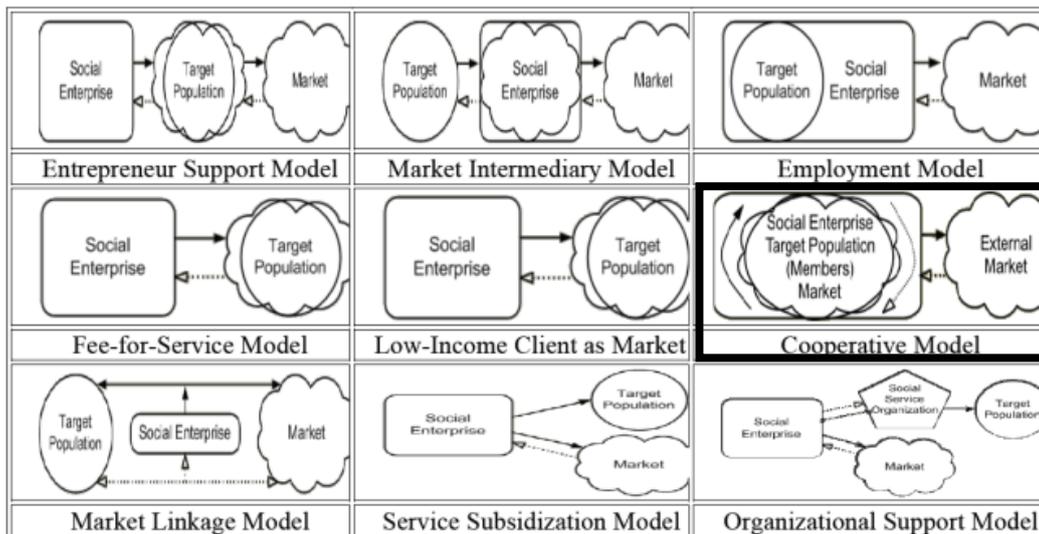


Fig. 3 – Business model per le imprese sociali (Grassl, 2012)

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, si differenzia da un punto di vista relazionale da quello delle tradizionali organizzazioni principalmente rispetto a tre dimensioni (fig. 4) (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, con particolare 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.

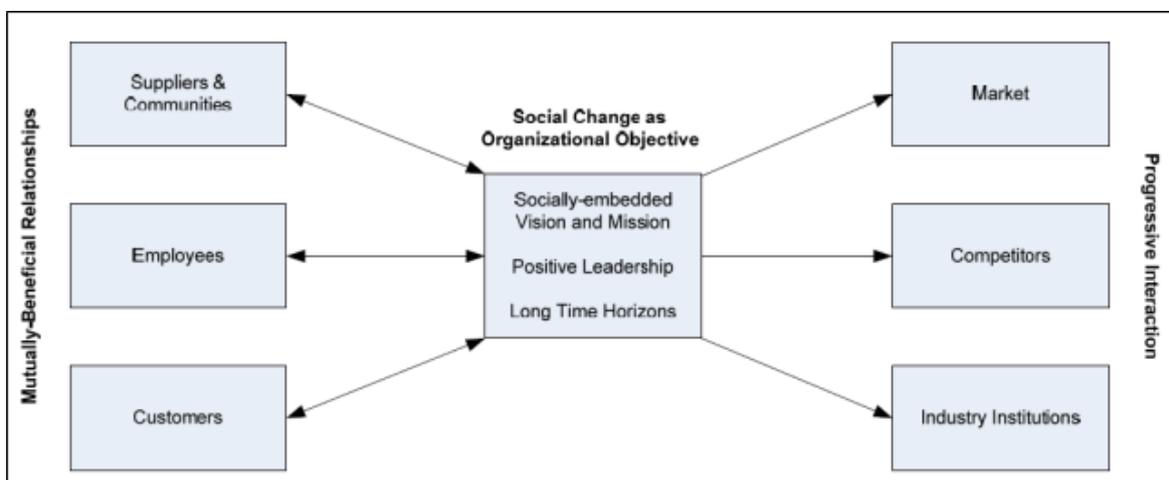


Fig. 4 – Un possibile modello di *business* per le organizzazioni ibride (Hoffman et al., 2012)

3.2. Caratteristiche organizzative e stili di leadership

La principale difficoltà in termini organizzativi delle istituzioni ibride risiede nella peculiarità di tali soggetti che, integrando alti livelli sia di logiche economico-finanziarie che sociali nella stessa realtà, se da un lato ciò permette di raccogliere i benefici di entrambe, dall'altro può al contempo sottoporre al rischio 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»⁶ esistenti al proprio interno (Battilana e Dorado, 2010; Pache e Santos, 2011). Come sostengono 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.

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*.

Il concetto di *positive leadership* (Cameron, 2008; Caza e Cameron, 2008) assume e applica i principi virtuosi che derivano dalla cd. *positive organizational scholarship* (Dutton e Glynn, 2008) e opera primariamente su quattro elementi: 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 ai *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.

3.3. Gli aspetti legati alla *governance* degli ibridi organizzativi

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.

Con riferimento ai modelli di *governance*, è necessario, da un lato, 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; le diverse modalità di selezione degli organi di governo; la carenza del binomio governo/proprietà; il diverso ruolo assunto dagli *stakeholder*.

⁶ Il concetto di *logica istituzionale* indica «sistemi sociali dati per assodati 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).

Dall'altro lato, al contempo 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*.

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 cd. *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*.

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; Conforth, 2012) oppure modelli di *governance* a rete (cd. *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 grado di coordinamento tra i diversi livelli e che questi siano tutti orientanti al perseguimento di una *mission* condivisa. 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).

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. A fronte delle note difficoltà esistenti per i soggetti imprenditoriali operanti nel sociale nel reperire finanziamenti, le organizzazioni ibride possono dunque contare su una pluralità di fonti di diversa natura (fig. 5): *grant*, ovvero la tradizionale forma di donazione; *debt*, cioè investimenti in forma di prestito; *equity*, come prodotti finanziari e veicoli di investimento in cui, a fronte dell'investimento in capitale, vengono cedute quote di proprietà dell'organizzazione. 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), tipicamente nella forma di investimenti strutturati in modo tale da garantire all'organizzazione il tempo necessario per svilupparsi e crescere. 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).

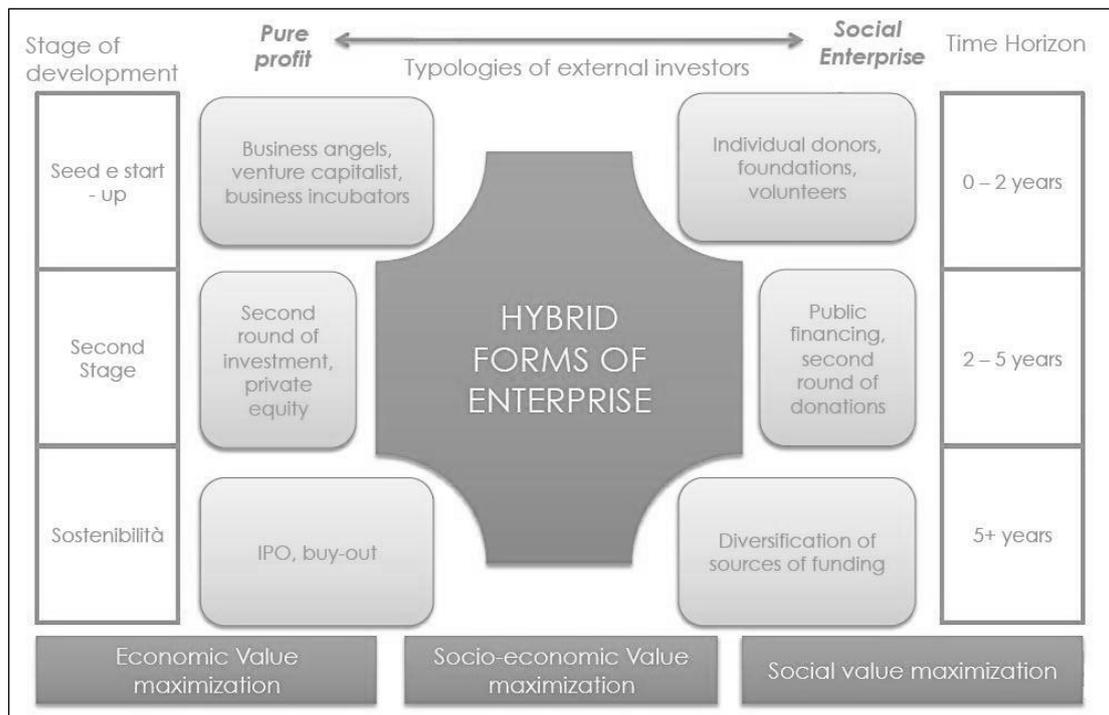


Fig. 5 – Gli strumenti finanziari a disposizione degli ibridi organizzativi (Cusumano, Spano, 2012)

4. Approccio metodologico per la realizzazione del caso studio

La seconda parte del presente lavoro, come già in precedenza dichiarato, si pone l'obiettivo di verificare sul piano empirico quanto emerso dall'analisi della letteratura. Per tale motivo, nel paragrafo seguente (par. 5) sarà descritto un caso studio selezionato tra degli esempi di ibridi organizzativi individuati all'interno del Gruppo cooperativo Cgm.

L'analisi del caso studio descritto è stata condotta attraverso due fonti principali:

- interviste dirette* a membri del direttivo dell'organizzazione;
- raccolta di *materiali secondari*, ad esempio ultimo bilancio d'esercizio oppure *business plan* con *budget* di progetto, bilanci sociali, piani di sviluppo.

Le interviste dirette sono state condotte seguendo uno schema di intervista basato su una «griglia» strutturata. Tale strumento, costruito *ad hoc* a partire dagli elementi distintivi emersi dall'analisi della letteratura, si sviluppa in 5 aspetti oggetto di osservazione:

- fattori generativi;
- governance*;
- risorse economico-finanziarie;
- business model*;
- organizzazione interna e *leadership*.

Tali aspetti sono stati declinati in ulteriori dimensioni di analisi e relativi indicatori ed esplicitati in domande cui sono stati sottoposti gli intervistati.

L'*output* della rilevazione è stato elaborato e sintetizzato in una scheda qualitativa sintetica, strutturata in modo tale da mettere in evidenza gli *elementi distintivi* in termini di *innovazione* ed *ibridazione* del caso studio osservato, nonché integrata da un *box* contenente i principali dati quantitativi relativi all'esperienza analizzata.

5. Caso studio: il Consorzio *La Città Essenziale* e il marchio *Panecotto*[®]

Nato nel 2011 con l'obiettivo di attivare un modello di sviluppo locale per dare valore alle risorse regionali, «Panecotto[®]»⁷ è un marchio legato ai prodotti del territorio della regione Basilicata, promosso dal Consorzio «La Città Essenziale» di Matera, che si esplica attraverso il sistema del *franchising*, quale strumento per strutturare l'intera rete di progetto, basata sull'avvio di nuovi e innovativi canali di distribuzione.

Grazie al coinvolgimento di una pluralità di imprenditori locali, il progetto imprenditoriale «Panecotto[®]», attualmente in fase di espansione, è concepito come luogo di incontro che non sia solo spazio di degustazione, né un ristorante, né tanto meno un bar o caffè culturale, ma uno scorcio di territorio «da vivere» in altri luoghi d'Italia e del mondo.

Partendo dalle opportunità presenti sul territorio e considerando come la regione Basilicata si è di recente fortemente orientata sul turismo e sulla produzione di prodotti di qualità, è stato ideato il marchio-ombrello «Panecotto[®]» che aggrega 3 filiere:

1. la filiera enogastronomica di qualità;
2. la filiera turistica;
3. la filiera dell'artigianato.

La principale peculiarità del progetto è legata al fatto che le risorse economiche derivanti dalla gestione delle attività appartenenti a tali filiere saranno totalmente utilizzate per lo sviluppo di attività sociali (servizi domiciliari agli anziani e ai minori, oltre ai centri diurni sparsi nelle diverse aree della Basilicata).

5.1. Elementi di innovazione e di ibridazione organizzativa

La volontà di svolgere attività ulteriori rispetto a quelle previste dalla l. n. 381/91 della cooperazione sociale ha spinto il Consorzio «La Città Essenziale» a dare origine a «So.Economy» Srl, una società a responsabilità limitata a socio unico (il Consorzio «La Città Essenziale»), la cui attività principale consiste nello sviluppare tutte quelle azioni di natura commerciale che le cooperative sociali, per loro natura, non possono condurre.

Da settembre 2013, l'Srl ha in gestione il «Panecotto[®] Store» di Matera, attraverso una cessione del ramo d'azienda; inoltre, gestisce anche il ramo d'azienda legato al progetto in ambito energetico («Energia Solidale») e quello legato al settore del turismo sociale («Panecotto[®] Experience»).

Con riferimento al coinvolgimento dei soggetti altri rispetto alle cooperative sociali del Consorzio «La Città Essenziale» nella *governance* del progetto imprenditoriale, è da rilevare come, in una prima fase di condivisione dell'idea imprenditoriale, sia stato manifestato un senso di diffidenza collegato al fatto che per la prima volta la cooperazione sociale locale potesse essere protagonista in settori operativi non tradizionali. Tale questione è stata affrontata cercando e trovando le opportune condizioni attraverso una discussione di tipo partecipativo. Attraverso questa modalità, è stato possibile superare le barriere iniziali e arricchire il percorso di modellizzazione del progetto attraverso numerosi suggerimenti pervenuti da parte di chi aveva più esperienza tra i soggetti del Consorzio.

Anche la scelta delle aziende incluse nel progetto è stata un'azione condotta con estrema attenzione e cura: innanzitutto, è stato realizzato un lavoro di ricerca sulle produzioni della Basilicata, cui è seguita una selezione sulla base di alcuni criteri che devono rispondere non solo agli aspetti legati alla produzione, cioè al rispetto delle regole autorizzative, ma anche di quelle con i lavoratori (ad esempio, la regolarità dei rapporti contrattuali), affinché sia possibile valorizzare quelle realtà che sul mercato rispettano le regole e sono maggiormente inclusive in termini di capitale umano.

⁷ www.panecotto.it

Inoltre, caratteristica della *governance* del progetto imprenditoriale «Panecotto®» risiede nella sua grande capacità di aver costruito una rete dei principali soggetti presenti sul territorio. Ad esempio, la Camera di commercio sta fortemente sposando il progetto per la valorizzazione delle tipicità locali, così come pure le amministrazioni comunali e la provincia. Il progetto imprenditoriale, infatti, pur se da un lato punta allo sviluppo di un'autonomia dal settore pubblico da un punto di vista di risorse economiche, dall'altro si pone l'obiettivo di rafforzare quanto più possibile le relazioni con tutte le categorie di *stakeholder* presenti sul territorio di riferimento.

Per ciò che riguarda la strategia commerciale, l'interesse dimostrato nei confronti del progetto imprenditoriale «Panecotto®» anche in altri territori, in particolare da parte di altri consorzi della rete Cgm, ha fatto sì che nascesse la necessità di ripensarne la modalità operativa, improntando una modellizzazione del progetto stesso. Infatti, se da un lato si è partiti con la promozione dei prodotti locali della Basilicata, a partire dall'autunno 2013 ha preso avvio il percorso di modellizzazione di «Panecotto®» con l'obiettivo di uno sviluppo non solo localistico, bensì anche a livello extra-regionale (ad esempio, «Panecotto®» Campania, «Panecotto®» Puglia, ecc.), con gestione diretta da parte degli altri consorzi locali. In tal senso, l'esperienza della Basilicata ricopre sia il ruolo di *mentorship* che di supporto alla fase di *start-up*. Alle nuove realtà consortili interessate a replicare il modello di «Panecotto®» sarà infatti ceduto il marchio senza costi di *franchising*; in tal modo, la struttura dei costi di avvio dell'esperienza sarà molto leggera per i consorzi che intenderanno intraprendere tale percorso.

Dal punto di vista della strategia di comunicazione, è stato siglato un accordo con un'emittente locale che trasmette in digitale in Puglia, Basilicata e Molise e, sempre in maniera partecipativa, è stato costruito con loro il piano di comunicazione di «Panecotto®», per far in modo di massimizzare la valorizzazione del *brand* ma, al contempo, anche delle singole realtà che fanno parte nel *network*.

Un altro strumento commerciale utile per tutti gli attori è la cd. «Gusto Card», ovvero una *fidelity card* che consente di scambiare servizi all'interno della rete. Non si tratta di una classica *card* funzionante mediante il sistema della raccolta punti, ma piuttosto è stata ideata come strumento in grado di far dialogare tutti i soggetti che fanno parte del *network* «Panecotto®» affinché possano incrociare la clientela, aumentandone il potenziale commerciale. L'obiettivo è, infatti, quello di riuscire a valorizzare anche quei servizi che vengono offerti a domanda privata. Un esempio per tutti: un albergo tradizionale, che tipicamente non è attrezzato per rispondere a bisogni della domanda di natura sociale, come il dare ospitalità ad un soggetto in dialisi che deve recarsi – anche in vacanza – in ospedale una volta alla settimana, può offrire tale servizio in rete con una delle cooperative sociali socie del Consorzio «La Città Essenziale». In tal modo, si crea un sistema di offerta integrato di tipo «*win-win*», in cui si ha un aumento della visibilità dei servizi sia per i privati che per le cooperative sociali.

Il modello organizzativo alla base della commercializzazione dei prodotti di qualità «Panecotto®» prevede, infatti, un apporto congiunto in termini di produzione da parte di:

- a. cooperative sociali di inserimento lavorativo;
- b. piccoli produttori locali che in precedenza non erano in grado di usufruire delle risorse economiche necessarie a promuovere i loro prodotti (costi di *marketing*, pubblicitari, ecc.).

Il progetto imprenditoriale, allo stato attuale, coinvolge un gruppo di oltre 35 produttori tra cooperative sociali di inserimento lavorativo e piccoli produttori locali, grazie alla cui aggregazione è stato possibile costituire un paniere enogastronomico di circa 70 referenze. Inoltre, in termini di risorse umane, «Panecotto®» ha un proprio coordinamento, un responsabile *marketing* e comunicazione, una persona addetta alla costruzione e alla gestione della rete di «Panecotto®» e una figura commerciale.

Come già accennato in precedenza, la specificità del progetto imprenditoriale «Panecotto®» risiede nell'ideazione ed implementazione del meccanismo che permette di reinvestire totalmente l'utile di «So.Economy» Srl in servizi alle cooperative e alle comunità. Legato a questo obiettivo, il Consorzio, in

quanto soggetto promotore, ha dovuto affrontare una problematica riguardante l'architettura economica, ovvero legata alla possibilità di creare una società che potesse redistribuire le risorse economiche avendo come socio unico il Consorzio stesso e di garantire in futuro la continuità dell'obiettivo originario. A tal fine, è strutturato lo statuto della Srl definendo una modalità che garantirà un consolidato finanziario affinché tutte le risorse economiche possano essere trasferite alle cooperative sociali e sul Consorzio senza aggravii anche in termini di tassazione.

A partire dalla presa di coscienza della necessità di compensare il taglio delle risorse economiche da parte del settore pubblico, il progetto «Panecotto®», che nel primo anno di attività⁸ ha fatturato 170mila euro, superando l'obiettivo previsto inizialmente dal piano triennale, ha già raggiunto due importanti obiettivi di natura economica, ovvero: da un lato, l'aumento della vendita dei prodotti delle cooperative sociali di tipo B e del 10% di quella dei piccoli produttori, consentendo quindi uno sviluppo anche tra quelle produzioni che in precedenza non potevano sostanzialmente promuoversi singolarmente; dall'altro lato, il reperimento di ulteriori risorse economiche. Tutta la divisione commerciale di «Panecotto®», infatti, produrrà risorse economiche da reinvestire in servizi attraverso azioni di *fund raising* sul privato.

Il capitale sociale di «So.Economy» Srl è, invece, pari a 20mila euro ed è stato totalmente versato da «La Città Essenziale». Non si esclude la possibilità di coinvolgere altri soggetti privati non tanto nella base societaria, bensì nella partecipazione attiva. Le modalità di partecipazione sono attualmente in fase di ideazione, ma probabilmente si opererà per il conferimento di risorse economiche alla società su progetti specifici.

L'idea progettuale e la sua intera realizzazione sono un evidente esempio di ibridazione organizzativa. Il progetto, infatti, si compone di due «anime» imprenditoriali: da un lato le cooperative sociali di inserimento lavorativo appartenenti al Consorzio «La Città Essenziale» e, dall'altro, i piccoli produttori locali, che insieme danno vita al *network* di soggetti su cui si basa il progetto.

Inoltre, la gestione di quest'ultimo attraverso una società a responsabilità limitata («So.Economy» Srl) a socio unico (Consorzio «La Città Essenziale») che reinveste l'utile per progetti di utilità sociale in cui è coinvolta la cooperazione sociale afferente al Consorzio costituisce ulteriore elemento di ibridazione organizzativa.

Infine, il processo di ibridazione organizzativa si manifesta anche nelle competenze strategiche richieste dal progetto imprenditoriale (responsabile *marketing* e comunicazione, una persona addetta alla costruzione e alla gestione della rete di «Panecotto®» e una figura commerciale), professionalità che solitamente la cooperazione sociale non è tradizionalmente portata a sviluppare internamente.

5.2. Meccanismi generativi

Il Consorzio «La Città Essenziale» opera principalmente nella provincia di Matera ed è costituito attualmente da 29 cooperative associate che annoverano 500 lavoratori al loro interno. La sua funzione prevalente è quella di *general contractor* rispetto alle cooperative sociali attive negli ambiti di servizi socio-assistenziali e socio-sanitari.

Negli ultimi anni, «La Città Essenziale» ha iniziato a stimolare le cooperative sociali afferenti verso l'apertura ad un versante più imprenditoriale per far sì che queste possano ampliare la propria offerta ad un mercato di natura privata. Ciò si sta verificando su ambiti diversi da quelli legati ai servizi standard, ovvero assistenza domiciliare privata, piuttosto che quella infermieristica o servizi a domanda individuale sempre a famiglie (ad esempio, asilo nido).

⁸ Dato al 31 dicembre 2012.

Tale necessità è nata dal problema rilevante – manifesto in particolar modo da un paio d’anni – dei tagli alla spesa pubblica: venendo meno le risorse del pubblico è stato necessario inventarsi nuove modalità per attrarre nuove risorse. Per tale ragione, il Consorzio ha deciso, da un lato, di spingere su servizi per le famiglie (accordo con il sistema farmaceutico, attivazione di uno sportello cd. «La Bottega dei servizi» rivolto direttamente alle famiglie, ecc.); dall’altro, di cercare nuove risorse derivanti da nuovi canali, non propriamente quelli della cooperazione sociale. In tal senso il Consorzio ha dato avvio a due azioni distinte: la prima è legata al tema «energia», dove «La Città Essenziale» ha avviato uno staff tecnico che si occupa di ricerche di luoghi per l’installazione del fotovoltaico, nonché di energie rinnovabili su altre forme. La particolarità risiede nel fatto che tutte le risorse ottenute da questa attività saranno riversate sulla base sociale del Consorzio.

Inoltre, il Consorzio, il cui fatturato nel 2012 era pari a 4 milioni di euro (con un aggregato di 12 milioni di euro), si sostiene, oltre che attraverso l’attività di *general contractor* per quanto riguarda le gare (con il 3% erogato al consorzio per il coordinamento e la gestione dei servizi), attraverso la quota associativa annuale versata dalla base sociale: per il 2013, grazie alle risorse derivanti dall’energia, le cooperative sociali afferenti al Consorzio sono state sgravate per la totalità dei contributi delle quote associative.

Sulla base di quest’esperienza è stato realizzato il progetto «Energia solidale», grazie ad un accordo con una cooperativa di produzione e lavoro che installa impianti fotovoltaici. Ad esempio, su ogni impianto fotovoltaico per le famiglie da 3 kW, il consorzio riesce a garantire 15 ore di assistenza gratuita. Grazie alla relazione con il comune, si chiede ai servizi sociali di individuare gli anziani da assistere tramite il servizio erogato, il cui committente diventa «La Città Essenziale». Da una prima verifica dell’attività condotta è emerso che sono stati accumulati circa 10mila euro di risorse, che verranno totalmente reinvestiti, sgravando dei costi dei servizi gli anziani e il comune.

5.3. Ruolo della cooperazione

La cooperazione sociale, in particolar modo quella afferente al Consorzio «La Città Essenziale» e, più in generale, alla rete del Gruppo cooperativo Cgm, assume un ruolo essenziale per il progetto imprenditoriale. In particolare, è dall’esperienza della cooperazione sociale locale nella forma consortile che nasce l’esigenza di sviluppare nuovi ambiti di azione in cui esprimere e sperimentare forme ulteriori di imprenditorialità. Inoltre, la stessa realizzazione del progetto include il mondo della cooperazione sociale quale parte attiva della produzione dell’offerta, nonché della gestione del progetto (anche attraverso il controllo della Srl), evidenziando elementi di inclusione e partecipazione che tradizionalmente delineano il *modus operandi* di tale bacino imprenditoriale.

Fondamentale anche il ruolo – effettivo e potenziale – di diffusione dell’esperienza per la sua modellizzazione e replicazione a livello extra-regionale attraverso la rete di consorzi del Gruppo cooperativo Cgm. Negli ultimi anni, infatti, Cgm ha dimostrato una forte attenzione per lo sviluppo delle potenzialità di crescita dei propri soci, incentivando anche un cambio di pensiero rispetto al legame con ente pubblico e ad uno sviluppo verso una maggiore imprenditorialità.

Conclusioni

L'analisi del caso studio appena descritto – insieme agli ulteriori *case study* sviluppati nel percorso di ricerca⁹ (Venturi e Zandonai, 2014) – ha permesso di verificare sul campo le caratteristiche distintive degli ibridi organizzativi emerse dall'analisi della letteratura.

Volendo sintetizzare tali aspetti, il primo ad emergere è sicuramente legato all'origine degli ibridi organizzativi osservati. Essi, infatti, nascono da processi di innovazione cd. «*disruptive*», ovvero dall'introduzione di elementi di “rottura” da parte dei soggetti promotori dei nuovi progetti imprenditoriali. Si tratta nello specifico di innovazione sistemica, così come definita nel par. 3, che abbraccia totalmente il *modus operandi* del nuovo progetto imprenditoriale e che, seppure all'interno di un *fil rouge* di continuità rispetto alla cooperazione sociale “tradizionale”, vuole rompere con gli schemi che fino ad oggi sono andati per la maggiore al fine di mettere in atto pratiche innovative di imprenditorialità sociale, che portano alla generazione di ibridi cd. “di seconda generazione”.

Inoltre, un ulteriore elemento distintivo è legato alla capacità di mettere al centro dell'azione la comunità come *stakeholder* principale (si tratta quindi di progetti imprenditoriali cd. «*community focus*»). Il tentativo di rispondere a nuovi bisogni espressi dalla comunità di riferimento si incontra con modalità innovative e ibride di risposta da parte di soggetti promotori che fanno riferimento alla cooperazione sociale, la quale ha così saputo reinventarsi ed ampliare lo spettro di strumenti in risposta all'avanzamento di una domanda di beni e servizi di pubblica utilità sempre più diffusa e diversificata.

Ciò comporta, al tempo stesso, l'esistenza all'interno degli ibridi organizzativi di una forte influenza della logica *multistakeholder*: proprio perché nella maggior parte dei casi i nuovi progetti imprenditoriali nascono dal volere congiunto di più soggetti promotori e coinvolgono realtà appartenenti ad una molteplicità di sfere di azione differenti, la base sociale e, più in generale, i portatori di interesse nei confronti della nuove attività ibride sono molteplici.

Ulteriore tratto distintivo è l'orientamento al mercato dei nuovi progetti imprenditoriali (*marketization*): una delle ragioni cui si può ricondurre la loro nascita, infatti, è proprio quella di allentare la corda che troppo spesso ha tenuto negli ultimi anni legata la cooperazione sociale italiana alla sfera pubblica quale principale cliente per i servizi erogati e, di conseguenza, al ritardo nei suoi pagamenti. Essere sul mercato si traduce, certamente, nella difficoltà in termini di competizione con altri soggetti imprenditoriali (*for profit* e non), ma soprattutto la possibilità finalmente di dimostrare che l'efficacia dei servizi erogati debba essere garantita, sia in termini di qualità che di «socialità» dei servizi, al pari dell'efficienza.

L'attenzione alla qualità e al valore sociale prodotto è strettamente collegata ad un'ulteriore caratteristica degli ibridi organizzativi, ovvero che si tratta di realtà caratterizzate da «*capital locked in*», capitale vincolato al loro interno per essere massimizzato ad uso esclusivo delle attività ibride da implementare, utilizzato con l'obiettivo di aumentare l'efficacia del progetto imprenditoriale. Si tratta di modelli di impresa la cui peculiarità risiede nel fatto che il patrimonio è un *asset* indisponibile per *shareholder*, ma fondamentale per la comunità e il progetto d'impresa.

Ciò si traduce nella capacità di costruire nuove modalità imprenditoriali di erogazione di servizi di *welfare*, con un'attenzione particolare alla generazione di occupazione, problematica sempre più diffusa nella nostra società e principale causa dell'incremento dei livelli di vulnerabilità all'interno della stessa. Se è vero come è vero che la cooperazione sociale anche in questi anni di crisi ha quantomeno mantenuto i propri livelli di occupazione, testimoniando così una forte capacità di resilienza, i nuovi progetti imprenditoriali ibridi che da quella stessa cooperazione sociale nascono non sono da meno.

⁹ La ricerca completa analizza altri cinque casi studio: Coop. Soc. Ecoliving Impresa Sociale, progetto «L'Apebianca», Forlì; Consorzio Isosan, Teramo; Welfare Bergamo S.r.l., San Pellegrino Terme e Gorlago; Maison du Monde Impresa sociale S.r.l., Milano; Ser.En.A. S.r.l., Lucca.

Riferimenti bibliografici

- 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.
- 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.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D.E., Welch, M.D.** (2009), *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- Brandsen, T., Karré, P.M.** (2011), *Hybrid Organizations: No Cause for Concern?*, in «International Journal of Public Administration», 34, 13, pp. 827-836.
- 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.
- 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.
- Cornforth, C.** (2012), *Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions*, in «Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly», 41, 6, pp. 1116-1135.
- 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>.
- 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.** (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.
- 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.
- 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.** (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.
- Hoffman, A.J., Badiane, K.K., Haigh, N.** (2012), *Hybrid organizations as Agent of Positive Social Change: Bridging the For-Profit & Non-Profit Divide*, in *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*, a cura di K. Golden-Biddle e J. Dutton, London & New York, Routledge, Taylor and Francis Group.
- Huybrechts, B.** (2012), *Fair Trade Organizations and Social Enterprise Social Innovation through Hybrid Organization Models*, London & New York, Routledge, Taylor and Francis Group.
- 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.
- 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.

- 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.** (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.
- 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.
- 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.
- Venturi, P., Zandonai, F.** (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Bologna, Il Mulino, in corso di pubblicazione.