

RETI E STRATEGIE COOPERATIVE PER GENERARE VALORE

Le dinamiche di aggregazione adottate
dalla cooperazione sociale per lo sviluppo
di progetti imprenditoriali innovativi

Letizia Piangerelli
Sara Rago
Paolo Venturi

 aiccon
cooperazione | non profit


scuola di impresa sociale

Si ringraziano per la disponibilità e la collaborazione:

Francesco Tonelli, *Local To You*

Giuseppe Bruno, *Open City-Welcome Matera*

Riccardo Re, *Solari6*

Silvia Bartellini, *Passepartout*

Rossella Sacco e Andrea Ripamonti, *ASM*

Giacomo Ribaudò, *Bio-distretto Bergamo*

Nicoletta Tranquillo, *Kilowatt*

realizzato con il contributo di Foncoop - Avviso 32

progetto id. R15A32-0000844

IPERBOREA - VERSO LA CITTA' PERFETTA:

INNOVAZIONE E SVILUPPO DELLE IMPRESE SOCIALI

 **aiccon**
cooperazione | non profit



scuola di impresa sociale

ISBN 9788894279733

Quando nel 1991 fu emanata la legge n. 381 che istituiva le cooperative sociali, fu ritenuta un importante successo per quella parte del movimento cooperativo che, già da diversi anni, aveva iniziato a sperimentare forme di mutualità esterna associate alla classica mutualità interna delle imprese cooperative. Le cooperative di solidarietà sociale, anche se diffuse a macchia di leopardo, esistevano già da tempo, e anche i raggruppamenti fra loro erano stati già sperimentati e costituiti.

Come spesso accade, la legge istituzionalizzò e diede visibilità e riconoscimento a quel fenomeno caratterizzato da un mix di professionalità e volontariato, imprenditorialità e solidarietà, legami sociali e presidio comunitario che ha certamente caratterizzato lo *stato nascente* della cooperazione sociale. Molta parte di quelle visioni si sono, col tempo, evolute allorché è stato necessario accettare compromessi orientati all'una o all'altra polarità o, più semplicemente, per garantire occupazione ed erogazione di servizi ci si è appiattiti sulle richieste quasi imposte dai clienti.

I consorzi di cooperative sociali hanno conosciuto diverse fasi, solo nel Consorzio SIS – fin da quando nacque nel 1995 dalla fusione tra pre-esistenti consorzi uno aderente a Confcooperative ed uno a Legacoop – è possibile riconoscerne almeno 4 diverse:

- sono stati centri di servizio a supporto della gestione
- soggetti collettivi di impresa per la partecipazione a gare e funzione di general contractor
- luoghi della progettazione integrata fra associati
- agenzie strategiche per le sperimentazioni e l'innovazione sociale

Eppure, negli ultimi anni, nessuna di queste identità pare riuscire a dare risposte alla domanda di rinnovamento delle forme di aggregazione tra imprese cooperative sociali; non sono in grado di promuovere la partecipazione e l'integrazione di altre forme di impresa e di organizzazioni sociali; non riescono ad orientare il surplus di ricchezza generata verso investimenti strategici mirati.

È a partire da tali evidenze che le cooperative sociali hanno iniziato a sperimentare nuove forme di aggregazione. Spesso in maniera disordinata e, altrettanto spesso, disordinata. Consapevoli di ritrovarsi di nuovo in una fase generativa di forme e modelli rinnovati per dare con maggiore efficacia ed efficienza risposte alla domanda di lavoro, equità ed inclusione che emerge prepotente dalle nostre comunità e da alcune categorie di persone, quali ad esempio i giovani.

Per tale motivo, abbiamo chiesto ad AICCON di studiare queste esperienze in un certo senso pionieristiche, e di restituirci quali elementi e fattori guidassero le scelte esercitate tra le diverse opzioni, quali fossero i pregi ed i difetti, i rischi e le opportunità offerti dalle diverse forme di aggregazione sperimentate.

Ne è sortito questo breve fascicolo, permeato della narrazione sulle nuove forme di aggregazione sperimentate tra cooperative sociali e che ci offre spunti ed indicazioni sulle direzioni possibili, sulle strade percorribili... sapendo che potremo sempre fare di più e di meglio.

Un ringraziamento dovuto e sentito alle autrici.

Stefano Radaelli

Scuola di Impresa Sociale

Consorzio SIS Milano

Indice

| | |
|--|----|
| Premessa | 5 |
| 1. Obiettivi della ricerca | 6 |
| 2. Scenario | 6 |
| 2.1. Oltre i perimetri del welfare: come innovare la capacità di risposta ai bisogni sociali emergenti | 6 |
| 2.2. L'imprenditorialità sociale in Italia | 8 |
| 3. La diversa natura dell'innovazione delle reti | 9 |
| 3.1. Local to You | 10 |
| 3.2. Open City | 11 |
| 3.3. Abitare Sociale Metropolitan (ASM) | 12 |
| 3.4. Kilowatt | 13 |
| 3.5. Solari6 | 14 |
| 3.6. Passepartout | 14 |
| 3.7. Bio-distretto Bergamo | 15 |
| 4. Le tendenze in atto | 16 |
| 4.1. Nuovi modelli di produzione del valore | 16 |
| 4.2. Da attività di rappresentanza a co-produzione di beni e servizi: il nuovo ruolo delle aggregazioni d'impresa | 18 |
| 4.3. L'innovazione non si fa più "dentro" ma "con": open innovation come orizzonte dei nuovi ecosistemi collaborativi | 23 |
| 4.4. Cambiano le competenze, le figure necessarie e i ruoli | 26 |
| 4.5. Cosa fa funzionare l'innovazione collaborativa | 27 |
| 4.6. Replicabilità dei modelli: come si diventa grandi (oltre lo scaling) | 29 |
| 4.7. Limiti dei modelli analizzati | 35 |
| 4.8. Il "terzo tempo" della cooperazione sociale | 36 |
| 5. Traiettorie di sviluppo | 40 |
| 5.1. Sociale e Agricoltura | 40 |
| 5.2. Sociale e Turismo | 41 |
| 5.3. Sociale e Abitare | 42 |
| 5.4. Sociale e Sanità leggera | 43 |
| Conclusioni | 44 |
| Appendice: dimensioni indagate nelle interviste | 46 |
| Riferimenti bibliografici | 48 |

Premessa

La presente ricerca è stata commissionata ad AICCON dal Consorzio SIS di Milano al fine di indirizzare e qualificare l'azione formativa nei confronti delle associate, basandola su presupposti di osservazione di scenario che consentano di elaborare scelte strategiche consapevoli ed efficaci.

Il consorzio SIS (Sistema Imprese Sociali) nasce a Milano nel 1995 da un gruppo di cooperative sociali come luogo di aggregazione e condivisione di idee, obiettivi e risorse. L'obiettivo primario del consorzio è sostenere e potenziare la solidarietà sociale attraverso i criteri dell'agire imprenditoriale: interagisce pertanto con le proprie associate supportandone le attività nei rispettivi territori di competenza e fornendo gli strumenti necessari al loro consolidamento e sviluppo. A un ventennio dalla nascita, conta oggi 32 associate del mondo non profit milanese (cooperative sociali, associazioni, consorzi). Le cooperative sociali di tipo A socie operano in diversi ambiti dei servizi socio-sanitari ed educativi: dalla gestione di comunità e asili nido, all'housing sociale, all'erogazione di servizi o interventi rivolti a disabili, minori, anziani, adulti in difficoltà, stranieri. Le cooperative sociali di tipo B svolgono attività produttive, commerciali o artigianali e hanno come obiettivo sociale primario l'inserimento socio-lavorativo di persone in situazione di disagio e marginalità.

Il Consorzio SIS è socio di diverse realtà consortili, tra cui il Gruppo Cooperativo CGM e alcuni consorzi ad esso associati: Comunità Brianza, Solco Mantova, Proodos. È inoltre socio fondatore di Welfare Milano, Srl impresa sociale costituita nel 2011 insieme ad alcune cooperative del Consorzio (Adelante Dolmen, Aurora 2000, Il Giardinone, La Cordata, Spazio Aperto Servizi, Spazio Aperto, Genera) e alla Fondazione Serena per l'attivazione del poliambulatorio Welfare Italia "Solari6". A inizio del 2013 SIS ha promosso ASM – Abitare Sociale Metropolitan, Srl impresa sociale costituita insieme al Consorzio Farsi Prossimo e alle cooperative sociali Chico Mendes e La Strada. Sia "Solari6" che ASM sono stati selezionati come casi studio approfonditi nella presente ricerca.

La crescente complessità dei bisogni sociali da un lato e la difficoltà della pubblica amministrazione di far fronte alle richieste in modo sostenibile, hanno messo in discussione il modello tradizionale di welfare pubblico e con esso il ruolo che la cooperazione sociale ha giocato negli anni come braccio operativo della PA nell'erogazione dei servizi. In uno scenario in cui le risorse pubbliche vengono meno e i bisogni aumentano, facendosi sempre più diversificati, i consorzi della cooperazione sociale, nati per svolgere un ruolo principalmente di *general contractor* per le associate, si trovano oggi nella condizione di dover rinnovare il senso della dimensione consortile, anche assumendo nuove forme organizzative, facilitando non più (o non soltanto) la partecipazione coordinata agli appalti pubblici, ma (anche e soprattutto) l'attivazione di dinamiche progettuali imprenditoriali, capaci di integrare in maniera inedita l'offerta e trovare risposte innovative alla domanda ampia di benessere delle persone. Mappare alcuni casi che hanno intrapreso strade efficaci per riuscirci è parte dell'obiettivo di questa ricerca.

1. Obiettivi della ricerca

La presente ricerca ha l'obiettivo di approfondire le dinamiche sopra esposte attraverso lo studio di alcuni esempi di successo - in particolare nelle filiere della cultura, turismo, agricoltura, sanità leggera e integrazione dei migranti - che mostrino le dinamiche delle nuove configurazioni, per consentire al Consorzio SIS di mettere a fuoco gli elementi strategici più rilevanti per accompagnare il superamento dei modelli di aggregazione non più efficaci, alla luce dei nuovi scenari socio-economici. A tal fine, saranno messi in luce elementi significativi per indirizzare possibili traiettorie di evoluzione, che consentano alle cooperative sociali di innovare entrando in nuovi mercati o, a seconda dei casi, acquisendo modalità nuove di aggregazione che consentano di essere *player* qualificati in quelli già presidiati, aumentando il bacino di impatto dei propri servizi e la propria capacità di integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati e vulnerabili, anche alla luce delle opportunità offerte dalla recente legge di riforma del Terzo settore (l.n. 106/2016).

Quali sono le principali motivazioni che spingono le cooperative sociali a cercare nuove forme di aggregazione per realizzare progetti imprenditoriali innovativi? Qual è la strategia adottata in termini di composizione delle *partnership*, forma organizzativa e *governance* dei nuovi progetti? In quali settori investono e di quali competenze si dotano per giocare la partita dell'innovazione? Qual è l'impatto che aspirano a produrre?

Queste sono alcune delle principali domande che hanno guidato l'indagine, sia nell'osservazione degli scenari in atto, sia nella scelta dei casi studio da approfondire. Dopo una breve panoramica sul contesto di indagine e sulle tendenze più recenti in materia di strategie e strumenti di innovazione, si riportano di seguito i punti salienti emersi dalle interviste e alcune rielaborazioni riassuntive che consentono di posizionare in un quadro d'insieme scelte e traiettorie di sviluppo dei singoli casi. Infine, si tracciano alcune traiettorie di sviluppo a partire dai singoli casi, per collocarli all'interno delle evoluzioni più generali in atto nei rispettivi ambiti di intervento. Saranno riportati nel testo estratti dalle interviste, come esempi rilevanti a seconda dei temi trattati.

2. Scenario

2.1. Oltre i perimetri del welfare: come innovare la capacità di risposta ai bisogni sociali emergenti

La crisi del welfare state, se da un lato porta con sé il rischio di una riduzione del principio dell'universalità a fronte dell'introduzione di criteri di selettività che rispondono a politiche di tagli dei costi, dall'altro introduce l'opportunità di ripensare il sistema di welfare, costruendolo e governandolo attraverso un'azione condivisa di una pluralità di soggetti di offerta, in grado di garantire servizi anche alle nuove categorie di soggetti vulnerabili. Sono sempre più numerose infatti le persone che, pur disponendo di risorse culturali ed economiche più o meno ampie, si trovano in condizione di "vulnerabilità" in quanto scarsamente inserite in reti di relazioni e, di conseguenza, più facilmente esposte ad uno slittamento verso condizioni di povertà e marginalità sociale (Venturi, Rago, 2012).

Il contrarsi delle risorse pubbliche, da un lato, e l'evoluzione demografica, dall'altro, hanno portato a una dilatazione del perimetro dei bisogni sociali oltre una definizione di welfare in senso stretto: dai servizi sanitari ai bisogni di socialità, dai sussidi di disoccupazione all'accesso a beni culturali, dall'assistenza agli anziani e disabili alla fruizione di offerta turistica accessibile, dai servizi di conciliazione vita-lavoro all'accesso alla casa o ad un'alimentazione sana e sostenibile. 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. Ciò che i cittadini chiedono ai sistemi di offerta di prestazioni sociali è sostanzialmente quello che in letteratura economica rientra nell'approccio dello «sviluppo umano», ovvero un superamento del mero welfare state così come conosciuto fino a oggi, a fronte di un nuovo orientamento allo sviluppo delle cosiddette *capabilities* (Sen, 2001). Secondo tale prospettiva il benessere degli individui non può essere misurato solo attraverso le variabili economiche di reddito, consumo e bisogni sociali, ma deve assumere una connotazione multidimensionale e più attenta agli aspetti qualitativi, facendo interagire, in modo sistematico e permanente, i tre vertici del triangolo che rappresenta l'intera società: il vertice che denota la sfera politico-istituzionale, quello della sfera commerciale e quello della sfera della società civile, con l'obiettivo di affrettare i tempi del passaggio dal welfare state alla *welfare society* (Zamagni, 2011).

In questo perimetro allargato dei bisogni sociali emergenti, si aprono scenari interessanti per la cooperazione sociale per tornare a interpretare il proprio ruolo di imprenditore sociale, anche partendo da settori apparentemente distanti dal *core business* gestito tradizionalmente nei rapporti con la P.A. (come la sanità leggera, l'agricoltura, il turismo, la mobilità, il *facility management*, l'abitare o la cultura) come porta d'ingresso per creare piattaforme di offerta (fisiche e virtuali) su cui poi costruire anche servizi di welfare avanzato o generare economie utili per finanziare elementi meno sostenibili legati all'inclusione. La sfida sarà alla portata solo se la cooperazione sociale riuscirà ad emanciparsi dal ruolo di mero erogatore di servizi pubblici - combattendo le logiche della standardizzazione e della ricerca di economie di scala che allontanano sempre di più dalla lettura reale dei bisogni - per giocare un ruolo di prima linea nell'ascolto, dialogo e co-produzione, per soddisfare bisogni e domanda pagante non coperte dal welfare statale nel campo della salute, dell'assistenza, del lavoro, dell'istruzione, delle attività culturali e, più in generale, della facilitazione della vita quotidiana.

La recente approvazione della riforma del Terzo settore (l. n. 106/2016) offre un'opportunità anche normativa di accelerare in tal senso, sbloccando il potenziale latente del non profit produttivo e allargando la sfera delle possibilità imprenditoriali anche ai beni e servizi di interesse generale, ridefinendo in chiave ibrida i soggetti che possono cimentarsi nel ruolo di imprenditori sociali. In questo contesto, la competitività sana tra i diversi soggetti che sapranno operare in quest'arena allargata dei beni di interesse generale, stimolerà logiche imprenditoriali nel perseguimento dell'impatto sociale. La riforma pone dunque la cooperazione sociale di fronte alla sfida di guidare l'innovazione, allargando il proprio spazio vitale, per servire ancora meglio la propria missione di interesse generale della comunità. L'alternativa è subire i cambiamenti, trincerandosi al proprio interno attorno a una cornice

identitaria, per poi essere superata da soggetti con uguali spinte motivazionali, ma più attrezzati in termini di agilità organizzativa e competenze manageriali e tecnologiche (Venturi, Zandonai, 2017).

Si tratta, quindi, di “spostare in avanti” la frontiera dell’innovazione sociale, ovvero di favorire la nascita di contesti e strumenti collettivi capaci sia di rendere più efficiente la spesa, che di costruire nuovi modelli di coesione basati su scelte collettive che “mutualizzano” i bisogni e ne condividono le soluzioni. Per riuscirci, occorre rimodulare gli strumenti e le politiche di gestione del cambiamento e di costruzione delle capacità, attingendo non solo alle competenze interne, ma a un sempre più ricco ecosistema di risorse, anche riattivando le motivazioni intrinseche dei propri soci lavoratori e quelle della comunità. Da qui la necessità di *cambiare modelli organizzativi in un’ottica sempre più aperta*, ridisegnandoli intorno a nuove competenze e rapporti con interlocutori pubblici e privati orientati al partenariato e non alla mera subfornitura.

2.2. L’imprenditorialità sociale in Italia

La necessità di far fronte a bisogni sociali emergenti sempre più complessi si traduce nel tentativo di costruire un sistema di risposta facilmente personalizzabile e in grado di adattarsi ai repentini cambiamenti di scenario che il “sociale” sta vivendo negli ultimi anni. Ciò spiega come il panorama di quello che possiamo definire come bacino di imprenditorialità sociale nel nostro paese sia andato allargandosi, estendendo il suo perimetro e ricomprendendo al suo interno nuove forme organizzative.

All’interno di tale definizione, quindi, è oggi possibile annoverare: le imprese sociali *ex lege* (d. lgs. n. 155/2016), le cooperative sociali, le organizzazioni non profit *market oriented*, ossia associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato, enti religiosi, ecc. accomunate dal fatto di avere entrate derivanti da scambi di mercato per oltre la metà del totale e con almeno un dipendente al loro interno, ma anche le startup innovative a vocazione sociale (SIAVS) e le società benefit (tabella 1).

Le cooperative sociali rimangono le principali protagoniste del mondo delle imprese sociali in Italia e si caratterizzano per la propensione alla sperimentazione di modelli e forme giuridiche inedite. Ne sono la dimostrazione due tendenze in atto: la nascita di *ibridi organizzativi* (Rago, Venturi, 2014) e delle *cooperative di comunità*.

Il decreto legge n. 179/2012, inoltre, ha introdotto nell’ordinamento italiano la nozione di *startup innovativa a vocazione sociale* (SIAVS): delle 132 realtà presenti in Italia (giugno 2017), il 92% opera nel settore dei servizi, il 6% nell’industria/artigianato e il restante 2% nell’agricoltura/pesca. Rispetto alle attività svolte, spiccano in particolare la ricerca scientifica e lo sviluppo (18,8%), la produzione di *software* e consulenza informatica e l’istruzione (13,3% per entrambi) e l’assistenza sociale non residenziale (8,6%).

Tab. 1 - Da impresa sociale a imprenditorialità sociale: il potenziale

| Tipologie | n. unità |
|-----------------------------------|---------------|
| Non profit <i>market oriented</i> | 11.940 |
| Cooperative sociali | 16.918 |
| Imprese sociali <i>ex lege</i> | 1.367 |
| SIAVS | 132 |
| Società benefit | 103 |
| Totale | 30.460 |

Fonte: elaborazione Symbola-AICCON su dati Istat (2011), Registro Imprese/Startup innovative (2016,2017)

Infine, la legge n. 208/2015, entrata in vigore da gennaio 2016, ha invece introdotto nell'ordinamento italiano le *società benefit*, come nuova forma giuridica di impresa, definendole come società che "nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse".

3. La diversa natura dell'innovazione delle reti

I casi analizzati confermano quanto già emerso dallo studio degli ibridi organizzativi, ovvero il ruolo proattivo giocato dalla cooperazione sociale nell'attivare processi di *innovazione sistemica* (Rago, Venturi, 2014), cioè processi che "introducono un insieme di innovazioni radicale/di rottura 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, Teece, 1996) e che richiedono significativi aggiustamenti all'interno del sistema imprenditoriale in cui si inseriscono (Maula et al., 2006)" per consentire di avvicinare al percorso sociale anche realtà apparentemente distanti. Ciò in quanto questo tipo di innovazione non nasce da una mera necessità di efficientamento della spesa di welfare, piuttosto che dal tentativo volto solo a costruire un modello in grado di attrarre risorse di tipo finanziario, bensì viene generato principalmente in risposta ai bisogni emersi dal territorio e dalle comunità, ovvero dalla rete di relazioni che la cooperazione sociale costruisce attraverso il suo operato (Venturi, Zandonai, 2014).

Il cambiamento prodotto è l'esito di una diversa domanda di innovazione per la quale i presupposti sono lo *sviluppo di una cultura imprenditoriale* e di modelli organizzativi in grado di innescare processi di investimento e attivare risorse di diversa natura.

Al fine di osservare i processi di innovazione, sono stati selezionati 7 casi la cui analisi parte dai *meccanismi generativi*, cioè quei fattori all'origine dell'esperienza che ne hanno permesso lo sviluppo, per arrivare ad evidenziare le principali *variabili descrittive* di tali esperienze.

3.1. Local to You

| | |
|------------------------|---------------------------------|
| Settore | Agricoltura biologica e sociale |
| Forma giuridica | Srl e B Corp |
| Sito web | localtoyou.it |

“Local To You” è una piattaforma che promuove l’agricoltura biologica e locale, con particolare attenzione all’etica con la quale vengono coltivati i prodotti. Il progetto riunisce alcune tra le migliori aziende agricole e cooperative sociali bolognesi con un duplice obiettivo: portare direttamente a casa dei cittadini e delle imprese i migliori prodotti disponibili sul mercato e contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio locale.

L’idea progettuale e il suo sviluppo prendono le mosse dalla volontà di due cooperative sociali bolognesi - Fraternità e Pictor, appartenenti allo stesso Consorzio – di entrare nel mercato dell’agricoltura sociale con un approccio imprenditoriale e non solo come attività residuale per gestire internamente parte degli inserimenti lavorativi. Attraverso la focalizzazione sull’attività commerciale, basata sulla riconversione verso l’agricoltura biologica, quindi, l’obiettivo è quello di crescere e sostenere la produzione di valore attraverso la filiera sociale.

Un primo tentativo in tal senso, sotto il marchio “Cose buone da matti”, non era andato a buon fine, ma aveva avuto l’effetto di affinare il progetto ed attrarre nuovi partner, tra i quali un giovane esperto di digitale che stava cercando soci investitori per un’idea imprenditoriale simile. L’apporto di competenze complementari ha consentito, dunque, di far decollare il progetto, facendo leva su una piattaforma tecnologica. Viene deciso di gestire la nuova attività di commercializzazione tramite *e-commerce* fondando una *newco* Srl, in quanto funzionale a: mantenere distinto il progetto dalle attività *core* dei singoli soci, favorire l’aggregazione tra diversi, garantire agilità e velocità progettuale e favorire l’ingresso di partner industriali, avendo cura di salvaguardare la finalità sociale delle scelte imprenditoriali. La volontà comune era infatti quella di essere co-imprenditori in un progetto di lungo periodo, capace di generare nuova occupazione e non accelerare l’impresa per favorire una *exit strategy* con mero spirito da investitori. Dopo una prima fase di avvio, altre cooperative sociali si sono aggiunte alla compagine associativa, nella prospettiva di unire gli sforzi della commercializzazione dei prodotti sotto un unico marchio.

Recentemente “Local to You” ha acquisito la certificazione B Corp che garantisce, attraverso una valutazione rilasciata dalla non profit B Lab, il rispetto di alti standard in termini di *governance*, rapporto con i lavoratori, rapporto con la comunità, ambiente.

3.2. Open City

| | |
|--------------------------|--|
| Settore | Turismo accessibile |
| Strumento di rete | Marchio |
| Sito web | www.lacittaessenziale.it |

Il Consorzio La Città Essenziale è socio della Rete imprese turistiche "Welcome Matera" attraverso il marchio "Open City", sotto cui sono aggregate le cooperative sociali del Consorzio che già svolgono servizi alla persona e che mette in connessione le stesse cooperative sociali con attori economici del mondo ricettivo turistico della città di Matera.

In vista dell'incremento costante del turismo con caratteristiche ed esigenze specifiche, il progetto mira a migliorare la cultura dell'ospitalità e dell'accoglienza e la qualità della vita in Basilicata, attraverso un potenziamento dell'offerta turistica esistente rendendola più fruibile e accessibile attraverso l'aggregazione e il ri-orientamento dei servizi alla persona dentro ad un settore nuovo (turismo). In particolare "Open City" si propone di: creare una rete di servizi sociali e di strutture accessibili nel territorio di riferimento, sistematizzando e uniformando sia la rilevazione che la concreta realizzazione dell'accessibilità adottando una metodologia unica di rilevazione dell'accessibilità; migliorare la comunicazione e i servizi di informazione per cittadini e ospiti, mediante la creazione di "App" di accoglienza e assistenza turistica; rendere la Basilicata un luogo più ospitale mediante la costruzione di una rete di servizi specializzata nell'assistenza socio-sanitaria e nel tempo libero di qualità; qualificare e potenziare l'offerta nell'ambito del turismo sociale ed assistito facendo dialogare gli operatori turistici già presenti sul territorio e le cooperative consorziate; promuovere l'incontro tra domanda e offerta occupazionale nel sistema del turismo sociale; supportare le istituzioni pubbliche nell'erogazione di servizi a rilevanza sociale. I servizi accessibili del progetto offerti dalla cooperazione sociale, sotto la regia del Consorzio sono: trasporto e accompagnamento, guida per itinerari artistici, culturali e paesaggistici, assistenza residenziale e domiciliare turistica, riabilitazione e laboratori sociali, Spazio Famiglie (nido neonatale) e servizio dog-sitter, con l'obiettivo di ampliare ancora la gamma dei servizi, sulla base dei bisogni rilevati dalle strutture ricettive inserite nella rete.

Il valore aggiunto del progetto di impresa "Open City" è la costruzione di un'offerta di servizi e aprire nuovi mercati per l'offerta di servizi della cooperazione sociale, attraverso l'alleanza con il mondo for profit per strutturare un'offerta integrata mutualmente attrattiva in campo di turismo sociale. Open City è il marchio-progetto che consente al Consorzio di aggregare le cooperative socie attorno a una specifica opportunità e permettere maggiore fluidità alla partecipazione imprenditoriale con il segmento turistico e i contratti di rete con i quali si è in partecipazione societaria come "Welcome Matera" o in collaborazione come "Reti Ioniche". Il primo aggrega le strutture ricettive di Matera, il secondo aggrega i villaggi turistici della fascia ionica con oltre 15 mila posti letto. Il contratto di rete consente così scalabilità, riduzione costi, condivisione delle risorse, con omogeneità dei prodotti e replicabilità dei risultati, che si traduce in una sicura qualificazione dell'offerta. Ai fini della presente ricerca sarà proprio il contratto di rete l'oggetto dell'analisi, per identificare le opportunità di innovazione nate dalla partnership con soggetti profit attivi nel campo della ricettività turistica ristorazione.

3.3. Abitare Sociale Metropolitan (ASM)

| | |
|------------------------|---|
| Settore | Housing sociale |
| Forma giuridica | Srl impresa sociale |
| Sito web | http://consorziosis.org/portfolio-items/abitare-sociale-metropolitano/ |

ASM Srl Impresa Sociale è una realtà nata a fine 2013 su iniziativa del Consorzio Sistema Imprese Sociali, Consorzio Farsi Prossimo e le cooperative Chico Mendes e La Strada, per dare continuità attraverso un progetto imprenditoriale ai progetti di *housing* sociale avviati insieme ad altri attori del territorio. In particolare ASM parte dall'esperienza di *Via Padova 36 - Una Casa Tante Storie*, progetto di *housing* sociale nel quale si impegna insieme a partner quali Investire sgr (fondo immobiliare), Fondazione Housing Sociale (*advisor* tecnico), Fondazione Cariplo e Veneranda Biblioteca Ambrosiana. In "Via Padova 36" ASM acquista parte dell'immobile consistente non solo in corpo abitativo ma due locali fronte strada con l'idea di portare due esperienze commerciali della cooperazione sociale (Share e Beso), vetrine dell'economia solidale integrate nel progetto, quale apporto allo scambio con la cittadinanza dei concetti solidaristici anche nei consumi. Attualmente ASM gestisce anche il progetto di *Baranzate - Gorizia 5*, immobile di proprietà privata in contratto di locazione ventennale e destinato a famiglie con bisogni abitativi ed in situazione di fragilità che vede il coinvolgimento dell'Associazione La Rotonda - storica associazione del territorio attiva con una serie di servizi di prossimità per i cittadini di Baranzate - e lo stesso Comune di Baranzate, e partecipa al bando di assegnazione di edilizia popolare del Comune di Milano in zona *Giambellino* (altra periferia della città).

Il progetto cerca una risposta alle nuove esigenze residenziali della città di Milano, che in questi anni ha subito numerosi mutamenti demografici dovuti all'invecchiamento della popolazione, alla forte spinta migratoria e al concomitante spostamento dei cittadini milanesi verso i paesi e le città dell'*hinterland*. Il progetto in particolare cerca di rispondere alle domande abitative provenienti da giovani coppie, famiglie (soprattutto immigrate) in difficoltà e soggetti in cerca di soluzioni temporanee (studenti, ricercatori, lavoratori in trasferta, parenti di degenti ospedalieri), ovvero tutte quelle categorie che non possono accedere ad alloggi con normali prezzi di mercato. Obiettivo primario è quello di offrire uno spazio abitativo con una diversa temporaneità (da 1 mese a 4 anni) ad una popolazione articolata per bisogni, risorse e condizioni socio-economiche; un luogo in grado di ottemperare non solo ad una funzione abitativa, ma anche commerciale, di animazione territoriale e sociale, nonché di promozione culturale.

ASM rappresenta la volontà dei soci di dare vita ad un soggetto imprenditoriale con una propria identità in grado di interfacciarsi con le altre istituzioni coinvolte (di natura sia pubblica sia privata) che intervengono in termini sia di investimenti che sul piano delle policy, ma anche capace di guardare non solo alla gestione imprenditoriale di una ben specifica attività – gestione sociale di un immobile – ma al prototipo di un nuovo modello di gestione per la produzione di servizi di interesse collettivo. In tal senso, l'attività di *housing sociale* viene concepita come attività volta non meramente a garantire un'abitazione a *target* di popolazione vulnerabile, bensì anche come strumento per la costruzione di "economie di luogo" e per lo sviluppo di una nuova economia urbana.

3.4. Kilowatt

| | |
|------------------------|---|
| Settore | Co-working, rigenerazione, educazione |
| Forma giuridica | Cooperativa di lavoro e start-up innovativa |
| Sito web | kilowatt.bo.it |

Kilowatt è una cooperativa di lavoro che nasce nel 2014 dall'evoluzione dell'associazione Kilowatt, fondata nel 2012 da un piccolo gruppo di soci con l'obiettivo di sperimentare opportunità di collaborazione lavorativa e condivisione di competenze. Con la ricerca dello spazio il bisogno evolve in ricerca di un luogo collaborativo dove tempo personale, tempo lavorativo e tempo ludico si fondano in una ricerca di benessere più ampio. La mission di Kilowatt è oggi infatti "dare al lavoro la stessa qualità del tempo libero, creando luoghi che siano spazi inclusivi e offrano servizi a una fascia della popolazione che non rientra nelle categorie svantaggiate tradizionalmente intese per legge, ma esprime comunque bisogni di welfare diversificati (es. freelance, giovani, famiglie, ecc.). Kilowatt ambisce dunque a rappresentare una risposta nuova alle difficoltà occupazionali, all'evoluzione del mercato del lavoro e all'arretramento del welfare pubblico: di conseguenza la flessibilità e la co-produzione di valore sono due concetti chiave che contribuiscono a dare un'identità forte a tutto il progetto. Il tutto in un luogo di confronto culturale e di contaminazione tra gli innovatori e la cittadinanza, il mondo dell'impresa, il terzo settore e la pubblica amministrazione.

L'attività di Kilowatt si sviluppa attualmente in tre ambiti principali: *Consulting* (servizi di consulenza, formazione e progettazione che utilizzano il design dei servizi, il community engagement per fare rigenerazione urbana, innovazione aziendale e innovazione sociale); *K2* (servizi di comunicazione che vanno dalla brand strategy alla produzione video); *Education* (asilo nido accreditato e progetti per sperimentare nuovi modelli educativi e di welfare che rispondano ai nuovi bisogni in modo inclusivo). Attorno a questi assi principali Kilowatt ha interpretato la propria vocazione di soggetto ibrido per natura, dando vita a progettualità diversificate, che in alcuni casi hanno preso la forma di veri e propri spin-off. Ad esempio l'attività di ristorazione e bar è stata affidata a una società Srl strumentale, partecipata al 100% dalla cooperativa (di fatto vero polmone economico che consente di investire in progetti di innovazione sociale più a "fallimento di mercato"), mentre il servizio *di co-working* e l'asilo nido sono progettualità gestite direttamente da Kilowatt cooperativa, senza una propria personalità giuridica, per garantire l'ibridazione costante tra idee, pratiche e processi.

Kilowatt rappresenta un caso a sé stante rispetto alle altre esperienze intervistate ai fini della presente ricerca, in quanto più che un modello di aggregazione è esempio di una nuova generazione di imprese cooperative che esprime già una mutazione rispetto ai modelli del passato. In tal senso, nel caso di Kilowatt, non si tratterà di analizzare il portato innovativo di una aggregazione tra soggetti diversi che consentono alla cooperazione sociale di innovare, ma di analizzare le dinamiche che consentono di porre fin da subito le basi per dar vita a un soggetto imprenditoriale a vocazione sociale aperto, ibrido e collaborativo, mantenendo alla base il portato identitario della cooperazione, ma reinterpretandolo alla luce dei bisogni e del potenziale della società contemporanea.

3.5. Solari6

| | |
|------------------------|---------------------|
| Settore | Sanità leggera |
| Forma giuridica | Srl impresa sociale |
| Sito web | solari6.it |

Il progetto nasce dal Consorzio SIS in partnership con Fondazione Serena, realtà detentrica di *know-how* importante in ambito sanitario (successivamente fuoriuscita) e 9 cooperative sociali appartenenti al Consorzio. Inizialmente il Consorzio era azionista di maggioranza relativa, col tempo ha ceduto le sue quote agli altri soggetti.

La spinta progettuale nasce dentro il progetto nazionale di CGM Welfare Italia Servizi, creato per aprire opportunità imprenditoriali alla cooperazione sociale nel mondo della sanità leggera al fine di dare risposte ai bisogni emergenti in questi ambiti espressi dalla domanda pagante diretta, ma anche dalle risorse umane delle cooperative sociali del network in termini di welfare aziendale (in un'ottica di mutualità interna allargata). Nel modello iniziale, ogni consorzio territoriale doveva dar vita a un poliambulatorio, con flessibilità nel declinare l'obiettivo sulla base delle specificità locali. Il Consorzio SIS è stato uno dei primi a partire, comprando un ramo d'impresa da un privato. Ad oggi la base sociale è composta da 9 soggetti, di cui 8 cooperative sociali e Fondosviluppo.

La relativa omogeneità del gruppo ha favorito la possibilità di approcciare fin da subito il progetto con un modello di integrazione alto, sotto il cappello giuridico della società a responsabilità limitata con qualifica di impresa sociale.

La presenza di Fondosviluppo, socio sovventore, evidenzia la necessità in un progetto di questo tipo di poter contare su un forte apporto finanziario, dovuto principalmente all'investimento iniziale nell'acquisto del ramo d'azienda.

3.6. Passepartout

| | |
|---------------------------|---|
| Settore | Servizi ai migranti |
| Istituto giuridico | Contratto di rete |
| Sito web | https://www.facebook.com/Passepartout-Rete-di-Imprese-Sociali-149945288816562/ |

Passepartout è una rete costituita da 5 cooperative sociali: Fuoriluoghi, Genera, La Cordata, Progetto Integrazione e Tuttinsieme.

Il contratto di rete prende avvio da una forte conoscenza tra i soci grazie alla collaborazione su un altro progetto, Casa Chiaravalle, un luogo sottratto alla criminalità organizzata e poi rilanciato in un'ottica di dialogo e integrazione.

Una delle cooperative socie della rete (La Cordata) lavorava da tempo sul tema accoglienza migranti adulti e in una fase di espansione del servizio ha allargato alle altre la riflessione sul tema, perché da sola non riusciva a coprire tutto il bisogno emerso. Da quello spunto nasce l'idea di integrare forze e

competenze per affrontare il problema attraverso uno strumento “leggero” (la rete stessa), partendo dai servizi dell’accoglienza abitativa, per poi sviluppare un modello di intervento che integra tutti gli aspetti più rilevanti dell’accoglienza migranti, per affrontare anche il tema dell’integrazione, in tre fasi: accoglienza tramite l’abitare; integrazione lavorativa; integrazione culturale.

Il contratto di rete consente di valorizzare l’identità delle singole realtà facilitando al tempo stesso la flessibilità d’azione, per immaginare l’ingresso di altri attori e mettere in rete professionalità e risorse, per arrivare ad affrontare il tema dell’integrazione dei migranti seguendo un processo innovativo, con un servizio integrato con una nuova propria identità che nessuna delle singole realtà da sola avrebbe potuto offrire.

3.7. Bio-distretto Bergamo

| | |
|------------------------|--|
| Settore | Agricoltura sociale e biologica |
| Forma giuridica | Associazione |
| Sito web | www.biodistrettobg.it |

Il Bio-distretto dell’agricoltura sociale di Bergamo nasce a fine 2016 come spazio di riflessione e azione dedicato all’agricoltura biologica, all’inclusione sociale, alla cura dell’ambiente, alla tutela della salute dei cittadini, a un’economia basata su un modello sostenibile. Il progetto, promosso da Agricoltura Sociale Lombardia, in *partnership* con la Provincia di Bergamo e Aiab Lombardia, ha aperto un percorso che vede nel rapporto tra aziende biosociali, amministrazioni pubbliche e territorio (in tutte le sue espressioni) il centro della valorizzazione delle risorse locali per lo sviluppo di un’economia sostenibile e di un welfare di comunità.

Si tratta di un percorso lungo che trae origine dalla costituzione di tavoli provinciali promossi da Regione Lombardia in vista di Expo per aggregare realtà che fanno agricoltura sociale. A Bergamo in particolare emerge una caratteristica distintiva: tutte le cooperative che fanno agricoltura sociale fanno anche biologico. Su questa affinità di vedute nasce, in seguito a Expo, la volontà nella città di Bergamo di dare continuità agli incontri dei tavoli dando vita a qualcosa di più di un semplice coordinamento. L’idea è di mantenere questa doppia accezione di produzione bio e sociale, che innova lo stesso marchio “bio-distretto” con l’aggiunta della vocazione sociale.

L’obiettivo di fondo della nascita del progetto è quello di creare opportunità di crescita e stabilità reddituale a dei micro e piccoli produttori locali, molti dei quali garantiscono anche posti di inserimento lavorativo, mettendoli in rete con attori pubblici e privati del territorio. Il progetto è partito con un livello di integrazione molto basso (associazione) per accompagnare l’aggregazione prima di tutto a livello culturale, per preparare il terreno ad azioni di natura più imprenditoriale, che diversifichi le economie fondate su appalti pubblici.

Tra le attività del Bio-distretto rientrano in prospettiva la fornitura di prodotti agricoli in modo coordinato (sviluppo di economie di scala), la promozione e comunicazione congiunta e di qualità, lo sviluppo di una rete di sostegno alle aziende bio-sociali, in pratica un centro servizi per le aziende agricole, in grado di reperire risorse, partecipare a bandi o di provvedere all’acquisto di macchinari e strumen-

tazione in condivisione. Primaria anche l'esigenza di accrescere le possibilità di formazione, anche attraverso convenzioni con il mondo dell'associazionismo bergamasco, nonché la partecipazione comune a gare d'appalto per mense scolastiche e servizi in generale.

4. Le tendenze in atto

4.1. Nuovi modelli di produzione del valore

All'interno di questo panorama, che dà evidenza del forte sviluppo in termini di biodiversità economica ed imprenditoriale osservabile in ambito sociale, e tenuto conto della sempre più ampia e aggressiva presenza di imprese for profit tra i soggetti di offerta, la cooperazione sociale viene spinta ad un superamento dei tradizionali modelli di concertazione consortile, per sviluppare all'esterno prototipi di nuove modalità di produzione del valore sociale, in maniera più rapida, flessibile e ibrida (in termini di competenze e natura identitaria dei soggetti aggregati) di quanto non sia possibile realizzare all'interno delle compagini già esistenti, che mantengono attrattività e valore solo se riescono ad interpretare il ruolo di facilitatori e acceleratori di nuove occasioni di ibridazione e prototipazione, come evidenziato da tutti i casi intervistati.

Tab. 2 - I casi analizzati

| CASO | AMBITO INTER-VENTO | FASE DI SVILUPPO | COMPAGINE SOCIALI |
|-------------------------------|---|---|---|
| Local to You | E-commerce di prodotti di agricoltura biologica e sociale | Startup Srl (nata nel 2016), ora B-Corp Previsione <i>break-even</i> : 2018 | 3 cooperative sociali B 1 persona fisica esperta digitale e finanza 1 partner "industriale" (Mercato ortofrutticolo snodo nazionale) |
| Pass-partout | Servizi ai migranti (dall'accoglienza all'integrazione culturale) | Startup contratto di rete (nato 2016) Previsione <i>break-even</i> : già raggiunto | 5 cooperative sociali (tutte parte dello stesso Consorzio) |
| Bio-di-stretto Bergamo | Piattaforma di agricoltura biologica e sociale territoriale | Startup Associazione (nata nel 2016) Previsione <i>break-even</i> : modello ancora associativo, sono in fase di redazione di un <i>business plan</i> per costruire modello economico (aspetto dirimente per il futuro del progetto) | 40 realtà tra: Cooperative sociali Cooperative agricole Aziende Agricole Comuni Associazioni pubbliche e private |

| | | | |
|------------------|--------------------------------|--|--|
| ASM | Housing sociale | Srl impresa sociale (nata 2013) Dati economici non disponibili | 8 cooperative sociali (alcune delle quali hanno acquistato le quote del Consorzio SIS, socio fondatore, dopo la fase di startup). Hanno avuto un ruolo chiave, anche se non entrano nella compagine sociale, soggetti esterni quali: Investire Sgr (fondo immobiliare), FHS advisor tecnico e Fondazione Cariplo, Veneranda biblioteca ambrosiana. |
| Solari6 | Sanità leggera | Srl impresa sociale (nata nel 2011) <i>Break-even</i> non ancora raggiunto, obiettivo 2018 | 7 cooperative sociali 1 casa cura privata (poi uscita) 1 socio sovventore (Fondosviluppo) Obiettivo a tendere: far diventare soci anche i medici che lavorano per la struttura |
| Kilowatt | Industrie creative e culturali | Cooperativa di lavoro riconosciuta startup innovativa (nata nel 2014). | 6 soci lavoratori 6 soci finanziatori (di cui 3 persone giuridiche: Avanzi, Make a Cube, La Termica- società che ha accompagnato Kilowatt nella ristrutturazione degli Spazi e da fornitore ha deciso di investire successivamente nel progetto). Il riconoscimento del titolo di startup innovativa ha reso appetibile l'investimento nella cooperativa da parte dei soci finanziatori, in quanto la legge prevede un ritorno fiscale sugli investimenti del 30%. |
| Open City | Turismo accessibile | Progetto tra rete di cooperative | 1 consorzio cooperative sociali |

4.2. Da attività di rappresentanza a co-produzione di beni e servizi: il nuovo ruolo delle aggregazioni d'impresa

Le reti che prima nascevano naturalmente sulla base dell'identità comune, oggi si costruiscono sempre di più tra soggetti diversi, che vedono nella complementarietà un'opportunità di risolvere, in maniera inedita e producendo più impatto, sfide ritenute come rilevanti, fertilizzandosi a vicenda (Venturi, Zandonai 2016).

L'incontro tra diversi oggi viene facilitato da un cambiamento sostanziale nelle motivazioni dei vari attori che animano i mercati. Sulla spinta degli orientamenti dei cittadini, che nei paesi industrializzati stanno sempre più concependosi come utenti co-produttori che possono influenzare le scelte di produzione con le proprie decisioni di spesa, le imprese for profit sono sempre più alla ricerca di nuovi modelli di business in cui la responsabilità sociale diventi parte integrante delle strategie aziendali (come avviene, ad esempio, per le società *benefit*). Il non profit in questo contesto è portatore di valori particolarmente attraenti per la ricerca di modelli innovativi e al tempo stesso fragile nelle prospettive di sostenibilità economica della produzione dei servizi sociali, se esclusivamente orientate all'interlocutore pubblico. Da queste complementarietà possono nascere punti di contatto inediti, che superano la tradizionale relazione filantropica "donatore/ricevente", orientando forme di collaborazione capaci di creare valore reciproco.

La collaborazione tra imprese, specie per quelle più piccole e che non realizzano un prodotto proprio, rappresenta allora uno dei principali elementi per aumentare la capacità di innovare, di competere e dare impulso alla crescita delle attività imprenditoriali. Molte sono le possibili opzioni e forme organizzative: dalle semplici collaborazioni informali a veri e propri processi di aggregazione. Le reti d'impresa sono lo strumento guardato con più interesse (seppur ancora poco conosciuto e quindi fonte di criticità nell'interlocuzione con la P.A.), in quanto promuovono una particolare forma di collaborazione tra imprese che preserva l'indipendenza di ogni singola realtà e allo stesso tempo consente di sfruttare i vantaggi legati alla maggiore dimensione.

Quali caratteristiche hanno le aggregazioni che ottengono più successo in queste nuove configurazioni? L'analisi dei casi intervistati e le evidenze tratte dalla letteratura già esistente sul tema, consentono di identificare alcuni elementi chiave, non esaustivi ma utili ad orientare le organizzazioni ad operare efficacemente in questo scenario. Nella tabella 3 si riportano le principali caratteristiche individuate nelle nuove aggregazioni d'impresa.

Tab. 3 – Principali caratteristiche delle nuove aggregazioni di impresa

| ELEMENTO CHIAVE | CARATTERISTICA | ESEMPIO DAI CASI STUDIO |
|--------------------------------|--|---|
| <p>Complementarietà</p> | <p>La governance delle aggregazioni che producono innovazione sociale si costruisce ricercando competenze e network complementari, affinché sia possibile co-produrre beni e servizi complessi che non potrebbero essere internalizzati entro i confini organizzativi di un unico attore (Venturi, Zandonai 2016). Nei casi analizzati, l'omogeneità (territoriale, identitaria, giuridica, di esperienza) è vissuta come un limite alla produzione di impatto e competitività. In questi casi, la complementarietà dei soggetti è anche vissuta come fonte di apprendimento reciproco, elevando le competenze di tutti senza che ci siano funzioni specificatamente preposte alla formazione.</p> | <p>Bio-distretto: 40 soci tra Comuni, Cooperative Sociali, Aziende agricole, GAS</p> <p>Local to You: 3 cooperative sociali, 1 persona fisica esperta di digitale e finanza, 1 azienda industriale di commercializzazione prodotti agricoli</p> <p>Open City: 1 consorzio di cooperative sociali</p> <p>ASM: oltre ai soci cooperativi centrale è stata la partnership con Investire Sgr (fondo immobiliare), Fondazione Housing Sociale (<i>advisor</i> tecnico) e Fondazione Cariplo, Veneranda Biblioteca Ambrosiana</p> <p>Kilowatt: oltre ai soci persone fisiche, l'apporto in termini di <i>know how</i> ed esperienza dei soci giuridici è stata fondamentale per affrontare con maggiore serenità e credibilità l'investimento nella rigenerazione degli spazi e l'attivazione dei servizi correlati.</p> |

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| <p>Organizzazione piatta</p> | <p>Nei casi studiati, non c'è relazione biunivoca tra i soci e un unico nodo della rete che ha il compito specialistico di coordinare. A livello operativo il valore nasce dall'orizzontalità delle relazioni tra tutti i soci, dove ciascuno apporta il suo contributo specifico (a seconda di competenze, bisogni e vocazioni). L'elemento fiduciario è al centro: l'autonomia dei singoli è bilanciata dalla responsabilità nel portare a termine il proprio pezzo. Dove nasce una struttura di supporto, questa serve a facilitare e implementare il flusso, non a dirigerlo.</p> | <p>Passepartout: a livello organizzativo la rete è gestita da un comitato di gestione di 5 persone delegate da ciascun socio che si appoggia su persone già in organico delle singole cooperative distaccate di volta in volta a seconda dei progetti.</p> <p>Open City: c'è un tavolo di coordinamento di raccordo delle azioni e degli sviluppi, non c'è per ora bisogno di staff di rete.</p> <p>Kilowatt: ha fatto della ricerca sui modelli organizzativi orizzontali uno degli obiettivi centrali del proprio sviluppo, puntando a diventare la prima organizzazione italiana completamente <i>bossless</i>.</p> |
| <p>Rete aperta</p> | <p>I progetti dei casi studiati partono in piccolo come prototipi, ma contengono al loro interno i codici di base per restare aperti ad altri soggetti potenzialmente utili allo sviluppo e/o alla crescita dell'intrapresa. L'apertura non è arbitraria ma disciplinata da dispositivi specifici (da codici etici a regolamenti) che disciplinano i criteri di adesione. Spesso questi non si basano su tecnicismi ma sulla salvaguardia dell'orizzonte valoriale del progetto.</p> | <p>Local to You: aperti all'ingresso di nuovi partner che consentano di sviluppare il progetto, diversi a seconda delle fasi (ora il focus è sul canale distributivo e per questo si cerca un partner industriale). Non c'è preclusione di alcun tipo purché si mantengano i canoni di agricoltura bio e sociale e la logica sia win-win.</p> <p>Passepartout, Bio-distretto: nascono rispettivamente come contratti di rete e associazione proprio per favorire l'allargamento graduale ad altri attori.</p> |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| <p>Specializzazione</p> | <p>Le reti sono sempre più tematiche e pragmatiche. Non si compongono sulla base dell'identità culturale, ma sulla spinta di un obiettivo specifico (Venturi, Zandonai 2016). Nei casi studiati, le reti possono fornire anche servizi aggiuntivi o fare da traino per nuovi progetti di innovazione, non come vocazione orizzontale, ma solo in seconda battuta come gemmazione appoggiata su ciò che ha dimostrato di funzionare. Questo da un lato facilita la divisione dei compiti e la misurazione degli apporti (di risorse e responsabilità), dall'altro rende più complessa la gestione e la coesione tra i diversi soggetti, dove la motivazione ad investire si alimenta con la misurazione dei risultati ex-post e non più per l'adesione "ideologica" ex-ante (Venturi, Zandonai 2016).</p> | <p>Solari6: acquisizione di un ramo d'impresa da privato per entrare nel mercato della sanità leggera. Inizialmente ha tra i soci anche una Fondazione privata con esperienza in ambito sanitario. La compagine sociale, seppur relativamente omogenea, si stringe attorno alla mission specifica di fare impresa nel mercato della sanità leggera con un focus sulla qualità del servizio e la vicinanza agli utenti. In prospettiva, una volta raggiunta la sostenibilità, guarda al mercato della sanità integrativa e del welfare aziendale come possibile sviluppo.</p> <p>Bio-distretto: nasce con il focus su agricoltura bio e sociale. In prospettiva, una volta consolidato il progetto di business sul territorio di Bergamo, guarda alla possibilità di utilizzare la rete per entrare anche in altri mercati (es. turismo sociale).</p> |
| <p>Imprenditorialità</p> | <p>Le nuove aggregazioni nascono con una fortissima vocazione imprenditoriale. Anche quando scelgono forme associative leggere con un obiettivo di allineamento prima di tutto culturale, lo fanno come stadio iniziale di un percorso che abbia come sbocco la gestione diretta di processi produttivi (Venturi, Zandonai 2016). Nei casi studiati, la messa in comune di risorse e capitale umano comporta il godimento di economie di scala e la possibilità di cogliere nuove occasioni di business, con evidenti riflessi positivi sulla redditività dell'attività aziendale.</p> | <p>Tutti i casi intervistati nascono per fare impresa, nella quasi totalità dei casi sul mercato privato (tranne Passepartout che nasce prima di tutto per aumentare la qualità e integrare il paniere dei servizi nel mercato pubblico già presidiato). Anche il Bio-distretto ha orizzonte imprenditoriale, nonostante sia il più lontano al momento dall'avvio del ramo aziendale (data l'elevata complessità della rete associativa, per il momento concentrati sull'allineamento culturale e sulla ricerca fondi per far partire il progetto).</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>Tecnologia come fattore abilitante</p> | <p>Tutti gli elementi sopra elencati sono possibili se abilitati anche da sistemi informativi sofisticati, che consentono all'interno di far emergere le rispettive vocazioni specialistiche per integrarle con quelle degli altri e, all'esterno, di mantenere fluido il dialogo con gli attori che possono di volta in volta contribuire all'evolvere del progetto in un'ottica di co-produzione. Avendo cura di alternare le infrastrutture digitali con iniziative reali che, coinvolgendo tutti gli attori interessati, contribuiscano a cambiare i modelli di servizio, con un impatto anche sui modelli di business (Venturi, Zandonai 2016).</p> | <p>Solo per Local to You la tecnologia è un <i>asset</i> che qualifica il modello di business, ma in tutti i casi analizzati l'elemento tecnologico riveste un ruolo rilevante ai fini del funzionamento delle reti e per potenziare l'impatto delle attività (portale <i>Welcome Matera</i> che aggrega i servizi per Open City; sistema di comunicazione interna ed esterna con i migranti per Passepartout; futuro <i>e-commerce</i> per il Bio-distretto; macchine all'avanguardia per Solari6; comunicazione digitale per Kilowatt).</p> |
| <p>Ingresso in mercati inediti</p> | <p>Nei casi studiati, l'aumento di visibilità delle cooperative sociali di inserimento lavorativo e la valorizzazione dei loro prodotti attraverso le nuove forme di aggregazione sopra descritte, ha liberato il potenziale di collaborazione con imprese for profit, attraverso la possibilità di accedere a mercati spesso preclusi a chi fa inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, prima di tutto per una modesta capacità manageriale e di gestione di ambiti produttivi diversi.</p> | <p>Le nuove configurazioni hanno consentito alle cooperative sociali di entrare per la prima volta nel settore della commercializzazione su ampia scala di prodotti agricoli (Local to You, Biodistretto); nei servizi al turismo (Open City); nella sanità leggera (Solari 6); nella filiera dei servizi integrati ai migranti dall'accoglienza all'integrazione (Passepartout); nell'<i>housing</i> sociale e servizi di <i>facility management</i> collegati (ASM).</p> <p>Nel caso di Kilowatt, come detto non c'è uno specifico apporto della cooperazione sociale, ma la strategia di apertura a partner diversificati è la stessa e produce gli stessi effetti (es. la possibilità di attivare un asilo nido grazie alla partnership con soggetti con esperienza forte in tale ambito, invece che specializzarsi al proprio interno).</p> |

In questo contesto, è interessante evidenziare il cambiamento nel ruolo svolto anche dalla Pubblica Amministrazione nella genesi o nello sviluppo dei progetti analizzati. È come se, parallelamente o in

sincronia rispetto alle nuove iniziative in cui la cooperazione sociale recupera il ruolo di imprenditore sociale, anche pezzi lungimiranti della pubblica amministrazione prendessero coscienza di un nuovo ruolo che la PA può giocare in ambito welfare, come facilitatore di processi e piattaforma abilitante, più che mero regolatore. È il caso del Bio-distretto, frutto di un'evoluzione in chiave imprenditoriale di un'aggregazione informale attivata e coordinata dalla PA in occasione di eventi pubblici rilevanti (es. EXPO) o di Kilowatt, per il quale la localizzazione dello spazio dentro le Serre dei Giardini Margherita, polmone verde di Bologna precedentemente chiuso al pubblico, è il frutto di una partnership pubblico-privato all'interno di un bando comunale per l'assegnazione di spazi pubblici dismessi a fini sociali, che ha consentito a Kilowatt di sperimentare le dinamiche della rigenerazione e del fenomeno emergente dei *community hub*, permettendo di diffondere una nuova cultura degli spazi pubblici, sensibilizzando la cittadinanza rispetto a temi ambientali e sociali di rilevanza collettiva.

O come nel caso, diverso, in cui i nuovi soggetti si aprono a nuovi mercati indipendenti dalle commesse della P.A., ma proprio quel nuovo posizionamento gli consente di diventare interlocutori privilegiati della P.A. per lo sviluppo di azioni di innovazione a livello di policy (come nel caso di *Open City* che rappresenta un contenitore di servizi a domanda privata a cui la PA può guardare per potenziare l'efficienza dell'offerta turistica che è materia del proprio operare in materia di turismo accessibile a soggetti svantaggiati o con bisogni speciali).

Le nuove forme di aggregazione a carattere imprenditoriale della cooperazione sociale, più che servire a emanciparsi economicamente dalla P.A., ambiscono di fatto a mantenere un legame che non è più (solo) economico ma anche di stimolo e partenariato su un livello più paritario, per far sì che il terreno in cui si gioca il futuro dei servizi alla persona sia il più funzionante possibile e quanto più popolato da soggetti, in competizione tra loro, ma tutti allineati sullo stesso obiettivo di produrre impatto sociale.

4.3. L'innovazione non si fa più "dentro" ma "con": *open innovation* come orizzonte dei nuovi ecosistemi collaborativi

Molte delle sfide che la società contemporanea si trova a dover affrontare sono così grandi e complesse che le risposte raramente possono essere rintracciate all'interno dei confini di singole organizzazioni o discipline. Al tempo stesso, la velocità e la portata della digitalizzazione stanno accelerando e trasformando il modo in cui progettiamo, sviluppiamo e produciamo prodotti, il modo in cui forniamo i servizi e la natura stessa di prodotti e servizi, introducendo nuove catene di valore e opportunità intersettoriali prima impraticabili. Risolvere i problemi emergenti richiede infatti l'esperienza e la prospettiva di una molteplicità di attori ed è qui che si inserisce il tema dell'*open innovation*. La premessa fondamentale dell'*open innovation* è l'apertura del processo di innovazione a tutti i giocatori che possono contribuire, a prescindere dalla loro presenza o meno in un organigramma dato, in modo che la conoscenza possa circolare più liberamente e trasformarsi in prodotti e servizi in nuovi mercati, promuovendo una cultura più forte dell'imprenditorialità. Ciò significa che un'innovazione specifica non può più essere vista come il risultato di attività di innovazione predefinite e isolate, ma piuttosto come l'esito di un complesso processo di co-creazione, che coinvolge flussi di conoscenza tra tutti gli attori dell'ambiente economico e sociale.

Il concetto di *open innovation* è in continua evoluzione e si sta muovendo da transazioni lineari e collaborazioni bilaterali, verso ecosistemi innovativi dinamici, in rete e multi-collaborativi (Commissione Europea, 2016). Due elementi principali sostengono le concezioni più recenti:

1. *gli utenti sono al centro dei processi*: un'invenzione diventa un'innovazione solo se gli utenti diventano parte del processo di creazione del valore, in quanto fonti diffuse di conoscenza. Il termine "aperto" in questi contesti è stato utilizzato anche come sinonimo di "centrato sull'utente" (von Hippel, 2005). I cittadini, gli utenti e le organizzazioni della società civile hanno un ruolo centrale e trasversale in tal senso per portare l'innovazione sul mercato. Essi creano una domanda di prodotti e servizi innovativi, possono finanziare e/o sviluppare progetti che ritengono pertinenti ai loro bisogni, possono essere alla base di idee innovative che vale la pena diffondere e trasformare in servizi. L'impresa sociale oggi si trova a competere nell'arena di un mercato in cui il consumatore non acquista solo un bene e/o un servizio che incorpora qualità ma anche e soprattutto senso. Cerca quindi beni esperienziali. Questa tipologia di beni (sui quali in potenza l'impresa sociale ha un vantaggio competitivo) postula dunque la co-produzione;
2. *il contesto è parte fondamentale del contenuto*: far parte di un ecosistema ben funzionante, che abiliti la co-creazione, diventa essenziale per far funzionare l'*open innovation*. Servono laboratori di innovazione in cui sia possibile non solo sperimentare ma anche mettere in produzione nuovi prodotti, servizi e modelli organizzativi. In questo ecosistema le parti interessate hanno la possibilità, la fiducia e i mezzi per incontrarsi e collaborare lungo le catene di valore specifiche del settore, al fine di co-creare soluzioni alle sfide socio-economiche e commerciali ritenute come mutualmente rilevanti. Pertanto, è necessario costruire le condizioni ambientali (strategia ecosistemica) capaci di produrre un risultato che è impensabile poter generare in una logica di isolamento o di mera partnership. L'ecosistema diventa, insieme alle motivazioni intrinseche, lievito per dare valore aggiunto a beni e servizi di utilità generale: un ecosistema non statico e rigido, ma flessibile e resiliente, cioè capace di evolvere e modificarsi in funzione del valore atteso da chi fruisce e sempre più spesso paga, ossia il beneficiario/consumatore.

Gli imprenditori sociali sono quindi chiamati a rinnovare radicalmente la loro «meta-competenza» imprenditoriale, ricercando nuovi equilibri a partire dalla costruzione di nuovi ecosistemi. Il primo passo nella creazione di un ecosistema è la definizione dell'impatto sociale desiderato nonché dei passaggi che consentiranno di generare tale impatto. Le esperienze rintracciate nelle interviste effettuate nella presente ricerca confermano il delinearsi di una tendenza in atto nei meccanismi di attivazione dei processi di innovazione: la risoluzione di sfide sociali e imprenditoriali in un mondo interconnesso è sempre più il *frutto di alleanze variabili tra un mix di attori*, che si muovono sia all'interno che all'esterno delle compagini organizzative, per condividere risorse materiali e immateriali.

Tab. 4 - Strategie di alleanza variabile: evidenze dai casi studio

| | |
|----------------------------|---|
| <p>Passepartout</p> | <p>“Uno dei progetti che stiamo sviluppando come Passepartout è Casa Chiaravalle, luogo confiscato alla mafia che torna a vivere per fornire alloggio temporaneo a richiedenti asilo. Un privato cittadino ha dato disponibilità a costruire il progetto mettendo competenze e finanza, ma senza l’interesse ad entrare a far parte di Passepartout, in quanto interessato solo a quella specifica attività. Allora abbiamo creato un’ATI tra la sua associazione e Passepartout solo per la gestione di Casa Chiaravalle. Questa flessibilità è la filosofia con cui ci muoviamo nel cercare alleanze per realizzare i progetti che ci stanno a cuore”.</p> |
| <p>ASM</p> | <p>ASM nasce anche grazie al partenariato con un soggetto esterno alla compagine sociale, ma che ha svolto un ruolo chiave per l’avvio dell’iniziativa: si tratta infatti di un importante soggetto filantropico – fondazione Cariplo – già impegnato nel settore dell’<i>housing</i> sociale e, più in generale, nel sostegno al settore <i>non profit</i> e dell’imprenditoria sociale. Attraverso questa iniziativa fondazione Cariplo intende promuovere un nuovo modello di azione a sostegno di iniziative imprenditoriali a scopo sociale e che, probabilmente, contribuiranno anche a mutare il ruolo della fondazione stessa nell’esercizio delle sue attività istituzionali. Il ruolo della fondazione è stato più di <i>venture</i> che di <i>grant maker</i>, in quanto mira a realizzare un effetto-leva grazie ad un investimento mirato delle proprie risorse a sostegno della capitalizzazione del soggetto gestore dell’iniziativa. Tale ibridazione, peraltro, rappresenta una sorta di prototipo che, nelle intenzioni dei promotori, dovrebbe essere replicato su più vasta scala e anche in settori di intervento diversi da quelli dell’<i>housing</i> sociale (Venturi, Zandonai 2014)</p> |
| <p>Kilowatt</p> | <p>La <i>partnership</i> variabile con soggetti esterni di volta in volta aggregati sulla base delle competenze e reti è alla base della capacità di Kilowatt di generare un paniere ampio di offerta a pubblici diversificati, coerentemente con l’obiettivo di rispondere ai bisogni ampi di welfare delle persone. L’attivazione di un Gruppo di Acquisto Solidale (KW GAS), la formazione, l’incubazione collaborativa di idee d’impresa, l’asilo nido, lo spazio di <i>co-working</i>, l’orto urbano, l’offerta di musica, cinema, arte e cultura, la sperimentazione di nuovi modelli per organizzare il lavoro attorno a vocazioni e talenti, l’inclusione lavorativa di soggetti fragili, sono tutte risposte che ruotano attorno a questo obiettivo ampio, fluido per natura e che per questo richiede ingegnosità, multidisciplinarietà (con approccio non rigido ma in chiave di <i>open innovation</i>) e continua sperimentazione.</p> |

In generale, i partner possono portare diversi tipi di valore aggiunto: risorse di rete (accesso ai mercati locali, clienti, partner ...); supporto *peer-to-peer* da parte di altri che lavorano negli stessi cam-

pi; *coaching* e supporto aziendale; competenza accademica e sostegno alla ricerca; risorse finanziarie per l'avviamento o la crescita; risorse giuridiche; piattaforme per la diffusione delle conoscenze; accesso alle conoscenze, reti ed esperienze. Non basta più quindi avere competenze e talenti dentro l'impresa, occorre connettersi e catalizzare "l'innovazione che accade" al di fuori dell'impresa, attraverso strategie e scelte divenute oggi centrali per competere (Venturi, 2017).

In questo contesto, la cooperazione sociale oggi può attingere a un vasto bacino di competenze e di risorse sviluppate da altri soggetti che in modo più o meno consapevole hanno ripreso e potenziato alcuni suoi caratteri costitutivi: dai cittadini attivi che rigenerano i beni comuni urbani rifondando il volontariato, alle imprese for profit che incorporano valore sociale e ambientale nelle loro catene di produzione superando le logiche della responsabilità sociale d'impresa (Venturi, Zandonai, 2017). In tal senso, il campo da gioco per la cooperazione sociale paradossalmente non si restringe perché popolato da soggetti nuovi, ma si allarga, aumentando le configurazioni possibili di alleanze per risolvere sfide sociali che la pubblica amministrazione da sola non è più in grado di fronteggiare, neanche utilizzando la strategia della delega tramite appalto, utilizzata nell'illusione di fare di più con meno e che si è dimostrata invece inefficace per rispondere alla crescente domanda di accesso e personalizzazione dei servizi di cura.

4.4. Cambiano le competenze, le figure necessarie e i ruoli

L'ingresso in nuove tipologie di mercato presuppone per la cooperazione sociale un investimento in nuove competenze, metodi e linguaggi che rendano le alleanze (quando possibile) non delle semplici configurazioni temporanee attorno a un singolo progetto, ma delle vere e proprie iniziative imprenditoriali in grado di promuovere cambiamenti radicali e non solo innovazioni incrementali, con tutto ciò che ne consegue in termini di *business modelling*, modelli di gestione e sfide di sostenibilità economica. L'*open innovation* in tal senso non è soltanto una strategia nuova per innovare prodotti o servizi, ma anche un *processo che attiva sistemi di alleanze inediti*, che produce l'impatto indiretto di attivare un cambiamento culturale all'interno delle singole organizzazioni partecipanti, accelerando sistemi di apprendimento e formazione *on the job* man mano che l'intrapresa comune cresce. La formazione che accompagna questo tipo di processi è sempre più raramente di tipo tradizionale o frontale, e sempre più il frutto di dinamiche di "apprendistato". Diventa cruciale quindi non solo individuare il contenuto della formazione ma anche il "maestro" da cui apprendere, che non è più docente in senso stretto ma spesso anche partner imprenditoriale.

Ad esempio, nel caso di *Local to You*, la scelta di una "scatola" ibrida come una Srl aperta all'ingresso di soci diversi dalle cooperative sociali (dal singolo innovatore al partner industriale for profit), ha permesso di introdurre competenze inedite nel sistema cooperativo (da quelle tecnologiche, al marketing e comunicazione strategica, alla finanza e commercializzazione prodotti), trasformando il progetto non solo in una nuova opportunità d'impresa, ma anche in una vera e propria palestra di innovazione interna per il personale delle cooperative sociali coinvolte.

Local to You

“La partnership con una persona esperta di finanza e tecnologia nel creare Local to You ci ha offerto anche una grande opportunità di far crescere le professionalità interne alla cooperativa. Abbiamo chiesto a persone di diversi servizi della cooperativa sociale (da HR a contabilità) di affiancare il team di Local to You anche se non seguono direttamente il progetto, perché così apprendono e crescono e questo farà crescere anche la cooperativa nelle sue attività più tradizionali”

Il tema delle competenze apre un ulteriore scenario soprattutto per quei progetti della cooperazione sociale che fanno leva sulla tecnologia, come nel caso di Local to You, del Bio-distretto o di Open City con Welcome Matera, per restare ai casi intervistati. In questi esempi, infatti, *la tecnologia diventa un'opportunità per ridefinire i modelli organizzativi* e le relazioni con la comunità di riferimento, fornendo alla cooperazione la possibilità di scalare il proprio impatto attraverso una *governance* alternativa (coesiva e mutualistica) delle piattaforme digitali, rispetto ai modelli proprietari finora prevalenti. In tal senso, fare leva sulla tecnologia non esime la cooperazione dal lavorare di più e sempre meglio sulle competenze relazionali, anzi, la strada del digitale ha senso se l'impatto viene misurato in termini di maggiore coesione con i territori di riferimento e se diventa uno strumento per affinare e migliorare la qualità della relazione con utenti-coproduttori.

Se si adotta una prospettiva di *open innovation*, infatti, molte attività da funzioni di staff diventano punti di contatto con l'esterno e luoghi di dialogo con gli utenti che rivestono un'importanza cruciale per coinvolgere attori diversi, spesso in contesti allestiti con infrastrutture tecnologiche, competenze (soprattutto di metodo), spazi dove è più semplice costruire relazioni informali, aperti a operatori, volontari, professionisti, cittadini, *policy maker*. Soggetti che, lavorando gomito a gomito, contribuiscono sia a ridisegnare i servizi esistenti, che in generale a far circolare ed emergere idee per nuove attività (Zandonai, 2016). Un primo passo in tale direzione l'hanno compiuta, ad esempio, quelle cooperative sociali che hanno aperto al loro interno spazi di *co-working* o di incubazione di idee, punti di ristorazione o bar, librerie che svolgono al tempo stesso un primo punto di accesso a servizi sociali di altro tipo. La qualità delle *soft skill* degli operatori diventa dunque un elemento centrale su cui investire (Venturi, 2016).

Kilowatt

“Avere a disposizione uno spazio è per noi sia occasione di promozione dei diversi servizi che offriamo che terreno di sperimentazione, per poter testare prima di tutto su di noi soluzioni che proponiamo poi ad altri. Il co-working consente di aggregare competenze sempre nuove, le Serre attirano pubblici diversi che esprimono una molteplicità di bisogni, l'asilo ci consente di dare una risposta a parte di quei bisogni e al tempo stesso sperimentare servizi di welfare innovativo, ecc. Lo spazio è un grande laboratorio di innovazione nel cuore della città.”

4.5. Cosa fa funzionare l'innovazione collaborativa

Ciò che accomuna gli “ecosistemi dell'innovazione” è dunque l'aspirazione a raggiungere un dato obiettivo attraverso la complementarità di apporti, più che l'appartenenza identitaria o l'esperienza in un

dato settore comune, al fine di ottenere risultati che nessuna organizzazione singolarmente sarebbe stata in grado di raggiungere. Sempre più organizzazioni stanno sperimentando questo approccio, tuttavia molti ecosistemi dell'innovazione falliscono nei loro intenti nonostante le buone intenzioni iniziali. Le ragioni sono molteplici: obiettivi divergenti, interessi individuali, differenze culturali, valoriali o di approccio, spinte competitive interne al gruppo, ma anche semplicemente la mancanza di esperienza nel gestire la collaborazione all'interno delle reti attivate (Hill, Brandeu, Truelove, Lineback, 2014).

Questa evidenza è stata riscontrata in tutti i casi analizzati e costituisce un elemento chiave da tenere in considerazione quando ci si appresta a immaginare strategie di *open innovation*. Molte delle soluzioni identificate dalla teoria manageriale al rispetto enfatizzano l'importanza di costruire quanto prima, attorno agli obiettivi della collaborazione, organizzazione e sistemi di governance formali. Questi aspetti sono fondamentali, ma lo studio degli ecosistemi innovativi di successo ha evidenziato che l'elemento centrale, prima ancora della struttura, è l'attivazione nel gruppo di un *"senso di comunità"*, ovvero la consapevolezza condivisa di contribuire a una causa significativa e condividere uno scopo appassionante fondato su valori comuni (Hill, Brandeu, Truelove, Lineback, 2014). Soltanto se le regole di ingaggio e i sistemi organizzativi sono costruiti attorno a questo senso di comunità, l'ecosistema collaborativo avrà la spinta necessaria per funzionare con successo.

Tab. 5 – Sfida sulla tenuta dell'aggregazione evidenziata in fase di intervista

| | |
|----------------------|---|
| Bio-distretto | <i>"La rete permette di superare il problema della sostenibilità economica facendo leva su una piattaforma per la condivisione. Il problema ora è tenere coeso un gruppo così ampio e diversificato attorno all'obiettivo imprenditoriale comune"</i> |
| Open City | <i>"Il contratto di rete è aperto all'ingresso di altri attori, anzi stimoliamo l'aggregazione perché ci consentirebbe di ottenere un impatto significativo in ambito di turismo accessibile sul territorio. Ma non è facile persuadere altri soggetti ad aggregarsi, anche quando hanno bisogno delle opportunità che la rete offre"</i> |
| Local to You | <i>"Abbiamo avuto bisogno prima di tutto di avvicinare i nostri approcci, trovando una coincidenza di valori e vedute sul tipo di impatto che volevamo generare. Solo a quel punto abbiamo potuto ragionare sul metodo di lavoro e sul tipo di contenitore giuridico più adatto allo scopo"</i> |
| Passepartout | <i>"Le aggregazioni tra organizzazioni sono faticose: non basta scegliere un modello contrattuale che ci tenga insieme, occorre lavorare sulla dimensione collettiva, disegnando dispositivi che ci consentano di generare senso di appartenenza oltre i confini delle singole realtà che compongono la rete. Su questo si gioca la sfida dell'evoluzione del progetto"</i> |

| | |
|-----------------|--|
| Kilowatt | <p><i>“Siamo in fase di crescita molto veloce ma l’integrazione di persone nuove per noi è parte di un processo delicato. L’invio di CV non funziona perché non chiarisce le motivazioni intrinseche delle persone. Soprattutto nel nostro modello, che ambisce a logiche bossless, le dinamiche relazionali sono fondamentali. Aggregiamo soggetti nuovi più su base empatica e di mutuo riconoscimento che sulla base di specifiche competenze.”</i></p> <p>Per completezza va aggiunto che il processo di evoluzione graduale da dinamiche associative ad architettura imprenditoriale via via più complessa ha consentito a Kilowatt di rodare il modello e di far emergere gradualmente ruoli e vocazioni tra i soci, consentendo di arrivare alla fase di investimento strutturale negli spazi e alla gestione manageriale delle varie attività con maggiore coesione e visione nell’integrazione delle diverse anime che operano nei settori dell’innovazione sociale, dell’economia circolare, della comunicazione e della rigenerazione, consentendo a Kilowatt di superare con successo la delicata fase di startup, in un settore - come quello delle attività creativo-culturali a impatto sociale - complesso in termini di modelli per la sostenibilità.</p> |
|-----------------|--|

Il senso di comunità tuttavia non è innato, va costruito e curato periodicamente, soprattutto nelle prime fasi di avvio delle nuove configurazioni, attraverso percorsi ad hoc, soprattutto quando si supera il livello della singola organizzazione per mettere insieme attori che fino a poco tempo prima si muovevano come *competitor* o lavoravano in ambiti completamente diversi.

4.6. Replicabilità dei modelli: come si diventa grandi (oltre lo *scaling*)

Negli ultimi anni chi si occupa di innovazione sociale si è molto interrogato sulla “scalabilità” di progetti che hanno dimostrato di funzionare in determinati contesti, cercando di cogliere elementi utili alla loro modellizzazione, nell’ottica di diffonderli e trasferirli anche altrove (sia per aumentare l’impatto sociale prodotto che la sostenibilità di chi lo produce).

Si tratta di un aspetto che non viene sempre adeguatamente valorizzato, soprattutto in alcuni ambiti della produzione culturale e sociale, rendendo così difficoltoso trasferire su vasta scala soluzioni innovative in campo sociale (in particolare nel welfare), che rimangono in qualche modo limitate all’interno di specifiche sperimentazioni, sistemi territoriali e modelli organizzativi (Venturi, Zandonai 2016). La scalabilità in questo contesto non implica necessariamente solo la crescita dimensionale dei progetti, per produrre economie di scala esponenziali, spesso basate su operazioni di standardizzazione: soprattutto in campo sociale, il potenziale di standardizzazione è limitato e occorre immaginare soluzioni alternative, che tengano conto della necessità di mantenere un equilibrio tra la sostenibilità e la personalizzazione, tra replicabilità dei modelli e adattamento ai contesti specifici e alle esigenze che esprimono in termini di co-produzione.

In questo contesto, le strategie di *scaling* delle innovazioni sociali sperimentate localmente possono essere raggruppate in due categorie: la prima si basa su un modello classico di *scaling wide* basato

sull'aumento in termini quantitativi, ad es. servire più persone; la seconda si basa su una modalità di *scaling deep*, ovvero sulla ricerca di un miglioramento significativo dei risultati che si vogliono ottenere, ad es. diversificando le attività (Bloom, Chatterji, 2009). Secondo gli autori, la capacità dei progetti di innovazione sociale di crescere, secondo una di queste due strategie, dipende dalla capacità delle realtà che li portano avanti di combinare sette fattori:

- **persone** - efficacia dell'organizzazione nel curare le fasi di reclutamento e di gestione del personale, comprese le posizioni manageriali, selezionando persone con le giuste competenze e talenti. Un punteggio elevato su questo sarebbe un indicatore del fatto che l'organizzazione riesce facilmente a ricoprire i ruoli di cui ha bisogno. Quando le organizzazioni sviluppano questa competenza, riescono ad attrarre, ispirare e motivare le persone giuste meglio dei propri competitor. Soprattutto per quanto riguarda le organizzazioni a finalità sociale, l'attrazione dei giusti talenti è un fattore cruciale per la scalabilità dei progetti;
- **comunicazione** - efficacia con cui un'organizzazione riesce a persuadere gli stakeholder chiave (utenti, dipendenti, soci, finanziatori, PA) che vale la pena sostenere o adottare la strategia di cambiamento promossa attraverso i propri progetti, in quanto leva essenziale per la scalabilità;
- **costruzione di alleanze** - efficacia con cui si costruiscono partenariati, coalizioni, joint venture e altri legami più o meno deboli per consentire di aumentare l'impatto dei progetti. Un punteggio elevato su questo punto mostrerebbe un'organizzazione che non si chiude in se stessa per realizzare i propri obiettivi, ma invece cerca costantemente di unire gli sforzi con altri. La capacità di costruire alleanze è un fattore cruciale per consentire la scalabilità: gli imprenditori sociali che hanno più successo sono quelli che non si preoccupano della "proprietà intellettuale" e della salvaguardia delle proprie idee progettuali, ma operano invece in una modalità collaborativa e "open source", aiutando tutti a contribuire all'impresa di "diventare grandi";
- **advocacy** - l'efficacia con cui un'impresa sociale è in grado di generare le condizioni di contesto più adeguate attraverso un'azione incisiva nei confronti della P.A.;
- **sostenibilità economica** - aver raggiunto un attivo di bilancio prima di immaginare azioni di *scaling*;
- **replicabilità** - efficacia con cui i progetti, servizi o beni prodotti sono adattati e replicati in contesti diversi da quelli che li hanno generati, senza un declino in qualità. La presenza di un sistema di formazione, modellizzazione di passaggi chiave, accordi commerciali, un brand, sono tutti fattori che possono consentire di aumentare l'efficacia di azioni di *scaling*;
- **stimolo del mercato** - efficacia con cui un'organizzazione riesce a creare una domanda pagante per un'offerta di servizi e prodotti ad impatto sociale (ad es. sanità leggera a prezzi ridotti, turismo accessibile, prodotti da agricoltura sociale ecc.).

Tutti i progetti analizzati si pongono il problema di come raggiungere un grado di sostenibilità oltre la fase di sperimentazione, che consenta di mantenere nel tempo lo scopo di produrre lo specifico impatto sociale per cui sono nati. Questo interrogativo ha consentito di immaginare possibili modelli di scalabilità dei progetti avviati, che nella maggior parte dei casi si traduce in termini non tanto di crescita dimensionale quanto di strumenti di accompagnamento, affinché altri possano replicare il progetto altrove.

Tutti i casi analizzati, risultano infatti replicabili e non strettamente determinati dal contesto specifico in cui sono nati. Tuttavia, nella maggior parte dei casi il legame con il territorio di riferimento e l'obiettivo delle realtà coinvolte di costruire su quello specifico territorio opportunità sempre nuove di inserimento lavorativo, fanno sì che la visione di crescita sia data da un mix di strategie *deep* e *wide*: una diversificazione delle attività a partire dagli *asset* materiali e immateriali generati dall'attività principale che ha fatto partire il progetto, per aumentare l'impatto a livello locale (*deep*); una modellizzazione del progetto iniziale, per facilitare la sua replicabilità altrove, tramite l'assistenza tecnica a soggetti terzi che offra prospettive di entrate economiche dalla consulenza, senza investire in crescita dimensionale, mantenendo comunque l'orizzonte dell'impatto a livello sistemico (*wide*).

La maggior parte dei progetti intervistati è tuttavia ancora in una fase di startup: risulta quindi prematuro effettuare un'analisi solida delle strategie di crescita oltre il livello di sostenibilità.

Tab. 6 – Strategie di crescita dei progetti analizzati

| Caso | <i>Scaling deep</i> | <i>Scaling wide</i> |
|---------------------|---|--|
| Local to You | Possibilità in prospettiva di usare la piattaforma anche per altri servizi. | L'uso della piattaforma di <i>e-commerce</i> , una volta superati i tre anni di proiezione per uscire dalla fase di startup, consentirà al progetto di scalare in altre città fuori Bologna, potenzialmente in maniera esponenziale, tramite l'aumento dei fornitori e soci nei diversi territori dove si vorrà operare. Tuttavia per il momento la visione di Local to You non è espandersi direttamente ma piuttosto immaginare sistemi di assistenza tecnica per mettere a disposizione di altri brand, piattaforma e <i>know-how</i> tecnico nella gestione. |

| | | |
|---------------------|---|--|
| Kilowatt | La diversificazione delle risposte ai bisogni ampi di welfare intercettati è la strategia primaria del progetto, che anche grazie allo spazio in cui si inserisce e alla multidisciplinarietà dei soggetti che aggrega riesce ad essere particolarmente prolifico in termini di offerta sul territorio in cui si inserisce. | In prospettiva c'è la volontà di scalare l'impatto di alcuni servizi a livello nazionale (in particolare l'attività di consulenza e quella di comunicazione). L'attività di rigenerazione e gestione dello spazio è vista più nell'ottica della replicabilità tramite accompagnamento a terzi, anche se è in corso la valutazione di una soluzione che contempra la creazione di un nuovo soggetto partecipato da Kilowatt e dai diversi soggetti che di volta in volta vorranno investire su questo fronte. |
| Passepartout | Costruzione di un modello integrato inedito di assistenza migranti basato su tre filoni di attività e servizi: accoglienza tramite l'abitare, integrazione lavorativa, integrazione culturale (ancora non sviluppata). | Modello integrato non vincolato alle condizioni di contesto, è perfettamente scalabile. La visione di Passepartout non è crescere da un punto di vista dimensionale in altre regioni ma di avviare un servizio di consulenza per affiancare altri ad adottare il modello, magari adottando lo stesso brand (ragionamento ancora <i>in nuce</i>). |

ASM*

**quanto riportato su ASM deriva da un'intervista realizzata per analizzare solo l'aspetto specifico delle prospettive di sviluppo dal punto di vista di una cooperativa sociale neo-socia di ASM (intervista a Andrea Ripamonti, Spazio Aperto)*

L'acquisto di quote di ASM da parte di una delle cooperative sociali socie consente di fare leva sulle politiche abitative per ampliare il paniere di servizi utili ad aumentare gli inserimenti lavorativi di soggetti svantaggiati, a partire da: servizi di *facility management* per gli edifici (pulizie, manutenzione, gestione portinerie); percorsi di inclusione per gli abitanti più fragili in *social housing* (formazione e inserimento lavorativo nei servizi agli stessi edifici) dando possibilità di reddito che poi si traducono per le cooperative socie di ASM in minori costi per gli affitti non pagati ecc. Presidiare imprenditorialmente l'abitare diventa opportunità di attivare nuovi filoni di lavoro, con prospettive di partnership anche con il mondo profit: ad es. grandi società di edilizia a cui affiancare *know-how* della cooperazione in ambito di impatto sociale; oppure fare leva sulla *sharing economy* per creare piattaforme di gestione condivisa di alcuni servizi che fanno leva sullo scambio tra abitanti dello stesso stabile (es. mobilità).

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| <p>Bio-distretto Bergamo</p> | <p>La costruzione di una piattaforma fisica e virtuale per veicolare la produzione di cibo da agricoltura bio e sociale sia a privati cittadini che a mense pubbliche e private, consentirà ai piccoli e piccolissimi produttori di coordinare le produzioni e aumentare i volumi attraverso un raccordo coordinato di rete che stimoli la domanda e pianifichi coerentemente l'offerta. Una volta avviato il braccio agricolo, servirà per lo sviluppo di progettualità territoriali integrate in altri settori (es. turismo; cultura ecc.).</p> | <p>Modello integrato non vincolato alle condizioni di contesto, è perfettamente replicabile. Bio-distretto fa già parte di un network con un brand nazionale (AIAB) e ne sono già nati 11 in Italia, a cui il bio-distretto di Bergamo alla caratterizzazione "bio" ha aggiunto anche quella "sociale", contaminando in questo anche le imprese profit coinvolte (ad es. educandole e accompagnandole a fare esse stesse inserimento lavorativo, ed essere quindi sia "bio" che "sociali"). Il Bio-distretto di Bergamo è interessato a consolidare l'esperienza su tutta la provincia e nel caso aiutare altri a replicare il modello in altri contesti. Non è scalabile tout court perché fortemente legato alla costruzione di relazioni territoriali.</p> |
| <p>Solari6</p> | <p>Una volta raggiunta la sostenibilità nel settore primario della sanità leggera (servizi a privati), il consolidamento del brand e della reputazione territoriale può portare allo sviluppo di servizi di welfare aziendale per le imprese del territorio (es. sanità integrativa). Solari6 è inserita in un contesto imprenditoriale "ricco" (quartiere moda e consulenza a Milano) e presenta ottime prospettive da questo punto di vista. Altro filone è lo sviluppo di attività in partnership per le cooperative sociali A per co-business.</p> | <p>Nasce come modello scalabile attraverso il <i>franchising</i> di un <i>brand</i> nazionale. Nel tempo il business model ha subito adattamenti dovuti anche al fatto che fare impresa nella sanità leggera implica costruire un mix di alleanze pubblico-private (il convenzionamento con il servizio sanitario pubblico è polmone di sostenibilità ad oggi) per garantire margini di sostenibilità e questo aspetto è fortemente contestualizzato al territorio di riferimento.</p> |

| | | |
|------------------|---|---|
| Open City | La costruzione della piattaforma fisica e virtuale legata al turismo accessibile consente non solo di diversificare i target (e le fonti di reddito) delle cooperative partecipanti, ma anche di creare un'infrastruttura su cui in prospettiva agganciare anche altre fette di mercato oggi non servite (es. mobilità, rigenerazione piccoli centri non serviti ecc.). | L'obiettivo è crescere per dimensione e per replicabilità del modello altrove, a partire dall'esperienza di aggregazione dei servizi attorno al marchio Open City e alla partecipazione in reti imprenditoriali turistiche. Il format è esportabile e replicabile, tanto che stanno nascendo alleanze extra-territoriali con le regioni limitrofe, ma l'obiettivo del Consorzio "La Città Essenziale" resta la sostenibilità delle proprie associate, le cui prospettive dipendono dalla capacità di rigenerare, ideare e inventare nuovi servizi nel territorio coerentemente con il fabbisogno rilevato. Il Consorzio è perciò interessato ad affiancare altri che vorranno replicare altrove, non ad agire direttamente altrove. |
|------------------|---|---|

4.7. Limiti dei modelli analizzati

Per quanto riguarda i limiti allo sviluppo dei casi analizzati, in sede di intervista non sono stati rilevati ostacoli strutturali alla piena realizzazione dei business model studiati. I limiti riportati sono, nella maggior parte dei casi, riconducibili a difficoltà di *change management* connesse alle innovazioni introdotte, o a necessità di strutturare la parte finanziaria e manageriale per accompagnare lo sviluppo delle attività. In ogni caso, al fine di una rappresentazione completa della replicabilità dei casi analizzati, si riportano di seguito anche i principali limiti evidenziati da ciascun progetto.

Tab. 7 – Limiti al modello adottato

| | |
|----------------------|--|
| Bio-distretto | <ul style="list-style-type: none"> • Manca ancora l'elaborazione di un modello di business che renda sostenibile l'azione di coordinamento della rete (oggi basata su volontariato in ottica di investimento relazionale futuro). Serve costruire un business model innovativo e intercettare fondi per farlo partire. • La forza della rete è al tempo stesso la sua fragilità: difficoltà di tenere insieme una compagine così differenziata senza azioni specifiche che la tengano coesa. |
|----------------------|--|

| | |
|---------------------|---|
| Passepartout | <ul style="list-style-type: none"> • L'umore politico prevalente sul tema migranti rappresenta un fattore di rischio (essendo il progetto ancorato su partnership con pubblico da un lato e con la comunità locale dall'altro). • Necessario lavorare sulla dimensione collettiva della rete per superare la spinta centrifuga delle identità individuali (soluzione individuata al momento è trovare uno spazio fisico comune dove far convergere gli operatori che lavorano sui progetti della rete). |
| Kilowatt | <ul style="list-style-type: none"> • Il fatto di avere in gestione uno spazio pubblico costringe a lavorare col pubblico, che se da un lato è un valore dall'altro è una fonte di rischio e incertezza perché pone costantemente dei vincoli all'innovazione e in difficoltà l'approccio imprenditoriale. Se cambia il contesto politico potrebbe essere messa in discussione la possibilità di offrire gratuitamente la rassegna culturale estiva. È un limite non controllabile, ma è anche una sfida culturale che implica un confronto con la PA se si vuole trasformare il modo in cui la burocrazia affronta il tema dei <i>community hub</i>. |
| Open City | <ul style="list-style-type: none"> • Limiti alla crescita del progetto nei luoghi dove ci sono poche cooperative sociali in grado di offrire servizi: discrepanza di velocità tra l'applicazione della piattaforma in altri territori e l'agilità di risposta della cooperazione sociale. Occorre un investimento in cambiamento culturale che necessita di risorse per poterlo realizzare. |
| Local to You | <ul style="list-style-type: none"> • Competenze imprenditoriali della cooperazione sociale sono ancora troppo scarse (in termini di strategia, marketing, commerciale, comunicazione ecc.) per garantire sostenibilità dei progetti se portati avanti in solitudine. Limite forte risolto da Local to You con l'ibridazione (cerco competenze fuori dall'organizzazione per far crescere quelle già al suo interno). |
| Solari 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Forti limiti finanziari, settore sanità leggera richiede forti investimenti, la cooperazione sociale che porta avanti un modello "sartoriale" non basato sulle economie di scala ma sulla personalizzazione della cura e garanzia della qualità del servizio, ha bisogno di alleati forti in questo che non ha ancora trovato (piccoli in un mondo di giganti). |
| ASM | <i>dati non pervenuti</i> |

4.8. Il "terzo tempo" della cooperazione sociale

Il principale obiettivo oggi dell'impresa sociale è quello di sbloccare il potenziale, fin qui latente, del cd. non profit produttivo e, al tempo stesso, di includere la dimensione dell'impresa for profit nel perimetro del Terzo settore. Un'operazione dalla valenza culturale molto significativa in quanto concet-

tualizza il valore dell'imprenditore in uno spazio dove mercato e reciprocità si ricombinano per allargare e qualificare l'offerta dei beni e servizi più preziosi: quelli di interesse generale. Non solo nei comparti tradizionali – welfare, cultura, ambiente, ecc. – ma risocializzando produzioni come energia, trasporti, infrastrutture, dove negli ultimi trent'anni un mix di liberismo e tecnocrazia statalista ne ha estratto il valore più che redistribuirlo. Ciò richiede di ridefinire il profilo organizzativo e "antropologico" dell'imprenditore, superando lo stereotipo di colui che persegue il mero profitto.

L'impresa sociale ridisegnata dalla riforma dilata la biodiversità dei soggetti introducendo alcune innovazioni significative soprattutto per le imprese for profit che decideranno di adottare questa qualifica: redistribuzione, ma solo parziale, degli utili, apertura della *governance* a diversi portatori di interesse, operatività in settori di evidente rilevanza sociale, incentivi per coloro che investono nel capitale sociale. Un soggetto sempre più ibrido a cui si aggiunge la possibilità di coinvolgere volontari (in numero non superiore a quello dei dipendenti). All'interno di questa traiettoria di innovazione istituzionale, la cooperazione sociale, il modello originario e fin qui più diffuso di impresa sociale, viene riconosciuta come "impresa sociale" *de facto*, cioè con un automatismo che non richiede alcun adempimento formale. Ma ad oggi su alcuni ambiti mantiene le sue specificità, come nell'individuazione dei soggetti svantaggiati da inserire in percorsi di inserimento lavorativo, nel caso delle cooperative sociali di tipo B, e dall'altro dei settori dei servizi alla persona in cui operano le cooperative sociali di tipo A (servizi socio assistenziali, sanitari, educativi).

Un automatismo che può essere un'arma a doppio taglio, perché ad oggi non sarebbe prevista la possibilità per le cooperative sociali di operare negli altri settori previsti dalla legge, ad esempio la formazione, la tutela dei beni culturali e ambientali, il turismo sociale, *l'housing* sociale, ecc. Una mancanza questa da sanare per facilitare l'estensione del paradigma mutualistico oltre il tradizionale perimetro di welfare. Che destino ci si deve dunque aspettare per il "leader di settore" nel quadro più ampio e diversificato dell'ecosistema dell'impresa sociale? Usando una famosa schematizzazione di Henry Mintzberg, le organizzazioni della società civile apparterrebbero alla categoria delle "*ideological organizations*", vale a dire organizzazioni a forte movente ideale. La vita di tali soggetti conoscerebbe tre fasi: quella della nascita e della prima infanzia, in cui sono l'entusiasmo e la forte spinta motivazionale i fattori di traino; quella del consolidamento, in cui la razionalizzazione degli schemi organizzativi prende il sopravvento; ed infine la fase che vede due esiti possibili: quella del contagio diffuso nella società di riferimento, oppure quella involutiva che subordina i comportamenti all'ambiente circostante (isomorfismo). Oggi la cooperazione sociale è arrivata al suo "terzo tempo". A dirlo non sono le retoriche, ma i numeri: 14 mila organizzazioni che negli anni della crisi hanno aumentato occupazione (390 mila addetti) e volume d'affari (10,1 miliardi di euro), ma soprattutto hanno saputo mobilitare risorse proprie in una fase in cui la stagnazione era ed è soprattutto legata all'incapacità di innovare e rischiare che attanaglia l'intero sistema Paese.

Tale popolazione di imprese è chiamata a fare alcune scelte non tanto per l'impatto della riforma, bensì per ri-generare innanzitutto le motivazioni di chi opera al loro interno e di chi beneficia delle loro attività: la *comunità*. Ecco quindi tre sfide per una cooperazione sociale che non cerca di incapsulare ma di allargare il proprio spazio vitale, per servire ancora meglio la propria missione di "interesse generale della comunità":

1. operare non più solo attraverso le catene (sempre più lunghe e opache) delle esternalizzazioni pubbliche, ma nelle nuove economie coesive di territorio, assumendo comunità e portatori di interesse come risorsa e non come mero utente finale. Gli obiettivi di uguaglianza e giustizia sociale si perseguono non solo come soggetto gestore in nome e per conto della Pubblica Amministrazione, ma come soggetto imprenditore che investe sulla rigenerazione dei luoghi e sulla valorizzazione delle risorse (*empowerment*) delle comunità;
2. rimodulare alla radice strumenti e politiche di gestione del cambiamento e di costruzione delle capacità (*capacity building*) attingendo non solo alle competenze interne ma a un sempre più ricco ecosistema di risorse. Nel suo "secondo tempo" la cooperazione sociale si è dilatata oltremodo dentro uno schema legato alle esigenze poste da un soggetto 'terzo pagante' che ha finito in molti casi per consumare le motivazioni intrinseche dei propri soci lavoratori e quelle della comunità. Da qui la necessità di cambiare modelli organizzativi in un'ottica sempre più aperta, ridisegnandoli intorno a nuove competenze e rapporti con interlocutori pubblici e privati orientati al partenariato e non alla subfornitura;
3. rilanciare la dimensione dell'imprenditorialità, sopita da un eccesso di managerialismo, attraverso percorsi non di formazione ma di educazione che aiutino a rischiare, insieme, per il bene comune.

Il tempo è maturo, perché oggi la cooperazione sociale può attingere a un vasto bacino di competenze e di risorse sviluppate da altri soggetti, che in modo più o meno consapevole hanno ripreso e potenziato alcuni suoi caratteri costitutivi: dai cittadini attivi che rigenerano i beni comuni urbani rifondando il volontariato, alle imprese for profit che incorporano valore sociale e ambientale nelle loro catene di produzione superando le logiche risarcitorie.

A prescindere dagli effetti della riforma del Terzo settore sulla legge 381 del 1991 che l'ha istituita, la cooperazione sociale nel suo "terzo tempo" è chiamata a ri-definire la sua *identità*. Lo snodo decisivo in termini culturali e gestionali sta nel dare evidenza dell'impatto sociale generato dal mutualismo. In uno scenario in cui la dimensione sociale diventa sempre più pervasiva, è decisivo dare espressività e densità a ciò che è *valore sociale*. Non basta più rendicontare, occorre valutare, ossia "dare valore". La valutazione d'impatto sociale potrebbe essere lo strumento, sebbene in un primo momento non apprezzato, per segnare quella biodiversità e accompagnare la cooperazione in questo nuovo ciclo di vita in cui è chiamata non solo a nuove innovazioni di prodotto, ma anche promuovere cambiamenti radicali nel welfare.

Ecco dunque che leggere i tentativi espressi dalla cooperazione sociale, anche attraverso i casi analizzati in precedenza, di costituire reti (attraverso diversi modelli di integrazione e conseguenti *business model*) nasce dall'esigenza di ridefinire contorni e perimetro di quel "primo welfare" sempre più standardizzato e preda di gare legate al solo prezzo (logica dell'efficienza). Nel suo "terzo tempo" la cooperazione sociale è chiamata a una innovazione nel welfare capace di conversare con la diversità, misurarsi con la tecnologia e incorporare nuove generazioni e pensiero critico per continuare a generare percorsi condivisi di innovazione e investimenti nelle comunità.

Due, in particolare, sono le variabili fondamentali attraverso cui è possibile osservare questo cambiamento da parte della cooperazione sociale e, di conseguenza, posizionare i casi studio osservati nel presente documento: da un lato, il livello di integrazione dei soggetti che costituiscono l'aggregazione; dall'altro, il grado di eterogeneità dei soggetti che la compongono (Figura 1).

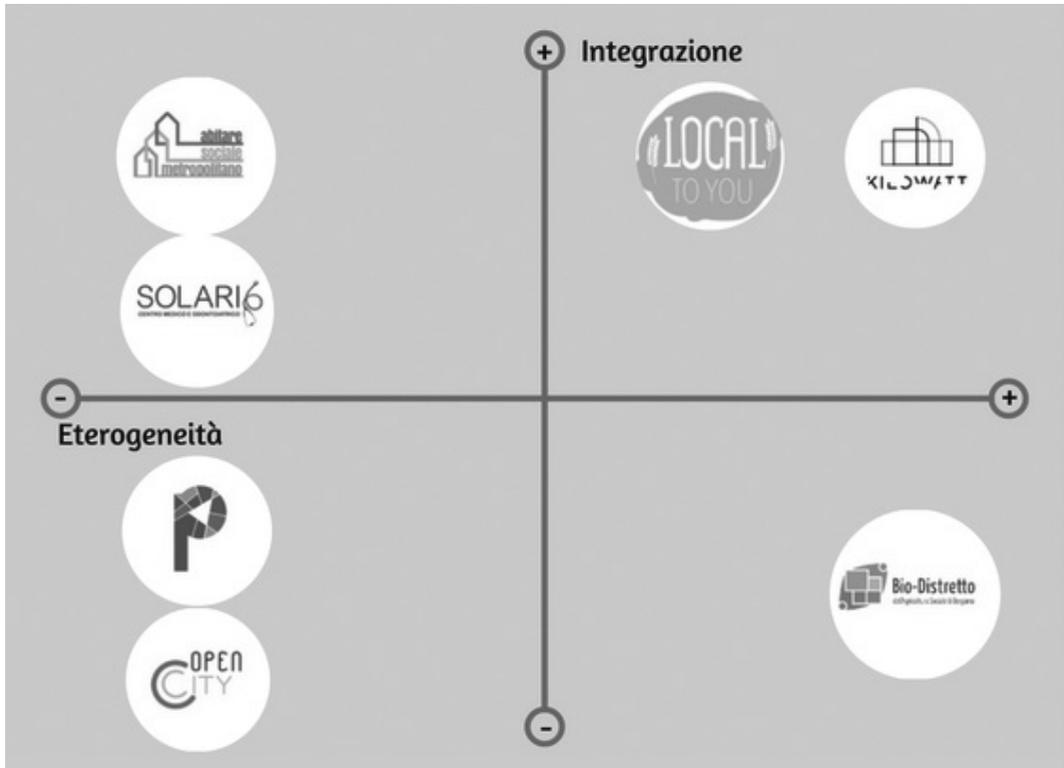


Fig. 1 – Il posizionamento dei casi studio analizzati

Fonte: nostra elaborazione (2017)

5. Traiettorie di sviluppo

Come già ampiamente sostenuto, i casi analizzati sono esemplificativi di una chiara evoluzione in atto nell'approccio alle politiche di welfare, dove la società organizzata diventa protagonista e non più ricettore passivo di servizi universali garantiti, sulla base di nuovi paradigmi. *Collaborazione, co-progettazione, condivisione* diventano le parole chiave per innovare i processi con cui si trovano le soluzioni, a partire dall'interpretazione dal basso dei bisogni, superando gli argini tradizionali tra settori di intervento e i confini stabiliti tra professioni.

Mentre si va esaurendo la spinta innovativa stimolata dalla legge 381/1991, mutato il contesto di riferimento nel gioco delle parti tra pubblico e privato nei servizi di welfare e sulle strade ancora inesplorate aperte dalla riforma della legge sul Terzo settore, la cooperazione sociale che intende innovare si ritrova alla frontiera di una nuova potenziale mutazione. Una mutazione che si gioca sulla

capacità di allontanarsi significativamente dai terreni usuali del proprio settore, per spingersi ai margini di nuovi campi da gioco ancora in parte inesplorati: tutti i casi analizzati, infatti, hanno trovato nuove opportunità all'intersezione tra il sociale e altri settori e su quelle nuove filiere stanno costruendo la proposta di valore di nuove iniziative imprenditoriali.

Si riportano di seguito alcune potenziali traiettorie di sviluppo di una nuova generazione di imprenditorialità sociale, a partire dagli ambiti di intervento dei casi analizzati.

5.1. Sociale e Agricoltura

L'intersezione tra sociale e agricoltura presenta numerose opportunità in termini di sviluppo di nuova imprenditorialità ad impatto sociale, derivanti da una molteplicità di fattori concomitanti: il ritorno dell'agricoltura tra i settori economici fondamentali, purché connessa alla qualità ambientale, sociale e culturale, con le opportunità di lavoro che ne conseguono; la crescente attenzione e sensibilità dei consumatori per la qualità e la sostenibilità del cibo e per l'impatto sociale delle produzioni; la relativa accessibilità della tecnologia, quale leva non solo per rendere più efficiente la produzione ma anche per disintermediare la commercializzazione e costruire piattaforme che permettono l'attivazione di relazioni locali, su cui in prospettiva è possibile agganciare anche altri servizi; l'approvazione anche in Italia di una legge sull'agricoltura sociale, sulla spinta dell'Expo, che apre la strada a possibili futuri modelli di welfare locale/rurale precedentemente preclusi alla cooperazione sociale. In questo contesto l'agricoltura sociale può rappresentare una risposta efficace e finanziariamente «sostenibile» rispetto alle vecchie e nuove esigenze di protezione/coesione sociale della popolazione, anche in aree territoriali più svantaggiate, come quelle rurali e montane, dove i servizi di tipo «classico» sono insostenibili nella situazione di crisi in cui versano le politiche di welfare statale tradizionale. Tutto ciò può rappresentare, peraltro, un deterrente all'ulteriore spopolamento e abbandono di questi territori (Ciaperoni, 2008).

I casi studiati hanno saputo interpretare queste opportunità, puntando su un modello di agricoltura sociale e biologica, come dimensione del valore aggiuntiva alla qualità dei prodotti (Biodistretto e Local to You). Tuttavia, occorre sottolineare che la qualità resta il dato centrale delle priorità di produzione, in quanto riconosciuto come fattore principale della competitività (a evidenza della natura imprenditoriale riscontrata in tutti i casi analizzati).

I modelli adottati per sviluppare le opportunità derivanti dall'intersezione tra agricoltura e sociale sono tuttavia diversi. Con *Local to You* le cooperative sociali coinvolte hanno scelto di creare un veicolo digitale per dare volano economico all'attività agricola, precedentemente svolta come ripiego interno per gli inserimenti lavorativi più complessi. L'*e-commerce*, costruito su un veicolo imprenditoriale a se stante, consente infatti di costruire reti ampie e alimentare (potenzialmente su scala nazionale) i canali di vendita della produzione, consentendo di creare maggiori opportunità e stabilità agli inserimenti lavorativi, allargando il bacino potenziale delle cooperative coinvolte. Si aggiunge il dato interessante della collaborazione attivata tra Local to You e Kilowatt per la partecipazione al bando di una fondazione bancaria che ha consentito di vincere un finanziamento per la valorizzazione del portato culinario dei lavoratori migranti (progetto Semino), a ri-

prova dell'architettura fluida e variabile delle alleanze con cui costruire la scalabilità degli impatti. Nel caso del *Bio-distretto* di Bergamo, la scelta è stata invece quella di valorizzare fin da subito la rete territoriale, andando a costruire prima di tutto una cultura della collaborazione sotto il tema dell'agricoltura sociale tra soggetti profit, non profit e pubblici che stavano già investendo sul biologico, per disegnare insieme una nuova strategia di sviluppo territoriale. Tuttavia anche questa esperienza, partita con la formula dell'associazione, ha come prospettiva quella di creare un contenitore economico per la pianificazione in rete e commercializzazione della produzione: si tratta solo di uno stadio diverso di maturazione progettuale che mira comunque ad avere un (necessario) orizzonte imprenditoriale. La prospettiva, in entrambi i casi, è quella di appoggiare sulle nuove infrastrutture tecnologiche e relazionali attivate, dei nuovi servizi connessi al turismo, al welfare, all'educazione, a testimonianza che a prescindere dal settore di intersezione, la vocazione d'impatto resta sempre sociale.

5.2. Sociale e Turismo

L'intersezione tra sociale a turismo apre almeno due filoni di riflessione per le traiettorie di sviluppo dell'impresa sociale in questo ambito: il primo, ha a che fare con la valorizzazione in termini di attrattività turistica di luoghi tradizionalmente ai margini delle rotte più *mainstream* e oggi tornati al centro dell'attenzione delle politiche pubbliche di sviluppo territoriale (come le aree interne); il secondo ha come punto di partenza la *sharing economy*, con la spinta alla personalizzazione dell'esperienza di viaggio e l'esigenza per l'offerta turistica italiana di fare un passo avanti in termini di innovazione (non solo tecnologica ma anche di processo e di prodotto), per non restare schiacciata dalla pressione di grandi fenomeni esterni come *Airbnb*, che offre non più solo alloggi e relazioni ma anche esperienze e fondi per l'attivazione comunitaria.

Nel primo caso, le traiettorie di sviluppo da approfondire riguardano le esperienze oggi sempre più diffuse di cooperazione di comunità, con la riattivazione di opportunità imprenditoriali latenti che trovano in una nuova narrazione del territorio una leva importante per intercettare flussi di turismo consapevole e stagionalizzato.

Nel secondo caso, le opportunità per la cooperazione sociale derivano dalla capacità di costruire alleanze inedite con i soggetti pubblici per politiche di welfare connesse all'accessibilità dei luoghi e operatori turistici privati per arricchire sia in quantità che in qualità l'offerta turistica rivolta a tutti, con un occhio di riguardo a chi può presentare maggiori necessità specifiche nella fruizione del servizio (come le persone con disabilità o gli anziani). Elemento quest'ultimo che diventa rilevante in termini di competitività e attrattività, se si dà adeguata visibilità e valore a specifici indicatori di ospitalità ed accoglienza, basati sui bisogni differenziati dei viaggiatori. È su questo secondo filone che prende le mosse uno dei casi analizzati, Welcome Matera, dove la cooperazione sociale entra in rete con albergatori e ristoratori e strutture ricettive grazie al lavoro di aggregazione fatto sotto con il marchio Open City, mettendo loro a disposizione le competenze, risorse e professionalità maturate dal sociale per qualificare e potenziare l'offerta nell'ambito del turismo sociale ed assistito, suppor-

tando le istituzioni pubbliche nell'erogazione di servizi turistici a rilevanza sociale. Come per tutti i casi analizzati, l'ingresso nel mercato turistico per la cooperazione sociale rappresenta anche in questo caso una strada non solo di diversificare i mercati, ma anche di aprire ulteriori prospettive. Dall'accessibilità turistica il prossimo passo di Open City sarà quello di lavorare sulla rigenerazione urbana di piccoli centri storici, anche tramite la creazione di reti di accoglienza diffusa, e ampliare le collaborazioni con Musei e altri luoghi di ricettività turistica connessi alla fruizione culturale.

5.3. Sociale e Abitare

Nel contesto attuale, caratterizzato da crescente fragilità economica anche per fasce di popolazione in passato non classificabile come "svantaggiata" (es. giovani, studenti, anziani), il tema dell'abitare interseca la cooperazione sociale su almeno due traiettorie di sviluppo: da un lato la casa come "servizio", dove pratiche di convivenza intra o intergenerazionale o persone accomunate da una condizione temporanea (giovani imprenditori, professionisti, artigiani), trovano nella condivisione un'utilità immediata rispetto ai propri bisogni, dando vita alle prime esperienze italiane di co-living; dall'altro il *welfare* abitativo, dove l'*housing* a prezzi calmierati diventa il punto di partenza per rispondere anche ad altri bisogni, primo tra tutti l'inclusione lavorativa.

Le esperienze di *co-living* risultano un terreno interessante da esplorare per la cooperazione sociale, non soltanto per l'approccio mutualistico alla soluzione di un bisogno comune più o meno temporaneo, ma anche perché generative di iniziative complementari: dall'intrattenimento domestico (teatro in casa, concerti, mostre), al *social eating* (pranzi/cene con estranei) oppure d'impresa (es. asili in casa o portinerie di quartiere, dove si ritrovano molte mansioni domestiche un tempo presidiate dal custode e oggi svolte spesso in logica mutua), o infine, di accoglienza, come le iniziative attivate per l'ospitalità di migranti (Rogel, 2017).

È invece nel filone del welfare abitativo che si posiziona il caso di *ASM*, analizzato nel presente studio, che si pone l'obiettivo di offrire uno spazio abitativo con una diversa temporalità (da 1 mese a 4 anni) ad una popolazione articolata per bisogni, risorse e condizioni socio-economiche, con un luogo in grado di ottemperare non solo ad una funzione abitativa, ma anche commerciale, di animazione territoriale e sociale, nonché di promozione culturale.

È in questa molteplicità di finalità, costruite attorno al tema della casa, che si esprime il potenziale di investimento del sociale nel settore dell'abitare, che diventa anche occasione di *costruzione di nuove filiere*: dalle imprese di costruzione per la ristrutturazione degli immobili e loro manutenzione, ai servizi per gli abitanti (mobilità condivisa, pulizie, portineria). Nuove occasioni di lavoro non solo per chi è già inserito nelle cooperative sociali, ma anche per i soggetti più fragili tra gli abitanti in *housing* sociale, che attraverso percorsi di inclusione recuperano l'autonomia economica necessaria a garantire la sostenibilità stessa degli immobili. È in questo senso che va anche un altro dei casi analizzati, *Passepartout*, dove il tema dell'abitare è prima di tutto un'occasione per costruire percorsi di inclu-

sione dei migranti, che punta a superare l'emergenza dell'accoglienza per costruire anche percorsi di integrazione economica e culturale attraverso il recupero delle relazioni con i quartieri.

5.4. Sociale e sanità leggera

Le imprese sociali hanno da sempre trovato nella sanità uno dei settori in cui operare. Tuttavia, le sfide che i consumi privati sanitari pongono all'impresa sociale in termini di competenze nella gestione dei servizi e sostenibilità economico-finanziaria dei business model hanno portato, sino ad oggi, risposte diversificate: rinuncia, sperimentazione di modelli di offerta per aree circoscritte (medicina leggera), individuazione di partnership con soggetti di comprovata esperienza, percorsi di collaborazione con intermediari (cfr. Colloquio scientifico impresa sociale 2017).

Al tempo stesso, l'evoluzione della società impone trasformazioni al settore sanitario che avranno un impatto su tutti gli attori del comparto: dall'invecchiamento della popolazione e l'insorgere di malattie croniche, al passaggio più culturale da concezioni di *healthcare* a quelle di *wellbeing*, per cui l'individuo viene considerato nella sua totalità, con la conseguenza di estendere i confini tradizionali del settore sanitario. (MISE, 2016).

In questo contesto, le traiettorie di sviluppo identificate ad esempio da *Solari6* sono in particolare due: lo sviluppo di maggiori sinergie e l'attivazione di meccanismi di co-business con le cooperative sociali di tipo A (ancora poco esplorate) e la partita del *welfare aziendale* con le realtà inserite nel contesto territoriale, dove è presente il centro, estendendo i servizi anche alla prevenzione sotto il cappello della sanità integrativa. In entrambi i casi la tecnologia giocherà un ruolo fondamentale per aggregare la domanda e ricostruire relazioni di cura incentrate sul benessere della persona e la conseguente personalizzazione del servizio, rendendo più semplice e trasparente gli aspetti burocratici della gestione, come evidenziano le esperienze internazionali più recenti in tema di Health 3.0 (es. lora Health, Turntable health o il caso italiano di Healthcloud 3.0).

Conclusioni

La cooperazione nel suo “terzo tempo” deve tendere sempre più verso lo sviluppo di modelli “piattaforma” in grado di integrare non solo i servizi ma anche le risorse di varia natura e le competenze necessarie per produrli. Come evidenziato anche dai casi analizzati, la tipologia di rete cui optare è, infatti, frutto della tipologia di *asset* a disposizione e che si vogliono condividere con i *partner*, nonché della scelta dell’intensità dell’investimento che si intende effettuare e, quindi, del “profilo di rischio” che si vuole assumere.

La valorizzazione delle reti oggi si gioca all’interno di processi di innovazione aperta, ma è possibile osservarla anche sia tra soggetti omogenei per tipologia, che si focalizzano su un settore (ad es. immigrazione come nel caso di Passepartout piuttosto che sanità leggera in Solari6, nonché abitare sociale per ASM o turismo accessibile per Open City) e sono caratterizzati da alta qualità del capitale umano della rete, sia tra soggetti eterogenei (come nel caso di Kilowatt, Local to You o del Bio-distretto di Bergamo) che hanno la capacità di essere portatori di *know-how* in grado di generare valore attraverso l’erogazione di un’offerta di alta qualità.

Tutte le reti osservate, infatti, hanno attivato dinamiche imprenditoriali, ricercando anche competenze esterne quando non sufficienti nella compagine di partenza e assetti che consentano agilità e sperimentazione. In merito, la contaminazione tra for profit e non profit in tutti i casi è vista come valore aggiunto ed elemento strategico per fare un salto in termini di competenze manageriali, competitività e crescita.

Inoltre, un nuovo ruolo viene giocato anche dalla Pubblica Amministrazione, che per tutte le reti osservate diventa facilitatore e partner, mai mero appaltatore. Nei casi di Solari6 e Passepartout, sempre in una logica imprenditoriale, si collabora con la P.A. per l’integrazione dei servizi pubblici con un’offerta qualitativamente competitiva. Il tentativo di superare la “logica dei due tempi” e della mera esternalizzazione dei servizi porta a un naturale cambiamento della natura del legame che diventa necessariamente una *partnership* qualificante tra pari.

In prospettiva, i modelli di crescita hanno evidenziato nella quasi totalità dei casi un mix di strategie tra l’ampliamento dei mercati serviti (*deep*) e l’aumento di quote di mercato in quelli già esistenti (*wide*), sulla scorta di un legame molto forte con i territori di riferimento, legame che disincentiva la crescita dimensionale *tout court* troppo oltre il perimetro territoriale prescelto. Non sembra esserci, inoltre, una correlazione tra il modello di integrazione prescelto e la scalabilità/replicabilità delle iniziative, quanto piuttosto una correlazione tra le potenzialità di successo e il grado di apertura verso soggetti esterni diversi dalla cooperazione.

All’interno di questa riconfigurazione, si delinea un ruolo nuovo anche per i Consorzi, che diventano necessariamente attivatori di processi innovativi, passando dall’essere “timonieri” a facilitatori e piattaforme abilitanti di dinamiche libere a geografia variabile. Le aggregazioni consortili vengono percepite come utili se agiscono a livello di buona *advocacy* e se facilitano processi di innovazione, fornendo strumenti giuridici e culturali ai meccanismi collaborativi (senza entrare in competizione diretta nei progetti imprenditoriali con le associate).

In questo contesto, sembrerebbe necessario un investimento maggiore del passato da parte della cooperazione sociale in una chiara consapevolezza dei valori di cui è portatrice, perché questi non costituiscono più (soltanto) un fattore identitario ma, nell'alleanza con il for profit, diventano esattamente l'*asset* di "scambio" che il non profit porta in dote. L'aspetto valoriale va quindi aggiornato, mantenuto e tenuto costantemente "in figura", spogliato della sua valenza "ideologica", per garantire la salvaguardia di una fonte di valore che è anche fonte di visione (la produzione di impatto sociale resta l'obiettivo) e motivazione (l'entusiasmo delle persone resta il carburante da cui la scalabilità stessa non può prescindere). Servono dunque, prima di tutto, azioni di rilancio dell'identità comune anche e soprattutto all'interno delle nuove configurazioni, per far sì che l'apertura, portatrice di innovazione, riesca a reggere l'urto della diversità, trasformando le configurazioni inedite da meri giocatori che cooperano, a *team* coesi animati dalla stessa motivazione di produrre un impatto significativo, in grado di trasformare (in meglio) la società.

Tale obiettivo, a partire da una condivisione identitaria, porta con sé la successiva necessità di strutturare le nuove configurazioni imprenditoriali come *piattaforme*:

- a. *flessibili*, in grado di cambiare nel momento in cui muta il contesto di riferimento e, quindi, i bisogni da esso espressi;
- b. *aperte* a nuovi soggetti in grado di integrare l'offerta esistente;
- c. *focalizzata* rispetto a settori specifici, senza scadere in un'offerta generalista.

I presupposti affinché questa strutturazione possa verificarsi sono almeno tre: il primo, è lo sviluppo di quella che può essere definita come *educazione imprenditoriale*, ovvero un processo attraverso il quale la conoscenza, che già è insita in ogni persona, emerge ("educare", dal latino "e-ducere", etimologicamente significa infatti "condurre fuori", far venire alla luce qualcosa che è nascosto) (Venturi, Rago, 2014). Nell'elaborazione di nuovi percorsi di educazione all'imprenditorialità, risulta pertanto strategico promuovere e sperimentare esperienze imprenditoriali su base collettiva, collaborativa e cooperativa. Un investimento nella dimensione "sociale", pertanto, può essere uno strumento utile a dilatare le motivazioni e il perimetro dell'educazione imprenditoriale proprio perché corrispondente alle motivazioni pro-sociali delle nuove generazioni e ai cambiamenti che la produzione di valore impone. Il secondo presupposto è l'attivazione di processi di *capacity building* sulle risorse umane coinvolte, riformulando modelli e strategie per governare il cambiamento a partire dalle capacità interne ed esterne all'organizzazione. Infine, allo stesso tempo, vanno incentivati percorsi di *community building*, dove la cooperazione sociale, nelle sue articolazioni molteplici, gioca un ruolo fondamentale per l'infrastrutturazione delle relazioni all'interno della comunità di riferimento.

Appendice: dimensioni indagate nelle interviste

| CAMPO | DOMANDE |
|-------------------------|---|
| ANAGRAFICA | <p>Nome Settore Tipologia attività Data costituzione Sede Forma giuridica N. soci N. dipendenti Mission</p> |
| GENESI E GOVERNANCE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Da quale bisogno/spunto nasce l'idea? 2. Perché avete deciso di costruire la collaborazione con soggetti esterni e non fare da soli o all'interno del consorzio? 1. Chi sono i soggetti/partner che fanno parte del progetto? 2. Qual è il ruolo che svolge ciascuno di loro? Chi guida? 3. Qual è il vantaggio di agire con partner di questo tipo? |
| LIVELLO DI INTEGRAZIONE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Che forma prende la collaborazione? (newco, partnership, rete, brand, contratto di rete, franchising, fusione, altro?) 2. Qual è il valore aggiunto della configurazione prescelta: ragioni della sua origine ed elementi che ne hanno favorito l'avvio (meccanismi generativi dell'integrazione che consentono di capire in quali casi una è più funzionale di altre)? 3. L'identità della rete e la sua riconoscibilità come soggetto in se diverso dai singoli che la compongono è forte? Come la curate? 4. Il progetto è aperto anche ad altri partner che potranno aggiungersi? 5. Come disciplinate l'ingresso di nuove realtà? |
| IMPATTO | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quale impatto vi proponete di ottenere? 2. Qual è il vostro bacino di intervento/copertura territoriale? 3. Quali sono le potenzialità di sviluppo futuro: il vostro è un progetto replicabile e/o scalabile o dipende da fattori specifici limitati dal contesto? |

| | |
|--|--|
| BUSINESS MODEL | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quali sono gli elementi più importanti alla base delle scelte di produzione? Cos'è centrale per voi che caratterizza la vostra <i>value proposition</i> (clienti, qualità, comunicazione, rapporti con il for profit, ...)? 2. Cosa vi contraddistingue rispetto ai vostri competitors? 3. Qual è il principale driver della vostra competitività? (prezzo-reputazione-etichetta-qualità, ...) 4. C'è un "brand" legato a ciò che fate? Che rilevanza ha? 5. Canali di vendita? |
| STRUTTURA ORGANIZZATIVA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tipologia di professionalità messe in gioco nel processo di aggregazione? 2. Forma organizzativa adottata? 3. Come reperite risorse umane per sviluppo progetto? 4. Come curate l'armonizzazione decisionale dei diversi soggetti che compongono la governance del progetto a livello organizzativo? |
| RISORSE (ECONOMICO-FINANZIARIE-COMPETENZE) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fatturato 2016 2. Trend occupazionale 3. Avete usato fonti esterne e/o interne per far partire il progetto? 4. Quali canali di finanziamento usate per finanziare le vostre attività (bandi, <i>crowdfunding</i>, investitori istituzionali, fondi propri, banche...)? 5. Avete ricevuto supporto esterno in termini di know-how o <i>advisoring</i> per disegnare il progetto? |
| INNOVAZIONE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Qual è la componente di innovazione del vostro progetto? 2. Che ruolo riveste la tecnologia? 3. Quanto l'innovazione è dipesa dalla tipologia di integrazione scelta tra i partner? 4. L'aggregazione è servita per entrare in nuovi mercati per voi inediti o ad aumentare la produzione/clienti in mercati già presidiati (per capire strategia di scaling deep o wide)? 5. Quanto ha inciso la rete nell'emanciparsi dal pubblico? 6. Siete riusciti in questo modo ad intercettare target e/o clienti che prima da soli non riuscivate a raggiungere? 7. Da quale strategia di innovazione nasce il progetto (spinta dalla domanda di mercato; indotta dallo scouting di innovazioni tecnologiche che permettono di far leva su domanda latente; co-design con gli utenti finali dei servizi) |
| PUNTI DI FORZA/ DEBOLEZZA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Elementi distintivi che vi distinguono dai competitor 2. Ambiti di sviluppo e sfide che dovrete affrontare 3. Limiti più o meno strutturali del modello |

Riferimenti bibliografici

Testi e articoli

- Bloom, P.N., Chatterji, A.K.** (2009), *Scaling social entrepreneurial impact*, California Management Review 51(3): 114-133.
- Chesbrough, H.** (2003), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Brighton, MA, HBR press.
- Chesbrough, H., Teece, D.** (1996), "When is Virtual Virtuous? Organising for innovation" in *Harvard Business Review*, 74, 1, pp. 65-73.
- Ciaperoni, A.** (2008), *Agricoltura Biologica e Sociale. Strumento di welfare partecipato*, AIAB, http://www.aiab.it/index.php?option=com_content&view=article&id=437.
- Commissione Europea** (2016), *Open Innovation, Open Science, Open World. A vision for Europe*, Unione Europea.
- Hill, L., Truelove, E., Brandeu, G., Lineback, K.** (2014), *Collective Genius: the art and practice of leading innovation*, HBR press.
- Levitt Cea, J., Rimington, J.** (2017), *Creating Breakout Innovation*, Stanford Social Innovation Review, Summer.
- Maula, M., Keil, T., Salmenkaita, J-P.** (2006), "Open Innovation in Systemic Innovation Context", in H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford, Oxford University Press.
- MISE** (2016), *Studio di fattibilità per la realizzazione di "modelli innovativi per l'integrazione socio-sanitaria in un'ottica di sostenibilità e appropriatezza anche attraverso l'impiego di nuove tecnologie*, http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/STUDIO_DI_FATTIBILITA_PER_LA_REALIZZAZIONE_DI_MODELLI_INNOVATIVI_PER_L'INTEGRAZIONE_SOCIO_SANITARIA.pdf.
- Rago, S., Venturi, P.** (2014), "Teoria e modelli di organizzazioni ibride presenti all'interno dell'imprenditorialità sociale", in P. Venturi e F. Zandonai (a cura di), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Bologna, Il Mulino.
- Sen, A. K.** (2001), *Lo sviluppo è libertà*, Milano, Mondadori.
- Venturi, P., Rago, S.** (2012), *Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità*, AICCON Short Paper, n. 2, 2012 in http://www.aiccon.it/file/convdoc/politiche_sociali_vulnerabilita.pdf

Venturi, P., Rago, S. (2014), "La resilienza del movimento cooperativo: evoluzione e valore aggiunto", in M. Ruffino e P. Venturi (a cura di), *La formazione continua nella cooperazione. Le politiche e l'attività di Fon.Coop: valori, risultati, prospettive*, Bologna, Il Mulino.

Venturi, P., Zandonai, F. (2016), *Imprese Ibride*, Milano, Egea.

von Hippel, E. (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.

Zamagni, S. (2012), "Lo sviluppo dell'Economia Civile", in P. Venturi e S. Rago (a cura di), *Federalismo fiscale e disuguaglianze territoriali: il ruolo dell'Economia Civile*, atti de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2011 – XI ed.", Forlì, AICCON.

Link

<http://irisnetwork.it/2017/04/welfare-di-comunita-innovazione-sociale-iv-edizione/>

<http://www.benisi.eu>

<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/ibridi-organizzativi-nuove-forme-di-impresa-ad-alto-impatto-sociale>

<http://www.lombardiasociale.it/2017/04/18/le-dimensioni-qualificanti-del-welfare-generativo/?c=punti-di-vista>

<http://www.secondowelfare.it/mt/progetto-secondo-welfare.html>

<http://www.secondowelfare.it/primo-welfare/lavoro/il-lavoro-del-futuro-nuove-prospettive-per-leconomia-sociale-e-per-la-care-economy.html#.WQGZzyjPZ28.twitter>

<http://www.vita.it/it/article/2017/06/20/tutti-i-segreti-di-un-cohousing-di-successo/143768/>

<https://www.avvenire.it/opinioni/pagine/cooperative-sociali-il-futuro-si-gioca-nel-terzo-tempo>



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